

На правах рукописи



Курина Татьяна Николаевна

**ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 5.2.6. – Менеджмент

Автореферат
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Владимир – 2023

Работа выполнена на кафедре менеджмента и маркетинга Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Тинякова Виктория Ивановна
доктор экономических наук, доцент

Научный консультант: **Бойко Павел Александрович**

Официальные оппоненты: **Колесниченко Елена Александровна**
доктор экономических наук, профессор
заведующая кафедрой кадрового управления института экономики, управления и сервиса ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина» (г. Тамбов)

Головина Татьяна Александровна
доктор экономических наук, профессор
заведующая кафедрой «Менеджмент и государственное управление» Среднерусского института управления - филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»
(г. Орел)

Ведущая организация: **ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения»**

Защита диссертации состоится «11» ноября 2023 года в 12.00 на заседании объединенного диссертационного совета Д 99.2.082.02, созданного на базе ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет» по адресу: 600000, г. Владимир, ул. Горького, д. 79, ауд. 306-б.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» <http://diss.vlsu.ru/index.php?id=376>, а также в научной библиотеке и на сайте ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет» <https://www.chsu.ru/nauka-i-innovatsii/dissertatsionnye-sovety/99-2-082-02/obyavleniya-o-zashchitakh.php>.

Автореферат диссертации разослан « 02 » октября 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета 99.2.082.02
кандидат экономических наук



В. Н. Смирнов

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях цифровой трансформации и динамики современного бизнеса одним из основных источников развития организаций являются талантливые сотрудники. Умение привлечь, удержать и создать необходимые условия для их развития определяет, насколько успешно компания будет функционировать. Наиболее остро данная проблема проявляется в среде крупных организаций, испытывающих системный дефицит в творческих, талантливых и уникальных сотрудниках. Так, по данным исследований, проводимых сотрудниками Института экономической политики имени Е.Т. Гайдара и РАНХиГС, обеспеченность отраслей талантливыми сотрудниками в России в 2021 году составляла 86 %. При этом в 2022 году этот показатель уменьшился до 78 %. Это рекордный дефицит кадров в отраслях, начиная с 2014 года.

Для решения указанной проблемы компании все более активно начинают использовать инновационные управленческие технологии в этой сфере. Применение инструментов талант-менеджмента, бесспорно, стимулирует управленческую практику. Однако, необходим поиск все более новых и эффективных механизмов удержания и развития талантливых сотрудников, что позволит в большей степени обеспечить эффективность их труда, и, безусловно, приведет организацию к устойчивости её функционирования в долгосрочной перспективе.

Проблематика исследования обусловлена тем обстоятельством, что талант-менеджмент как система рассматривается в научной литературе в виде трех аспектов: привлечения, развития и удержания сотрудников. При этом почти отсутствует методический инструментарий оценивания талантливых сотрудников, применяются устоявшиеся формы работы с таким персоналом, не учитываются факторы стратегического развития организации за счет талант-менеджмента.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена необходимостью создания научного обоснования талант-менеджмента, обеспечивающего достижение стратегических целей развития человеческих ресурсов организации, и практических рекомендаций, учитывающих мотивационные факторы поведения отдельных индивидов в современных экономических условиях.

Степень разработанности проблемы. Диссертационное исследование основано на научных трудах, в которых рассмотрены теоретико-методические и практические вопросы талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов.

Созданию и развитию основных теоретических положений, связанных с проблемами талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов, особое внимание уделяется такими зарубежными учеными, как Бьйоркман И., Будвар П., Смэйл А., Ильс П., Присс Д., Тарикью И., а также

российскими учеными, такими как Ананьева Т.Е., Барабашев А.Г., Завьялова Е.К., Колесниченко Е.А., Латуха М.О., Родионова Н.В., Шмидт А.В., Яхонтова Е.С. и других. Одновременно требуют дальнейшего совершенствования теоретические основы управления человеческими ресурсами с учетом современных факторов изменения экономики и общественных отношений.

Современные тенденции, проблемы и перспективы талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов, включая вопросы методического обеспечения талант-менеджмента, нашли отражение в научных работах таких зарубежных и отечественных исследователей, как Гарроу В., Хирш В., Ф. Кук, А. Скуза, А. Макдоннелл, Буданов И.А., Верстина Н.Г., Гусева М.Н., Гурков И.Б., Зеленова О.И., Кошелева С.В., Клячко Т.Л., Марголин А.М. и других, при этом в углубленном изучении нуждаются вопросы оценки талантов в современных условиях деятельности организации.

Вопросы стратегического управления человеческих ресурсов, в том числе особенности и направления талант-менеджмента представлены в научных исследованиях таких ученых, как Капелли П., Дж. Р. Келлер, Д.Г. Коллингс, К. Меллахи, Апенько С.Н., Дорошенко С.В., Евенко Л.И., Кошелева С.В., Руднев Е.В., Третьяк О.А. и других. Тем не менее, совершенствования требуют технологии и инструменты, обеспечивающие результативность упреждающего управления человеческими ресурсами.

Признавая существенный вклад перечисленных исследователей, заслуживает более пристального внимания целый ряд проблем концептуального, научно-методического и прикладного характера талант-менеджмента с учетом современных требований стратегического развития человеческих ресурсов. Наличие перечисленных проблем и необходимость более глубокого их анализа предопределило выбор темы и гипотезы настоящего исследования, его объекта и предмета, конкретизацию цели и научно-практических задач.

Научная гипотеза исследования заключается в предположении о том, что обоснование научно-методических и практических разработок, направленных на совершенствование талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации, будет способствовать реализации данной потребности в современных экономических условиях, характеризующихся ухудшением конъюнктурных процессов и санкционным давлением, что обеспечит достижение поставленных целей и долгосрочное устойчивое функционирование организаций российской экономики.

Объектом исследования выступает талант-менеджмент как фактор стратегического развития человеческих ресурсов организации.

Предметом исследования выступают управленческие и организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования перспективных направлений реализации талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации, ориентированных на достижение объективных и субъективных целей и обеспечение результативности организационной деятельности.

Цель исследования состоит в обосновании научно-методических и практических разработок, направленных на совершенствование принципов, методов и инструментов талант-менеджмента для обеспечения процесса стратегического развития человеческих ресурсов организации.

В соответствии с поставленной целью сформулированы следующие задачи:

- предложить концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации;
- выявить факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации на микро-, макро- и личностном уровне;
- разработать инструментарий талант-менеджмента, направленный на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации, состоящий из стратегической карты и плана мероприятий талант-менеджмента;
- предложить организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации;
- разработать модель реализации талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации.

Область исследования соответствует требованиям Паспорта научной специальности 5.2.6 Менеджмент: п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления, п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Теоретико-методологической основой диссертации послужили фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных экономистов талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации, исследования принципов и инструментов осуществления данного вида деятельности.

