



Статистика, учет и аудит, 2(101)2026. стр. 207-222
DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2026.-2.15>

Экономика и менеджмент
МРНТИ 06.77.90
УДК 331.104

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

М. Батай^{1*}, З.К. Смагулова¹, Н.А. Баранова², Г.И. Абаева³

¹Международный университет Астана, Астана, Казахстан

²Костанайский филиал Челябинского государственного университета, Костанай, Казахстан

³Костанайский региональный университет им. А. Байтурсынова, Костанай, Казахстан

*Corresponding author e-mail: gul.a.2023@mail.ru

Аннотация. Настоящая статья посвящена изучению вопросов управления талантами как одного из эффективных инструментов управления человеческими ресурсами. Цель исследования состоит в разработке и обосновании методического подхода к количественной оценке эффективности управления талантами на основе интеграции HR и финансовых показателей. Авторами рассматриваются зарубежные и отечественные подходы к построению эффективной системы выявления, развития и удержания талантов, акцентируется внимание на необходимости индивидуализации инструментов управления в отношении этой категории персонала. Особое внимание уделено проблемам внедрения систем управления талантами в казахстанских компаниях, включая недостаточную проработанность механизмов мотивации и профессионального развития. Научная новизна исследования заключается в разработке авторского интегрального показателя эффективности управления талантами, позволяющего комплексно оценить взаимосвязь между развитием персонала, его удержанием и результативностью. Дополнительно предложена модель расчета экономического эффекта, обеспечивающая интерпретацию результатов в стоимостном выражении. Эмпирическая часть исследования реализована в формате квази-эмпирического анализа на примере компании BI Group. Результаты исследования показали наличие положительной взаимосвязи между развитием человеческого капитала и ростом операционной эффективности организации, проявляющейся в повышении производительности труда, снижении потерь и улучшении финансовых показателей. Полученные выводы могут быть использованы при разработке систем управления талантами и внедрении инструментов HR-аналитики в компаниях различных отраслей.

Ключевые слова: управление талантами, талант, эффективность, индивид, управление человеческими ресурсами, мотивация, производительность труда.

Основные положения. Управление талантами рассматривается в статье как стратегический инструмент повышения эффективности организации, основанный на выявлении, развитии, мотивации и удержании высококвалифицированных сотрудников. В качестве ключевой научной задачи обоснована необходимость перехода от описательной оценки HR-практик к количественному измерению их влияния на операционные и финансовые результаты компании. Предлагаемый методический подход основан на интеграции показателей развития персонала, удержания кадров и результативности деятельности организации в единый интегральный индекс эффективности управления талантами.

Cite this article as: Batay M., Smagulova Z.K., Baranova N.A., Abayeva G.I. Talent management: theory and practice. *Statistics, accounting and audit.* 2026, 2(101), 207-222. (In Russ.). DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2026.-2.15>



Введение. В условиях глобализации, цифровой трансформации и усиления конкуренции за квалифицированные кадры человеческий капитал становится одним из ключевых факторов устойчивого развития организаций. Для современных компаний конкурентоспособность определяется не только объемом финансовых, производственных и технологических ресурсов, но и способностью своевременно выявлять, привлекать, развивать и удерживать сотрудников, обладающих высоким профессиональным потенциалом. В этой связи управление талантами трансформируется из вспомогательной функции управления персоналом в стратегическое направление, обеспечивающее рост производительности, инновационной активности и адаптивности организаций к изменениям внешней среды.

Современные исследования показывают, что эффективная система управления талантами оказывает существенное влияние на результаты деятельности компаний через повышение производительности труда, развитие управленческих и профессиональных компетенций, снижение текучести кадров, формирование кадрового резерва и повышение вовлеченности персонала. На макроэкономическом уровне рациональное использование талантов способствует развитию высокотехнологичных отраслей, расширению занятости в секторах с высокой добавленной стоимостью, укреплению инновационной экосистемы и повышению инвестиционной привлекательности экономики.

Экономическая значимость управления талантами особенно возрастает в условиях структурных изменений рынка труда. Дефицит высококвалифицированных специалистов, несоответствие профессиональных компетенций требованиям бизнеса, высокая конкуренция работодателей за ограниченный пул кадров, а также миграция специалистов усиливают потребность в более эффективных инструментах работы с персоналом. Для Казахстана данная проблема приобретает особую актуальность, поскольку во многих организациях системы управления талантами находятся на стадии формирования, а кадровая политика нередко сохраняет преимущественно традиционный характер и не всегда опирается на количественную оценку результативности HR-мероприятий.

Несмотря на наличие значительного числа исследований, посвященных управлению человеческими ресурсами, мотивации персонала и развитию кадрового потенциала, вопросы количественной оценки эффективности управления талантами остаются недостаточно разработанными. В большинстве работ внимание уделяется отдельным элементам системы управления талантами, таким как обучение, мотивация, карьерное развитие, удержание персонала или формирование кадрового резерва. Вместе с тем недостаточно раскрыты методические подходы, позволяющие комплексно оценить взаимосвязь между развитием персонала, его удержанием и финансово-экономическими результатами деятельности организации. Это формирует научный и прикладной пробел, связанный с необходимостью разработки интегрального инструмента оценки эффективности управления талантами.

В этой связи особую актуальность приобретает разработка методического подхода, позволяющего не только качественно описывать практики управления талантами, но и количественно оценивать их вклад в результаты деятельности компании. Такой подход имеет практическое значение для организаций, стремящихся обосновать экономическую целесообразность инвестиций в корпоративное обучение, развитие кадрового резерва, программы удержания и инструменты HR-аналитики.



Целью настоящего исследования является разработка и обоснование практико-ориентированного методического подхода к количественной оценке эффективности управления талантами на основе интеграции HR-показателей и финансово-экономических результатов деятельности организации.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи: систематизировать научные подходы к сущности и содержанию управления талантами; проанализировать современные модели и инструменты выявления, развития и удержания талантов; обосновать систему показателей для оценки эффективности управления талантами; разработать интегральную модель оценки эффективности управления талантами; апробировать предложенный подход на примере компании BI Group; сформулировать рекомендации по совершенствованию системы управления талантами в казахстанских компаниях.

