



Ключевые элементы управления талантами в организациях Приморского края

Вертинова А.А.¹, Фокина В.К.¹

¹ Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток, Россия

АННОТАЦИЯ:

Таланты в организациях любой сферы играют ключевую роль, так как именно они влияют на успешное функционирование компаний на каждом из этапов жизненного цикла и поддерживают их конкурентоспособность. Однако в настоящее время регионы России испытывают кадровый голод, особо остро данное явление в Приморском крае, основной причиной является миграция, в том числе в другие регионы, в страны СНГ и страны дальнего зарубежья. Вследствие этого встает проблема о том, каким образом компаниям удерживать талантливых сотрудников. На основе анализа критериев талантливого сотрудника и составляющих процесса управления талантливыми сотрудниками авторами был проведен опрос, позволяющий определить, есть ли такие сотрудники в компаниях Приморского края, как часто они увольняются, что является основанием для этого и с помощью каких элементов и мер управления талантливыми сотрудниками компании пытаются их удержать. Результаты проведенного опроса показали, что самыми частыми причинами увольнения становились более выгодные предложения от компаний, находящихся на других территориях, говоря об элементах управления талантливыми сотрудниками, было установлено, что именно продвижение по службе, включающее индивидуальную траекторию развития, делегирование полномочий, запуск новых проектов и решение новых неординарных задач, является одним из основных аспектов для удержания сотрудников. Данная статья может стать основой при формировании стратегий удержания сотрудников компании, а также будет полезна управленцам и сотрудникам HR-отделов в части построения индивидуальных траекторий развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: талант, управление талантами, талантливый сотрудник, Приморский край, персонал, миграция.

Key elements of talent management in Primorsky Krai organizations

Vertinova A.A.¹, Fokina V.K.¹

¹ Vladivostok State University of Economics and Service, Russia

Введение

Таланты в организации играют важнейшую роль в создании конкурентоспособного преимущества на рынке посредством улучшения и совершенствования производимых товаров и услуг, это тот универсальный элемент любой организации вне зависимости от сферы деятельности, без которого компания не сможет функционировать на рынке в долгосрочной перспективе, проходя различные этапы своего жизненного цикла.

Талант для каждой компании уникален и зависит от ценностей и направленности компаний, однако исследователи Лямцева К.К. [1] (*Lyamtseva, 2022*), Волченко Т.В. [2] (*Volchenko, 2023*), Левончук А.И. [3] (*Levonchuk, 2019*), Горбунова А.Ю., Горбунов Ю.В., Межова Л.Н. [4] (*Gorbunova, Gorbunov, Mezхова, 2021*) выделяют такие общие критерии, как сочетание жестких и мягких навыков; разделение ценностей компании; готовность к постоянному саморазвитию; инициатор нововведений адаптируется к ним. Более того, часто в работах, например, Мизинцевой М.Ф., Сардарян А.Р., Чугриной М.А. [5] (*Mizintseva, Sardaryan, Chugrina, 2019*) и Куриной Т.Н. [6] (*Kurina, 2019*), можно встретить специальный термин, обозначающий талантливых сотрудников – HiPo. Данный термин обозначает наличие высокого потенциала талантливого сотрудника, что является еще одним из его критериев.

Для управления талантами учеными были сформированы различные подходы: дихотомия «эсклюзивности – инклюзивности», дихотомия «объектно-субъектная».

«Объектно-субъектная» дихотомия была рассмотрена А.В. Климовой [7] (*Klimova, 2016*). Она предполагает объектный и субъектный подходы к определению «таланта». Объектный подход рассматривает талант в качестве характеристики человека, кото-

ABSTRACT:

Talent plays a key role in organizations across all sectors, influencing the success of the business at every stage of its lifecycle and supporting its competitiveness. Currently, however, Russian regions are experiencing staff shortages. This phenomenon is especially noticeable in Primorsky Krai. The main reason is migration, including to other regions, to the CIS countries and non-CIS countries. As a result, there is a problem about how companies retain talented employees. Based on the analysis of the criteria of a talented employee and the components of the management process of talented employees, the authors conducted a survey to determine whether there are such employees in Primorsky Krai companies, how often they are dismissed, what is the basis for this and with the help of what elements and measures of management of talented employees, companies are trying to retain them. The results of the survey showed that the most frequent reasons for dismissal were more favorable offers from companies located in other territories. Speaking about the management elements of talented employees, it was found that promotion, including an individual development trajectory, delegation of authority, launching new projects and solving new extraordinary tasks, is one of the main aspects to retain employees. This article can become the basis for the formation of strategies for retaining employees, and will also be useful to managers and employees of HR departments in terms of building individual development trajectories.