Реализация цели исследования была достигнута посредством комплексного анализа талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации. Методический аппарат включает диалектический метод как способ изучения предмета и объекта исследования, положения системного, комплексного, процессного подходов, положения о развитии личности в деятельности, такие методы, как анкетирование, тестирование, сравнительный анализ, экспертные оценки, экономико-статистический метод.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты федеральных и региональных органов власти, концепции, стратегии и программы государственных органов РФ, данные Федеральной службы государственной статистической отчетности. В процессе исследования автором использовались фактические и эмпирические данные, полученные в ходе практических исследований, выполненных лично автором или при его непосредственном участии.

Научная новизна исследования заключается в обосновании научно-методических и практических разработок, направленных на совершенствование талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации для обеспечения ее устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе.

Научная новизна и приращение научного знания нашли отражение в следующих положениях, полученных лично автором и выносимых на защиту:

1. Предложен концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, *отличающийся* учетом совокупности взаимосвязанных методических подходов (психолого-образовательного, организационного, предпринимательского, социального, позитивного), который может быть *представлен* как инструмент повышения результативности организации на основе объективного и субъективного подходов к реализации процедур и технологий, осуществляемых руководством, что *позволяет* высшему звену управления организации осуществить развитие особых способностей человеческих ресурсов для повышения результативности организационной деятельности (п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами).

2. Выявлены факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации на микро-, макро- и личностном уровне, *отличающиеся* инкорпоративной, институционализированной и объективированной формой наличия необходимых знаний, что *позволяет* выявить стратегические ориентиры талант-менеджмента организации и обеспечить сокращение текучести высококвалифицированного персонала (п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами).

3. Разработан инструментарий талант-менеджмента, направленный на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации, состоящий из стратегической карты, *отличающейся* включением определенных типов стратегий, инструментов талант-менеджмента и распределением компетенций, а также плана мероприятий талант-менеджмента, *структурированного* по этапам стратегии, задачам и параметрам талант-менеджмента, что *позволяет* руководству организации достичь соотношения тактических и стратегических показателей в долгосрочной перспективе (п.14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления).

4. Предложен организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации для обеспечения процесса развития человеческих ресурсов организации, *отличающийся* совокупностью элементов, инструментария и распределением компетенций, а также методики оценки талантов, *включающий* этапы постановки талант-менеджмента, матрицу компетен-

ций, критериальные параметры оценки талантов, что *позволяет* устранить формальный характер оценки и учитывает специфику организации, а также позволяет оценить экономическую и социальную эффективность (п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами).

5. Разработана модель реализации талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, *отличающаяся* постановкой целей и задач, организационным, информационным и методическим обеспечением, характеризующаяся результирующими показателями, что *позволяет* учитывать возможные риски реализации талант-менеджмента и повышать качество и эффективность выполнения как традиционных, так и инновационных функций человеческих ресурсов (п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления).

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в развитии теории управления человеческими ресурсами, подтверждается разработкой концептуального подхода к осуществлению талант-менеджмента и предложений по решению актуальной задачи как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации.

Предложенная в результате исследования теоретико-методическая база, представленная в виде разработанного инструментария талант-менеджмента, состоящего из стратегической карты и плана мероприятий талант-менеджмента, а также предложенного организационно-методического подхода к формированию «золотого стандарта талант-менеджмента» для обеспечения процесса развития человеческих ресурсов организации создает предпосылки для дальнейших научных поисков, направленных на улучшение механизма талант-менеджмента в целом.

Практическое значение результатов, полученных автором, заключается в применении разработанной модели реализации талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации на разных уровнях управления. Практическое значение имеют представленные в работе: выявленные системные факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации на микро-, макро- и личностном уровне, которые могут быть использованы органами государственной власти при разработке и корректировке стратегии технологического развития; организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации, который может быть использован руководителями хозяйствующих субъектов для обеспечения процесса развития человеческих ресурсов организации, а также образовательными организациями высшего образования при преподавании управленческих дисциплин.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации докладывались на международных, всероссийских научно-практических конференциях и форумах: международной научно-практической конференции «Устойчивое и инновационное развитие в цифровую эпоху» (г. Москва, 2019);

международном научно-практическом форуме «Промышленность. Наука. Компетенции. Интеграция» (г. Москва, 2019); международной научно-практической конференции «Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации» (г. Пенза, 2019); международном форуме «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Smart Nations: экономика цифрового равенства» (г. Москва, 2020); международной научной конференции «Цивилизация знаний: российские реалии» (г. Киров, 2021); международной научной конференции «Цивилизация знаний: российские реалии» (г. Киров, 2022).

Результаты диссертационного исследования, связанные с разработкой теоретическо-методических положений и практических рекомендаций в области талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, внедрены в практику деятельности ООО «Вентас Инжиниринг», а также в учебный процесс ФГБОУ ВО «Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» при изучении дисциплины «Управление знаниями и талантами» для бакалавров направления подготовки 38.03.03 «Управления персоналом» (подтверждено документами).

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 22 работах общим объемом 10,4 п.л., авторский объем – 9,1 п.л., в том числе в 13 статьях в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ, в 2 статьях, проиндексированных в базах Scopus и Web of Science.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав и заключения, списка использованных источников (212 наименований). Общий объем работы составляет 186 страницы машинописного текста, включая 30 таблиц и 24 рисунка. Содержание и логика исследования предопределили структуру диссертации и последовательность изложения.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень ее разработанности, определены цель и задачи, предмет и объект исследования, раскрыты научная новизна, теоретико-методологическая и информационная основы исследования, его теоретическая и практическая значимость.

В первой главе «Теоретические основы талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации» исследованы сущность и этапы развития талант-менеджмента, обосновано влияние талант-менеджмента на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации, рассмотрен зарубежный и отечественный опыт применения методов и технологий талант-менеджмента.

Во второй главе «Методология талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации» разработан инструментарий талант-менеджмента, проведен анализ и оценка использования инструментов талант-менеджмента российских организаций и разработан орга-

низационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации, систематизированы методы оценки талант-менеджмента в стратегическом развитии человеческих ресурсов организации.

В третьей главе «Пути совершенствования системы талант-менеджмента стратегического развития человеческих ресурсов организации» разработаны инструменты талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации; предложены элементы социальной и экономической результативности модели талант-менеджмента.

В заключении изложены основные результаты и выводы исследования.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

1. Предложен концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации

Талант-менеджмент – это целенаправленный постоянный процесс, организуемый руководством компании, включающий в себя подбор, отбор, оценку потенциально талантливых сотрудников, определение их основных задач и функций в соответствии с результатами этой оценки, развитие их таланта как врожденной одарённости с целью достижения максимального результата (мастерства) и эффективности реализуемых сотрудниками своих трудовых обязанностей. Если рассматривать талант как человеческий ресурс с точки зрения управления, то наиболее актуальным, на наш взгляд, подходом будет выступать талант-менеджмент как инструмент повышения результативности организации, который получил наибольшее развитие в научно-исследовательской практике.