Материалы и методы исследования. Материалы исследования сформированы на основе сочетания вторичных данных, полученных из открытых источников, и финансово-экономических показателей деятельности строительной компании BI Group. В частности, использованы данные официальной отчетности компании, раскрываемые на фондовом рынке и корпоративных ресурсах.

Объектом исследования выступает система управления талантами в производственной компании, а предметом исследования – оценка влияния инструментов управления талантами на операционную и экономическую эффективность организации.

Информационная база включает агрегированные показатели за 2021-2024 гг., характеризующие динамику выручки, операционной прибыли, чистой прибыли, а также косвенные показатели эффективности управления человеческими ресурсами (производительность труда, снижение потерь, кадровые показатели).

Методологическую основу исследования составляют: сравнительный анализ, экономико-аналитический метод, кейс метод, элементы корреляционно-регрессионного анализа, используемые для формализации взаимосвязи между финансовыми и операционными показателями и авторская интегральная модель оценки эффективности управления талантами (TMEI).

В рамках исследования используются два взаимодополняющих подхода к анализу эффективности управления талантами. Регрессионный подход выполняет объяснительную функцию, тогда как интегральный индекс TMEI выступает инструментом количественной оценки и практического применения результатов исследования.

Для оценки влияния ключевых факторов на экономический результат используется упрощенная регрессионная модель, описывающая зависимость чистой прибыли от показателей выручки и операционной эффективности:

$$NP_t = f(R_t, EBITDA_t, Q_t) \quad (1)$$

где, NP_t – чистая прибыль, R_t – выручка, $EBITDA_t$ – операционная прибыль, Q_t – объем деятельности.

Ограниченный объем выборки не позволяет применять полноформатные эконометрические методы, что обусловило использование упрощенных моделей.



Дополнительно в рамках исследования предложена авторская интегральная модель оценки эффективности управления талантами (TMEI). Talent Management Efficiency Index объединяет три ключевых блока: развитие персонала (L), удержание сотрудников (R) и результативность деятельности (P).

$$TMEI = w_1L + w_2R + w_3P \quad (2)$$

где, w_i – весовые коэффициенты, отражающие значимость каждого блока.

Расчет индекса осуществляется на основе нормализованных показателей, включая данные о корпоративном обучении (BI University), кадровой динамике и финансовых результатах компании. Ввиду ограниченности доступа к полной HR-отчетности часть показателей сформирована методом реконструкции на основе типовых значений, представленной в отраслевой литературе.

Предложенный подход соответствует логике quasi-empirical study и позволяет оценить влияние системы управления талантами в условиях ограниченной доступности первичных данных.

Дизайн исследования включает следующее: формирование информационной базы на основе открытых источников данных, выбор ключевых показателей, расчет динамики финансовых и операционных показателей, построение факторной модели влияния показателей на результат, расчет интегрального экономического эффекта и интерпретация результатов.

Таким образом, применяемая методология сочетает элементы количественного и качественного анализа и обеспечивает обоснованную интерпретацию влияния управленческих факторов на результаты деятельности компании.

Литературный обзор. В условиях высокой конкуренции на рынке залогом успеха любой компании является высококвалифицированный персонал. В этой связи, актуальными становятся вопросы в сфере управления талантами.

В конце 90-х годов XX столетия появилась необходимость выделять талантливых сотрудников в виде отдельной категории персонала, требующая использования отдельных подходов управления ими. Термин «управления талантами» был предложен для описания новаций в области управления человеческими ресурсами, основанных на человеческом потенциале. Так, Э.Майклз, Х. Хелдфин-Джонс и Э. Экселрод утверждали, что «война за таланты» обусловлена тремя факторами. К первому фактору отнесли переход от индустриального уклада к информационному, второй – это активизация спроса на высококвалифицированных управляющих, и третий фактор – это рост склонности людей менять место работы [1]. Вопросы привлечения и удержания талантов рассматривались в работе Ю.Г. Одегова [2], который акцентировал внимание на следующих вопросах: развиваются или выбираются таланты; необходимо ли управлять производительностью талантов; нужно ли устанавливать особую оплату талантам, и как это повлияет на эффективность компании.

Гаррой и Хирш в своем исследовании утверждают то, что современный мир по причине высокой конкуренции диктует новые правила, требующие изменения подходов к работе, которая приводит к поиску талантов [3]. По мнению китайских ученых: в настоящее время компании сосредоточены не на материальных активах, а на потенциале своего персонала, то есть знаниях и талантах, что делает бизнес среду более сложной и непредсказуемой [4]. Экономисты МакДоннелл А., Коллингс Д. Г., Меллахи К., Шулер



Р. также отмечают, что крупные компании проводят тщательную работу по поиску, найму, управлению и удержанию высококвалифицированных и талантливых сотрудников, поскольку именно они приносят им успех на рынке [5]. Следовательно, это приводит к высокому спросу и конкуренции на квалифицированные кадры.

В современной научной литературе сформировались различные подходы к управлению талантами, среди которых выделяются инклюзивный (рассматривающий всех сотрудников как потенциальные таланты) и эксклюзивный (ориентированный на выделение ключевых сотрудников) подходы. Широкое распространение получили такие инструменты, как формирование «пула талантов», матрица «9-box grid» для оценки потенциала и результативности, а также системы планирования преемственности (succession planning). Несмотря на значительное количество исследований, вопросы адаптации данных моделей к условиям развивающихся экономик, включая Казахстан, остаются недостаточно изученными, что определяет научный пробел настоящего исследования.

