

О СОЗДАНИИ ВНУТРЕННЕГО ИСТОЧНИКА УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА ОРГАНИЗАЦИИ НА БАЗЕ МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

А. Ю. Горбунова, Ю. В. Горбунов, Л. Н. Межова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

В условиях усиливающихся внешних изменений организации, ища устойчивые источники экономического роста, все в большей степени обращают внимание на внутренние факторы. Среди этих внутренних (эндогенных) факторов исключительное значение с учетом перехода экономики к постиндустриальной стадии развития приобретает наличие высокоинтеллектуальных, талантливых работников. Формирование команды из таких сотрудников и эффективное управление ими предусматривает наличие особых методов и подходов. В менеджменте в качестве ответа на данный запрос сложился отдельный метод управления персоналом и развития работников — управление талантами (talent management). Цель исследования — изучение особенностей и перспектив метода управления талантами для обеспечения экономического роста организации, основанного на внутренних источниках в контексте постиндустриальной стадии развития экономики. Результатом исследования является изучение процесса внедрения метода talent management в организации. Научная новизна исследования состоит в изучении возможностей фрагментарного использования этого метода с учетом ограниченности ресурсов и возможностей организации. Делается вывод о положительных результатах ограниченного использования метода talent management для отдельных подсистем организации, что показывает доступность указанного метода для применения в сокращенном, урезанном варианте для испытывающих дефицит ресурсов российских организаций.

Ключевые слова: управление талантами, внутренний экономический рост, постиндустриальная экономика, талантливые сотрудники.

CREATING AN INTERNAL SOURCE OF SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH OF THE ORGANIZATION ON THE BASIS OF TALENT MANAGEMENT

A. Yu. Gorbunova, Yu. V. Gorbunov, L. N. Mezхова

Altai State University (Barnaul, Russia)

In the face of intensifying external changes, organizations, looking for sustainable sources of economic growth, increasingly pay attention to internal factors. Among these internal (endogenous) factors, the presence of highly intelligent, talented workers is becoming increasingly important, taking into account the transition of the economy to the post-industrial stage of development. Formation of a team of such employees and their effective management requires the presence of special methods and approaches. In management, as a response to this request, a separate method of personnel management and employee development has developed — talent management. The purpose of the study is to study the features and prospects of the talent management method to ensure the economic growth of an organization based on internal sources in the context of the post-industrial stage of economic development. The result of the research is to study the process of implementing the talent management method in an organization. The scientific novelty of the research lies in the study of the possibilities of fragmentary use of this method, taking into account the limited resources and capabilities of the organization. The conclusion is made about the positive results of the limited use of the talent management method for individual subsystems of the organization, which shows the

availability of this method for use in a shortened, truncated version for Russian organizations experiencing a shortage of resources.

Keywords: talent management, internal economic growth, post-industrial economy, talented employees.

Общество всегда ставило перед учеными и практиками задачу обеспечения экономического роста, который необходим для повышения уровня жизни людей, их благосостояния, решения социальных, культурных, экологических и иных проблем. Нужно добиваться увеличения реального объема производства материальных благ, которое на уровне государства выражается, прежде всего, в росте валового национального продукта, валового внутреннего продукта, национального дохода. На уровне организации экономический рост выражается в результирующих показателях работы, таких как объем выпускаемой продукции, выручки, прибыли.

Для обеспечения экономического, социально-го развития необходимо стремиться к достижению высоких темпов экономического роста. При этом возникает определенное противоречие между количеством материальных благ, получаемых в настоящее время и в будущем. Чрезмерно активное использование ресурсов сейчас, особенно невозпроизводимых, может привести к экономическим, экологическим и иным серьезным проблемам. С целью решения этого противоречия, нахождения баланса между современным и будущим потреблением, нагрузкам на экологию в 70-х гг. XX в. возникла концепция устойчивого развития [1]. Эта концепция предполагает достижение такого экономического роста, который «удовлетворяет потребность настоящего времени, но не ставит под угрозу способности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [2]. Но понятие «устойчивость» с точки зрения экономического роста предполагает не только разумную нагрузку на природную среду, обеспечивающую ее сохранение и возможность счастливого будущего следующим поколениям, но и постоянное, непрерывное увеличение производства материальных благ в течение длительного времени. Способы обеспечения этого увеличения меняются в зависимости от стадии развития общества и особенностей производительных сил.