Талант – это человек, наделенный хотя бы одним выдающимся качеством (существенно выше среднего) и проявляющий это качество в работе. Талант сотрудника – это функция от его навыков и компетенций. Талант-менеджмент – это совокупность взаимосвязанных методов, способов, процедур и технологий, осуществляемых руководством (или специальным подразделением), направленных на реализацию основных управленческих функций в отношении создания эффективной системы, обеспечивающей новыми знаниями субъектов организационной экосистемы, с целью повышения продуктивности интеллектуального труда. Исходя из этого, целями талант-менеджмента являются: создание и закрепление своих конкурентных преимуществ, превращение предприятия в самоорганизующуюся (приспосабливающуюся) систему, а также максимальная реализация профессиональных и личностных возможностей сотрудников.

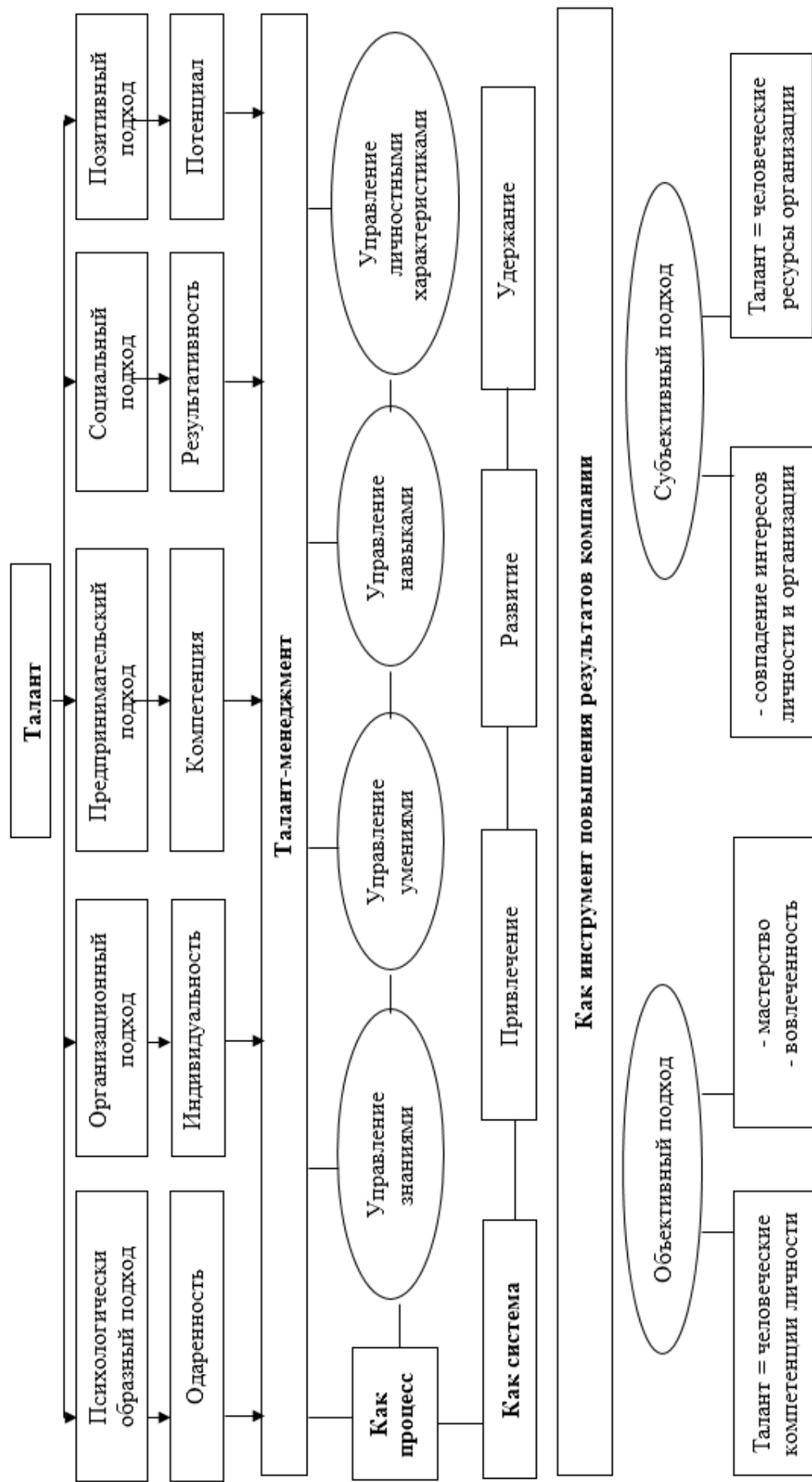
Соответственно, ключевыми задачами талант-менеджмента могут считаться следующие: 1) создание условий, которые бы способствовали лучшему пониманию, осмыслению всего происходящего в компании для того, чтобы в случае необходимости принимать эффективные управленческие решения; 2) поддержка инноваций. Для решения данных задач необходим, во-первых, сбор,

сохранение и анализ имеющихся знаний, и построение системы распределения зон ответственности в организации, и, во-вторых, развитие знаний в организации по определенным направлениям. Бесспорен тот факт, что трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой digital-экономики смещает базисный фактор успеха в сторону инновационных моделей управления технологиями и данными, позволяя оперативно реагировать и моделировать будущее в области бизнеса и развития страны. Приобретение новых знаний способствует стратегическому развитию человеческих ресурсов, создавая преимущества рынка труда, при этом увеличивая финансовую стабильность, что в результате увеличивает человеческий капитал.

Эффективность и потенциал талант-менеджмента – это, соответственно, количественная и качественная характеристики, т.е. для определения того, эффективен сотрудник или нет, необходимо оценить его потенциал, выявить степень использования этого потенциала в процессе выполнения своих трудовых обязанностей и результативность его деятельности, и исходя из этого определить, эффективен ли он или нет. Талант-менеджмент - это управление сотрудниками, зарекомендовавшими себя как потенциально способными к той или иной деятельности, и их талант развивается теми или иными технологиями и методами.

Концепция талант-менеджмента рассматривает аспект карьерной стратегии (траектории) через призму организационного фокуса, иными словами, с ориентацией на стратегические и тактические интересы предприятия (например, планирование замен, планирование преемственности, замещение стратегических должностей и пр.)

Талант-менеджмент – относительно сложная многоструктурная управленческая конструкция, принимаемая и как процесс, и как система, однако, в обоих случаях требующая особой компетенции в данной области. И невзирая на доказанную эффективность, многие, как зарубежные, так и отечественные компании всерьез не воспринимают возможный результат применения таких практик. Среди трех ключевых этапов управления талантами (привлечение, развитие и удержание) именно удержание является одним из наиболее сложно реализуемых (рисунок 1).