В последние годы наблюдается существенное развитие концепции управления талантами в контексте цифровой трансформации и глобальной конкуренции за человеческий капитал. Современные исследования акцентируют внимание на интеграции talent management с цифровыми HR-платформами, аналитикой данных и стратегическим управлением организацией. Так, в работах Коллингса Д. Г., Меллахи К., Касцио У. Ф. [6] и Ваймана В., Скаллиона Х., Коллингса Д. [7] подчеркивается необходимость перехода от традиционных моделей управления персоналом к системам, ориентированным на управление талантами как ключевым стратегическим ресурсом организации.

Современные исследования также демонстрируют рост значимости аналитических подходов в управлении талантами (talent analytics), позволяющих оценивать влияние кадровых решений на финансовые результаты компаний [8]. В частности, работы последних лет показывают, что интеграция HR-метрик с бизнес-показателями способствует повышению обоснованности управленческих решений и эффективности использования человеческого капитала.

Кроме того, в современных исследованиях особое внимание уделяется вопросам устойчивости организаций, цифровизации HR-процессов и формированию гибких моделей занятости, что расширяет традиционные представления о системе управления талантами и требует адаптации существующих подходов к новым условиям функционирования экономики.

В отечественной научной литературе вопросы управления талантами рассматриваются преимущественно в контексте общего управления человеческими ресурсами, развития кадрового потенциала и повышения эффективности труда [9]. Казахстанские исследователи акцентируют внимание на проблемах дефицита квалифицированных кадров, необходимости модернизации системы подготовки специалистов, а также развитии механизмов мотивации и удержания персонала [10].

Вместе с тем анализ отечественных исследований показывает, что управление талантами как самостоятельная управленческая концепция находится на стадии формирования [11]. В большинстве работ внимание уделяется отдельным элементам системы – обучению, развитию компетенций, формированию кадрового резерва, - тогда как комплексные модели управления талантами, включающие интеграцию процессов выявления, развития, оценки и удержания талантов, представлены недостаточно. Кроме того, в отечественной практике ограничено используются количественные методы



оценки эффективности управления талантами, что затрудняет обоснование экономической целесообразности внедрения соответствующих инструментов.

Таким образом, существует научный и прикладной пробел, связанный с необходимостью разработки комплексного подхода к управлению талантами, адаптированного к условиям казахстанских организаций и основанного на оценке его экономической эффективности. Несмотря на имеющиеся научные разработки, вопросы количественной оценки эффективности управления талантами и их влияния на экономические результаты деятельности организаций остаются недостаточно изученными, что обусловило выбор направления настоящего исследования.

Результаты и обсуждение. В целом, понятие «талант» применяется в разных сферах деятельности и достаточно давно. Талант – это сочетание особых способностей индивида и умения их применять в пользу общества [12]. Также «талант» трактуется как высокий уровень одаренности, дар от природы. С целью определения важности управления талантами в качестве движущей силы любой компании, целесообразно рассмотреть типы талантов, которые были выделены психологом Г. Гарднером (рисунок 1).

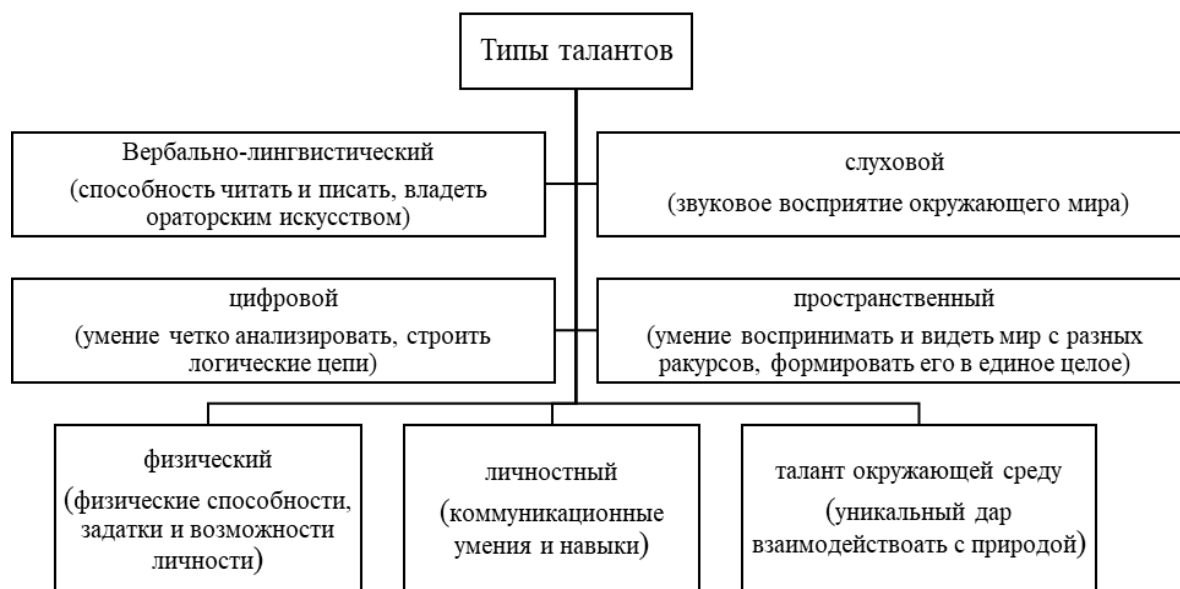


Рисунок 1 – Типы талантов по Г. Гарднеру

Примечание: составлено по источнику [13]

К видению Г. Гарднера добавляют и другие виды талантов, такие как духовный, присущий философам и мыслителям, а также креативный, описывающий умение видеть вещи в новой интерпретации. Следовательно, талант связан с интеллектом личности и умением его эффективно использовать в определенных сферах деятельности.

Сочетание способностей индивида, по мнению Рудченко В.Н., каждый раз бывают особенными, присущими только ему [14]. Наличие таланта у индивида необходимо определять на основании результатов его деятельности. При этом нужно учитывать новизну и оригинальность полученных результатов.

