



Статистика, учет и аудит, 2(101)2026. стр. 136-151
DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2026.-2.10>

Экономика и менеджмент
МРНТИ 06.81.23
УДК 331.108

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ МИГРАЦИИ ТАЛАНТОВ

А.Ж. Джунусбекова^{1*}, Г.Ж. Таяуова¹, Алтунташ Гюльтекин²

¹Университет Туран, Алматы, Казахстан

²Стамбульский университет, Стамбул, Турция

*Corresponding author e-mail: 24252653@turan-edu.kz

Аннотация. В статье рассматривается трансформация управления человеческими ресурсами в условиях глобальной миграции талантов. Актуальность исследования обусловлена усилением международной конкуренции за квалифицированных специалистов, ростом кадрового дефицита и изменением требований к компетенциям работников. Целью исследования является выявление основных направлений изменения HR-практик под влиянием международной мобильности талантов, а также обоснование подходов к привлечению, адаптации, развитию и удержанию квалифицированных кадров. В работе использованы системный, сравнительный и аналитический методы, обобщение научной литературы и аналитических материалов международных организаций по вопросам миграции, рынка труда и управления человеческим капиталом, а также сравнительный анализ вторичных страновых данных, представленных в Global Talent Competitiveness Index 2025. В результате исследования определены ключевые факторы миграции талантов, включая экономические, профессиональные, образовательные, институциональные, социально-культурные, технологические и сетевые условия. Показано, что эффективное управление человеческими ресурсами в новых условиях требует перехода от традиционного кадрового администрирования к стратегическому управлению человеческим капиталом. Особое значение приобретают найм на основе навыков, цифровые HR-инструменты, признание квалификаций иностранных специалистов, межкультурная адаптация, непрерывное обучение и программы удержания персонала. Значимость исследования заключается в систематизации современных подходов к управлению талантами и обосновании необходимости рассматривать миграцию не только как риск оттока человеческого капитала, но и как источник циркуляции знаний, профессиональных связей и инновационного развития организаций.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, глобальная миграция талантов, человеческий капитал, международная мобильность, управление талантами, кадровая стратегия, межкультурная адаптация.

Основные положения. Глобальная миграция талантов усиливает международную конкуренцию за квалифицированных специалистов и требует пересмотра традиционных подходов к управлению человеческими ресурсами. В современных условиях HR-службы должны ориентироваться не только на привлечение кадров, но и на их адаптацию, развитие, удержание, признание квалификаций и

Cite this article as: Junusbekova A Zh., Tayauova G.Zh., Gultekin Altuntas. Human resource management in the context of global talent migration. Statistics, accounting and audit. 2026, 2(101), 136-151. (In Russ.). DOI: <https://www.doi.org/10.51579/1563-2415.2026.-2.10>



эффективное использование человеческого капитала. Проведенное исследование показало, что миграция талантов определяется совокупностью экономических, профессиональных, образовательных, институциональных, социально-культурных и технологических факторов. Сравнительный анализ страновых данных Global Talent Competitiveness Index 2025 подтверждает, что конкурентоспособность стран в борьбе за таланты зависит от сочетания возможностей привлечения, развития и удержания специалистов. Переход к стратегическому управлению человеческим капиталом, развитие цифровых HR-инструментов, внедрение найма на основе навыков и совершенствование межкультурной адаптации позволяют рассматривать миграцию не только как риск оттока специалистов, но и как источник циркуляции знаний, профессиональных связей и инновационного развития организаций.

Введение. В условиях глобализации, цифровой трансформации и усиления международной конкуренции за высококвалифицированные кадры управление человеческими ресурсами приобретает стратегическое значение для развития организаций и национальных экономик. Глобальная миграция талантов становится одним из факторов, заметно меняющих рынок труда: квалифицированные специалисты всё чаще выбирают те страны и компании, которые предлагают не только достойную оплату, но и возможности профессионального роста, гибкие формы занятости, благоприятную корпоративную среду и долгосрочные карьерные перспективы.

Актуальность исследования обусловлена тем, что международная мобильность талантов создаёт новые вызовы для систем управления человеческими ресурсами. Компаниям уже недостаточно просто привлекать квалифицированных специалистов: важно обеспечивать их адаптацию, развитие, мотивацию и удержание в условиях высокой конкуренции на глобальном рынке труда. При этом традиционные подходы к управлению персоналом, ориентированные преимущественно на внутренние кадровые ресурсы, всё меньше соответствуют современным условиям, связанным с миграцией специалистов, дефицитом компетенций, цифровизацией кадровых процессов и развитием мультикультурных коллективов.

Степень научной разработанности проблемы показывает, что вопросы управления человеческими ресурсами, развития кадрового потенциала и повышения производительности труда достаточно широко представлены в трудах отечественных и зарубежных авторов. Однако взаимосвязь между глобальной миграцией талантов и трансформацией кадровых практик организаций раскрыта недостаточно комплексно. Особенно актуальными остаются вопросы привлечения иностранных специалистов, развития бренда работодателя, межкультурной адаптации, цифрового подбора персонала, непрерывного обучения и удержания высококвалифицированных работников.

Целью исследования является выявление основных направлений трансформации управления человеческими ресурсами в условиях глобальной миграции талантов, а также обоснование практических подходов к привлечению, развитию и удержанию квалифицированных специалистов.

Для достижения поставленной цели в статье раскрываются теоретические основы управления человеческими ресурсами в условиях глобальной миграции талантов, рассматриваются отечественные и зарубежные подходы к исследованию человеческого капитала, международной мобильности специалистов и управления талантами. Особое внимание уделяется определению факторов, влияющих на миграцию квалифицированных работников и трансформацию кадровой политики организаций. В рамках исследования также анализируются современные инструменты привлечения,



адаптации, развития и удержания специалистов, выявляются основные проблемы организаций в условиях усиления глобальной конкуренции за таланты и обосновываются возможные направления их решения.

Научная новизна исследования заключается в систематизации современных подходов к управлению человеческими ресурсами с учётом влияния глобальной миграции талантов, а также в обосновании необходимости перехода от традиционного кадрового администрирования к стратегическому управлению человеческим капиталом, основанному на привлечении, развитии, межкультурной адаптации и удержании высококвалифицированных специалистов.