Источник: Составлено автором.

Рисунок 1 – Концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации

2. Выявлены факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации на микро-, макро- и личностном уровне

Выбор соответствующих решений организации, касающихся талант-менеджмента, в контексте механизма управления организацией всегда должно быть обосновано состоянием и динамикой внутренней и внешней среды. Такая взаимосвязь определяется циклической зависимостью стратегического развития человеческих ресурсов на национальном уровне (макрофакторы талант-менеджмента), стратегическое развитие человеческих ресурсов на уровне предприятия (микрофакторы талант-менеджмента) и индивидуальной талант-менеджмент (личностные факторы). В данную модель следует добавить глобальную конкуренцию в той связи, что именно под влиянием факторов глобального характера, трансформируется и механизм управления стратегическим развитием человеческих ресурсов организации на макроуровне в целом, и система талант-менеджмента, в частности (таблица 1).

Таблица 1 - Совокупность факторов, влияющих на талант-менеджмент в рамках стратегического развития организации

Личностные факторы	Микрофакторы	Макрофакторы
Морально-психологический климат в коллективе	Уровень производства	Позиция организации на рынке (размер сегмента, тип и объем выбранной ниши)
Предпочитаемые модели поведения сотрудников	Тип социально-трудовых отношений	Тип конкуренции на целевых рынках
Методы межличностного взаимодействия	Степень развития межличностных коммуникаций	Характер влияния основных конкурентов
Проявление креативных способностей сотрудников	Модели и методы развития персонала	Имидж компании в глазах основных потребителей
Отношение к достижению общекорпоративной цели	Система мотивации	Предпочтительные модели потребительского поведения целевого сегмента
Уровень интеллектуального развития	Модели принятия решений	Экономическая ситуация
Мастерство	Типы развития конфликтных ситуаций	Политическая ситуация

В рамках системы управления человеческими ресурсами на талант-менеджмент влияет отсутствие в управленческих практиках организаций стратегических аспектов привлечения, развития и удержания ценных сотрудников в соответствии с национальной спецификой. Однако, стоит принимать во внимание, что общий стратегический подход все же актуален, где персонал предприятия является ключевым ресурсом в конкурентной борьбе компании.

Каждая организация, комплексно применяющая талант-менеджмент, самостоятельно подбирает элементы, разрабатывает систему и реализует актуальные управленческие практики, поэтому организационный аспект принимается как еще одна группа факторов, влияющих на талант-менеджмент.

Если компания в долгосрочной перспективе планирует расширение рынка и использует агрессивные стратегии, или стратегии диверсификации бизнеса, то ключевые компетенции сотрудников будут отличаться: в первом случае необходимы работники, имеющие талант или потенциал в сфере агрессивных продаж, во втором – сотрудники, гибкие и быстро адаптируемые к новым условиям. Таким образом, талантливые сотрудники на занимаемых ими стратегических местах являются конкурентным преимуществом для организации.

3. Разработан инструментарий талант-менеджмента, направленный на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации, состоящий из стратегической карты и плана мероприятий талант-менеджмента

Любой инструмент в области талант-менеджмента должен быть согласован со стратегией развития организации, которая, безусловно, является важнейшим инструментом функционирования организации, как крупного, так и малого бизнеса. Стратегическая карта талант-менеджмента в зависимости от размера организации предложена в таблице 2. Каждая из представленных стратегий имеет свой алгоритм реализации и основана на определенных показателях ключевой эффективности. По нашему мнению, талант-менеджмент должен строиться не только в соответствии с типом выбранной стратегии развития человеческих ресурсов организации, но и масштабом бизнеса и поставленными целями.

Сформированная карта талант-менеджмента позволит выбрать представителям бизнеса такую направленность действий, которая наиболее подходит в соответствии с выбранным типом стратегии развития человеческих ресурсов организации и масштабу ее деятельности. Каждое указанное действие, реализуемое в рамках стратегии должно сопровождаться планом мероприятий по управлению талантами с выделением ответственных за это лиц и показателями ключевой эффективности, что предложено в таблице 3.

Предложенный инструментарий талант-менеджмента может служить базой для формирования системы ключевых показателей эффективности работы талантливого персонала. В связи с этим «пул талантов» будет заинтересован в высоких результатах своих действий, соответственно, приложит все усилия, чтобы достичь соотношения тактических показателей со стратегическими.

Таблица 2 – Стратегическая карта талант-менеджмента в зависимости от размера организации

Бизнес	Тип стратегии	Инструменты талант-менеджмента	Распределение компетенций
Крупный бизнес	Стратегия концентрированного развития ЧР	Привлечение сотрудников занятых сложными бизнес-задачами: стимулирование, нацеленное на результат, развитие бизнес-талантов	Руководители департаментов ответственные за талант-менеджмент и их результаты. Бизнес-таланты ответственные за свои результаты
	Стратегия интегрированного развития ЧР	Привлечение работников новаторов, способных на гибкое мышление, быструю адаптацию, умение брать на себя ответственность и риски, способных работать сверхурочно и сотрудничать в проектных группах	Ротация кадрового состава компании реализуется HR- департаментом под руководством менеджеров интегрируемых и департаментов, руководителей проектов
	Стратегия диверсифицированного развития ЧР	Поиск специалистов, способных быстро адаптироваться к новым условиям, формирование эффективной адаптационной среды в компании, профессионального развития технических и бизнес-талантов, интенсивного освоения знаний и их практической реализации, содействие профессиональному росту	выделение новых подразделений, выход на новые производства, компетенции должны быть между участниками проектов, новых подразделений, руководителем управления новациями и талантливыми сотрудниками
	Стратегия сокращения ЧР	Имеет социальную направленность, поэтому важно сформировать условия безболезненного сокращения коллектива, оценка талантов, формирование кадрового резерва. Разработка плана по удержанию талантливого персонала	Кадровая служба должна соблюдать все требования трудового кодекса по обязательствам компании, финансовый департамент начисляет и выплачивает сотруднику пособия
Средний бизнес	Стратегия концентрированного развития ЧР	Формирование новой системы материальной мотиваций, нацеленной на результат управления талантами	Руководители отделов, работники, ответственные за результаты своих идей и успех их внедрения
	Стратегия интегрированного развития ЧР	Привлечение работников новаторов, способных на гибкое мышление, быструю адаптацию, умение брать на себя риски и ответственность, формирование проектных команд из бизнес-талантов компании, развитие бизнес-талантов	Ротация кадрового состава компании реализуется HR- службой под руководством менеджеров интегрируемых и подразделений, руководителей проектов
	Стратегия диверсифицированного развития ЧР	Поиск специалистов, способных быстро адаптироваться к новым условиям, формирование адаптационной среды в компании, профессиональное развитие бизнес-талантов,	компетенции должны распределяться среди участников проектов, руководителя управления новациями и талантливыми сотрудниками
	Стратегия сокращения ЧР	оценка талантов, формирование кадрового резерва. Разработка плана по удержанию талантливого персонала.	Кадровая служба, бухгалтерия руководитель компании, персонал
Малый бизнес	Стратегия концентрированного развития ЧР	Поиск талантов, привлечение на условиях партнерства, формирование системы нематериальных мотиваций содействие развитию карьеры талантов	Руководитель компании, привлекаемые таланты, специалист по персоналу компании
	Стратегия интегрированного развития ЧР	Оценка работников, выбор состава команды проекта по результатам оценки, формирование кадрового резерва, развитие карьеры	Менеджеры интегрируемых и подразделений, руководитель проекта, специалист по кадрам
	Стратегия диверсифицированного развития ЧР	Поиск специалистов, способных быстро адаптироваться к новым условиям, формирование адаптационной среды в компании, профессиональное развитие бизнес-талантов, содействие развитию талантов	Участники проектов, новых подразделений, руководитель компании, талантливые сотрудники
	Стратегия сокращения ЧР	Разработка плана по удержанию талантливого персонала, оценка и выбор только ценных кадров	Специалист, бухгалтер руководитель компании, персонал

