

# III ПСИХОЛОГИЯ PSYCHOLOGY

DOI: 10.20913/2224-1841-2021-3-17  
УДК 331.108.45: 35.082.2  
Оригинальная научная статья

## Талант-менеджмент в условиях государственной службы (на примере Казахстана и России)

**Л. Н. Антилогова**

*Омский государственный педагогический университет  
Омск, Российская Федерация  
e-mail: antilogova@yandex.ru*

**Д. В. Лазаренко**

*филиал Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан  
по Северо-Казахстанской области  
Петропавловск, Республика Казахстан  
e-mail: mitya1981-07@inbox.ru*

**Аннотация.** Процесс совершенствования качества оказания государственных услуг напрямую зависит от профессионализма кадров государственной службы. В связи с этим необходимо постоянно заниматься их профессиональной подготовкой и повышением уровня развития их профессиональных компетенций, стремиться к формированию максимальной продуктивности и эффективности их деятельности. Все эти вопросы входят в ставшее популярным в последнее время направление – талант-менеджмент, призванное эффективно использовать качества сотрудников, что позволит им вносить существенный вклад в развитие организации. В статье рассматриваются примеры применения системы талант-менеджмента как с точки зрения направления развития человеческого капитала организации, так и с позиции проектирования компетенций, повышения эффективности деятельности, а также как метода формирования кадрового резерва. Приводится опыт использования системы управления талантами в российской науке, анализируется состояние и варианты применения различных моделей талант-менеджмента учеными и практиками Казахстана. Описывается собственный опыт участия в различных научно-исследовательских проектах, направленных на поиск, развитие и сопровождение талантов в условиях государственной службы. Приводится пример такого проекта по отбору талантливой молодежи (студентов выпускных курсов), в перспективе желающих поступить на государственную службу в Республике Казахстан и России. В заключение делаются выводы о влиянии трендов модернизации государственной службы Казахстана и России на развитие модели отбора и управления талантами в этой системе профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** талант-менеджмент, государственные служащие, государственная служба, рекрутинг, профессиональные компетенции, профессиональная подготовка

**Для цитирования:** Антилогова Л. Н., Лазаренко Д. В. Талант-менеджмент в условиях государственной службы (на примере Казахстана и России) // Профессиональное образование в современном мире. 2021. Т. 11, № 3. С. 175–183. DOI: <https://doi.org/10.20913/2224-1841-2021-3-17>

DOI: 10.20913/2224-1841-2021-3-17  
Original Paper

## Talent management in the conditions of public service (on the example of Kazakhstan and Russia)

**Antilogova, L. N.**

*Omsk State Pedagogical University  
Omsk, Russian Federation  
e-mail: antilogova@yandex.ru*

**Lazarenko, D. V.**

*The branch of the Academy of Public Administration under the President  
of the Republic of Kazakhstan in the North Kazakhstan Region  
Petropavlovsk, Republic of Kazakhstan  
e-mail: mitya1981-07@inbox.ru*

**Abstract.** The process of improving the quality of public services directly depends on the professionalism of the public service personnel. In this regard, it is necessary to constantly engage in their professional training and increase the level of development of their professional competencies, to strive for the formation of maximum productivity and efficiency of their activities. All these issues are components of a direction that has become popular recently – talent management, designed to use effectively the qualities of employees, which will allow them to make a significant contribution to the development of the organization. The article considers examples of the application of the talent management system both from the point of view of the direction of the development of the organization's human capital, and from the point of view of designing competencies, improving the efficiency of activities, as well as a method of forming a personnel reserve. The article presents the experience of applying the talent management system in Russian science, analyzes the state and options for using various models of talent management by scientists and practitioners of Kazakhstan. The authors describe their own experience of participation in various research projects aimed at finding, developing and supporting talents in the conditions of public service. The article gives an example of such a project for the selection of talented young people (graduate students), who want in the future to enter the public service in the Republic of Kazakhstan and Russia. Finally, the authors draw conclusions about the impact of trends in the modernization of the public service in Kazakhstan and Russia on the development of the model of talent selection and management in this system of professional activity.