Литературный обзор. Глобальная миграция талантов в современных исследованиях рассматривается как один из факторов трансформации управления человеческими ресурсами. Рост международной мобильности специалистов усиливает конкуренцию за квалифицированные кадры и требует от организаций более гибких подходов к их привлечению, развитию и удержанию. Особую значимость в этих условиях приобретает человеческий капитал. Знания, профессиональные навыки, инновационный потенциал и способность работников адаптироваться к изменениям становятся ключевыми ресурсами развития организаций.

В отечественной научной литературе управление человеческими ресурсами чаще рассматривается через развитие кадрового потенциала, производительность труда и мотивацию. Травин В.В., Дятлов В.А. подчёркивают значение стратегии развития персонала и долгосрочного планирования кадровой политики в условиях неопределённости [1]. Кабанов В.Н. рассматривает управление человеческими ресурсами как комплексную управленческую философию, связанную с оценкой состояния работников и повышением эффективности использования кадрового потенциала [2]. Саяхметов Д.Д. определяет развитие человеческих ресурсов как процесс приобретения сотрудниками навыков, необходимых для выполнения профессиональных задач [3]. Эти подходы формируют важную теоретическую основу, однако в них недостаточно раскрыты вопросы международной мобильности, межкультурной адаптации, конкуренции за иностранных специалистов и удержания высококвалифицированных кадров.

Зарубежные исследования рассматривают миграцию талантов в контексте международного управления человеческими ресурсами, глобальной занятости и транснациональной мобильности профессионалов. М. Lazarova и соавторы отмечают, что современная глобальная работа меняется под влиянием цифровизации, гибридных форм занятости и распределённых мультикультурных команд [4]. Это усиливает значение международного управления персоналом, включая поддержку мобильных сотрудников, межкультурную адаптацию и развитие организационной гибкости.

Важное место в зарубежной литературе занимает соотношение понятий «утечка мозгов», «приток талантов» и «циркуляция талантов». Современные исследования всё чаще рассматривают миграцию квалифицированных кадров не только как потерю человеческого капитала, но и как возможность обмена знаниями, инвестициями и профессиональными связями через диаспоры и транснациональные сети. М. Bertè и соавторы показывают, что миграция высококвалифицированных работников зависит не только от экономических факторов, но и от профессиональных и социальных сетей, влияющих на выбор страны назначения [5].

В условиях глобальной конкуренции за специалистов возрастает значение кадровых инструментов, направленных на привлечение, адаптацию и удержание



талантов. К ним относятся бренд работодателя, гибкие формы занятости, непрерывное обучение, цифровой подбор персонала, межкультурная коммуникация и карьерное сопровождение. P. Caligiuri и D.V. Caprar рассматривают культурную гибкость как способность эффективно действовать в разных культурных контекстах [6]. Для организаций это особенно важно, поскольку мультикультурные коллективы могут усиливать инновационный потенциал, но при слабом управлении создавать риски конфликтов и профессиональной дезадаптации.

Таким образом, анализ литературы показывает, что управление человеческими ресурсами в условиях глобальной миграции талантов требует перехода от кадрового администрирования к стратегическому управлению человеческим капиталом. Отечественные авторы раскрывают базовые аспекты развития персонала, но недостаточно учитывают международную мобильность, цифровизацию и межкультурную адаптацию. Зарубежные исследования активнее рассматривают глобальное управление талантами, утечку и циркуляцию кадров, найм на основе навыков и интеграцию иностранных специалистов. Однако связь между глобальной миграцией талантов и конкретными кадровыми практиками организаций всё ещё изучена недостаточно, что определяет необходимость дальнейшего исследования данной проблемы.

Материалы и методы. Исследование носит теоретико-аналитический характер и основано на систематизации научной литературы, сравнительном анализе отечественных и зарубежных подходов, а также обобщении материалов международных организаций по вопросам миграции, рынка труда и управления человеческим капиталом.

В качестве материалов использованы труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные управлению человеческими ресурсами, развитию человеческого капитала, международной мобильности специалистов, управлению талантами, цифровизации кадровых процессов и межкультурной адаптации. Аналитическую базу составили отчёты Всемирного банка, Организации экономического сотрудничества и развития, Международной организации по миграции, а также современные исследования о глобальном управлении талантами, утечке, притоке и циркуляции квалифицированных кадров.

В целях эмпирической конкретизации исследования использованы страновые данные Global Talent Competitiveness Index 2025 по Казахстану, Турции, Польше, ОАЭ, Германии, Канаде и Сингапуру. Выбор указанных стран обусловлен необходимостью сопоставления различных национальных условий формирования, привлечения, развития и удержания человеческого капитала. Казахстан и Турция отражают непосредственный исследовательский контекст статьи; Польша представлена как пример сопоставимой переходной экономики; ОАЭ и Сингапур характеризуют модели активного привлечения международных талантов; Канада и Германия репрезентируют развитые экономики с институционально устойчивыми системами развития и удержания квалифицированных кадров.

В ходе исследования применялись системный, сравнительный и аналитический методы. Системный анализ позволил рассмотреть управление человеческими ресурсами как комплексную систему, включающую привлечение, развитие, адаптацию и удержание персонала. Сравнительный анализ использовался для сопоставления отечественных и зарубежных подходов к управлению человеческим капиталом. Метод обобщения и контент-анализ научных публикаций и аналитических отчётов позволили выделить



ключевые факторы миграции талантов и основные направления трансформации кадровых практик в условиях международной мобильности специалистов.

Результаты и обсуждение. Глобальная миграция талантов является частью более широкого процесса международной мобильности населения и рабочей силы, который в последние десятилетия приобрёл устойчивый характер. В условиях глобализации миграция всё чаще связана не только с перемещением людей, но и с перераспределением человеческого капитала, профессиональных навыков и трудовых ресурсов между странами и регионами. Для управления человеческими ресурсами это означает необходимость учитывать не только состояние внутреннего рынка труда, но и международную конкуренцию за квалифицированных специалистов, включая их привлечение, адаптацию, развитие и удержание.