Источник: составлено автором

Таблица 3 – План мероприятий талант-менеджмента в системе стратегического развития организации (фрагмент)

Этап стратегии концентрированного развития организации	Тактические задачи талантливой персонала	Параметры и мотивация талантливой персонала	Влияние талант-менеджмента на успех реализованной стратегии
1. Снижение себестоимости единицы продукта с целью достижения уровня цен не выше конкурентов	Оценка наличия резервов для снижения себестоимости	Привлекаются сотрудники, занятые сложными бизнес-задачами. В ряде случаев требуется привлечение новых бизнес-талантов. Мотивация зависима от точности проведенных расчетов и составленных прогнозов. Дополнительное стимулирование по итогам реализации стратегии.	Точный расчет и качественный прогноз в себестоимости позволит достичь компании поставленной цели. Без талантливых сотрудников компании не обойтись. Параметры оценки: точность расчета возможного снижения себестоимости (+/- 10%); Точность прогноза роста конкурентоспособности в баллах (+/- 1 балл)
	Разработка программы снижения себестоимости продукции		
	Расчет возможного снижения цен		
	Оценка ресурсоемкости программы		
	Анализ влияния снижения себестоимости на уровень цен		
2. Распределение продукции по ключевым параметрам качества	Выбор ключевых параметров качества продукции в соотношении с конкурентами	Привлекается персонал, имеющий не только знания специфики продукта, но и возможности выбрать целевые группы покупателей при их выделении. Мотивация: рост карьеры сотрудников, увеличение качества продукции	Качественный выбор ключевых параметров качества позволит сформировать новые группы покупателей, приобретающих товары по параметрам, ранее которые компанией не учитывались Креативность мышления
	Формирование целевых групп покупателей по ключевым параметрам		
	Увеличение количества потребителей продукции		
3. Разработка программы продвижения продукции до покупателя	Выбор новых сбытовых стратегий	Привлекается творческий и креативный персонал, имеющий навыки бизнес-управления для оценки показателей ресурсоемкости и эффективности. Мотивация в разрезе каждого проекта, авторы наиболее интересных из которых стимулируются повышением карьеры, выплатой премий	Эффективная стратегия продвижения новой или обновленной продукции позволит компании привлечь новых покупателей, увеличить объемы продаж и прибыль компании; оценка эффективности позволит оценить целесообразность внедрения решений, что также сократит расходы при их не успешности. Оценка проводится по итогам реализации стратегии
	Оценка ресурсоемкости стратегии		
	Оценка эффективности стратегии продвижения продукции		
4. Мониторинг показателей конкурентоспособности компании до и после реализации стратегии	Прогнозирование показателей по качественным характеристикам продукции, экспертным оценкам покупателей	Требуется привлечение новых бизнес-талантов. Мотивация зависима от точности проведенных расчетов и составленных прогнозов. Программа «Бизнес-таланты компании»	Точный расчет и качественный прогноз позволит достичь компании поставленной цели. Без талантливых сотрудников компании не обойтись. Параметры оценки: прирост параметров показателей конкурентоспособности продукции (+/- 10%)

Источник: составлено автором

4. Предложен организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации

Для стандартизированной оценки талантов организации и включения сотрудников в «золотой пул» будут использованы результаты оценивания по методу «театральных постановок» с формированием развернутой отчетности по действиям каждого отдельно взятого сотрудника, а также обоснованием принятия решений в отношении каждого сотрудника, участвующего в постановках на основании специально составленной матрицы. В обновленную систему талант-менеджмента будет включен новый элемент – структурирование процесса и взаимосвязь этой системы с другими подсистемами талант-менеджмента организации. Постановка представления должна проходить несколько этапов талант-менеджмента, которые приведены на рисунке 2.

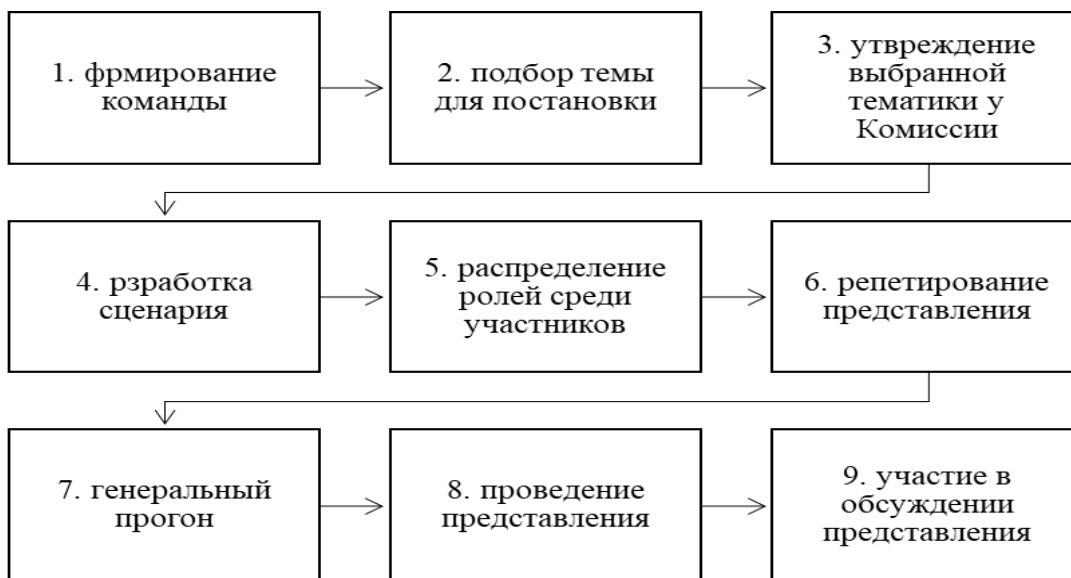


Рисунок 2 – Этапы постановки представления талант-менеджмента
Источник: составлено автором

В ходе представления каждый член экспертной комиссии заполняет матрицу компетенций. Далее разработана методика оценки сотрудников, участников театра, служащая основанием для определения ключевых показателей эффективности и результативности сотрудников при сбалансированной системе управления персоналом. Эта методика включает два направления и основана на целочисленной балльной системе. Критериальные параметры оценки талантов представлены в таблице 4.