**Keywords:** talent management, public servants, public service, recruitment, professional competencies, professional training

**Citation:** Antilogova, L. N., Lazarenko, D. V. [Talent management in the conditions of public service (on the example of Kazakhstan and Russia)]. *Professional education in the modern world*. 2021, vol. 11, no. 3, pp. 175–183. DOI: <https://doi.org/10.20913/2224-1841-2021-3-17>

**Введение.** Проблема поиска квалифицированных специалистов, отвечающих целям и задачам производства и обеспечивающих высокую производительность труда встала перед крупными промышленными компаниями в начале 1920–1930-х гг. Это послужило толчком для развития психотехник, практических методов отбора персонала. Представления о рекрутинге систематически изменялись в зависимости от того, что выступало предметом обсуждения – сам человек, его профессионально важные качества, процесс производства и в соответствии ему нацеленность на результат или же человеческие ресурсы, человеческий

капитал. Поэтому в центре внимания оказывались то отдельные качества личности, то знания, умения и навыки, то компетенции работника.

В современных реалиях при работе с персоналом на первое место выступили не конкретные качества или компетенции личности, а их совокупность – в приоритете проблема личной эффективности. Отсюда важным становится то, насколько человек талантлив в разрешении множества вопросов и ситуаций, насколько эффективен при разработке и принятии решений, каков результат этих решений и их последствий в будущем. Это направление получило наименование «талант-менеджмент».

Несмотря на свою относительную разработанность, обозначенная проблема является достаточно актуальной и требующей дальнейшего изучения и конкретизации в отдельных направлениях, в частности, в плане выявления талантов на студенческой скамье и отбора талантов при поступлении на работу. На сегодняшний день недостаточным является лишь соответствие квалификационным требованиям, работодатель заинтересован в повышении и наращивании потенциала персонала, что есть следствие меняющихся условий в окружающей среде: технологических, информационных преобразований. Поэтому тот специалист, который «вчера» умел осуществлять профессиональную деятельность на основе опыта и авторитета, «сегодня» или «завтра» уже не сможет отвечать изменившимся условиям действительности.

Кроме того, набирающий темпы процесс цифровизации и развитие IT-технологий приводят к оптимизации профессиональной деятельности, сокращению некоторых функций и операций, замене отдельных специалистов роботами. Это влечет за собой сокращение штатной численности персонала и не востребованность отдельных профессий. Поэтому эффективным становится сотрудник, который способен постоянно обучаться, совершенствовать свои профессиональные компетенции, может переносить имеющиеся у него знания в нестандартные ситуации, креативно, творчески мыслить и решать быстро и качественно производственные задачи, то есть речь идет о специалисте, талантливом в нескольких профессиональных направлениях.

Таким образом, вопросы применения талант-менеджмента при подготовке и отборе кадров, при организации эффективной профессиональной деятельности являются достаточно актуальными.

**Постановка задачи.** Накопленный в России, Казахстане и других странах опыт развития талант-менеджмента показал, что это долгий и сложный процесс, предполагающий содержательную и технологическую перестройку, прежде всего, образовательной системы, направлением которой является подготовка и отбор талантливых, профессионально грамотных специалистов, способных изменить, усовершенствовать деятельность государственной службы как вида деятельности людей, осуществляемой на профессиональной основе с целью удовлетворения нужд страны.

Становление современной, отвечающей духу времени государственной службы невозможно без анализа ее становления и развития, определения направлений ее изменения, поэтому целями исследования являются изучение, раскрытие и применение системы талант-менеджмента в государственной службе.

**Методология и методика исследования.** Методологическую основу исследования составили философские идеи гуманизма, положения

о биосоциальной сущности человека, его развитии и саморазвитии, профессиональном росте, а также о самоактуализации личности, раскрытии ее внутренних потенций. В основу исследования были положены аксиологический и деятельностный подходы. Согласно первому высшей ценностью в обществе является человек развивающийся, стремящийся к раскрытию себя и преобразованию окружающего мира; согласно второму профессионал своего дела ориентирован на решение задач, для которых нет готового способа решения, и создание новых знаний. В качестве ведущих методов исследования использованы анализ состояния и перспектив развития талант-менеджмента в современных условиях, обобщение научных достижений в этом направлении.

Для сбора эмпирических данных применен метод опроса (беседа), в ходе которого респондентов спрашивали об условиях работы, возможности проявления инициативы и творчества в профессиональной деятельности, а также профессионального роста. Кроме того, были использованы такие методы, как моделирование нестандартных профессиональных ситуаций, метод проектов для выявления творческих способностей специалистов, а также тестирование (тест на определение творческих способностей Х. Зиверта).