Для более точного понимания причин миграции талантов важно рассматривать не только общий масштаб международной мобильности, но и факторы, влияющие на выбор специалистами страны, компании или профессиональной среды. В научной и аналитической литературе такие решения объясняются сочетанием экономических, социальных, институциональных, профессиональных и демографических факторов. В докладе Всемирного банка подчёркивается, что миграция часто становится реакцией на глобальные дисбалансы, различия в уровне благосостояния, демографические изменения, климатические и политические риски, а также на соответствие навыков мигрантов потребностям принимающих стран [7]. В свою очередь, ОЭСР отмечает, что привлекательность стран для талантливых мигрантов определяется не только миграционной политикой, но и условиями занятости, качеством жизни, возможностями обучения, предпринимательства и профессионального роста [8]. На основе систематизации данных подходов факторы миграции талантов можно рассматривать через соотношение выталкивающих причин и притягивающих условий (таблица 1).

Таблица 1 - Основные факторы, влияющие на миграцию талантов

Группа факторов	Характеристика влияния на миграцию талантов	Значение для HR
Экономические	Уровень заработной платы, стабильность занятости, социальные гарантии и возможности роста доходов.	Формирование конкурентной оплаты труда, системы бонусов, карьерного продвижения и долгосрочной мотивации.
Профессиональные	Карьерные перспективы, доступ к сложным проектам, современным технологиям и профессиональным сетям.	Развитие карьерного роста, наставничества, проектной мобильности и индивидуальных траекторий развития.
Образовательные	Возможности качественного образования, переподготовки, повышения квалификации и доступа к исследовательским ресурсам.	Развитие непрерывного обучения, повышения квалификации, переподготовки и сотрудничества с образовательными организациями.
Институциональные и политические	Правовая защищённость, прозрачность трудовых и миграционных правил, безопасность и предсказуемость институтов.	Правовое сопровождение иностранных специалистов, помощь с документами и прозрачные кадровые процедуры.
Социальные и культурные	Качество жизни, инфраструктура, безопасность, культурная открытость, языковая среда и условия для семьи.	Поддержка при переезде, адаптационные программы, языковая помощь и инклюзивная корпоративная культура.



продолжение таблицы 1

Технологические и инновационные	Доступ к цифровой инфраструктуре, данным, технологиям искусственного интеллекта, высокотехнологичным рабочим местам и стартап-среде.	Развитие цифрового HR, найма на основе навыков, цифрового обучения и оценки компетенций.
Сетевые	Диаспоры, профессиональные сообщества, международные контакты и карьерные платформы.	Использование профессиональных сетей, рекомендательного найма, бренда работодателя и международных каналов подбора.
Примечание: составлено авторами		

Данные таблицы показывают, что миграция талантов не может быть объяснена только уровнем заработной платы или различиями в экономическом развитии стран. Решение квалифицированных специалистов о миграции формируется под влиянием совокупности факторов: карьерных перспектив, качества жизни, доступа к образованию, правовой защищённости, инновационной среды, культурной открытости и наличия профессиональных сетей. Для организаций это означает, что конкуренция за таланты выходит за пределы традиционного подбора персонала и требует комплексной HR-стратегии, включающей конкурентное вознаграждение, карьерное развитие, гибкие формы занятости, межкультурную адаптацию, цифровые инструменты подбора и программы удержания работников.

Масштабность международной мобильности представлена на рисунке 1.

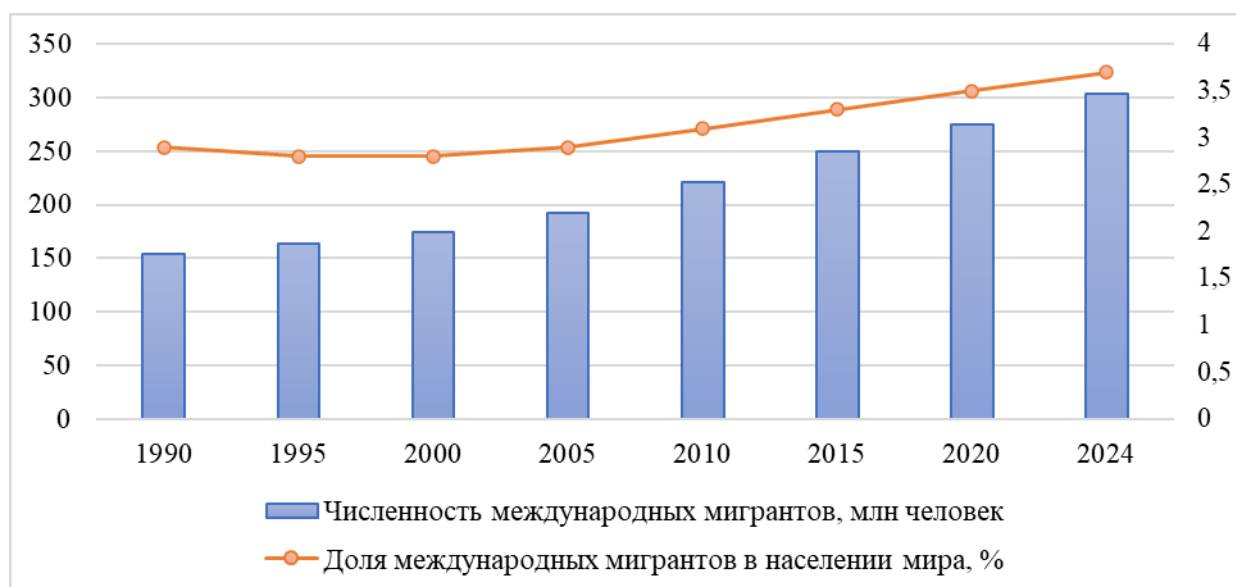


Рисунок 1 – Динамика численности международных мигрантов и их доли в населении мира, 1990-2024 гг.

Примечание: составлено авторами на основе источника [9]

Данные рисунка отражают устойчивый рост международной миграции. В 1990-2024 гг. численность международных мигрантов увеличилась примерно в два раза, а их



доля в мировом населении выросла с 2,9% до 3,7%. Это подтверждает, что международная мобильность сохраняет устойчивое значение для мирового рынка труда.

