

ВЕСТНИК ОМСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Серия «ЭКОНОМИКА»

*Ежеквартальный
научный журнал*
ОСНОВАН В 2003 г.

2016
№ 3

**Включен
в перечень ВАК**

Редакционный совет

Г.Д. Адеев, доктор физико-математических наук, профессор
С.В. Белим, *зам. председателя*, доктор физико-математических наук, профессор
В.И. Вершинин, доктор химических наук, профессор
Г.И. Геринг, доктор физико-математических наук, профессор
А.К. Гуц, доктор физико-математических наук, профессор
Б.И. Осипов, доктор филологических наук, профессор
В.А. Романьков, доктор физико-математических наук, профессор
Н.А. Томилов, доктор исторических наук, профессор
А.В. Якуб, *председатель*, доктор исторических наук, профессор

Редколлегия журнала

А.Г. Бездудная, д-р экон. наук, профессор СПбГЭУ (Санкт-Петербург, Россия)
Н.А. Волгин, д-р экон. наук, профессор РАНХиГС (Москва, Россия)
Х. Вольман, профессор (в отставке) социально-экономического института Берлинского университета имени Гумбольдта (Германия)
Н. Вуняк, профессор экономического факультета г. Суботица Университета г. Нови Сад (Сербия)
С.А. Дятлов, д-р экон. наук, профессор СПбГЭУ (Санкт-Петербург, Россия)
В.П. Иваницкий, д-р экон. наук, профессор УрГЭУ (Екатеринбург, Россия)
О. Кубли, директор Высшей школы менеджмента г. Невшатель (Швейцария)
Т.А. Лапина, *отв. редактор*, канд. экон. наук, доцент ОмГУ (Омск, Россия)
С.А. Мамонтов, д-р экон. наук, профессор ОмЭИ (Омск, Россия)
А.Е. Миллер, д-р экон. наук, профессор ОмГУ (Омск, Россия)
Ю.Г. Одегов, д-р экон. наук, профессор РЭУ им. Г.В. Плеханова (Москва, Россия)
В.С. Половинко, *гл. редактор*, д-р экон. наук, профессор ОмГУ (Омск, Россия)
Л.А. Трофимова, д-р экон. наук, профессор СПбГЭУ (Санкт-Петербург, Россия)
Х. Хануш, профессор Университета Аугсбурга (Германия)
В.А. Шабашев, д-р экон. наук, профессор Кемерово, Россия)

Учредитель

ФГБОУ ВО «ОмГУ
им. Ф.М. Достоевского»

Адрес редакции и издателя:
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а,
ОмГУ им. Ф.М. Достоевского

Тел.: +7 (3812) 26-82-36
E-mail: vestnik@omeco.ru

Сайт журнала:

<http://journal.omeco.ru/ru/index.html>

Гл. редактор

Владимир Семёнович Половинко

Редактор Д.С. Нерозник

Технический редактор Н.В. Москвичёва

Дизайн обложки З.Н. Образова

*Редактор английского текста
и транслитерации О.С. Коржова*

*Свидетельство о регистрации
средства массовой информации
ПИ № ФС77-21983*

от 21 сентября 2005 г.

*выдано Федеральной службой
по надзору за соблюдением
законодательства в сфере
массовых коммуникаций
и охране культурного наследия*

*Объединенный подписной каталог
«Пресса России». Индекс 35915*

*Полнотекстовая версия журнала
размещается на сайтах
научных электронных библиотек
eLIBRARY.RU (elibrary.ru)
и КиберЛенинка (cyberleninka.ru).*

*С 2007 г. журнал включен в Российский
индекс научного цитирования (РИНЦ)*

Издательство ОмГУ

*им. Ф.М. Достоевского
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а*

Дата выхода в свет 30.09.2016

Ризография. Формат 60x84 1/8.

Печ. л. 28,25. Усл. печ. л. 26,3.

Уч.-изд. л. 25,5.

Тираж 500 экз. (1-й з-д 1–75). Заказ 131.