Недостаточно просто иметь уникальные способности, их нужно уметь правильно использовать и развивать. Здесь немаловажную роль играет способность индивида к



обучению. Большинство успешных компаний желают видеть в своих сотрудниках такие черты как гибкость, быстрая обучаемость, умение работать с большим объемом информации и эффективно применять знания на практике [15]. Это достигается не только организованностью сотрудника к саморазвитию, но и созданием работодателем комфортных условий для роста и развития его потенциала. Если для компании важно иметь талантливых сотрудников и достаточно ресурсов для их развития, то компания будет аккумулировать у себя таких сотрудников с помощью передовых методов по их поиску, привлечению и удержанию. Напротив, если в компании не обращают внимание на уникальные способности сотрудников, то данные индивиды, основываясь на внутренней мотивации, скорее всего будут стремиться изменить среду посредством поиска новой компании, что может негативно отразиться на деятельности компании. Следовательно, управление талантом – это комплексный процесс, который содержит помимо природных способностей индивида, также его целеустремленность и мотивацию.

Для компании важно не только построить систему управления талантами, а правильно оценить ее эффективность. Сегодня, известно несколько методов оценки эффективности управления талантами. Рассмотрим наиболее распространенный метод, показывающий взаимосвязь между финансовыми и операционными показателями

Эмпирическая часть исследования реализована в формате расчетно-аналитического кейса с применением элементов корреляционно-регрессионного подхода на примере строительной компании Vi Group. Выбор данной компании обусловлен наличием открытых данных о кадровой политике, а также практикой внедрения элементов системы управления талантами, включая корпоративное обучение (Vi University), программы развития кадрового потенциала и системы внутреннего карьерного роста.

В качестве зависимой переменной используется чистая прибыль компании:

$$NP_t = \beta_0 + \beta_1 R_t + \beta_2 EBITDA_t + \beta_3 Q_t + \varepsilon_t, \quad (3)$$

где, NP_t – чистая прибыль; R_t – выручка; $EBITDA_t$ – показатель операционной эффективности; Q_t – объем реализованных квадратных метров; ε_t – случайная ошибка; β_i – коэффициенты чувствительности экономического эффекта к изменению соответствующих факторов.

С учетом ограниченного числа наблюдений модель используется не как полноценная регрессионная оценка, а как экономико-аналитическая факторная модель, позволяющая определить вклад роста операционной эффективности в финансовый результат компании.

Таблица 1 – Исходные данные экономической деятельности Vi Group

Год	Выручка, млрд тенге	EBITDA, млрд тенге	Чистая прибыль, млрд тенге	Рентабельность продаж, %
2021	318	23	15	4,7
2022	377	28	20	5,3
2023	549	78	64	11,7
2024	577	90	78	13,5

Примечание: составлено авторами на основании данных www.kase.kz



На основе открытых данных VI Group рассчитаны следующие показатели:
Расчет прироста чистой прибыли:

$$\Delta NP = NP_{2024} - NP_{2021} = 78 - 15 = 63 \text{ млрд тенге}$$

Расчет прироста EBITDA:

$$\Delta EBITDA = 90 - 23 = 67 \text{ млрд тенге}$$

Коэффициент трансформации операционного эффекта в чистую прибыль:

$$K = \frac{\Delta NP}{\Delta EBITDA} = 0,94$$

Проведенный расчет показывает, что за 2021-2024 гг. компания VI Group продемонстрировала существенный рост операционной и финансовой результативности. Чистая прибыль компании увеличилась на 63 млрд тенге, тогда как EBITDA выросла до 90 млрд тенге. Коэффициент трансформации операционного эффекта в чистую прибыль составил 0,94, что свидетельствует о высокой степени связи между ростом операционной эффективности и итоговым финансовым результатом компании. В контексте исследования данный показатель может рассматриваться как косвенное подтверждение значимости управленческих практик, включая развитие человеческого капитала, корпоративное обучение и повышение эффективности внутренних бизнес-процессов.

Дополнительно проведена интерпретация полученных результатов с учетом возможных альтернативных факторов, влияющих на динамику финансовых показателей компании. Следует отметить, что рост выручки и прибыли компании может быть обусловлен не только внедрением инструментов управления талантами, но и рядом внешних и внутренних факторов, включая: конъюнктуру рынка недвижимости; рост инвестиционной активности в строительном секторе; масштабирование бизнеса и увеличение объемов строительства; технологические и управленческие инновации, не связанные напрямую с кадровой политикой.

В этой связи управление талантами в рамках настоящего исследования рассматривается как один из значимых, но не единственный фактор повышения эффективности деятельности компании. Его влияние проявляется опосредованно – через рост производительности труда, снижение потерь и повышение качества управленческих решений.

Таким образом, предложенная экономическая модель отражает совокупное влияние факторов на финансовый результат, при этом вклад системы управления талантами интерпретируется как часть комплексного механизма повышения операционной эффективности организации.

Авторская интегральная модель оценки эффективности управления талантами. В рамках исследования предложена авторская модель оценки эффективности управления талантами, основанная на интеграции ключевых показателей деятельности организации. Модель предполагает расчет интегрального экономического эффекта (TMEI), оценивающий вклад системы управления талантами через развитие (L), удержание (R) и результативность (P).

Индекс развития (L) – эффект BI University



$$L = \alpha_1 \cdot \frac{H_t}{H_{t-1}} + \alpha_2 \cdot \frac{S_t}{S_{t-1}} + \alpha_3 \cdot \frac{C_t}{C_{t-1}}, \quad (3)$$

где, H_t – часы обучения на сотрудника, S_t – доля сотрудников, прошедших обучение, C_t – доля внутренних назначений (карьерные перемещения после обучения).

Рекомендуемые веса: $\alpha_1 = 0,3$, $\alpha_2 = 0,3$, $\alpha_3 = 0,4$. Данный индекс фиксирует интенсивность обучения и его «выход» в карьерные решения.

Индекс удержания (R):

$$R = \beta_1 \cdot \left(1 - \frac{T_t}{T_{t-1}}\right) + \beta_2 \cdot \frac{E_t}{E_{t-1}}, \quad (4)$$

где, T_t – текучесть кадров, E_t – индекс вовлеченности.