Особое значение для управления человеческими ресурсами имеет трудовая миграция. В 2022 году в мире насчитывалось около 167,7 млн международных трудовых мигрантов, что составляло 59% от общего числа международных мигрантов [9]. Следовательно, значительная часть международной мобильности напрямую связана с рынком труда, кадровым обеспечением организаций и перераспределением человеческого капитала между странами.

Экономическая роль миграции проявляется также в денежных переводах: в 2023 году их объём достиг 857 млрд долл. США. Этот показатель отражает сохранение финансовых и социальных связей мигрантов со странами происхождения и позволяет рассматривать миграцию не только как отток человеческого капитала, но и как элемент циркуляции ресурсов, знаний и профессиональных связей. Хотя эти данные отражают общий масштаб международной и трудовой миграции, а не только перемещение высококвалифицированных специалистов, они важны для анализа глобальной мобильности талантов, поскольку движение рабочей силы всё сильнее влияет на источники привлечения персонала, структуру компетенций, адаптацию работников и долгосрочное удержание человеческого капитала.

Одновременно усиливается глобальный дефицит квалифицированных кадров. В Азиатско-Тихоокеанском регионе 77% работодателей сообщили о трудностях с поиском специалистов [10]. К 2030 году 39% текущих навыков работников могут измениться или устареть, а 63% работодателей называют разрыв в навыках главным барьером для трансформации бизнеса [11]. Следовательно, проблема заключается не только в нехватке работников, но и в несоответствии компетенций требованиям новой экономики.

В ответ на кадровый дефицит компании пересматривают подходы к управлению персоналом. 35% компаний в Азиатско-Тихоокеанском регионе делают акцент на повышении квалификации и переобучении сотрудников, 30% повышают заработную плату, 26% предлагают гибкий график, 25% расширяют поиск кадровых резервов, а 21% предоставляют гибкость по месту работы [10]. Поэтому современная HR-стратегия должна сочетать внешний поиск специалистов с развитием внутренних кадровых ресурсов, гибкими условиями занятости и мерами по удержанию работников.

Кадровый дефицит меняет и принципы оценки кандидатов. Если раньше подбор персонала во многом опирался на диплом, стаж и предыдущую должность, то сегодня большее значение приобретают конкретные навыки, обучаемость и готовность работать в условиях цифровой трансформации. Это особенно заметно в сферах искусственного интеллекта, анализа данных, кибербезопасности и зелёной экономики, где требования к компетенциям меняются быстрее, чем образовательные программы.

Анализ онлайн-вакансий подтверждает переход к найму на основе навыков. В исследовании рынка труда Великобритании было проанализировано около 11 млн онлайн-вакансий за 2018-2024 годы; результаты показали рост спроса на позиции в сфере искусственного интеллекта и одновременное снижение требований к университетскому образованию в таких вакансиях [12]. Это не означает отказа от образования: для регулируемых профессий диплом сохраняет принципиальное значение. Однако для многих цифровых и гибридных профессий более эффективной становится смешанная модель оценки, при которой формальное образование дополняется проверкой прикладных компетенций, портфолио, сертификатов, практических заданий и способности к быстрому обучению.



Вместе с тем привлечение иностранных специалистов само по себе не гарантирует эффективного использования человеческого капитала. Организация должна обеспечить профессиональную интеграцию, признание квалификаций, адаптацию к корпоративной среде и долгосрочное удержание работников. Без этих условий возникает риск недоиспользования навыков, снижения производительности и последующего ухода специалиста.

При входе на рынок труда иммигранты в 15 странах ОЭСР в среднем зарабатывают на 34% меньше, чем сопоставимые по возрасту и полу работники, родившиеся в принимающей стране [8]. Значительная часть этого разрыва связана с тем, что мигранты чаще заняты в менее оплачиваемых фирмах и секторах. Это означает, что интеграция зависит не только от характеристик работника, но и от качества первого трудоустройства, доступа к подходящим должностям и возможностей карьерного роста.

Особенно важной остаётся проблема избыточной квалификации, когда мигранты работают на позициях ниже уровня своего образования и профессиональной подготовки. Почти половина мигрантов с высшим образованием в Европе занята ниже своей квалификации, тогда как среди работников, родившихся в принимающей стране, этот показатель ниже одной трети [13]. Признание иностранного диплома снижает данный риск: среди мигрантов с признанной квалификацией избыточная квалификация составляет 39%, а без признания 56%. Следовательно, признание дипломов и профессионального опыта является важным инструментом раскрытия человеческого капитала.

Таким образом, интеграция иностранных специалистов должна рассматриваться как управляемый HR-процесс, включающий привлечение, оценку компетенций, признание квалификаций, профессиональную адаптацию и удержание. Такой подход позволяет перейти от краткосрочного закрытия вакансий к модели долгосрочного развития человеческого капитала, что отражено в предложенной схеме процесса интеграции и удержания иностранных специалистов (таблица 2).

Таблица 2 - Схема процесса интеграции и удержания иностранных специалистов

Этап	Содержание HR-действий	Ожидаемый результат
1. Подготовка до выхода на работу	Информационная, документальная, визовая и правовая поддержка; помощь с жильём и базовой адаптацией	Снижение неопределённости и ускорение включения в работу
2. Признание квалификаций и опыта	Оценка дипломов, подтверждение опыта, сопровождение лицензирования	Снижение риска избыточной квалификации и более точное соответствие должности
3. Адаптация в организации	Знакомство с корпоративными нормами, языковая поддержка, наставничество	Быстрое включение в команду и снижение ранней текучести
4. Размещение в должности	Подбор позиции с учётом навыков, опыта, образования и потенциала	Более эффективное использование человеческого капитала
5. Профессиональное развитие	Повышение квалификации, переобучение, краткосрочные образовательные программы, карьерное консультирование	Рост компетенций и переход к более квалифицированным ролям



продолжение таблицы 2

6. Внутренняя мобильность и оплата	Прозрачные карьерные траектории, пересмотр оплаты, контроль справедливости вознаграждения, продвижение внутри организации	Повышение мотивации и снижение риска ухода специалиста
7. Инклюзивная корпоративная среда	Межкультурная коммуникация, антидискриминационные процедуры, обратная связь	Долгосрочное удержание и повышение вовлечённости иностранных сотрудников
Примечание: составлено авторами		

Представленная схема показывает, что удержание иностранных специалистов начинается не после завершения найма, а уже на этапе подготовки к выходу на работу и признания квалификации. Если организация ограничивается только привлечением кандидата, но не обеспечивает признание его профессионального опыта, соответствующее размещение, языковую и карьерную поддержку, возникает риск неэффективного использования человеческого капитала, когда квалифицированный специалист не может реализовать свой профессиональный потенциал. Для HR-служб это означает необходимость объединять подбор персонала, адаптацию, поддержку признания квалификаций, профессиональное развитие и удержание работников в единую систему.