**Результаты.** Талант-менеджмент – термин, получивший распространение в последнее время в связи с новыми требованиями к подготовке кадров. Трактовок его достаточно много, но наиболее отражает его сущностные характеристики следующая дефиниция: это совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать сотрудников, вносящих существенный вклад в развитие организации. Раскрытие сущности талант-менеджмента осуществляется не только в психологической науке, но и в других отраслях знания, например, в той части экономической науки, которая посвящена проблемам управления человеческим капиталом и повышения эффективности производительности труда работников. Так, в частности, в исследовании Г. Г. Руденко, В. Н. Сидоровой, Н. В. Сидорова представлена система управления талантами как важное направление развития человеческого капитала организации. Эти авторы считают одной из наиболее важных задач работу «над созданием инновационного человека, ориентированного на использование интеллектуальной составляющей общественного развития и базирующегося на передовых информационных технологиях, что станет возможным благодаря осуществлению инвестиций в человеческий капитал» [1, с. 127].

Систематизируя концепции управления, изучив вариативность трактовки таланта, М. О. Латуха

предлагает теоретическую модель, связывающую ключевые практики управления талантами с основными измерениями поглощающей способности компании: приобретением и усвоением знаний (потенциальная поглощающая способность), трансформацией и использованием знаний (реализованная поглощающая способность) [2, с. 5].

Ряд российских ученых: Ю. Г. Одегов, В. Е. Лысенко, И. Г. Ковалева, Н. Н. Рябчикова, Е. И. Берсенева, М. В. Полевая, С. Дзаппала, Е. В. Камнева, Н. Н. Трофимова, Е. Е. Шидакова, Т. О. Осеян, Е. В. Базуева, С. Ю. Новакова, В. В. Дегтярева, К. С. Тукачева, связывает талант-менеджмент с формированием профессиональных компетенций, повышающих эффективность деятельности, а также рассматривает его как метод формирования кадрового резерва.

Сравнивая способы и методологию управления талантами в России и на Западе, Ю. Г. Одегов делает вывод, что «управление талантами относится к кадровым услугам организации», а «корпоративная культура выступает удерживающим фактором талантов в единой системе» [3, с. 98].

Описание процесса управления талантами в организации, осуществляющегося в пять этапов (установка на таланты, привлечение талантливых сотрудников, использование таланта, развитие таланта и оценка таланта) представлено в статье Е. В. Лысенко и И. Г. Ковалевой. Авторы подчеркивают необходимость соблюдения «технологических правил и этапов создания технологий талант-менеджмента в целях построения эффективной системы управления талантами на основе развития систем материальной и нематериальной мотивации в целях получения постоянной прибыли» [4, с. 5].

О мотивации в управлении талантами пишет Н. Н. Рябчикова, которая на примере кластеризации агропромышленного комплекса демонстрирует особенности организации управления талантливыми сотрудниками [5].

Е. И. Берсенева с соавторами, анализируя опыт использования и развития системы управления талантами в крупнейших компаниях (Apple, Coca-Cola, GeneralElectric), приходит к выводу, что «управление талантами, использование их потенциала в корпоративных целях позволяет затрачивать меньшее количество ресурсов, эффективно ведет к высоким показателям» [6, с. 74].

Проанализировав и систематизировав имеющиеся трактовки понятия «управление талантами», выделив основные этапы талант-менеджмента, М. В. Полевая, С. Дзаппала и Е. В. Камнева пришли к заключению, что «система управления талантами должна строиться исходя из принципов меритократии, приоритетности корпоративной культуры, креативной мотивации и высокого профессионального развития персонала организаций» [7, с. 104].

Управление талантами на наукоемком предприятии раскрывается Н. Н. Трофимовой, которая считает, что «внедрение талант-менеджмента в бизнес-процессы управления человеческими ресурсами наукоемкого предприятия будет повышать эффективность его работы» [8, с. 50].

В исследовании Е. Е. Шидаковой показано влияние талантливых работников на результативность работы организации, представлена поэтапная система внедрения принципов талант-менеджмента, способствующая достижению успехов в работе организации [9, с. 146].

Т. О. Осеян и Е. В. Базуева разработали инновационную модель управления кадровым резервом и определили механизм ее внедрения, где центральными этапами являются обучение талантливых сотрудников и создание специального мотивационного портфеля [10].