KEYWORDS: talent, talent management, talented employee, Primorsky Krai, personnel, migration

JEL Classification: E24, J24, O15, M51, M54

Received: 05.09.2023 / Published: 24.12.2023

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Vertinova A.A. [Vertinova.anna@mail.ru]

CITATION:

Vertinova A.A., Fokina V.K. [2023] Klyuchevye elementy upravleniya talantami v organizatsiyakh Primorskogo kraja [Key elements of talent management in Primorsky Krai organizations]. *Liderstvo i menedzhment*. 10. (4). – 1353–1366. doi: [10.18334/lim.10.4.119194](https://doi.org/10.18334/lim.10.4.119194)

рая объективно присуща ему в силу врожденных или приобретенных свойств, т.е. это индивидуальные показатели, которые отличаются от одного человека к другому. Субъектный же подход рассматривает талант как человеческий капитал организации (человек – носитель таланта, а руководитель может лишь арендовать человеческий капитал персонала за определенную плату). Согласно данному подходу, Котельникова К.А. [8] (*Kotelnikova, 2018*) подчеркивает, что руководители расценивают всех сотрудников как талантливых, и считает, что эти люди являются важнейшим активом организации.

Сравнив два подхода, можно сделать вывод о том, что в одном случае талант рассматривается как уникальная характеристика, а в другом – как средство производства.

Эксклюзивный подход в управлении талантами, проанализированный Егоровой И.А., более проработан и технологичен – на первом этапе при помощи тестирования и других способов отбора определяется пул высокопотенциальных работников (HiPo), затем их отделяют от всех остальных в группу кадрового резерва и начинают процесс развития их талантов [9] (*Egorova, 2018*). С.Г. Симагина и Л.Ф. Никулин [10] (*Simagina, Nikulin, 2013*) сформулировали шесть принципов такого подхода к управлению талантами, которые включают в себя как стратегическую согласованность понимания структуры и содержания таланта с бизнес-процессами, технологиями, ресурсообеспечением, так и брендинг работодателя для привлечения новых и продвижения уже выявленных талантов.

Данный подход предполагает конкуренцию, которая может как мотивировать сотрудников, так и привести к конфликту внутри коллектива. Реализовывать данный подход нужно с осторожностью и осмыслением.

В свою очередь, инклюзивный подход заключается в индивидуальности каждой личности. У всех есть свои уникальные черты, которые необходимо развивать и применять на подходящих позициях в организации. Принципы инклюзивного подхода, предложенные Руденко Г.Г. и др., включают инвестиции в человеческий капитал, повышение квалификации и профессиональную переподготовку, систему внутрифирменного обучения, систему мотивации персонала [11] (*Rudenko, Sidorova, Sidorov, 2016*).

Данный подход достаточно сложен в реализации. Он требует больших инвестиций, материалов, времени и труда. Также из-за того, что в его рамках происходит много

ОБ АВТОРАХ:

Вертинова Анна Александровна, доцент кафедры экономики и управления, кандидат экономических наук (*Vertinova.anna@mail.ru*)

Фокина Виктория Константиновна, студент

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Вертинова А.А., Фокина В.К. Ключевые элементы управления талантами в организациях Приморского края // *Лидерство и менеджмент*. – 2023. – Том 10. – № 4. – С. 1353–1366. doi: [10.18334/lm.10.4.119194](https://doi.org/10.18334/lm.10.4.119194)

перемещений кадров, организационная структура должна быть гибкой, а менеджер должен уметь сохранять порядок в организации. Однако реализовав его, на выходе можно получить эффективно работающий персонал.

Исследовав различные подходы к процессу управления талантами, можно выделить следующие его элементы, отмеченные также в работе Шабаршиной Я.В., Бондалетовой Н.Ф. [12] (*Shabarshina, Bondaletova, 2019*):

- 1) рекрутинг и адаптацию (по принципу онбординга) квалифицированных кандидатов;
- 2) управление и определение конкурентоспособной заработной платы и компенсаций;
- 3) обучение и развитие талантов;
- 4) управление производительностью по принципу «Цели и эффективность»;
- 5) программы сохранения кадров;
- 6) продвижение по службе.