Вместе с тем влияние миграции талантов проявляется не только на уровне организаций, но и на уровне стран происхождения. Как было показано выше, денежные переводы отражают сохранение связей мигрантов со своими странами, однако финансовые потоки не заменяют полноценного участия квалифицированных специалистов в национальном рынке труда, науке и бизнесе. Поэтому важно различать несколько возможных последствий миграции талантов: отток человеческого капитала, его прирост за счёт возвращения или привлечения специалистов, а также международную циркуляцию знаний, навыков, инвестиций и профессиональных связей. Данные подходы обобщены в таблице 3.

Таблица 3 - Подходы к интерпретации миграции талантов: отток, прирост и циркуляция человеческого капитала

Подход	Содержание	Основные риски	Возможные эффекты для страны происхождения	Управленческое значение
Отток человеческого капитала	Выезд квалифицированных специалистов за рубеж	Потеря кадров, снижение научного и инновационного потенциала, дефицит специалистов в ключевых секторах	Краткосрочное ослабление кадрового потенциала	Развитие политики удержания, карьерных стимулов и условий профессиональной реализации
Прирост человеческого капитала	Возврат специалистов или привлечение иностранных талантов	Риск неэффективной реинтеграции, несоответствие ожиданий и условий работы	Приток новых знаний, технологий, управленческих практик и международного опыта	Развитие программ возвращения, признания зарубежного опыта и конкурентной профессиональной среды



продолжение таблицы 3

Циркуляция человеческого капитала	Обмен знаниями, капиталом, связями и проектами между страной происхождения и диаспорой	Слабая институциональная связь с диаспорой и отсутствие механизмов вовлечения	Денежные переводы, совместные исследования, инвестиции, стартапы, наставничество, профессиональные сети, удалённое участие	Развитие взаимодействия с диаспорой, сетей выпускников, проектного сотрудничества и международных кадровых экосистем
Примечание: составлено авторами				

Представленная схема показывает, что последствия миграции талантов зависят от качества институтов, кадровой политики и способности страны поддерживать связь с уехавшими специалистами. Если страна происхождения не создаёт условий для профессиональной реализации, взаимодействия с диаспорой и возврата компетенций, миграция усиливает отток человеческого капитала. Однако при наличии программ работы с диаспорой, международных профессиональных сетей, механизмов признания зарубежного опыта и гибких форм проектного участия она может стать источником циркуляции знаний, инвестиций и профессиональных связей.

Для эмпирического уточнения полученных выводов в исследовании дополнительно использованы страновые показатели Global Talent Competitiveness Index 2025 (GTCI 2025), характеризующие условия формирования, привлечения, развития и закрепления квалифицированных кадров. Обращение к данным указанного индекса представляется целесообразным, поскольку общая статистика международной миграции отражает преимущественно количественные масштабы перемещения населения и рабочей силы, тогда как для анализа управления человеческими ресурсами существенное значение имеет также качество социально-экономической, образовательной и институциональной среды, в которой осуществляется воспроизводство и использование человеческого капитала.

В этих целях рассмотрены данные по семи странам: Казахстану, Турции, Польше, ОАЭ, Германии, Канаде и Сингапуру. Выбор стран имеет сравнительно-иллюстративный характер и позволяет сопоставить различные условия кадрового развития. Казахстан и Турция связаны с исследовательским контекстом статьи; Польша представляет опыт переходной экономики; ОАЭ и Сингапур характеризуют страны, активно использующие механизмы привлечения иностранных специалистов; Канада и Германия отражают опыт развитых экономик, обладающих устойчивыми институтами профессиональной подготовки, занятости и закрепления квалифицированных работников.

Данные, представленные на рисунке 2, свидетельствуют о наличии существенных различий между странами по уровню национальной конкурентоспособности в сфере талантов.

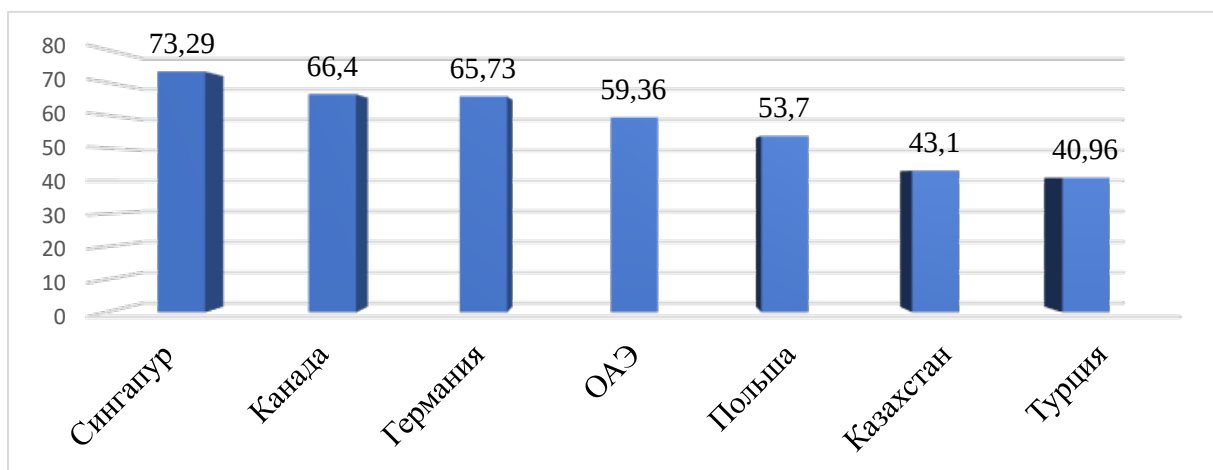


Рисунок 2 – Сравнительный уровень национальной конкурентоспособности в сфере талантов по GTCI 2025

Примечание: составлено авторами на основе источника [14]

Наиболее высокие значения индекса имеют Сингапур, Канада, Германия и ОАЭ, что указывает на более развитые условия привлечения, подготовки и закрепления квалифицированных специалистов. Казахстан и Турция занимают более низкие позиции по совокупному показателю, вследствие чего для данных стран особую значимость приобретают последовательное развитие системы профессионального обучения, совершенствование механизмов признания квалификаций, повышение качества кадровой политики организаций, а также создание условий для устойчивого профессионального роста работников.