Сравнительный анализ взаимосвязи талант-менеджмента в организациях и готовности к участию в реализации этой технологии потенциальных участников рынка труда осуществлен И. Г. Ковалевой и Е. В. Лысенко [11].

Следуя контекстуальному подходу к изучению управленческих практик, В. И. Кабалина и О. В. Мондрус выявили факторы внешней и внутренней среды, влияющие на определение талантливых сотрудников и выбор инструментов работы с ними. Теоретическая ценность работы заключается в «объяснении отраслевой модели управления талантами в ИТ-секторе» [12, с. 5].

Анализ научной литературы показал, что талантливость сотрудника не исчерпывается только набором компетенций и определенных личностных качеств, но включает в себя способность критически и аналитически мыслить, обладать инновационной направленностью личности, стремлением открывать новое, обладать навыками работы с информацией, умением системно анализировать ситуации, совершенствовать свои ИТ-навыки.

Как известно, процессы цифровизации сопровождают нашу жизнь и профессиональную деятельность, облегчая выполнение различных операций и действий. Однако не все специалисты на местах способны овладеть необходимыми «цифровыми навыками». В связи с этим В. В. Соболев отмечает, что «ИТ-технологии и виртуальная реальность, являясь доминирующими, трансформируют профессиональное пространство населения. Качественные и количественные изменения приносят в трудовую деятельность сложности, которые преодолеть, используя старые варианты адаптивного поведения, становится невозможным. В более благоприятном положении оказывается поколение Z, которое наиболее адаптировано к эффективной деятельности в цифровом пространстве» [13, с. 3608].

Отсюда при выявлении талантов у сотрудников немаловажное значение имеют процессы

сопровождения (управления талантами), направление реализации талантливости в нужное, социально приемлемое, полезное русло.

Государственная служба не является исключением, а так же, как и любой вид профессиональной деятельности, нуждается в привлечении и развитии талантливых специалистов. В этом плане представляет интерес исследование А. В. Климова, который, раскрывая сущность понятия «талант» и изучая практики управления талантами в государственном секторе разных стран, описывает специфику инклюзивных и эксклюзивных моделей [14]. Оценку рисков применения эксклюзивной модели управления молодыми талантами дает В. И. Шарин. Анализируя модель управления персоналом в российской государственной и муниципальной службе, автор предлагает комплекс мер, обеспечивающих эффективность управления талантами [15, с. 136].

Как известно, в каждой стране действует собственная модель государственной службы, отличающаяся достоинствами и недостатками, но все государства стремятся к поиску и применению действенных инструментов, повышающих эффективность деятельности системы государственной службы. Так, в Казахстане в качестве эксклюзивных инструментов управления талантами используются практики «социальных лифтов», обучение за рубежом (программа «Болашак», стажировки в ходе обучения на программах магистратуры и докторантуры Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан), создание президентского молодежного кадрового резерва. Как в Казахстане, так и в России среди инклюзивных инструментов выделяются следующие: институт наставничества, механизмы ротации, оценка эффективности деятельности государственных служащих и государственных органов с ориентацией на результат, внедрение факторно-балльной шкалы. Однако все эти инструменты применяются разрозненно, не включаются в общую систему управления талантами. Поэтому перед современной государственной службой стоит задача в разработке модели управления и развития талантами.

Основными задачами управления персоналом в системе государственной службы является «координация деятельности структурных подразделений государственного органа, организация деятельности дисциплинарной, конкурсной и иных комиссий по кадровым вопросам, отбор кадров, оформление документов и учет персональных данных государственных служащих» [16, с. 33]. Последняя задача в максимальной степени отвечает содержанию талант-менеджмента.

На основе анализа зарубежного опыта применения различных моделей талант-менеджмента можно заключить, что «обязательными для всех моделей являются программы управления компетенциями

и эффективностью сотрудников» [17, с. 157–158]. Совершенствование компетенций государственных служащих должно привести к повышению конкурентоспособности государственной службы, росту престижности этого вида профессиональной деятельности.

Реформирование государственной службы предполагает «сделать ее привлекательным местом для работы, предоставляя альтернативные варианты карьеры. Необходимо уделять приоритетное внимание инвестициям в профессиональную государственную службу, укреплять местные органы власти, отвечающие за предоставление основных социальных услуг» [18, с. 64].