Процесс управления талантами начинается уже в тот момент, когда эти самые таланты еще даже не перешли порог организации, то есть с момента набора персонала. На этом этапе организация определяет, кто ей нужен, и дает объявление. Это объявление должно максимально положительно презентовать компанию и должность, чтобы заинтересовать кандидатов, а после из отозвавшихся на объявление высококвалифицированные HR-специалисты должны отобрать и нанять самых подходящих.

Организации, заполучившей талант, теперь необходимо позаботиться о его комфорте на рабочем месте, то есть провести качественную адаптацию с опорой на принцип онбординга [13] (*Timokhina, Kondratenko, 2023*). Данный принцип предполагает прививание новому сотруднику интереса к собственной деятельности, стремления к развитию профессионализма и вовлеченность в деятельность компании.

Не менее важным аспектом в работе с персоналом, в том числе с талантами, является финансовый вопрос. Заработная плата и иные материальные (финансовые) вознаграждения могут быть существенной мотивацией для работы. Соответственно, необходимо рассчитать оптимальную заработную плату и выстроить грамотную систему поощрений, но стоит помнить, что деньги являются мотивацией не для каждого сотрудника. Например, когда доход человека доходит до определенной точки и дальнейшего его увеличение не ощущается, деньги перестают мотивировать на какие-либо действия. В таком случае более существенными будут другие виды мотивации, например, дополнительные привилегии, обучение и т.д.

Обучение и развитие сотрудника – это не только часть программы мотивации, но и инструмент развития компании (с ростом квалификации кадров происходит рост потенциала компании), поэтому доступ к нему должен быть у сотрудников все время.

Помимо мотивации и развития талантов, над ними нужно осуществлять непосредственное управление, т.е. во главе должен стоять менеджер, который способен создать слаженную непрерывно работающую систему, основанную на определенной орга-

низационной структуре и имеющую определенную корпоративную культуру. Также менеджер должен заниматься грамотной постановкой целей по SMART (не забывая о соответствии целей компании и сотрудников) и их делегированием [14] (*Yagudina, 2021*). После проводить оценку достигнутых результатов и эффективности их достижения, в зависимости от чего менеджеру необходимо перестраивать свою работу, повышая производительность труда сотрудников.

Разработав программы адаптации, развития и управления кадрами, компании необходимо обратить внимание на такую программу, как сохранение кадров, в том числе кадровый резерв. Данная программа разрабатывается с целью удержания кадров от перехода в другую организацию [15] (*Devyataykin, 2018*). Другими словами, можно сказать, что данная программа мотивирует, позволяя сотрудникам проявлять свои таланты и реализовывать свои личные потребности, амбиции именно в этой организации. Сюда может относиться мотивационная система, построение индивидуальной траектории развития и т.д.

Однако кроме удовлетворения своих потребностей, каждый человек стремится к улучшению уровня жизни, повышению статуса и продвижению по карьерной лестнице, что и является последним этапом в управлении талантами. Важно, чтобы этот процесс стал в организации максимально прозрачно и справедливо, а персонал понимал, как он может получить повышение.

Все этапы работы с персоналом в рамках программы управления талантами базируются на следующих принципах: согласованность со стратегией организации [16] (*Novokshonova, 2017*), последовательность, встраиваемость в корпоративную культуру, заинтересованность руководителей всех уровней, сотрудничество, справедливость и прозрачность, доступность.

Самыми удачными оказываются те корпоративные программы, которые основываются на базовых принципах и к которым в организациях относятся как к делу стратегической значимости. Лидерство на рынке обеспечивается талантливым персоналом, поэтому иметь талантливых работников – одно из конкурентных преимуществ любой компании. Для того чтобы в компании всегда были столь ценные сотрудники, необходимо понимать ценности и потребности разных людей и в соответствии с ними выстраивать программу управления талантами, а также отслеживать их вовлеченность в деятельность организации и достигнутые результаты, вносить корректировки в программу.

Тем не менее, несмотря на наличие широкого круга исследований по управлению талантами, компании все чаще сталкиваются с увольнениями талантливых сотрудников и их переездами, что особо остро сказывается на регионах и так подверженных высокому уровню миграции, как например, в Приморском крае.