Для более подробного раскрытия различий, представленных на рисунке 2, в таблице 4 приведены значения трёх компонентов GTCI 2025, непосредственно связанных с задачами управления человеческими ресурсами: привлечения, развития и удержания квалифицированных специалистов.

Таблица 4 – Сравнительные показатели привлечения, развития и удержания талантов по данным GTCI 2025

Страна	Привлечение, баллы	Развитие, баллы	Удержание, баллы	Значение для управления человеческими ресурсами
Сингапур	80,40	69,42	71,35	Высокие значения показателей свидетельствуют о развитости условий привлечения и закрепления квалифицированных специалистов.
Канада	71,66	63,70	76,37	Показатели отражают значимость регулирования трудовой интеграции, признания квалификаций и профессионального продвижения иностранных работников.
Германия	71,21	58,41	80,34	Высокий показатель удержания характеризует значение стабильной занятости, социальной защищённости и развитой системы профессиональной подготовки.



продолжение таблицы 4

ОАЭ	80,16	54,71	60,77	Высокий показатель привлечения указывает на наличие благоприятных условий входа иностранных специалистов на рынок труда.
Польша	55,24	44,54	63,40	Показатели отражают промежуточное положение страны и необходимость дальнейшего развития профессиональной подготовки кадров.
Казахстан	52,28	36,19	56,16	Разрыв с ведущими странами указывает на необходимость усиления системы профессионального обучения, развития компетенций и повышения эффективности кадровой политики организаций.
Турция	39,76	42,03	49,95	Относительно низкие значения показателей привлечения и удержания свидетельствуют о необходимости совершенствования условий профессиональной адаптации и закрепления специалистов.
Примечание: составлено авторами на основе источника [14]				

Как видно из таблицы 4, конкурентоспособность стран в сфере талантов определяется не только наличием трудовых ресурсов, но и способностью национальных институтов и организаций обеспечивать их подготовку, привлечение, рациональное использование и длительное закрепление. Более высокие значения показателей привлечения, развития и удержания создают для организаций дополнительные возможности комплектования штата квалифицированными работниками и снижают риски потери человеческого капитала. Для стран, имеющих средние и низкие значения индекса, первостепенное значение приобретают совершенствование системы профессионального образования, развитие механизмов признания иностранных квалификаций, укрепление организационной адаптации работников и формирование устойчивых условий их профессионального роста.

Таким образом, глобальная миграция талантов трансформирует управление человеческими ресурсами по нескольким направлениям. Во-первых, она усиливает конкуренцию за квалифицированных специалистов и требует выхода за пределы внутреннего рынка труда. Во-вторых, меняет критерии подбора персонала, повышая значение реальных навыков, цифровых компетенций и способности работников к обучению. В-третьих, делает интеграцию, признание квалификаций и удержание иностранных специалистов самостоятельными элементами HR-стратегии. В-четвёртых, требует перехода от узкого понимания миграции как оттока человеческого капитала к более комплексной модели международной циркуляции знаний, инвестиций и профессиональных связей. Следовательно, эффективное управление человеческими ресурсами в условиях глобальной миграции талантов должно сочетать стратегическое привлечение специалистов, оценку реальных компетенций, развитие цифровых HR-инструментов, адаптацию иностранных работников и поддержание транснациональных профессиональных сетей.

Заключение. Проведённое исследование позволяет рассматривать глобальную миграцию талантов как устойчивый фактор изменения кадровой политики организаций, действующих в условиях возрастающей международной конкуренции за квалифицированный труд. Полученные результаты показывают, что эффективность управления человеческими ресурсами в данной сфере определяется согласованностью



всей системы работы с человеческим капиталом, включая привлечение специалистов, признание их квалификаций, профессиональную адаптацию, развитие компетенций и закрепление работников в организации.

Научное значение полученных результатов состоит в уточнении взаимосвязи между международной мобильностью квалифицированных специалистов и трансформацией организационных практик управления персоналом. Миграция талантов в данном контексте выступает не только как внешний демографический или трудовой процесс, но и как управленческий фактор, требующий изменения содержания кадрового планирования, методов оценки работников, механизмов профессионального развития и способов удержания квалифицированных кадров.

Практическая значимость исследования заключается в обосновании необходимости рассматривать работу с иностранными и мобильными специалистами как последовательный управленческий процесс, а не как разовое восполнение кадрового дефицита. В этих условиях особое значение приобретают прозрачные процедуры признания образования и опыта, соответствие должностного размещения уровню подготовки работника, развитие профессионального обучения, сопровождение адаптации и формирование условий для длительной занятости. Именно данные элементы определяют, будет ли международная мобильность специалистов использована как источник укрепления кадрового потенциала или приведёт к недоиспользованию имеющихся компетенций.

Сравнительное использование данных Global Talent Competitiveness Index 2025 показало, что возможности организаций в сфере привлечения и удержания талантов в значительной степени зависят от качества национальной среды. Различия между странами по показателям привлечения, развития и удержания квалифицированных работников подтверждают необходимость увязывать кадровые стратегии организаций с более широкими институциональными условиями рынка труда, образования, профессиональной подготовки и социальной интеграции.

Ограничение исследования состоит в том, что эмпирическая часть основана на вторичных международных данных и имеет сравнительно-иллюстративный характер. В связи с этим дальнейшее изучение проблемы целесообразно направить на проведение первичных обследований работодателей, анализ отраслевых различий в привлечении иностранных специалистов, а также оценку результативности программ адаптации, обучения и удержания работников в конкретных организациях. Это позволит углубить представление о практических механизмах управления человеческими ресурсами в условиях глобальной миграции талантов и определить наиболее действенные направления кадровой политики.