В современной научной литературе широко используется подход к выделению продолжительных фаз экономического развития общества, предложенный У. Ростоу, на основе таких критериев, как технологические инновации, скорость экономического роста, изменения в структуре производства. Согласно этому подходу, экономически развитые страны

в настоящее время переходят от стадии «высокого массового потребления» к стадии «поиска качества жизни». При этом индустриальный тип экономического роста сменяется постиндустриальным [3]. Переход к постиндустриальной стадии развития экономики предполагает нахождение новых методов обеспечения экономического роста. Хотелось бы, чтобы этот рост носил не временный или волновой характер, а обладал свойствами устойчивости, системности, самоподдержки, необратимости. Поэтому экономисты и политики в большей степени обращают внимание на возможность обеспечения эндогенного типа экономического роста, который происходит благодаря факторам, находящимся внутри экономической системы, а не вне ее. Такой рост, в отличие от экзогенного, более надежен, он не зависит от внешней конъюнктуры, которая от благоприятной может перейти к неблагоприятной.

Российские ученые в качестве важнейших факторов экономического роста эндогенного типа в масштабах всей страны выделяют увеличение инвестиций в основной капитал, развитие инноваций, позволяющих внедрить новейшие технологии шестого технологического уклада — нанотехнологий, медицинских технологий, фотоники, структурное изменение экономики с целью замены низкоэффективных, не инновационных организаций передовыми и высокоприбыльными. Американские экономисты существенными макроэкономическими факторами эндогенного экономического роста считают, в частности, увеличение расходов правительства, на оборонные и иные нужды, стимулирование роста потребления [4–7].

На уровне организации выделяют следующие основные источники эндогенного экономического роста: увеличение факторов производства (капитала, работников), рост эффективности их использования, совершенствование системы планирования, антикризисное управление, использование современных математических моделей при принятии управленческих решений, инновации, цифровая трансформация предприятий [8–11].

Считаем, что помимо вышеперечисленных одним из мощных факторов экономического роста эндогенного типа при переходе экономики к постиндустриальной стадии развития является использование актуального на сегодняшний день метода управления персоналом и развития работников — talent management.

Целью данного исследования является изучение возможности использования управления талантами в обеспечении экономического роста организации эндогенного типа при переходе экономики к постиндустриальной стадии развития. Методология исследования основана на системном подходе к исследуемым объектам и процессам. В работе использованы методы теоретического обобщения, систематизации, анализа и синтеза, табличный, графический метод.

Главной производительной силой всегда был и остается человек. Но требования к работникам со временем меняются. Постиндустриальная стадия развития экономики, в которой наука является непосредственной производительной силой, осуществляется массовая информатизация и автоматизация всех видов деятельности, происходят постоянные перемены. Она требует, чтобы человек в свой труд вкладывал не только полученные знания, умения и навыки, но все свои духовные и интеллектуальные силы. Наличие в организации талантливых людей делает ее мобильнее, инновационнее, более адаптивной к меняющимся условиям. Такая организация будет активно использовать имеющиеся и создавать новые точки роста, видеть возможности и угрозы развития бизнеса, выдерживать конкуренцию. Экономический рост будет обусловлен, в первую очередь, внутренним фактором — наличием талантливых людей, заинтересованных в своей работе. Организация в меньшей степени будет подвержена воздействию внешних негативных факторов, станет более устойчивой.

Термин «talent management» был впервые введен работником американской компании Softscape Д. Уоткинсом в 1998 г. [12]. В последующем он стал широко использоваться как зарубежными, так и российскими учеными и предпринимателями.

Существует два подхода к определению источника таланта. Согласно первому, «талантами рождаются», то есть у людей, и далеко не у всех, изначально имеется определенный набор данных, которые они могут использовать себе и обществу во благо. Согласно второму подходу, «талантами становятся». У каждого человека есть талант от рождения, но его проявление и развитие зависит от среды, в которой личность находится. Метод управления персоналом talent management основывается на последнем предположении.