Цель исследования

Цель исследования заключается в определении наиболее важных элементов процессов управления талантами при удержании талантливых сотрудников в компаниях Приморского края.

Данная цель была разбита на следующие задачи:

- 1) определить особенности «талантливового» сотрудника;
- 2) охарактеризовать подходы к процессу управлению талантами;
- 3) выявить основные элементы и этапы процесса управления талантами;
- 4) определить наиболее часто встречающиеся причины увольнения талантливых сотрудников;
- 5) раскрыть наиболее значимые элементы процесса управления талантами на предприятиях (на примере компаний Приморского края).

Методы исследования

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы:

- анализ и обобщение, применяемые для выделения и фиксации особенностей и характеристик как талантливого сотрудника, так и процесса управления талантами;
- компаративный анализ, используемый для определения различий в подходах к процессу управления талантами;
- опрос, необходимый для понимания видения различных компаний Приморского края процесса управления талантами и сложностями, связанными с ним;
- систематизация, позволяющая сделать выводы и дать рекомендации по результатам проведенного опроса.

Научная и практическая значимость

Научная значимость исследования заключается в уточнении положений концепции управления талантами в части характеристики различий в подходах к процессу управления талантами и выявлении ключевых элементов процесса управления талантами.

Практическая значимость выражается в возможности применения полученных результатов опроса в формировании эффективной стратегии развития компании, что может стать одним из элементов региональной политики по удержанию талантов.

Говоря о региональной значимости управления талантами, стоит отметить, что на данный момент многие работодатели всех регионов России ощущают «кадровый голод» [17]. На Дальнем Востоке он ощущается наиболее остро в связи с нестабильной демографической ситуацией [18] (*Motrich, 2022*): можно проследить положительную динамику миграционного потока в 2021 году, но уже в 2022 году вернулась отрицательная динамика (-25 012 чел.) (*рис. 1*).

Следует отметить, что из 11 регионов, входящих в состав ДФО, именно Приморский край имеет наиболее отрицательную динамику по оттоку населения [19]. Рассматривая вопрос миграции, нужно понимать, что регион не просто уменьшается за счет значимого оттока населения, но и теряет качественные трудовые ресурсы (чаще

всего именно трудоспособное население покидает регион), в том числе и таланты. Вследствие этого для проведения дальнейших исследований был выбран именно Приморский край.

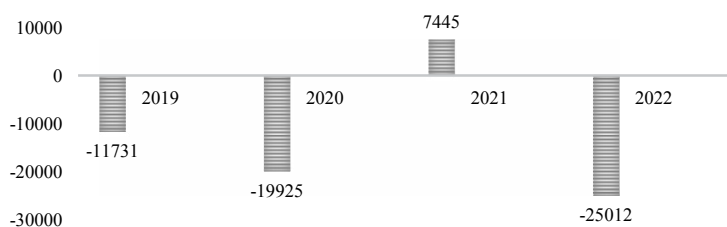


Рисунок 1. Статистика миграционного потока ДФО за 2019–2022 года, чел.

Источник: составлено авторами.

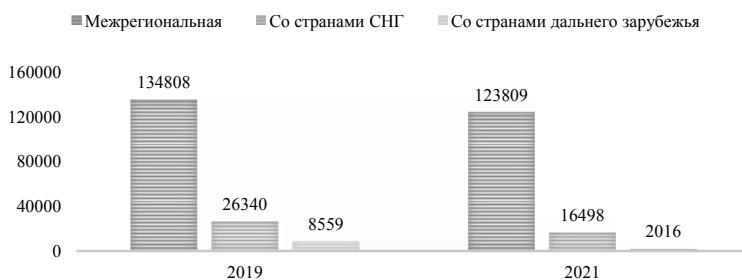


Рисунок 2. География выбытия населения с ДФО за 2019–2021 гг., чел.

Источник: составлено авторами.

Миграция происходит как в другие регионы России, так и за границу: самый большой отток населения с Дальнего Востока происходит в другие регионы России, далее в страны СНГ и меньше всего уезжает в страны дальнего зарубежья (рис. 2).