В заключении формируется оценочное резюме на каждого сотрудника, участвующего в «театре талантов» посредством проведения оценки превалирования тех или иных качеств в осуществлении трудовой деятельности и сопоставления данной оценки с оптимумом, принятым в организации. В том случае, если уровень соответствия сотрудника принятому оптимуму высокий либо

средний формулируется резюме с рекомендацией о включении (или исключении) сотрудника из «пула талантов». Текущая оценка результатов «театра талантов» включает четыре основных квалификационных параметра и четыре психоэмоциональных параметра.

Таблица 4 - Критериальные параметры методики оценки талант-менеджмента

Квалификационная оценка		Психоэмоциональная оценка	
1	2	3	4
Параметр оценки	Балл	Параметр оценки	Балл
1. Хорошая постановка речи, высокий уровень коммуникабельности, ярко выраженный творческий вкус	Высокая: 5	5. Наличие физиологической скованности	Высокая: 5
	Средняя: 3		Средняя: 3
	Низкая: 1		Низкая: 1
2. Свободное общение с коллегами, участие в быстром решении ситуации при возникновении внезапных пауз	Высокая: 5	6. Нервозность в поведении при возникаемых сложных ситуациях	Высокая: 5
	Средняя: 3		Средняя: 3
	Низкая: 1		Низкая: 1
3. Способность к лидерству	Высокая: 5	7. Стрессоустойчивость, возможности импровизации	Высокая: 5
	Средняя: 3		Средняя: 3
	Низкая: 1		Низкая: 1
4. Профессиональная коммуникативность сотрудника	Высокая: 5	8. Личностная коммуникативность сотрудника	Высокая: 5
	Средняя: 3		Средняя: 3
	Низкая: 1		Низкая: 1
Критерии оценивания текущих результатов оценки сотрудников			
Неудовлетворительные результаты поведения сотрудника			От 4 до 7 балл.
Удовлетворительные результаты поведения сотрудника в процессе постановки			От 8 до 16 балл.
Оптимальные результаты поведения сотрудника в процессе постановки			От 17 до 20 балл.
Соотношение квалификационной оценки (КО) и психоэмоциональной оценки (ПЭО) поведения сотрудника в процессе постановки			
Сотрудник остается в «Пуле талантов» или может быть включен в него		КО = ПЭО (при условии $[КО = ПЭО] \geq 8$ балл.)	
Требуется дополнительная социально-психологическая поддержка сотрудника, после чего он остается в «Пуле талантов»		КО > ПЭО (при условии $[КО > ПЭО] \geq 8$ балл.)	
Требуется дополнительная профессиональная поддержка сотрудника		КО < ПЭО (при условии $[КО < ПЭО] \geq 8$ балл.)	

Источник: составлено автором

Таким образом, предложенная система оценивания сотрудников посредством проведения «театра талантов» позволит довольно точно перераспределить должности более эффективно, что будет способствовать более эффективному распределению компетенций среди них.

Предложенная методика позволит в полном объеме соответствовать требованиям «золотого стандарта талантов», поскольку в «пул талантов» будут включены именно талантливые сотрудники, представляющие значительную ценность для компаний, и имеющие при этом особую систему мотиваций.

Социальная эффективность организационно-методического подхода стандартизированной оценки талантов в организациях будет выражаться в росте показателей качества трудовой деятельности талантливых сотрудников компаний. Расчеты роста трудовой деятельности талантливых сотрудников компаний приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Расчет показателей качества процесса талант-менеджмента до и после реализации организационно-методического подхода стандартизированной оценки талантов организации «Demis Group»

Показатель	Период		Динамика	
	2022 г	В проекте	(+,-)	в %
1. Принято сотрудников в «Пул талантов» на испытательный срок	14	14	0	0,00
2. Исключено из «Пула талантов» по результатам испытательного срока	3	2	-1	-33,33
3. Сотрудники, уволившиеся в период или сразу после испытательного срока по собственному желанию	8	1	-7	-87,50
4. Чистое привлечение талантливых сотрудников (4 = 1 – 2 – 3)	3	11	8	266,67
Количество открытых вакансий	18	18	0	0,00
Эффективность талант-менеджмента	0,21	0,79	0,58	
Результативность талант-менеджмента	0,17	0,61	0,44	
Интенсивность талант-менеджмента	4,67	0,09	-4,58	

Источник: составлено автором

Как видно из расчетных данных, за счет реализации организационно-методического подхода стандартизированной оценки талантов организации планируется увеличить уровень чистого привлечения талантливых работников более, чем в 3 раза. За счет этого результативность труда персонала в исследуемых организациях возрастает на 58%, результативность данного процесса увеличится на 44%, также значительно повысится уровень интенсивности управления талантами персонала.

Безусловно, рост качественных и количественных результатов деятельности исследуемых компаний повлечёт повышение финансовых результатов и уровня их конкурентоспособности, что доказывает важность системы талант-менеджмента каждой организации, а также эффективность предложенных решений.

Таким образом, предложенный организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации является целесообразной к

внедрению и позволит достигнуть компаниям более высоких результатов деятельности и конкурентоспособности.

5. Разработана модель реализации талант-менеджмента в организации как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации

Сформированную процедуру управления талантами организации возможно представить в виде модели, предложенной на рисунке 3.

Разработанная модель учитывает возможные «патологии» и «оппортунизм» в управлении талантами, включающий в себя возможность отступления сотрудников ранее оговоренных условий работы. При этом «патологии» заключаются в возможной асимметрии качественных характеристик персонала (способности не сопровождаются мотивацией и наоборот), а «оппортунизм» здесь включает осознанное противостояние персонала грядущим изменениям. Для минимизации указанных негативных явлений в предложенном механизме управления талантами стоит предусмотреть отдельный аспект мотивации сотрудников, ценность которых особенно высока для организации.

Оценка экономической результативности предложений исходит из того, что модель талант-менеджмента позволит сократить излишнюю численность персонала и оптимизировать обеспеченность организации кадровыми ресурсами с учетом того, что превышение в численности сотрудников недопустимо, поскольку сформирован кадровый резерв, который составляет 7,1% общей численности персонала (по состоянию на момент анализа в 2022 году). Поэтому планируется сокращение излишнего персонала и доведение его численности до плановых значений (таблица 6). При этом основное сокращение коснется двух категорий – ИТР, специалисты, служащие и вспомогательный персонал.