Американский психолог Howard Gardner создал классификацию талантов, выделив следующие типы [13]:

- вербально-лингвистический — это способность выражать свои мысли на бумаге, обладают писатели, журналисты, лингвисты;

- цифровой — выражен у математиков, программистов;
- слуховой — присущ музыкантам, лингвистам, языковедам;
- пространственный — представители этого таланта — художники, архитекторы, дизайнеры;
- физический талант приобретается на практике, встречается у танцоров, спортсменов;
- талант восприятия окружающей среды — взаимодействие с окружающим миром, его представителями являются фермеры;
- предпринимательский — обладание даром генерирования идей, способность к деятельности в условиях риска.

Под talent management понимают совокупность методов управления персоналом, позволяющих привлекать, обеспечивать лояльность и удерживать высококвалифицированных талантливых специалистов [14].

Управление талантами — это система, включающая следующие элементы [15]:

- поиск и оценка талантливых людей;
- адаптация талантов;
- развитие талантов, обучение;
- эффективное использование потенциала сотрудников;
- управление знаниями и компетенциями;
- план развития карьеры;
- мотивация и льготы.

Реализовать в компании систему talent management очень сложно. Это связано с тем, что при внедрении этого метода управления персоналом необходимо осуществить комплексный подход, поменяв не только систему управления людьми, но и организационную структуру, коммуникации, культуру организации и т. п. Вторым препятствием к внедрению talent management является высокая затратность. Высококласные талантливые специалисты работают не для того, чтобы прокормить себя и свои семьи, они легко находят высокооплачиваемые должности. Талантливым людям, помимо высокого дохода, важно качество работы, возможность дальнейшего интеллектуального роста, самореализации. Создать такие условия весьма дорого.

Россия существенно отстает от Америки и Европы в плане применения talent management. Но для отечественных организаций, по нашему мнению, более актуален опыт не передовых в этом отношении североамериканских и европейских государств, а Китая по следующим причинам:

- эта страна относительно недавно осуществила прорыв в инновационном и экономическом развитии. Уровень развития ин-

новаций в некоторых отраслях сравним с российским;

- КНР делает акцент на эндогенном экономическом росте как на макро-, так и на микроуровне, поэтому мировые экономические кризисы лишь косвенно затрагивают ее экономику. Для России опора на внутренние источники роста была всегда актуальна, а в связи с непрекращающимися международными санкциями значимость ее выросла;
- несмотря на высокие достижения, далеко не все китайские компании имеют достаточно средств для комплексного внедрения системы talent management, что роднит их с российскими предприятиями. При этом китайские компании, ориентируясь на необходимость инновационного развития, накопили определенный опыт частичного, не комплексного внедрения talent management, который дает хорошие результаты. Изучение и использование этого опыта весьма актуально для отечественных организаций.

Высокоинновационная китайская компания Hengtong Group включает более 50 дочерних пред-

приятий и филиалов. Основным направлением деятельности является производство силовых и оптоволоконных кабелей. Компания является одним из мировых лидеров в кабельной промышленности. Организация широко дифференцирована, часть дочерних компаний занимаются другими видами бизнеса.

Рассматриваемая нами компания Hengtong является дочерней, ее уставный фонд составляет 10 миллионов юаней и полностью принадлежит Hengtong Group. Находится компания в провинции Хэйлунцзян, на северо-востоке Китая. Предприятие специализируется на конструировании, производстве, доставке, установке и обслуживании оборудования для дренажа и очищения воды. Потребителями продукции являются как организации, так и домохозяйства, часть оборудования идет на экспорт. Как и все организации, входящие в Hengtong Group, компания высокотехнологичная, инновационная, имеет собственный центр научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Собственные изобретения компании защищены более чем тридцатью патентами.

Общее число сотрудников компании Hengtong в 2020 году составило 373 человека (табл. 1).