В целях выявления наиболее часто встречающихся причин увольнения талантливых сотрудников и наиболее значимых этапов процесса управления талантами была сформирована анкета, состоящая из 7 вопросов для компаний Приморского края различных отраслей и масштаба. Итоговое количество респондентов, участвующих в опросе, равно 53. Опрос проводился на основе Google Forms путем распространения ссылки с марта по апрель 2023 года. Вопросы носили закрытый характер, однако в нескольких из них был представлен вариант «Другое», где возможно было написать свой вариант ответа. Заданные в анкете вопросы предполагали один вариант ответа, кроме последнего (седьмого) вопроса.

Первый вопрос позволяет узнать распределение респондентов по отраслям. Количество предприятий торговли в опросе представлено 34%, компании строитель-

ной сферы, образования и сельского хозяйства представлены примерно равным количеством и в относительных показателях занимают от 11 до 17%, меньше всего компаний фармацевтической отрасли.

Второй вопрос касался масштаба компании, и ответы были поделены почти поровну между малым и средним бизнесом. Однако в опросе участвовал и представитель крупного бизнеса. Таким образом, мы видим, что в опросе участвовали компании из разных отраслей, что позволяет сформировать вывод об универсальности ответов.

Третий вопрос заключался в том, чтобы определить, понимают ли компании, кто такие талантливые сотрудники, и существует ли в их компаниях такая категория сотрудников (рис. 3).



Рисунок 3. Выделяете ли вы среди своих сотрудников отдельно «талантливых» сотрудников?

Источник: составлено авторами.

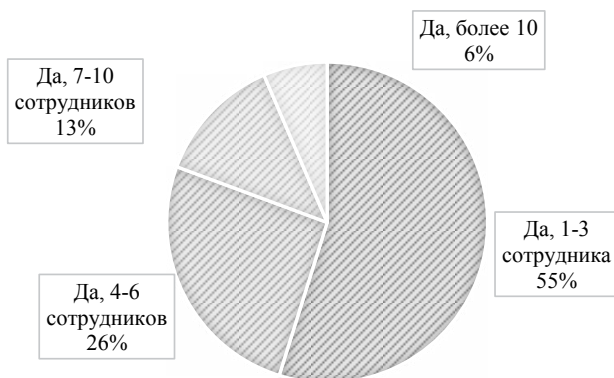


Рисунок 4. Уходили ли от вас талантливые сотрудники за последние 3 года?

Источник: составлено авторами.

Большая часть выбрала вариант «Да», причем в 58% входит крупный бизнес и большая часть среднего. Представители малого бизнеса в большинстве своем ответили отрицательно. Для ответивших на данный вопрос отрицательно опрос был завершен. Ответившим же положительно далее был задан вопрос о том, какое количество талантливых сотрудников уволилось за последние 3 года из компании (рис. 4).

Более половины респондентов отметили, что за последние 3 года в их компании уволилось от 1 до 3 сотрудников, которые были отнесены к категории «талантливых». Более 10 талантливых сотрудников уволилось из 6% компаний. Стоит отметить, что варианты «Нет, не уходили», «Да, более 20» и «Другое» выбраны не были.

Пятый вопрос направлен на то, чтобы узнать причины увольнения талантливых людей из компаний (рис. 5).

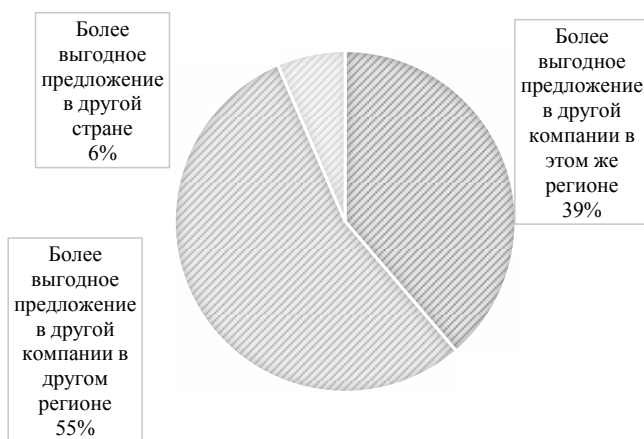


Рисунок 5. Какие были основные причины их ухода из компаний?

Источник: составлено авторами.

Все респонденты отметили как основную причину более выгодные предложения для талантливых сотрудников со стороны других компаний: для наименьшего количества респондентов это предложение поступило из другой страны (6%), для большинства – из другого региона (55%).