Рекомендуемые веса: $\beta_1 = 0,6$, $\beta_2 = 0,4$.

Индекс результативности (P):

$$P = \gamma_1 \cdot \frac{Rev_t}{Rev_{t-1}} + \gamma_2 \cdot \frac{EBITDA_t}{EBITDA_{t-1}} + \gamma_3 \cdot \frac{NP_t}{NP_{t-1}}, \quad (5)$$

где, Rev – выручка, EBITDA – операционная прибыль, NP – чистая прибыль.

Рекомендуемые веса: $\gamma_1 = 0,3$, $\gamma_2 = 0,3$, $\gamma_3 = 0,4$.

Используя данные из открытых источников, была построена таблица данных 2.

Таблица 2 – Исходные данные для оценки эффективности BI University за 2021-2024 гг.

Год	Выручка, млрд тенге	EBITDA, млрд тенге	Чистая прибыль, млрд тенге	Часы обучения на сотрудника	Охват обучением, %
2021	318	23	15	24	55
2022	377	28	20	28	62
2023	549	78	64	34	70
2024	577	90	78	40	78

Примечание: составлено авторами на основании данных www.kase.kz

Далее проведен расчет интегрального индекса (TMEI) на основании формул (2-5), результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Расчет индексов эффективности управления талантами

Год	L-развитие	R-удержание	P-результативность	TMEI
2021	1,000	1,000	1,000	1,000
2022	1,142	1,093	1,254	1,172
2023	1,340	1,213	3,242	2,063
2024	1,525	1,359	3,798	2,385

Примечание: составлено авторами

Далее произведем расчет экономического эффекта по следующей формуле:

$$E_t = (TMEI_t - 1) \cdot NP_t \quad (6)$$



Таблица 4 – Расчет условного экономического эффекта

Год	ТМЕІ	Чистая прибыль, млрд тенге	Условный экономический эффект, млрд тенге
2021	1,000	15	0,0
2022	1,172	20	3,4
2023	2,063	64	68,0
2024	2,385	78	108,0

Примечание: составлено авторами

Расчеты показывают, что интегральный индекс эффективности управления талантами ТМЕІ увеличился с 1,000 в 2021 году до 2,385 в 2024 году. Это свидетельствует о росте совокупной эффективности системы развития, удержания и результативности персонала. Наиболее значимый вклад в динамику индекса внес блок результативности, что связано с ростом выручки, EBITDA и чистой прибыли BI Group.

При этом полученные значения не следует интерпретировать как прямое доказательство причинной связи между BI University и ростом прибыли. Более корректно рассматривать BI University как один из управленческих факторов, способствующих повышению производительности труда, развитию внутренних кадров и усилению операционной эффективности компании.

На протяжении уже многих лет зарубежные компании успешно управляют талантами, направляя их способности в пользу компании. Пионером во внедрении системы управления талантами считается компания General Electric [16]. Данная компания одна из первых начала использовать технологии управления талантами в своей кадровой политике.

При подборе персонала компания активно привлекала молодых талантов, соответствующих системе ценностей компании (рисунок 2).



Рисунок 2 – Система ценностей компании General Electric при подборе талантов

Примечание: составлено по источнику [16]



В компании General Electric действует система вознаграждения и мотивации, строящаяся на комбинации «вклада» и «навыков». Помимо достижений сотрудника или отдела, для компании важны факторы, влияющие на долгосрочное развитие и результаты. Тем самым компания развивает профессиональные компетенции и навыки сотрудников. Важный элемент мотивации, содействующий компании удерживать таланты – это безграничные возможности для профессионального и личного роста сотрудника.

Особый интерес представляет опыт компании Procter & Gamble, сформировавшей эффективный механизм работы с талантами. При отборе персонала компания ориентируется не столько на престижность оконченного университета или страну происхождения кандидата, сколько на его личностные качества, ценностные установки, характер и порядочность. Руководство Procter & Gamble исходит из того, что именно эти качества являются основой достижения высоких результатов, формирования доверительной корпоративной культуры и построения устойчиво развивающейся сильной компании.

Компания Procter & Gamble работу с талантами строит на следующих ценностях: «сила ума», «сила людей» и «сила быстроты и гибкости» (рисунок 3).

Сила ума	Сила людей	Сила быстроты и гибкости
•мыслит и действует решительно •вводит новшества в процесс работы •применяет практический опыт •совершенствует свое мастерство	•имеет лидерские способности •ведет за собой команду •умеет найти подход каждому •создает и расширяет возможности	•ответственный •всегда рядом •подстраивается под изменения

Рисунок 3 – Ценности системы управления талантами в компании Procter & Gamble

Примечание: составлено по источнику [16]

При определении объема заработной платы в компании Procter & Gamble учитываются четыре фактора: должность, стаж, темп роста заработных плат на рынке и индивидуальные достижения. Также используется мотивационная программа по удержанию талантов, которая выдает премии за достижения. Помимо этого, есть и нематериальные инструменты в виде гибкого графика работы, программы повышения квалификации за рубежом, карьерный рост.

Международная группа компаний «АДВ» является лидирующей группой маркетинговых коммуникаций в странах СНГ (Россия, Казахстан, Белоруссия, Узбекистан, Молдова и Украина), в команде которой 1700 человек. На рынке работает с 1995 года со средним годовым оборотом 30 млрд руб. В компании существует 2 группы талантов: «таланты в профессии» и «талантливые управленцы». По каждой группе сформированы отдельные инструменты, так в отношении первой – это индивидуальные программы адаптации, вовлечения и удержания, ко второй группе – это использование системы компетенций. В целом, система управления талантами в компании основывается



на выполнении конкретных целевых задач, что позволяет не только добиться результата, но и удержать достигнутые позиции на рынке.