Таблица 6 – Динамика численности сотрудников до и после разработки модели талант-менеджмента в организации «Demis Group» в 2022 г.

Показатель	Период		Динамика	
	2022 г	В проекте	(+,-)	в %
Всего численность персонала, в том числе	2300	2235	-65	-2,8
административно-управленческий персонал	201	195	-6	-3,0
ИТР, специалисты, служащие	579	550	-29	-5,0
операционный персонал	1085	1080	-5	-0,5
вспомогательный персонал	435	410	-25	-5,7

Источник: составлено автором

Итак, очевидно, что в результате реализации модели талант-менеджмента структура кадровых ресурсов становится оптимальной и соответствующей профилю деятельности организации, излишняя численность персонала сокращается.

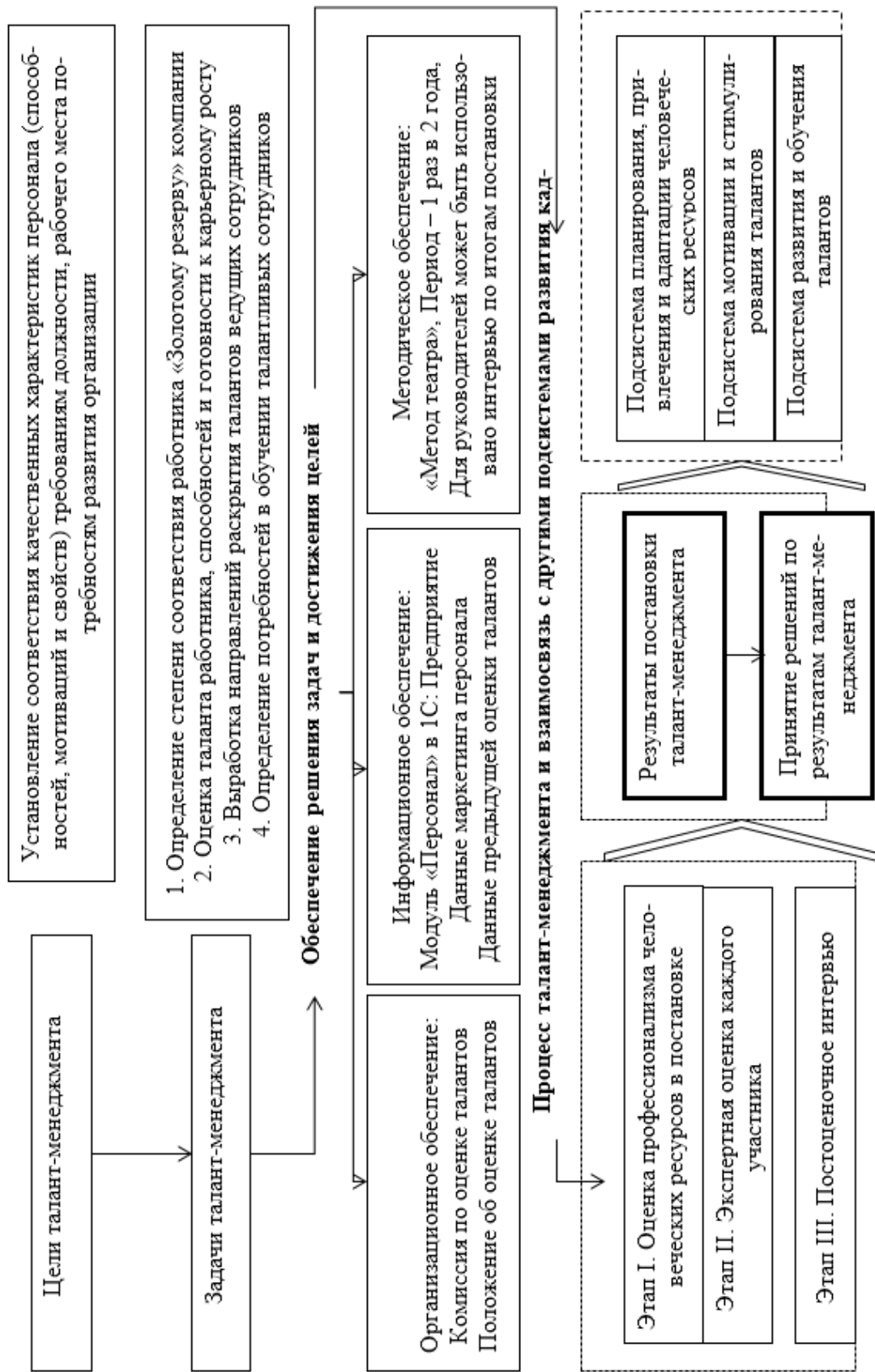


Рисунок 3 – Модель талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации
 Источник: составлено автором

Это позволяет говорить о получении прямых экономических выгод в организации. За счет сокращения излишней численности имеется возможность сократить уровень себестоимости услуг компании и соответственно повысить уровень прибыльности исследуемых организаций. Данные о планируемых финансовых результатах представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Планируемые финансовые результаты после разработки модели талант-менеджмента в организации «Demis Group», тыс. руб.

Показатель	Период		Динамика	
	2022 г	В проекте	(+,-)	в %
Выручка	587880	587880	0	0
Себестоимость	233300	195972,8	-37327,2	-16,0
Валовая прибыль	354580	391907,2	37327,2	10,5
Рентабельность валовой прибыли	60,3	63,5	3,2	
Затратоотдача	152,0	173,8	21,8	

Источник: составлено автором

При прочих равных условиях (неизменности выручки от реализации услуг), но за счет сокращения излишней численности персонала, а значит и затрат на его содержание, себестоимость основной деятельности сокращается на 16%, при этом уровень валовой прибыли увеличивается на 10,5%.

Итак, за счет внедрения модели талант-менеджмента, которая позволяет сократить излишнюю численность сотрудников организаций, оптимизировать кадровый состав и получить прямые выгоды, организация повышает общую экономическую результативности основной деятельности: уровень рентабельности валовой прибыли увеличивается на 3,2%; уровень затратоотдачи увеличивается на 21,8% сравнению с до проектными показателями.

Таким образом, результативность предложений по разработанной модели талант-менеджмента в организациях обоснована.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

В ходе исследования теоретико-методологических положений и практических процедур талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации сделаны следующие выводы:

1. Предложен концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента, который представляет собой совокупность взаимосвязанных методов, процедур и технологий, осуществляемых руководством (или специальным подразделением) организации и направленных на повышение продуктивности интеллектуального труда, превращение предприятия в самоорганизующуюся, самообучающуюся систему, а также максимальную реализацию профессиональных и личностных возможностей сотрудников.