Далее, резюмируя информацию о различных этапах процесса управления талантами, был составлен шестой вопрос. Он подразумевает определение ключевого этапа при управлении персоналом (рис. 6).

Наиболее важными элементами оказались: продвижение по службе и управление конкурентоспособной заработной платой (по 32%). Далее респонденты выбрали обучение и развитие (19%), рекрутинг и адаптация как основной этап был выбран 10% опрошенных, и только 7% отметили результат «управление производительностью». Не

был выбран ответ «программы сохранения кадров». Таким образом, мотивация такой категории сотрудников, как талантливые, схожа с мотивацией любого другого сотрудника, однако необходимо понимать, что продвижение по службе связано с решением новых задач, вызовов самому себе, что подтверждает выделенные особенности талантливого сотрудника.



Рисунок 6. Какой из элементов процесса управления талантами является наиболее важным при управлении талантами?

Источник: составлено авторами.

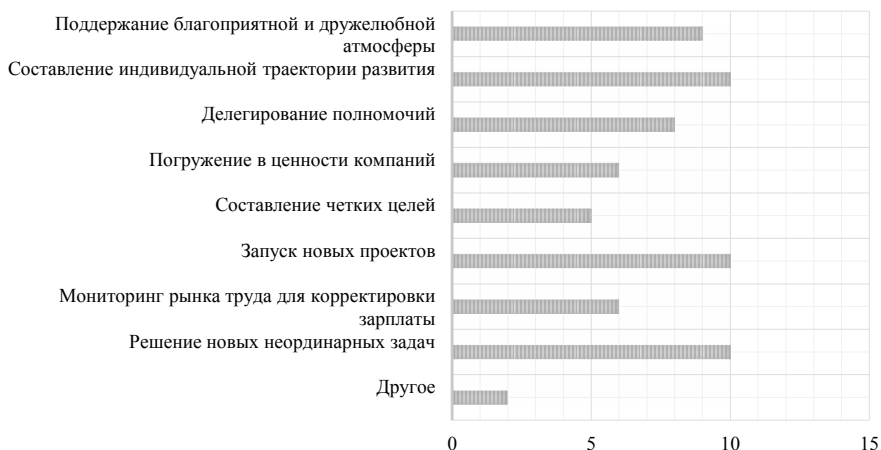


Рисунок 7. С помощью каких мер Вы удерживаете талантливых сотрудников?

Источник: составлено авторами.

Седьмой вопрос позволяет определить, каким образом респонденты удерживают талантливых сотрудников в компаниях (рис. 7).

Чаще всего респонденты выбирали варианты предоставления новых задач, запуск новых проектов и составление индивидуальной траектории развития. Реже всего представители компаний выбирали вариант о составлении четких целей. Также дважды был выбран ответ «Другое», где респонденты написали о присоединении к кадровому резерву.

Заключение

Выполненное исследование позволило сформулировать ряд следующих выводов относительно удержанию талантливых сотрудников в компаниях Приморского края

Во-первых, была выявлена основная причина увольнения талантливых сотрудников, заключающаяся в более выгодных предложениях от других компаний, которые чаще всего находятся в других регионах или же странах. Данная причина говорит, как о необходимости применения различных мер по удержанию внутри компании, так и о влиянии внешних факторов, например, развитая инфраструктура в других регионах, относительно высокий уровень жизни, более комфортные условия проживания и т.д. Представленная комплексность условий, оказывающих влияние на удержание талантливых сотрудников, говорит помимо необходимости дальнейшего изучения процесса управления талантами в компании и лучших практик по их удержанию, но и о проведении анализа наиболее часто выбираемых регионов и стран для переезда для выявления ключевых критериев выбора. Такой анализ позволит сформировать рекомендации и предложения для органов власти с целью повышения темпов регионального развития на территории Приморского края, характеризующегося традиционно высоким оттоком трудоспособного населения.

Во-вторых, согласно результатам опроса, говоря о совершенствовании процесса управления талантами и их удержания в компаниях, нельзя выделить отдельный элемент управления талантами, а необходимо проработать каждый из этапов этого процесса, так как только полное «погружение» в деятельность и ценности компании обеспечит лояльность талантливых сотрудников. Особое внимание следует обратить на анализ заработной платы и продвижение по службе, что поможет удержать сотрудников от согласия на офферы, сделанные другими компаниями.