Таблица 1

Распределение персонала компании по отделам			
Отделы		Численность, чел.	%
Высшее руководство		6	1.61
Работники производства	Отдел обеспечения качества	26	6.97
	Отдел производства	143	38.34
	Отдел оборудования	31	8.31
Инженерно-технические работники	Центр НИОКР	11	2.95
	Технический отдел	23	6.17
	Инженерный отдел	16	4.29
Работники службы сбыта	Отдел продаж	38	10.19
	Отдел обслуживания клиентов	23	6.17
Работники функциональных отделов	Финансовый отдел	11	2.95
	Отдел управления персоналом	14	3.75
	Отдел закупок	19	5.09
	Отдел капитального строительства	12	3.21
Общее количество		373	100,00

Таким образом, непосредственно в производстве оборудования заняты 200 человек, инженерно-технические работники — 50, работники службы сбыта — 61, работники функциональных отделов — 56 и 6 человек — высшее руководство. «Сердцем» компании являются инженерно-технические работники, именно они обеспечивают лидирующие компетенции в отрасли. Хороший конструктор и инженер должен обладать не только глубокими познаниями в технике, но и уметь мыс-

лить креативно, неординарно, проявлять творчество, вкладывать в работу весь свой интеллект и душу. Человек, предлагающий техническое решение проблемы, превосходящее по качеству имеющийся мировой уровень, безусловно, должен быть талантливым.

Руководители компании Hengtong столкнулись с проблемой роста текучести кадров, в том числе среди инженерно-технических работников. Начиная с 2016 г. из этого сектора компании уво-

лился 21 человек, в том числе 18 — по собственному желанию. Коэффициент текучести кадров с 13% в 2016 г. увеличился до 17% в 2018 г. Конечно, на смену ушедшим пришли новые инженеры. Но потеря высококлассных специалистов, имеющих большой опыт работы, развитые компетенции в своей сфере деятельности, весьма опасна для компании. Даже небольшой недочет в работе, незначительное отставание от лидеров отрасли может привести к потере компанией как национального рынка, так и зарубежного. Уровень конкуренции между производителями оборудования для дренажа и очищения воды высок как внутри Китая, так и за рубежом.

Руководство компании приняло решение о внедрении системы talent management. Но по причине отсутствия опыта в этой сфере и недостаточности ресурсов решили начать с пилотного проекта, ограничившись только инженерно-техническими работниками. При этом сама система talent management тоже была урезана. Из всего комплекса мер руководство компании выбрало только две, по их мнению, более важные составляющие: совершенствование системы оплаты труда и обучения.

В 2020 г. была внедрена новая система оплаты труда для инженерно-технических работников (табл. 2).

Таблица 2

**Система оплаты труда (помесячная) по системе talent management
для инженерно-технических работников компании**

Должность	Базовый оклад, юани	Стимулирующая часть, % от базового оклада	Бонусы		Всего, с учетом максимальной стимулирующей части, юани	Доля стимулирующей (вариативной) части в общей сумме, %
			Доплата, юани	Транспортный грант, юани		
Руководитель Центра НИОКР	11000	до 60	3500	400	21500	30,6
Заместитель руководителя	10000	до 60	3500	400	19900	30,2
Руководитель мультипроекта	8000	до 30	3500	400	14300	16,8
Руководитель проекта	6000	до 30	3000	400	11200	16,1
Инженер 1-й категории	5000	до 30	-	400	6900	21,7
Инженер 2-й категории	4600	до 30	-	400	6380	21,6
Техник	3200	до 30	-	400	4560	21,1

Разрабатывая такую систему оплаты труда, руководство компании придерживалось рекомендаций talent management. Уровень оплаты должен быть достойным, поэтому ввели ежемесячные доплаты. Необходимо сделать разумную дифференциацию заработных плат, чтобы талантливые работники видели внимание и заботу о них со стороны компании. Для учета индивидуального вклада каждого сотрудника в деятельность организации предусмотрена стимулирующая (вариативная) часть. Но доля вариативной части не должна быть слишком высокой. Талантливые люди должны быть раскрепощены в своих действиях и иметь право на ошибки. В противном случае зажатый в жесткие шоры талант не проявится, не даст ожидаемых от него результатов. Поэтому стимулирующая часть немногим более 30% только у руководителя Центра НИОКР и его заместителя — людей в большей степени решающих управленческие, а не технические пробле-

мы. У остальных работников оплата труда на 80% и более — фиксированная, определяющая стабильность доходов и при неудачах.