Российская компания «Demis Group» работает в области интернет-маркетинга, штат сотрудников более 1500 человек. В компании выделен «пул» талантов, в который входят дизайнеры, SEO специалисты, маркетологи и технические специалисты. В качестве инструментов по развитию талантов используют дистанционные курсы, «Welcome тренинг», адаптационный лист, корпоративная книга нового сотрудника, учебный центр «Demis Group», карьерограмма и различные виды мотивации (бонусы, премии и др.). В результате внедренных мероприятий в компании был замечен рост продаж более чем в 3 раза, повышена эффективность работы бизнес-подразделений.

Казахстанские компании особо не выделяют категорию «талант» из числа всего персонала. В основном, система профессионального развития распространяется на весь персонал компании.

Компания «Dar Group Limited» старается обеспечить комфортными условиями каждого сотрудника [17]. У компании есть собственный спортивный комплекс Dar Fit, которая каждому сотруднику предоставляет безлимитный абонемент, вместе с этим, также заботясь о здоровье каждый вторник компания устраивает «Витаминный день». И конечно же, предоставляет медицинскую страховку. Компания вкладывает также в интеллектуальное развитие сотрудников, оплачивает курсы английского языка, организуют самостоятельно или отправляют на курсы повышения квалификации. Как видим, компания нацелена на комплексный охват всех сотрудников, не выделяя талантливых среди них, создавая позитивный корпоративный дух. Данная тактика приведет к положительным результатам, поскольку каждый сотрудник будет стремиться к саморазвитию и подтягивать свои слабые стороны, чтобы соответствовать другим членам коллектива.

Таким образом, примеры работы ведущих компаний, где внедрена система управления талантами позволяет сделать вывод об усилении тренда на управление талантами, поскольку это вызвано высокой конкуренцией на рынке и дефицита высококвалифицированных человеческих ресурсов. Однако, в Казахстане система управления талантами находится на стадии развития, что во многом связано с недостаточным багажом знаний и опытом работы с данной категорией персонала, а также с неконкурентоспособной оплатой труда, вследствие чего талантливые сотрудники работают на благо зарубежных компаний, нежели отечественных.

На основе проведенного исследования и расчетов интегрального индекса ТМЕІ сформулированы следующие рекомендации для повышения эффективности управления талантами:

1. Развитие корпоративных образовательных платформ. Расширение функционала корпоративных университетов с акцентом на цифровые форматы обучения, персонализированные образовательные траектории и развитие управленческих компетенций.

2. Интеграция HR-аналитики в систему управления. Внедрение систем мониторинга показателей эффективности управления талантами на основе интегральных индексов, что позволит повысить обоснованность управленческих решений.

3. Снижение текучести кадров через внутренние карьерные механизмы. Развитие системы внутреннего кадрового резерва и программ преемственности, что способствует снижению затрат на найм и повышению устойчивости бизнеса.



4. Масштабирование лучших практик. Распространение успешных практик управления талантами позволит повысить общую эффективность управления человеческим капиталом.

Заключение. В ходе проведенного исследования была разработана и апробирована авторская методика оценки эффективности управления талантами, основанная на расчете интегрального индекса ТМЕІ. Применение данной методики на примере компании ВІ Group показало, что развитие корпоративных образовательных систем и совершенствование механизмов управления персоналом сопровождаются ростом операционной эффективности и улучшением финансовых результатов.

Полученные результаты свидетельствуют о наличии положительной взаимосвязи между развитием человеческого капитала и результативностью деятельности организации. При этом установлено, что управление талантами выступает одним из значимых факторов повышения эффективности, реализующимся через рост производительности труда, снижение потерь и повышение устойчивости бизнеса.

Вместе с тем следует отметить, что выявленные зависимости носят квази-эмпирический характер и не исключают влияния внешних факторов, включая рыночную конъюнктуру и масштабирование бизнеса. Это определяет необходимость дальнейших исследований с использованием расширенной выборки и полноформатных эконометрических моделей. Сделан вывод, что в казахстанских компаниях системы управления талантами находятся на стадии формирования и характеризуются недостаточной проработанностью механизмов мотивации, оценки и развития персонала.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенной методики в компаниях различных отраслей, особенно в условиях ограниченной доступности данных.

Список литературы

1. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с. – ISBN 5-902862-04-3.
2. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. – №1. – С.92–99.
3. Garrow V., Hirsh W. Talent management: Issues of focus and fit // Public Personnel Management. – 2008. – Vol. 37, No. 4. – P. 389–402. – DOI: 10.1177/009102600803700402.
4. Chuai X., Preece D. Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing // Management Research News. – 2008. – Vol. 31, No. 12. – P. 901–911. – DOI: 10.1108/01409170810920611.
5. McDonnell A., Collings D. G., Mellahi K., Schuler R. Talent management: A systematic review and future prospects // European Journal of International Management. – 2017. – Vol. 11, No. 1. – P. 86–128. – DOI: 10.1504/EJIM.2017.081253.
6. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective // Journal of Management. – 2019. – Vol. 45, No. 2. – P. 540–566. – DOI: 10.1177/0149206318757018.
7. Vaiman V., Scullion H., Collings D. Talent management decision making // Management Decision. – 2012. – Vol. 50, No. 5. – P. 925–941. – DOI: 10.1108/00251741211227663.
8. Kravariti F., Tasoulis K., Scullion H., Alali M. K. Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development // The International Journal of Human Resource Management. – 2023. – Vol. 34, No. 9. – P. 1782–1807. – DOI: 10.1080/09585192.2022.2032265.
9. Сатыбалдин А.А., Дауранов И.Н., Чуланова З.К., Назерке А.А. Совершенствование национальной системы квалификаций как фактор формирования нового качества человеческого капитала // Economy: strategy and practice. – 2020. – Том. 15, №3. – С.11-23.