В 2019–2020 гг. «ценностное предложение работникам» (EVP – employee value proposition) стало одним из трендов в управлении персоналом и человеческим капиталом. Организация, заинтересованная в рекрутинге талантливых сотрудников, обязана учитывать ожидания кандидатов на должность, а следовательно, должна разработать систему мероприятий, направленных на трансляцию собственных ценностей (целей деятельности, традиций) по отношению к системе ценностей работника, то есть речь идет о соотношении ценностей организации и кандидата на должность. Если между системами ожиданий работника и организации в ценностном отношении отмечается совпадение, то можно говорить о большей заинтересованности специалиста этой работой и должностью. Отсюда поиск, выявление талантливых сотрудников являются весьма важными в ходе управления.

При разработке EVP особое место занимает портрет кандидата. По мнению А. Н. Магауия, «ценностное предложение работодателя рассматривается как один из инструментов рекрутинга и, формируя данное предложение, повышается эффективность поиска достойных кандидатов, что увеличивает число квалифицированных специалистов, поступающих на государственную службу» [19, с. 87]. Привлечение талантливых специалистов на государственную службу логически должно приводить к повышению имиджа государственной службы. Л. У. Асылбекова и Н. А. Белесова полагают: персонал становится «главным субъектом конкурентной борьбы» [20, с. 156]. В связи с этим постулируется, что необходимо возвращать таланты в условиях государственной службы. В качестве основных критериев отбора и развития талантов выступают четыре вида интеллекта (физический, логический, поведенческий и эмоциональный), сформированность которых приводит к эффективности деятельности государственных служащих.

Таким образом, имидж государственной службы зависит от того, насколько совершенна система отбора талантливых специалистов.

Сотрудники государственной службы России и Казахстана постоянно повышают свой профессиональный уровень, участвуя в тренингах, осваивая передовые технологии, изучая передовой зарубежный опыт, разрабатывая инновационные проекты. Один из таких социальных проектов, посвященных формированию инклюзивной культуры, навыков владения государственными служащими жестовой речи, описан ранее в нашем исследовании [21]. В 2020 г. этот проект был продолжен в дистанционном формате на платформе ZOOM. Другим проектом в направлении поиска и развития талантливых кадров государственной службы является «Школа госслужащего», в рамках которой студенты выпускных курсов Северо-Казахстанского университета им. М. Козыбаева изучают структуру современной государственной службы, знакомятся с законодательной базой, формируют у себя базовые компетенции и открывают различные грани личности. Обучение в «Школе госслужащего» дает возможность принять осознанное решение стать государственным служащим, а также приобрести необходимую мотивационную направленность на то, чтобы реализовать свой творческий потенциал в этой деятельности.

Подобный опыт имеется и в России. Так, в Омской области в ряде высших учебных заведений (ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, ОмГТУ, ОмЮА, ОмГА, Омском филиале финансового университета при Правительстве РФ) ведется подготовка по направлению «Государственное и муниципальное управление», конкурс на которое ежегодно возрастает, что говорит о стремлении молодежи посвятить свою профессиональную деятельность государственной службе. На этом направлении студенты осваивают широкий набор компетенций в сфере системы государственного, муниципального и организационного управления: овладевают теоретическими основами и практическими методами системы управления; системой знаний, позволяющей качественно реагировать на быстро меняющиеся требования политики и экономики, изменения условий жизни населения; эффективным стилем профессиональной деятельности на основе системного подхода. Выпускники этих вузов пользуются спросом в структурах государственной службы, поскольку отличаются профессионализмом, новизной подхода к деятельности, владением новыми управленческими технологиями, умением работать в команде, нестандартно решать сложные профессиональные задачи.

Мы провели опрос студентов Омского государственного педагогического университета (80 чел.) и Северо-Казахстанского университета им. М. Козыбаева (60 чел.), из них 35 % и 38 % студентов соответственно выразили желание связать свою профессиональную деятельность с государственной службой.

Учитывая то, что на эту службу требуются талантливые, высокоинтеллектуальные и креативно мыслящие специалисты, мы предложили студентам тест на определение творческих способностей Х. Зиверта, который позволяет выявить степень выраженности таких показателей, как находчивость, способность комбинировать, дивергентное мышление, свобода ассоциаций. Согласно Х. Зиверту, важно найти, выделить творческих личностей из массы нераскрытых талантов. На основе названных выше показателей, а также выделенных нами критериев (интеллектуального и мотивационного) были определены уровни развития креативных черт у студентов обоих вузов. Интеллектуальный критерий включал показатели: находчивость, способность комбинировать, дивергентное мышление, свобода ассоциаций; мотивационный критерий – креативную мотивацию и креативную направленность.