Список литературы

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
2. Кабанов В.Н. Производительность труда и заработная плата // Журнал правовых и экономических исследований. – 2014. – № 3. – С. 7-15.
3. Саяхметов Д. Д. Глобальные экономические системы. – А.: Санат, 2016. – 150 с.
4. Lazarova M., Caligiuri P., Collings D.G., De Cieri H. Global work in a rapidly changing world: Implications for MNEs and individuals // Journal of World Business. - 2023. - Vol. 58, No. 1. - e101365. – DOI: 10.1016/j.jwb.2022.101365.
5. Bertè M., Paolotti D., Kalimeri K. From Ukraine to the World: Using LinkedIn Data to Monitor Professional Migration from Ukraine // GoodIT '23: Proceedings of the ACM International Conference on Information Technology for Social Good, September 6–8, 2023, Lisbon, Portugal. – New York: Association for Computing Machinery, 2023. – P. 213–222. – DOI: 10.1145/3582515.3609537.



6. Caligiuri P., Caprar D. V. Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2023. – Vol. 34, No.12. – P. 2429–2450. – DOI: 10.1080/09585192.2022.2083918.

7. World Bank. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies [Электронный ресурс]. – Washington, DC: World Bank, 2023. – DOI: 10.1596/978-1-4648-1964-3. – URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39696> (дата обращения: 29.05.2026).

8. OECD. International Migration Outlook 2025 [Электронный ресурс]. – Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/ae26c893-en. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2025_ae26c893-en.html (дата обращения: 29.05.2026).

9. International Organization for Migration. Migration Data Portal [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.migrationdataportal.org/> (дата обращения: 29.05.2026).

10. ManpowerGroup. 2025 Global Talent Shortage Survey: Asia Pacific Findings [Электронный ресурс]. – Milwaukee: ManpowerGroup, 2025. – URL: <https://www.manpowergroup.com.sg/hubfs/MPG-APAC-Talent-Shortage-2025.pdf> (дата обращения: 29.05.2026).

11. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025 [Электронный ресурс]. – Geneva: World Economic Forum, 2025. – URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата обращения: 29.05.2026).

12. Bone M., González Ehlinger E., Stephany F. Skills or degree? The rise of skill-based hiring for AI and green jobs // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2025. – Vol. 214. – e124042. – DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124042.

13. Eurostat. Migrant integration statistics – over-qualification [Электронный ресурс]. – Luxembourg: Eurostat, 2025. – URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migrant_integration_statistics_-_over-qualification (дата обращения: 29.05.2026).

14. INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025: Talent & Resilience: Navigating an Era of Disruption [Электронный ресурс]. – Fontainebleau: INSEAD; Washington, DC: Portulans Institute, 2025. – URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index> (дата обращения: 29.05.2026).

References

1. Travin V.V., Dyatlov V.A. Osnovy kadrovogo menedzhmenta [Fundamentals of Personnel Management]. Moskva: Delo, 1997, 336 s. (In Russian).

2. Kabanov V.N. Proizvoditelnost truda i zarabotnaya plata [Labour Productivity and Wages]. Zhurnal pravovyykh i ekonomicheskikh issledovaniy, 2014, 3, ss. 7-15. (In Russian).

3. Sayahmetov D. D. Global'nye ekonomicheskie sistemy [Global economic systems]. Almaty: Sanat, 2016, 150 s. (In Russian).

4. Lazarova M., Caligiuri P., Collings D.G., De Cieri H. Global work in a rapidly changing world: Implications for MNEs and individuals. *Journal of World Business*, 2023, 58(1), e101365. DOI: 10.1016/j.jwb.2022.101365.

5. Bertè M., Paolotti D., Kalimeri K. From Ukraine to the World: Using LinkedIn Data to Monitor Professional Migration from Ukraine. GoodIT '23: Proceedings of the ACM International Conference on Information Technology for Social Good, September 6–8, 2023, Lisbon, Portugal. New York: Association for Computing Machinery, 2023, pp. 213–222. DOI: 10.1145/3582515.3609537.

6. Caligiuri P., Caprar D.V. Becoming culturally agile: Effectively varying contextual responses through international experience and cross-cultural competencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 2023, 34(12), pp. 2429-2450. DOI: 10.1080/09585192.2022.2083918.

7. World Bank. World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Washington, DC: World Bank, 2023. DOI: 10.1596/978-1-4648-1964-3. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/39696> (accessed: 29.05.2026).

8. OECD. International Migration Outlook 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/ae26c893-en. URL: https://www.oecd.org/en/publications/international-migration-outlook-2025_ae26c893-en.html (accessed: 29.05.2026).

9. International Organization for Migration. *Migration Data Portal*. URL: <https://www.migrationdataportal.org/> (accessed: 29.05.2026).

10. ManpowerGroup. Global Talent Shortage Survey 2025: Asia Pacific Findings. Milwaukee: ManpowerGroup, 2025. URL: <https://www.manpowergroup.com.sg/hubfs/MPG-APAC-Talent-Shortage-2025.pdf> (accessed: 29.05.2026).



11. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (accessed: 29.05.2026).
12. Bone M., Ehlinger E., Stephany F. Skills or Degree? The Rise of Skill-Based Hiring for AI and Green Jobs. *Technological Forecasting and Social Change*, 2025, 214, e124042. DOI: 10.1016/j.techfore.2025.124042.
13. Eurostat. Migrant integration statistics – over-qualification. Luxembourg: Eurostat, 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migrant_integration_statistics_-_over-qualification (accessed: 29.05.2026).
14. INSEAD, Portulans Institute. Global Talent Competitiveness Index 2025: Talent & Resilience: Navigating an Era of Disruption. Fontainebleau: INSEAD; Washington, DC: Portulans Institute, 2025. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index> (accessed: 29.05.2026).