10. Сагандыкова Л.С., Таяуова Г.Ж. Концепция устойчивого управления человеческими ресурсами // Вестник университета «Туран». – 2023. – № 2. – С. 272–284. – DOI: 10.46914/1562-2959-2023-1-2-272-284.
11. Сисенов А. Т. Современные подходы к разработке эффективной кадровой политики в организации // Вестник университета «Туран». – 2020. – № 1. – С. 60–63.
12. Van Zyl E. S., Mathafena R. B., Ras J. The development of a talent management framework for the private sector // *SA Journal of Human Resource Management*. – 2017. – Vol. 15. – e820. – P. 1–19. – DOI: 10.4102/sajhrm.v15i0.820.
13. Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта / пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 512 с. – ISBN 978-5-8459-1153-7.
14. Рудченко В. Н. Анкетирование как основной метод сбора информации в гостиничном секторе // Вестник Национальной академии туризма. – 2016. – № 2(38). – С. 49–54.
15. Tarique I., Schuler R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research // *Journal of World Business*. – 2010. – Vol. 45, No. 2. – P. 122–133. – DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.019.
16. Руденко Г. Г., Сидорова В. Н., Сидоров Н. В. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2. – С. 113–119.
17. Как крупные казахстанские компании заботятся о своих сотрудниках [Электронный ресурс] // HeadHunter Казахстан. – 28.06.2019. – URL: <https://hh.kz/article/24884> (дата обращения: 11.05.2025).

References

1. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. Voina za talanty [The War for Talent] / transl. from English by Yu. E. Kornilovich. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2005, 272 s. ISBN 5-902862-04-3 (in Russian).
2. Odegov Ju. G. Upravlenie talantami – real'nost' sovremennogo menedzhmenta [Talent management is the reality of modern management] *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Jekonomika*, 2015, №1, ss.92–99 (in Russian).
3. Garrow V., Hirsh W. Talent management: Issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, 2008, 37(4), pp. 389–402. DOI: 10.1177/009102600803700402.
4. Chuai X., Preece D. Is talent management just “old wine in new bottles”? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 2008, 31(12), pp. 901–911. DOI: 10.1108/01409170810920611.
5. McDonnell A., Collings D. G., Mellahi K., Schuler R. Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 2017, 11(1), pp. 86–128. DOI: 10.1504/EJIM.2017.081253.
6. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 2019, 45(2), pp. 540–566. DOI: 10.1177/0149206318757018.
7. Vaiman V., Scullion H., Collings D. Talent management decision making. *Management Decision*, 2012, 50(5), pp. 925–941. DOI: 10.1108/00251741211227663.
8. Kravariti F., Tasoulis K., Scullion H., Alali M. K. Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*, 2023, 34(9), pp. 1782–1807. DOI: 10.1080/09585192.2022.2032265.
9. Satybaldin A. A., Dauranov I. N., Chulanova Z. K., Abilkaiyr N. A. Sovershenstvovanie natsionalnoi sistemy kvalifikatsii kak faktor formirovaniya novogo kachestva chelovecheskogo kapitala [Improving the national qualifications system as a factor in the formation of a new quality of human capital]. *Economy: Strategy and Practice*, 2020, 15(3), ss. 11–23 (in Russian).
10. Sagandykova L.S., Tayauova G.Zh. Kontseptsiya ustoichivogo upravleniya chelovecheskimi resursami [Concept of sustainable human resource management]. *Vestnik universiteta «Turan»*, 2023, 2, ss. 272–284. DOI: 10.46914/1562-2959-2023-1-2-272-284 (in Russian).
11. Sisenov A.T. Sovremennye podkhody k razrabotke effektivnoi kadrovoi politiki v organizatsii [Modern approaches to the development of effective personnel policy in an organization]. *Vestnik universiteta «Turan»*, 2020, 1, ss. 60–63 (in Russian).
12. Van Zyl E. S., Mathafena R. B., Ras J. The development of a talent management framework for the private sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 2017, 15, e820, pp. 1–19. DOI: 10.4102/sajhrm.v15i0.820.
13. Gardner H. Struktura razuma: teoriya mnozhestvennogo intellekta [Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences]. Moscow: ООО «И. Д. Вильямс», 2007, 512 s. ISBN 978-5-8459-1153-7 (in Russian)



14. Rudchenko V. N. Anketirovanie kak osnovnoi metod sbora informatsii v gostinichnom sektore [Questionnaires as the main method of data collection in the hospitality sector]. *Vestnik Natsionalnoi akademii turizma*, 2016, 2(38), ss. 49–54 (in Russian)
15. Tarique I., Schuler R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 2010, 45(2), pp. 122–133. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.019.
16. Rudenko G. G., Sidorova V. N., Sidorov N. V. Upravlenie talantami: zarubezhnyi opyt i luchshie praktiki [Talent management: foreign experience and best practices]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2016, 2, ss. 113–119 (in Russian).
17. Kak krupnye kazakhstanskii kompanii zabotyatsya o svoikh sotrudnikakh. HeadHunter Kazakhstan, 28.06.2019. URL: <https://hh.kz/article/24884> (accessed: 11.05.2025).