Высокий уровень развития креативных черт личности по показателю «находчивость» продемонстрировали 17,1 % студентов ОмГПУ и 16,8 % студентов СКУ им. М. Козыбаева; «способность комбинировать» – 19,2 % и 20,3 % соответственно; дивергентное мышление – 68,2 % и 69,7 %; свобода ассоциаций – 15,3% и 16,7%; по показателю «креативная мотивация» – 76,8 % и 76,3 %; «креативная направленность» – 32,3 % и 35,2 %.

Анализ данных показал, что не по всем показателям студенты, стремящиеся работать на государственной службе, отвечают требованиям, предъявляемым к ее сотрудникам. Так, невысокие результаты продемонстрировали студенты обоих вузов по показателям «находчивость», «способность комбинировать», а также «свобода ассоциаций», что говорит о том, что студенты обладают недостаточной скоростью нахождения ответа в ходе решения различных задач, у них слабо развита способность комбинировать, моделировать различные ситуации и проявлять творческую фантазию. В то же время респонденты продемонстрировали способность генерировать новые оригинальные идеи (показатель «дивергентное мышление»), способность к преобразованию окружающего мира и самих себя (показатели «креативная мотивация» и «креативная направленность»).

Результаты исследования подводят к мысли о том, что если определенная часть студентов имеет склонность к реализации себя на государственной службе, то в учебных программах высшей школы следует делать больший акцент на творческой составляющей учебного процесса.

**Выводы.** Таким образом, государственная служба России и Казахстана, переживая изменения, нуждается в талантливых, высокоинтеллектуальных, творческих специалистах, способных решать сложные нестандартные задачи оригинальным образом, умеющих вписаться в новую систему управления.

В настоящее время происходит модернизация системы государственной службы в Казахстане и России, включающая поэтапное внедрение компетентностного подхода и переход к реализации процессного подхода, внедрение проектного менеджмента в систему государственного управления и создание проектных офисов в регионах. Трансформация системы обучения государственных служащих, смена парадигмы: от управления проблемами к управлению изменениями; развитие

«навыков будущего» или навыков «гибкого поведения» – «Softskills»; формирование ИТ-навыков или «цифровых» навыков; использование технологии онлайн-обучения с применением цифровых образовательных ресурсов наглядно демонстрируют положительные тенденции в повышении профессионализма и развитии компетенций государственных служащих, что и выступает предпосылками для создания модели управления талантами на государственной службе.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Руденко Г. Г., Сидорова В. Н., Сидоров Н. В. Опыт в сфере управления талантами: от микроуровня к глобальным курсам // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2018. № 1. С. 127–133. DOI: 10.25513/1812-3988.2018.1.127-133.
2. Латуха М. О., Селивановских Л. В., Мицкевич Е. А. Практики управления талантливymi сотрудниками и поглощающая способность российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 17, № 1. С. 5–28.
3. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджера // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 92–99.
4. Лысенко Е. В., Ковалева И. Г. Талант-менеджмент как новое направление в области управления человеческими ресурсами // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015. Т. 4, № 3. С. 5–9. <https://doi.org/10.12737/12086>.
5. Рябчикова Н. Н. Талант-менеджмент как необходимое направление развития человеческого капитала в агропромышленном кластере // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7, № 3. С. 459–472. DOI: 10.18334/lim.7.3.110673.
6. Берсенева Е. И., Бузань О. Н., Лысенко Е. В., Хисматуллина К. К., Цаподой Э. А. Талант-менеджмент как новая концепция управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ «лучших практик» // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 4. С. 74–82.
7. Полевая М. В., Дзаппала С., Камнева Е. В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. Т. 8, № 4. С. 104–111. DOI: 10.26794/2404-022X2018-8-4-104-111.
8. Трофимова Н. Н. Стратегические аспекты внедрения талант-менеджмента в бизнес-процессы управления человеческими ресурсами наукоемкого предприятия // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2020. № 4. С. 50–55.
9. Шидакова Е. Е. Влияние «талант-менеджмента» на результативность работы организации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2016. № 3. С. 146–149.
10. Осеян Т. О., Базуева Е. В. Модификация модели формирования и управления кадровым резервом международной компании на основе «талант-менеджмента» // Управление в современных системах. 2020. № 3. С. 36–50. DOI: 10.24411/2311-1313-2020-10004.
11. Ковалева И. Г., Лысенко Е. В. Управление талантами организации в России: сравнительный анализ востребованности талант-менеджмента работодателями и профессиональной ориентированности на талант-менеджмент выпускников университета // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7, № 4. С. 10–17.
12. Кабалина В. И., Мондрус О. В. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16, № 1. С. 5–36. DOI: 10.21638/10.21638/11701/spbu18.2018.101.
13. Собольников В. В. Цифровая трансформация как фактор развития виртуальной личности // Профессиональное образование в современном мире. 2020. Т. 10, № 1. С. 3601–3610. DOI: 10.15372/PEMW20200123.
14. 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. С. 26–37.
15. Шарин В. И. Привлечение на государственную и муниципальную службу талантливой молодежи // Вопросы управления. 2019. № 1. С. 136–142. DOI: 10.22394/2304-3369-2019-1-136-142.
16. Князова Г. Ж. Управление человеческими ресурсами в системе государственной службы Республики Казахстан // Проблемы науки. 2018. № 2. С. 31–33.
17. Кадырбекова У. А. Элементы талант-менеджмента в подготовке кадров в Республике Казахстан // Проблемы современной экономики. 2015. № 24. С. 154–158.
18. Смагулова Ш. А., Науканбай Л. М. Совершенствование организации государственной службы в Казахстане // Central Asian Economic Review. 2019. № 3. С. 51–64.
19. Магауия А. Н. Повышение эффективности поступления на государственную службу Республики Казахстан // Научно-практические исследования. 2020. № 4-3 (27). С. 81–88. номер журн. оставить так
20. Асылбекова Л. У., Белесова Н. А. Талант-менеджмент: критерии отбора талантов