2. Выявлены факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов на микро-, макро- и личностном уровне орга-

низации, в которой работают творческие, талантливые и креативные сотрудники. Такие люди обладают нестандартным мышлением, повышенной эмоциональностью, не придерживаются стандартного распорядка дня, и относятся к дефицитной категории сотрудников на рынке труда, поэтому необходимо применять индивидуальный подход для формирования мотивации.

3. Разработан инструментарий талант-менеджмента, направленный на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации, состоящий из стратегической карты и плана мероприятий талант-менеджмента. Сформированная карта талант-менеджмента позволит выбрать представителям бизнеса именно ту направленность действий, которая наиболее подходит им в соответствии с реализуемым типом стратегии развития человеческих ресурсов организации и масштабом ее деятельности. Каждое указанное направление стратегии должно сопровождаться планом мероприятий по управлению талантами с выделением ответственных за это лиц и показателями ключевой эффективности.

4. Предложен организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации, в котором будут предусмотрены правила поведения управленческих кадров компании с талантливыми сотрудниками. Определяются параметры формирования талантливых сотрудников, а также методы оценки их труда, выделяются отдельные элементы материальной и нематериальной мотивации, механизм управления их карьерой и процесс вовлечения работников в реализацию стратегического развития компании. Обязательным является глубокое описание процесса адаптации вновь принимаемых сотрудников и оценки эффективности ее прохождения.

5. Разработана модель реализации талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, отличающаяся постановкой целей и задач, организационным, информационным и методическим обеспечением, формированием процесса талант-менеджмента по этапам, результирующими финансово-экономическими показателями, что позволяет учитывать возможные риски талант-менеджмента и повышать качество и эффективность выполнения как традиционных, так и инновационных функций талантов.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи, опубликованные в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемого ВАК Минобрнауки РФ:

1. Курина Т.Н. Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. — 2018. — Том 12. — № 4 - С. 491-498 (0,5 п.л.).

2. Курина Т.Н. Технология управления талантами персонала как инновационный метод повышения конкурентоспособности организации // Креативная экономика. — 2018. — Том 12. — № 5. — С. 651-658 (0,5 п.л.).

3. Курина Т.Н. Зарубежная практика талант-менеджмента // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и Право. – 2018. – №6 - С. 51-55 (0,3 п.л.).

4. Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации // Управленческие науки – 2019. – Том 9. – № 3 – С. 86–95 (0,6 п.л.).

5. Курина Т.Н. Методы оценки эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнеса // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 4 - С. 837-846 (0,6 п.л.).

6. Курина Т.Н. «Согласованность системы управления талантами со стратегией повышения конкурентоспособности организации» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право – 2019. № 11. - С. 63-66 (0,25 п.л.).

7. Курина Т.Н. Развитие цифровых технологий в управлении талантами // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2020. - №1 – С. 43–47 (0,3 п.л.).

8. Курина Т.Н. Новые технологии управления талантами в крупных организациях рекламного бизнеса // Лидерство и менеджмент - 2020 - Том 7 - №1– С. 79–88 (0,6 п.л.).

9. Курина Т.Н Система оценки талантливых сотрудников в рамках технологии «театра талантов» // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 1– С. 53–62 (0,6 п.л.).

10. Курина, Т. Н. Управление процессом развития креативных способностей в деятельности инновационных предприятий / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 4. – С. 40-46 (0,4 п.л.).

11. Курина, Т. Н. Искусственный интеллект в управлении персоналом инновационного предприятия / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2022. – № 2. – С. 19-26 (0,4 п.л.).

12. Курина, Т. Н. Применение различных концепций маркетинга в стратегическом менеджменте / Т. Н. Курина // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 98-110 (0,8 п.л.)

13. Курина, Т. Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента / Т. Н. Курина // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 1015-1030 (1,0 п.л.)

Статьи, индексируемые в базе Scopus и Web of Science

14. Kurina T. N. The Impact of Talent Management on Company Competitiveness / M. V. Savelyeva, T. N. Kurina // Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration : Proceedings International Scientific and Practical Forum "Industry. Science. Competence. Integration", Moscow, 28 ноября 2019 года. – Moscow: Springer Nature, 2020. – P. 311-317 (0,4 п.л./ авт. 0,2 п.л.).

15. Kurina T. N. Possibilities of Applying Foreign Talent Management Experience in Russian Companies / M. V. Savelyeva, T. N. Kurina, Y. S. Zyкова // Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration : Proceedings International Scientific and Practical Forum "Industry. Science. Competence. Integration", Moscow, 28 ноября 2019 года. – Moscow: Springer Nature, 2020. – P. 301-310 (0,6 п.л./ авт. 0,2 п.л.).

Прочие публикации по теме исследования

16. Курина Т. Н. Разработка практических рекомендаций развития инновационных технологий управления талантами в условиях деятельности предприятий рекламного бизнеса// материалы Международной научно-практической конференции «Устойчивое и инновационное развитие в цифровую эпоху» - г. Москва, 2019- С. 257 -263 (0,4 п.л.).

17. Курина Т.Н., Савельева М.В. Влияние управления талантами на конкурентоспособность компании//Сборник материалов Международного научно-практического форума «Промышленность. Наука. Компетенции. Интеграция» - г. Москва, 2019- С. 311 -317 (0,4 п.л. / авт. 0,2 п.л.).

18. Курина Т.Н., Савельева М.В., Зыкова Ю.С. Управление талантами в зарубежных и отечественных компаниях//Сборник материалов Международного научно-практического форума «Промышленность. Наука. Компетенции. Интеграция» - г. Москва, 2019- С. 301 -310 (0,6 п.л. / авт. 0,2 п.л.)

19. Курина Т.Н., Савельева М.В. Тенденции управления талантами в России // Сборник статей XXXIII Международной научно-практической конференции «Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации» - г. Пенза, 2019 – С. 23-28 (0,3 п.л. / авт. 0,2 п.л.)

20. Курина Т.Н. «Роль искусственного интеллекта в системе управления талантами» //Сборник материалов III Международного форума «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика» Smart Nations: экономика цифрового равенства -г. Москва, 2020. Выпуск 2 – С. 317–322 (0,3 п.л.)

21. Курина, Т. Н. Управление персоналом в условиях цифровой трансформации / Т. Н. Курина // Цивилизация знаний: российские реалии: Сборник трудов XXII Международной научной конференции, Москва, 15–24 апреля 2021 года. – Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2021. – С. 21-26 (0,3 п.л.)

22. Курина, Т. Н. Развитие человеческого капитала в условиях цифровизации / Т. Н. Курина // Цивилизация знаний: российские реалии: сборник трудов XXIII Международной научной конференции, Москва, 08–29 апреля 2022 года. – Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2022. – С. 45-48 (0,25 п.л.).

Подписано в печать
Формат бумаги 60×84 1/16. Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз.
Заказ №
Издательство
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.