Вторая составляющая talent management, примененная в компании, — это изменение системы повышения квалификации для высококлассных специалистов. До 2020 г. в организации практиковалась единая для всех работников система обучения, включающая в себя теоретические курсы, тренинги, мастер-классы по различным направлениям: командообразованию, финансовой грамотности, маркетинговым навыкам, обучению корпоративной культуре и т. п. Через систему тестирования было выявлено, что высококвалифицированные работники негативно относятся к таким обязательным для них занятиям и зачетам. Получаемая в процессе обучения информация для них не нова, время на посещение занятий они считают зря потраченным. В свете этого руководство компании изменило систему повы-

шения квалификации для инженерно-технических работников. Теперь руководитель Центра НИОКР вместе с работником составляет индивидуальную для него программу переподготовки, учитывающую, с одной стороны, требования компании, с другой, — желания самого сотрудника. Такой подход позволяет проявить уважение к та-

лантливому человеку и создать для него условия дальнейшего развития.

Внедрив частично систему управления персоналом *talent management*, компания Hengtong во многом решила проблему текучести кадров среди высококлассных, талантливых специалистов (табл. 3).

Таблица 3

Динамика кадров инженерно-технического сектора компании

Показатели	2017	2018	2019	2020
Уволенных сотрудников, чел.	6	7	8	4
Из них по собственному желанию, чел.	5	6	7	1
Общее количество сотрудников инженерно-технического сектора, чел.	46	47	47	50
Коэффициент текучести кадров, %	13	14	17	8
Коэффициент добровольного увольнения, %	11	12	14	2

Коэффициент текучести кадров в 2020 г. снизился до 8%, причем коэффициент добровольного увольнения составил 2%.

Таким образом, внедряя даже частично систему управления персоналом *talent management*, компания Hengtong значительно снизила текучесть кадров среди высококвалифицированных специалистов. При этом организация усилила факторы, определяющие ее экономический рост эндогенного типа, снизила свою зависимость от негативных воздействий внешней среды, подняла свою инновационность, адаптивность и конкурентоспособность.

Результаты работы подтвердили выводы, сделанные предыдущими исследователями, об особой актуальности для современных организаций обеспечения экономического роста эндогенного типа, источниками которого являются внутренние факторы. Именно такой экономический рост обладает свойствами устойчивости, системности, самоподдержки, необратимости. В условиях перехода экономики к постиндустриальной стадии, ее высокой инновационности, быстрой изменчивости важнейшим фактором устойчивого роста организации являются высокоинтеллектуальные, талантливые работники. В свете этого особую актуальность приобретает метод управления персоналом *talent management*.

Особенность нашего исследования — выявление позитивного результата при использовании этого метода не в масштабах всей организации, а применительно только к одной его подсистеме, причем метод управления персоналом *talent management* был внедрен в изучаемой организации в неполном, урезанном виде. Считаем, что такой опыт применения *talent management* актуален для российских предприятий, зачастую не имеющих ни достаточного опыта внедрения *talent management*, ни средств к этому.

Проведенное исследование показало:

- высокую актуальность обеспечения организациями экономического роста эндогенного типа;
- главным фактором экономического роста организаций в настоящее время являются высокоинтеллектуальные талантливые работники;
- исключительную значимость метода управления персоналом *talent management* для привлечения и удержания высококачественной рабочей силы;
- возможность получения положительного результата при применении метода *talent management* в сокращенном, урезанном виде и для управления только одной подсистемой организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Meadows D. L., Donella H., et al. *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York, 1972.
2. World Commission on Environment and Development. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. 1987. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future/> (дата обращения: 17.01.2021).