на государственной службе // Евразийское научное объединение. 2015. Т. 2, № 7. С. 156–159.

21. Антилогова Л. Н., Пустовалова Н. И., Лазаренко Д. В. Проблемы и перспективы создания

инклюзивного общества // Профессиональное образование в современном мире. 2020. Т. 10, № 3. С. 3948–3958. DOI: 10.15372/PEMW20200306.

## REFERENCES

1. Rudenko G. G., Sidorova V. N., Sidorov N. V. Experience in the field of talent management: from the micro level to global courses. *Bulletin of the Omsk University. Series: Economics*, 2018, no 1, pp. 127–133. DOI 10.25513/1812-3988.2018.1.127-133. (In Russ.).
2. Latukha M. O., Selivanovskikh L. V., Mitskevich E. A. Practices of the talented employees management and the absorption capacity of Russian companies. *Russian Journal of Management*, 2019, vol. 17, no. 1, pp. 5–28. (In Russ.).
3. Odegov Yu. G. Talent management – the reality of a modern manager. *Bulletin of the Omsk University. Series: Economics*, 2015, no. 1, pp. 92–99. (In Russ.).
4. Lysenko E. V., Kovaleva I. G. Talent management as a new direction in the field of human resource management. *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia*, 2015, vol. 4, no. 3, pp. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.12737/12086>. (In Russ.).
5. Ryabchikova N. N. Talent management as a necessary direction of human capital development in the agro-industrial cluster. *Leadership and Management*, 2020, vol. 7, no. 3, pp. 459–472. DOI: 10.18334/lim.7.3.110673. (In Russ.).
6. Berseneva E. I., Buzan O. N., Lysenko E. V., Khismatullina K. K., Tsapodoy E. A. Talent management as a new concept of human resource management: a comparative analysis of «the best practices». *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia*, 2019, vol. 8, no. 4, pp. 74–82. (In Russ.).
7. Polevaya M. V., Dzappala S., Kamneva E. V. Talent management: interpretation, systematization, experience. *Management Sciences*, 2018, vol. 8, no. 4, pp. 104–111. DOI: 10.26794/2404-022X2018-8-4-104-111. (In Russ.).
8. Trofimova N. N. Strategic aspects of implementing talent management in the business processes of human resource management of a high-tech enterprise. *Bulletin of the Saint Petersburg State University of Technology and Design. Series 3: Economic, Humanitarian and Social Sciences*, 2020, no. 4, p. 50–55. (In Russ.).
9. Shidakova E. E. The influence of «talent management» on the effectiveness of the organization's work. *Bulletin of the North Caucasus Federal University*, 2016, no 3, pp. 146–149. (In Russ.).
10. Oseyan T. O., Bazueva E. V. Modification of the model of formation and management of the personnel reserve of an international company on the basis of «talent management».
11. *Management in Modern Systems*, 2020, no 3, pp. 36–50. DOI: 10.24411/2311-1313-2020-10004. (In Russ.).
12. Kovaleva I. G., Lysenko E. V. Talent management of an organization in Russia: comparative analysis of the demand for talent management by employers and professional orientation of university graduates to talent management. *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia*, 2018, vol. 7, no. 4, pp. 10–17. (In Russ.).