ТАЛАНТТАРДЫ БАСҚАРУ: ТЕОРИЯ ЖӘНЕ ТӘЖІРИБЕ

М. Батай^{1*}, З.К. Смагулова¹, Н.А. Баранова², Г.И. Абаева³

¹Астана Халықаралық Университеті, Астана, Қазақстан

²Челябі мемлекеттік университеттің Қостанай филиалы, Қостанай, Қазақстан

³А. Байтұрсынов атындағы Қостанай өңірлік университеті, Қостанай, Қазақстан

Түйін. Берілген мақала адам ресурстарын басқарудың тиімді құралдарының бірі ретінде таланттарды басқару мәселелерін зерттеуге арналған. Зерттеудің мақсаты HR және қаржылық көрсеткіштерді біріктіру негізінде таланттарды басқару тиімділігін сандық бағалауға әдістемелік тәсілді әзірлеу және негіздеу болып табылады. Авторлар әдебиеттерге шолу жасады, таланттарды анықтау, дамыту және сақтаудың тиімді жүйесін құрудың шетелдік және отандық тәсілдерін қарастырады, персоналдың осы санатына қатысты басқару құралдарын даралау қажеттілігіне назар аударады. Қазақстандық компанияларда таланттарды басқару жүйесін енгізу проблемаларына, соның ішінде мотивация мен кәсіби даму тетіктерінің жеткіліксіз пысықталуына ерекше назар аударылды. Зерттеудің ғылыми жаңалығы дарындылықты басқару тиімділігінің авторлық интегралды индикаторын әзірлеу болып табылады, бұл персоналдың дамуы, оны сақтау және тиімділік арасындағы байланысты жан-жақты бағалауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, нәтижелерді құндық мәнде түсіндіруді қамтамасыз ететін экономикалық әсерді есептеу моделі ұсынылды. Зерттеудің эмпирикалық бөлігі BI Group компаниясының мысалында квази-эмпирикалық талдау форматында жүзеге асырылады. Зерттеу нәтижелері адами капиталдың дамуы мен ұйымның операциялық тиімділігінің өсуі арасындағы оң байланыстың болуын көрсетті, бұл еңбек өнімділігінің жоғарылауында, шығындардың төмендеуінде және қаржылық көрсеткіштердің жақсаруында көрінеді. Алынған нәтижелер таланттарды басқару жүйелерін әзірлеуде және әртүрлі салалардағы компанияларда HR аналитикалық құралдарын енгізуде пайдаланылуы мүмкін.

Түйінді сөздер: таланттарды басқару, талант, тиімділік, тұлға, адам ресурстарын басқару, мотивация, еңбек өнімділігі

TALENT MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE

M. Batay^{1*}, Z.K. Smagulova¹, N.A. Baranova², G.I. Abayeva³

¹Astana International University, Astana, Kazakhstan

²Kostanay Branch of Chelyabinsk State University, Kostanay, Kazakhstan

³Kostanay Regional University named after Ahmet Baitursynuly, Kostanay, Kazakhstan

Summary. This article is devoted to the study of talent management issues as one of the effective tools for human resource management. The purpose of the study is to develop and substantiate a methodological approach to quantifying the effectiveness of talent management based on the integration of HR and financial indicators. The authors conducted a literature review, reviewed foreign and domestic approaches to building an effective system for identifying, developing and retaining talent, and emphasized the need to individualize management tools for this



category of personnel. Special attention is paid to the problems of implementing talent management systems in Kazakhstani companies, including the lack of elaboration of motivation and professional development mechanisms. The scientific novelty of the research lies in the development of the author's integral indicator of the effectiveness of talent management, which allows a comprehensive assessment of the relationship between staff development, retention and effectiveness. Additionally, a model for calculating the economic effect is proposed, which provides interpretation of the results in monetary terms. The empirical part of the study is implemented in the format of a quasi-empirical analysis using the example of the BI Group company. The results of the study showed a positive relationship between the development of human capital and the growth of the operational efficiency of the organization, manifested in increased productivity, reduced losses and improved financial performance. The findings can be used in the development of talent management systems and the implementation of HR analytics tools in companies in various industries.

Keywords: talent management, talent, effective, individual, human resource management, motivation, labor productivity

Информация об авторах:

Батай Мария* - PhD студент, Международный университет Астана, Астана, Казахстан, e-mail: gul.a.2023@mail.ru, ORCID ID: 0009-0005-3804-6404.

Смагулова Зубираш Калыбековна – PhD, ассоциированный профессор, Международный университет Астана, Астана, Казахстан, e-mail: smagulova1111@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3759-5741.

Баранова Наталья Аркадьевна – кандидат экономических наук, Костанайский филиал Челябинского государственного университета, Костанай, Казахстан, e-mail: natalivalentina@mail.ru, ORCID ID: 0000-0003-0610-7565.

Абаева Гульдер Ивановна – кандидат экономических наук, ассоциированный профессор, Костанайский региональный университет им. А. Байтұрсынова, Костанай, Казахстан, e-mail: abayeva.g@mail.ru, ORCID ID: 0000-0001-9708-7744.

Авторлар жөнінде ақпарат:

Батай Мария* – PhD студенті, Астана Халықаралық Университеті, Астана, Қазақстан, e-mail: gul.a.2023@mail.ru, ORCID ID: 0009-0005-3804-6404.

Смагулова Зубираш Калыбековна – PhD, қауымдастырылған профессор, Астана Халықаралық Университеті, Астана, Қазақстан, e-mail: smagulova1111@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3759-5741.

Баранова Наталья Аркадьевна – экономика ғылымдарының кандидаты, Челябин мемлекеттік университетінің Костанай филиалы, Костанай, Қазақстан, e-mail: natalivalentina@mail.ru, ORCID ID: 0000-0003-0610-7565.

Абаева Гулдер Ивановна – экономика ғылымдарының кандидаты, қауымдастырылған профессоры, А. Байтұрсынов атындағы Костанай өңірлік университеті, Костанай, Қазақстан, e-mail: abayeva.g@mail.ru, ORCID ID: 0000-0001-9708-7744.

Information about the authors:

Batay Maria* – PhD student, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: gul.a.2023@mail.ru, ORCID ID: 0009-0005-3804-6404.

Smagulova Zubirash Kalybekovna – PhD, Associate Professor, Astana International University, Astana, Kazakhstan, e-mail: smagulova1111@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3759-5741.

Baranova Natalya Arkadyevna – Candidate of Economic Sciences, Kostanay Branch of Chelyabinsk State University, Kostanay, Kazakhstan, e-mail: natalivalentina@mail.ru, ORCID ID: 0000-0003-0610-7565.

Abayeva Gulder Ivanovna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Kostanay Regional University named after Ahmet Baitursynuly, Kostanay, Kazakhstan, e-mail: abayeva.g@mail.ru, ORCID ID: 0000-0001-9708-7744.

Получено: 22.07.2025

Принято к рассмотрению: 25.09.2025

Доступно онлайн: 30.06.2026