В-третьих, в качестве дополнительных мер по удержанию талантливых сотрудников выделяют делегирование полномочий, запуск новых проектов, решение неординарных задач, составление индивидуальной траектории развития, что позволит заинтересовать талантливых сотрудников и развить их творческий потенциал. Однако при использовании данных мер необходимо понимать, что увеличение полномочий сотрудника и его ответственности за определенные процессы должно вести к увеличению заработной платы, что требует тщательного анализа рынка труда.

ИСТОЧНИКИ:

1. Лямцева К.К. Структура компетенций талантливого сотрудника // Общество, экономика, управление. – 2022. – № 3.
2. Волченко Т.В. Влияние личностных характеристик талантливых сотрудников на их добровольное увольнение // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2023. – № 1.
3. Левончук А.И. Технологии выявления и развития талантов // Наука без границ. – 2019. – № 1(29). – с. 41–47.
4. Горбунова А.Ю., Горбунов Ю.В., Межова Л.Н. О создании внутреннего источника устойчивого экономического роста организации на базе метода управления талантами // Экономика Профессия Бизнес. – 2021. – № 2. – с. 36–43.
5. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р., Чугрина М.А. Управление талантами и их развитие у молодежи в современном менеджменте // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. – 2019. – № 4.
6. Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации // Управленческие науки. – 2019. – № 3. – с. 86–95.
7. Климова А.В. Управление талантами: современные тенденции и подходы к применению в государственном секторе // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2016. – № 3(43). – с. 26–37.
8. Котельникова К.А. Современные подходы к управлению талантами в организации // Современные технологии управления персоналом: Сборник трудов V Международной научно-практической конференции – Симферополь: ООО «Издательство типография «Ариал». Симферополь, 2018. – с. 331–334.
9. Егорова И.А. Основные проблемы, принципы и подходы в концепции управления талантами. / Социально-экономическое развитие территорий и субъектов хозяйствования в России: диагностика, анализ и разработка управленческих решений: монография. – Таганрог: ЧОУ ВО ТИУиЭ, 2018. – 77–90 с.
10. Симагина С.Г., Никулин Л.Ф. Общая дескриптивная модель управления талантами как акме // Вестник Московского университета МВД России. – 2013. – № 9. – с. 276–279.
11. Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Отечественный опыт управления талантами // Вестник ОмГУ. – Серия: Экономика. – 2016. – № 3. – с. 139–144.
12. Шабаршина Я.В., Бондалетова Н.Ф. Управление талантами в организации: модное течение или вынужденная необходимость? // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – с. 79–88.
13. Тимохина О.А., Кондратенко Д.С. Обзор современных методов управления адаптацией персонала: особенности применения, преимущества и недостатки // Экономика и социум. – 2023. – № 1. – с. 286–294.
14. Ягудина А.И. Мотивация персонала с помощью постановки целей по методике SMART // Форум молодых ученых. – 2021. – № 10 (62). – с. 238–241.

15. Девятайкин В.Е. HR-бренд и ценностное предложение работодателя: связь и место в системе привлечения и удержания кадров // Материалы XXI Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. Часть 1: Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет. Екатеринбург, 2018. – с. 136–138.
16. Новокшонова В.С. Принципы и этапы управления талантами в организации // Современные научные исследования и инновации. – 2017. – № 6 (74). – с. 41.
17. Минтруд заявил о нехватке кадров в России. Lenta.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2022/10/17/deficit/> (дата обращения: 15.08.2023).
18. Мотрич Е.Л. Современные демографические процессы на Дальнем Востоке России // Власть и управление на Востоке России. – 2022. – № 4(101). – с. 59–68.
19. Приморье теряет население быстрее всех на Дальнем Востоке. [Электронный ресурс]. URL: <https://prim.rbc.ru/prim/freenews/640046359a7947370618e42b> (дата обращения: 06.09.2023).