13. Kabalina V. I., Mondrus O. V. Contextualization of talent management in Russian IT-companies. *Russian Journal of Management*, 2018, vol. 16, no. 1, pp. 5–36. DOI: 10.21638/10.21638/11701/spbu18.2018.101. (In Russ.).
14. Sobolnikov V. V. Digital transformation as a factor of virtual personality development. *Professional Education in the Modern World*, 2020, vol. 10, no. 1, pp. 3601–3610. (In Russ.).
15. Klimova A. V. Talent management: modern trends and approaches to application in the public sector. *Bulletin of the N. I. Lobachevsky Nizhny Novgorod University. Series: Social Sciences*, 2016, no. 3, pp. 26–37. (In Russ.).
16. Sharin V. I. Attracting talented young people to the state and municipal service. *Management Issues*, 2019, no. 1, pp. 136–142. DOI: 10.22394/2304-3369-2019-1-136-142. (In Russ.).
17. Knyazova G. Zh. Human resource management in the system of public service of the Republic of Kazakhstan. *Problems of Science*, 2018, no. 2, pp. 31–33. (In Russ.).
18. Kadyrbekova U. A. Elements of talent management in personnel training in the Republic of Kazakhstan. *Problems of the Modern Economy*, 2015, no. 24, pp. 154–158. (In Russ.).
19. Smagulova Sh. A., Naukanbai L. M. Improving the organization of the public service in Kazakhstan. *Central Asian Economic Review*, 2019, no 3, pp. 51–64. (In Russ.).
20. Magaiya A. N. Improving the efficiency of entering the public service in the Republic of Kazakhstan. *Scientific-Practical Research*, 2020, no. 4-3 (27), pp. 81–88. (In Russ.).
21. Asylbekova L. U., Belesova N. A. Talent management: criteria for selecting talents in public service. *Eurasian Scientific Association*, 2015, vol. 2, no. 7, pp. 156–159. (In Russ.).
22. Antilogova L. N., Pustovalova N. I., Lazarenko D. V. Problems and prospects of creating an inclusive society. *Professional Education in the Modern World*, 2020, vol. 10, no. 3, pp. 3948–3958. DOI: 10.15372/PEMW20200306. (In Russ.).

### Информация об авторах

Антилогова Лариса Николаевна – доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой «Общая и педагогическая психология», Омский государственный педагогический университет (Российская Федерация, 644099, г. Омск, ул. Партизанская, 4а, e-mail: [antilogova@yandex.ru](mailto:antilogova@yandex.ru)).

**Лазаренко Дмитрий Витальевич** – Ph.D по профилю (по специальности «Психология»), доцент филиала, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Северо-Казахстанской области (Республика Казахстан, 150000, г. Петропавловск, ул. Конституции Казахстана, 38, e-mail: mitya1981-07@inbox.ru).

*Статья поступила в редакцию 04.06.2021*

*После доработки 13.08.2021*

*Принята к публикации 16.08.2021*

#### **Information about the authors**

**Larisa N. Antilogova** – Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of General and Pedagogical Psychology, Omsk State Pedagogical University (4A Partizanskaya Str., Omsk, 644099, Russian Federation, e-mail: antilogova@yandex.ru).

**Dmitry V. Lazarenko** – Doctor of Psychological Sciences, Associate Professor, Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in the North Kazakhstan Region (38, Constitution of Kazakhstan Str., Petropavlovsk, 150000, Republic of Kazakhstan, e-mail: mitya1981-07@inbox.ru).

*The paper was submitted 04.06.2021*

*Received after reworking 13.08.2021*

*Accepted for publication 16.08.2021*