ЖАҢАНДЫҚ ТАЛАНТТАР МИГРАЦИЯСЫ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ АДАМИ РЕСУРСТАРДЫ БАСҚАРУ

А.Ж. Джунусбекова^{1}, Г.Ж. Таяуова¹, Алтунташ Гюльтекин²*

¹Тұран Университеті, Алматы, Қазақстан

²Стамбул университеті, Стамбул, Түркия

Түйін. Мақалада жаһандық таланттар миграциясы жағдайында адами ресурстарды басқарудың трансформациясы қарастырылады. Зерттеудің өзектілігі білікті мамандар үшін халықаралық бәсекелестіктің күшеюімен, кадр тапшылығының артуымен және қызметкерлердің құзыреттеріне қойылатын талаптардың өзгеруімен айқындалады. Зерттеудің мақсаты таланттардың халықаралық ұтқырлығы ықпалынан HR-тәжірибелерінің өзгеруінің негізгі бағыттарын анықтау, сондай-ақ білікті кадрларды тарту, бейімдеу, дамыту және ұстап қалу тәсілдерін негіздеу болып табылады. Жұмыста жүйелік, салыстырмалы және аналитикалық әдістер, миграция, еңбек нарығы және адами капиталды басқару мәселелері бойынша ғылыми әдебиеттер мен халықаралық ұйымдардың аналитикалық материалдарын жинақтау, сондай-ақ *Global Talent Competitiveness Index 2025* бойынша қайталама елдік деректерді салыстырмалы талдау қолданылды. Зерттеу нәтижесінде таланттар миграциясының негізгі факторлары анықталды, олардың қатарына экономикалық, кәсіби, білім беру, институционалдық, әлеуметтік-мәдени, технологиялық және желілік жағдайлар жатады. Жаңа жағдайларда адами ресурстарды тиімді басқару дәстүрлі кадрлық әкімшілендіруден адами капиталды стратегиялық басқаруға көшуді талап ететіні көрсетілді. Дағдыларға негізделген жалдау, цифрлық HR-құралдар, шетелдік мамандардың біліктілігін тану, мәдениетаралық бейімдеу, үздіксіз оқыту және персоналды ұстап қалу бағдарламалары ерекше маңызға ие болады. Зерттеудің маңыздылығы таланттарды басқарудың қазіргі заманғы тәсілдерін жүйелеумен және миграцияны тек адами капиталдың кету қаупі ретінде ғана емес, сонымен қатар білімнің, кәсіби байланыстардың және ұйымдардың инновациялық дамуының айналым көзі ретінде қарастыру қажеттілігін негіздеумен сипатталады.

Түйінді сөздер: адами ресурстарды басқару, жаһандық таланттар миграциясы, адами капитал, халықаралық ұтқырлық, таланттарды басқару, кадрлық стратегия, мәдениетаралық бейімдеу.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL TALENT MIGRATION

A. Zh. Junusbekova^{1}, G. Zh. Tayauova¹, Altuntas Gultekin²*

¹Turan University, Almaty, Kazakhstan

²Istanbul University, Istanbul, Turkey

Summary. The article examines the transformation of human resource management in the context of global talent migration. The relevance of the study is determined by increasing international competition for qualified specialists, the growing shortage of skilled personnel, and changing requirements for employees' competencies. The purpose of the study is to identify the main directions of change in HR practices under the influence of international talent mobility, as well as to substantiate approaches to attracting, adapting, developing, and retaining qualified personnel. The study employs systemic, comparative, and analytical methods, a review and



synthesis of scientific literature and analytical materials of international organizations on migration, the labour market, and human capital management, as well as a comparative analysis of secondary country-level data from the Global Talent Competitiveness Index 2025. As a result of the study, the key factors of talent migration were identified, including economic, professional, educational, institutional, socio-cultural, technological, and network-related conditions. It is shown that effective human resource management under new conditions requires a transition from traditional personnel administration to strategic human capital management. Particular importance is attached to skills-based hiring, digital HR tools, recognition of foreign specialists' qualifications, intercultural adaptation, continuous learning, and personnel retention programmes. The significance of the study lies in systematizing modern approaches to talent management and substantiating the need to consider migration not only as a risk of human capital outflow, but also as a source of knowledge circulation, professional networks, and innovative development of organizations.

Keywords: human resource management, global talent migration, human capital, international mobility, talent management, HR strategy, intercultural adaptation.

Информация об авторах:

Джунусбекова Айгерим Жанакбековна* – PhD студент, Университет «Туран», Алматы, Казахстан, e-mail: 24252653@turan-edu.kz, ORCID ID: 0009-0002-5429-8378.

Таяуова Гулжанат Жубаткановна – PhD, ассоциированный профессор, Университет «Туран», Алматы, Казахстан, e-mail: g.tayauova@turan-edu.kz, ORCID ID: 0000-0001-8061-3955.

Гюльтекин Алтунташ – PhD, ассоциированный профессор, Стамбульский университет, Стамбул, Турция, e-mail: altuntas@istanbul.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7205-3289.

Авторлар туралы ақпарат:

Джунусбекова Айгерим Жанакбековна* – PhD студенті, «Тұран» университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: 24252653@turan-edu.kz, ORCID ID: 0009-0002-5429-8378.

Таяуова Гулжанат Жубаткановна – PhD, қауымдастырылған профессор, «Тұран» университеті, Алматы, Қазақстан, e-mail: g.tayauova@turan-edu.kz, ORCID ID: 0000-0001-8061-3955.

Гюльтекин Алтунташ – PhD, қауымдастырылған профессор, «Стамбул» университеті, Стамбул, Түркия, e-mail: altuntas@istanbul.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7205-3289.

Information about the authors:

Aigerim Zh. Junusbekova* – PhD student, Turan University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: 24252653@turan-edu.kz, ORCID ID: 0009-0002-5429-8378.

Gulzhanat Zh. Tayauova – PhD, Associate Professor, Turan University, Almaty, Kazakhstan, e-mail: g.tayauova@turan-edu.kz, ORCID ID: 0000-0001-8061-3955.

Gultekin Altuntas – PhD, Associate Professor, Istanbul University, Istanbul, Turkey, e-mail: altuntas@istanbul.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7205-3289.

Получено: 17.11.2025

Принято к рассмотрению: 25.12.2025

Доступно онлайн: 30.06.2026