REFERENCES:

- Devyataykin V.E. (2018). *HR-brand i tsennostnoe predlozhenie rabotodatel'ya: svyaz i mesto v sisteme privlecheniya i uderzhaniya kadrov* [HR-brand and value proposition of the employer: communication and place in the system of recruitment and retention of personnel] *Materials of the 21st All-Russian Economic Forum of Young Scientists and Students. Part 1.* 136–138. (in Russian).
- Egorova I.A. (2018). *Osnovnye problemy, printsipy i podkhody v kontseptsii upravleniya talantami* [The main problems, principles and approaches in the concept of talent management] (in Russian).
- Gorbunova A.Yu., Gorbunov Yu.V., Mezheva L.N. (2021). *O sozdanii vnutrennego istochnika ustoychivogo ekonomicheskogo rosta organizatsii na baze metoda upravleniya talantami* [Creating an internal source of sustainable economic growth of the organization on the basis of talent management]. *Ekonomika Professiya Biznes.* (2). 36–43. (in Russian).
- Klimova A.V. (2016). *Upravlenie talantami: sovremennyye tendentsii i podkhody k primeniyu v gosudarstvennom sektore* [Talent management: modern tendencies and approaches to its use in the public sector]. *Bulletin of the Nizhny Novgorod University. N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences.* (3(43)). 26–37. (in Russian).
- Kotelnikova K.A. (2018). *Sovremennyye podkhody k upravleniyu talantami v organizatsii* [Modern approaches to talent management in the organization] *Modern technologies of personnel management.* 331–334. (in Russian).
- Kurina T.N. (2019). *Kontseptsiya upravleniya talantami kak osoboy kategoriyey rabotnikov organizatsii* [The concept of talent management as a special category of organization employees]. *Management Sciences.* (3). 86–95. (in Russian).

- Levonchuk A. I. (2019). *Tekhnologii vyyavleniya i razvitiya talantov* [Technology identification and talent development]. *Nauka bez granits*. (1(29)). 41–47. (in Russian).
- Lyamtseva K.K. (2022). *Struktura kompetentsiy talantlivogo sotrudnika* [The competence structure of a talented employee]. *Obschestvo, ekonomika, upravlenie*. (3). (in Russian).
- Mizintseva M.F., Sardaryan A.R., Chugrina M.A. (2019). *Upravlenie talantami i ikh razvitie u molodezhi v sovremennom menedzhmente* [Managing young people's talents and their development in modern management]. *Vestnik VolGU. Seriya 3: Ekonomika. Ekologiya*. (4). (in Russian).
- Motrich E.L. (2022). *Sovremennyye demograficheskie protsessy na Dalnem Vostoke Rossii* [Modern demographic processes in the Russian Far East]. *Power and administration in the East of Russia*. (4(101)). 59–68. (in Russian).
- Novokshonova V.S. (2017). *Printsipy i etapy upravleniya talantami v organizatsii* [Principles and stages of talent management in the organization]. *Modern scientific researches and innovations*. (6 (74)). 41. (in Russian).
- Rudenko G.G., Sidorova V.N., Sidorov N.V. (2016). *Otechestvennyy opyt upravleniya talantami* [Domestic talent management experience]. *Vestnik OmGU. – Seriya: Ekonomika*. (3). 139–144. (in Russian).
- Shabarshina Ya.V., Bondaletova N.F. (2019). *Upravlenie talantami v organizatsii: modnoe techenie ili vyzhdenennaya neobkhodimost?* [Talent management in an organization: a fashionable trend or a forced necessity]. *Materials of the Ivanovo readings*. (1(23)). 79–88. (in Russian).
- Simagina S.G., Nikulin L.F. (2013). *Obshchaya deskriptivnaya model upravleniya talantami kak akme* [General descriptive model of management creating talent that sustains the acme level]. *Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii*. (9). 276–279. (in Russian).
- Timokhina O.A., Kondratenko D.S. (2023). *Obzor sovremennykh metodov upravleniya adaptatsiyey personala: osobennosti primeneniya, preimushchestva i nedostatki* [Overview of modern methods of personnel adaptation management: application features, advantages and disadvantages]. *Economy and society (Ekonomika i socium)*. (1). 286–294. (in Russian).
- Volchenko T.V. (2023). *Vliyaniye lichnostnykh kharakteristik talantlivykh sotrudnikov na ikh dobrovolnoye uvolnenie* [Influence of talented personal characteristics on their voluntary turnover]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. (1). (in Russian).
- Yagudina A.I. (2021). *Motivatsiya personala s pomoshchyu postanovki tseyey po metodike SMART* [Motivation of staff by setting goals according to smart technique]. *Forum molodykh uchenykh*. (10 (62)). 238–241. (in Russian).