3. Rostow W. W. *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*. New York, 1960.
4. Н. Д. Кондратьев: кризисы и прогнозы в свете теории длинных волн. Взгляд из современности: сборник статей / под ред. Л. Е. Гринина, А. В. Коротаева, В. М. Бондаренко. М., 2017. 384 с.
5. Илюхин А. А., Пономарёва С. И., Илюхина С. В. Экономический рост и фактор созидательного разрушения // *Журнал экономической теории*. 2019. Т. 16. № 4. С. 630–639.
6. Kollias C. Defence and non-defence spending in the USA: stimuli to economic growth? Comparative findings from a semiparametric approach // *Bulletin of economic research*. 2015. Vol. 67. No. 4. Pp. 359–370.
7. Mallick S. K. Macroeconomic Effects of Inflationary Shocks with Durable and NonDurable Consumption. *Open economies review*. 2016. Vol. 27. No 5. Pp. 895–921.
8. Зуб А. Т. Ситуационное планирование в антикризисном управлении: рецепт успеха // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2017. № 64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/situatsionnoe-planirovanie-v-antikrizisnom-upravlenii-retsept-uspeha/> (дата обращения: 17.01.2021).
9. Конников Е. А., Конникова О. А., Лукашевич Н. С. Векторная модель оценки потенциальной результативности решений, направленных на повышение устойчивости развития промышленного предприятия // *Экономические науки* 2019. № 1 (170). С. 47–50.
10. Цибарева М. Е. Основы экономического развития России // *Экономические науки*. 2019. № 3 (172). С. 85–89.
11. Евдокимов А. Н., Сураева М. О. Инновации и стратегия — ключевые элементы цифровой трансформации бизнеса // *Экономические науки*. 2019. № 5 (174). С. 89–92.
12. Watkins D. *Lightyear — An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions*. Softscape, Incorporated. 1998.
13. Gardner H. *Truth, beauty, and goodness reframed: Educating for the virtues in the 21st century*. New York, 2011.
14. Лютикова М. А., Нечушкина В. С. Использование систем управления талантами в управлении персоналом // *Nauka-rastudent*. 2016. No. 10 (034). URL: <http://naukarastudent.ru/34/3686/> (дата обращения: 07.11.2020).
15. Асаул А. Н. «Управление талантами» — инновационное направление в управлении персоналом // *Мировое инновационное соревнование. Роль и место России в нем: материалы XVIII научно-практической конференции*. СПб., 2016. С. 383–391.

REFERENCES

1. Meadows D. L., Donella H., et al. *The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York, 1972.
2. World Commission on Environment and Development. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. 1987. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future/> (дата обращения: 17.01.2021).
3. Rostow W. W. *The Stages of Economic Growth: A Non-Communist Manifesto*. New York, 1960.
4. Grinin L. E., Korotaev A. V., Bondarenko V. M. (Eds.). *Kondratev N. D. Crises and forecasts in the light of the theory of long waves. Look from the present*. Moscow, 2017.
5. Ilyukhin A. A., Ponomareva S. I., Ilyukhina S. V. Economic growth and the factor of creative destruction // *Journal of economic theory*. 2019. No 4. Pp. 630–639.
6. Kollias C. Defence and non-defence spending in the USA: stimuli to economic growth? Comparative findings from a semiparametric approach // *Bulletin of economic research*. 2015. Vol. 67. No 4. Pp. 359–370.
7. Mallick S. K. Macroeconomic Effects of Inflationary Shocks with Durable and NonDurable Consumption. *Open economies review*. 2016. Vol. 27. No 5. Pp. 895–921.
8. Zub A. T. Situational planning in crisis management: a recipe for success // *Public Administration. Electronic bulletin*. 2017. No 64. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/situatsionnoe-planirovanie-v-antikrizisnom-upravlenii-retsept-uspeha/>.
9. Konnikov E. A., Konnikova O. A., Lukashevich N. S. Vector model for evaluating the potential effectiveness of solutions aimed at improving the sustainability of industrial enterprise development // *Economic Sciences*. 2019. No 1 (170). Pp. 47–50.
10. Zibareva M. E. Foundations of economic development of Russia // *Economic science*. 2019. No 3 (172). Pp. 85–89.

11. Evdokimov A. N., Suraeva M. O. Innovations and strategy — key elements of digital business transformation // *Economic science*. 2019. No 5 (174). Pp. 89–92.
12. Watkins D. *Lightyear — An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions*. Softscape, Incorporated. 1998.
13. Gardner H. *Truth, beauty, and goodness reframed: Educating for the virtues in the 21st century*. New York, 2011.
14. Lyutikova M. A., Nechushkina V. S. Using talent management systems in personnel management // *Naukarastudent.ru*. 2016. No 10 (034). URL: <http://naukarastudent.ru/34/3686/>.
15. Asaul A. N. «Talent management» — an innovative direction in personnel management // *The global innovation competition. Russia's role and place in it. Materials of the XVIII scientific and practical conference*. Saint Petersburg, 2016. Pp. 383–391.

Поступила в редакцию: 05.02.2021.

Принята к печати: 31.03.2021.