© ФГБОУ ВО «ОмГУ им. Ф.М. Достоевского», 2016

*Отпечатано
на полиграфической базе
ОмГУ им. Ф.М. Достоевского
644077, Омск-77, пр. Мира, 55а*

*Quarterly
academic periodical*
FOUNDED IN 2003

2016
No. 3

HERALD OF OMSK UNIVERSITY

Series "ECONOMICS"

Founder

*Federal State Budgetary Educational
Institution of Higher Education
"Dostoevsky Omsk State University"*

*Address of the editorial office
and the publisher:*
55a Mira pr., Omsk, 644077, Russia

*Phone: +7 (3812) 26-82-36
E-mail: vestnik@omeco.ru*

Web-site:
<http://journal.omeco.ru/en/index.html>

Editor-in-Chief

Vladimir Semyonovich Polovinko

Editor D.S. Neroznik

Technical editor N.V. Moskvicheva

Design of cover Z.N. Obrazova

*Editor of English text
and transliteration O.S. Korzhova*

*Journal Registration Certificate
PI No. FS77-21983*

*from September 21, 2005
given Russian Federal Surveillance Service
for Compliance with the Legislation
in Mass Media and Cultural Heritage
Protection*

*United subscription catalog
"The Russian Press". Index 35915*

*The full text version of the journal
is posted on the websites
of scientific electronic libraries
eLIBRARY.RU (elibrary.ru)
and Cyberleninka (cyberleninka.ru).
Since 2007 the journal is included
in Russian science citation index (RSCI)*

*Omsk State University Publishing House
55a Mira pr., Omsk, 644077, Russia*

*Date of publication 30.09.2016
Risography. Format 60x84 1/8.
Printed p. 28.25. Conventionally printed
p. 26.3. Accounting publishing p. 25.5.
Edition 500 copies (1st print. 1-75).
Order 131.*

*Printed in polygraphic base
of Dostoevsky Omsk State University
55a Mira pr., Omsk, 644077, Russia*

Editorial board

G.D. Adeev, Doctor of Physical and mathematical sciences, Professor
S.V. Belim, *vicechairman*, Doctor of Physical and mathematical sciences,
Professor
V.I. Vershinin, Doctor of Chemical sciences, Professor
G.I. Gering, Doctor of Physical and mathematical sciences, Professor
A.K. Guts, Doctor of Physical and mathematical sciences, Professor
B.I. Osipov, Doctor of Philological sciences, Professor
V.A. Roman'kov, Doctor of Physical and mathematical sciences, Professor
N.A. Tomilov, Doctor of Historical sciences, Professor
A.V. Yakoub, *chairman*, Doctor of Historical sciences, Professor

Editorial staff

A.G. Bezdudnaya, Doctor of Economic sciences, Professor of SPbSEU
(St. Petersburg, Russia)
N.A. Volgin, Doctor of Economic sciences, Professor of RANEPa (Moscow,
Russia)
H. Wollmann, Professor (retired) of socio-economic Institute Humboldt
University of Berlin (Germany)
N. Vunjak, Professor of Faculty of Economics of the University of Novi Sad
(Subotica, Serbia)
S.A. Dyatlov, Doctor of Economic sciences, Professor of SPbSEU
(St. Petersburg, Russia)
V.P. Ivanitsky, Doctor of Economic sciences, Professor of USUE (Yekaterinburg,
Russia)
O. Kubli, Director of Higher school of management (Neuchatel, Switzerland)
T.A. Lapina, *Executive Editor*, Candidate of Economic sciences, Associate
Professor of OmSU (Omsk, Russia)
S.A. Mamontov, Doctor of Economic sciences, Professor of OmeI (Omsk,
Russia)
A.Ye. Miller, Doctor of Economic sciences, Professor of OmSU (Omsk,
Russia)
Yu.G. Odegov, Doctor of Economic sciences, Professor of Plekhanov Russian
University of Economics (Moscow, Russia)
V.S. Polovinko, *Editor-in-Chief*, Doctor of Economic sciences, Professor
of OmSU (Omsk, Russia)
L.A. Trofimova, Doctor of Economic sciences, Professor of SPbSEU
(St. Petersburg, Russia)
H. Hanusch, Professor of University of Augsburg (Germany)
V.A. Shabashev, Doctor of Economic sciences, Professor of KemSU
(Kemerovo, Russia)

СОДЕРЖАНИЕ

Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2016. № 3

Экономика и финансовая политика

<i>Александров С.А., Иванецкий В.П.</i> Расчет внутренней эффективности в исследовании сделок на фондовом рынке	5
<i>Беженцева Т.В.</i> Формирование системы показателей оценки клиентской проекции «Сбербанка»	14
<i>Горлов А.А.</i> Методика оценки динамики процессов замещения традиционной энергетики возобновляемыми источниками энергии	21
<i>Капогузов Е.А., Богданова А.С.</i> Роль государства в экономике: от традиционной к новой парадигме?	28
<i>Карпов А.Л.</i> Динамическое конкурентное рыночное равновесие: статический анализ	42
<i>Левченко Л.В., Иванова Н.И.</i> Перспективы импортозамещения на российском рынке автохимии	51
<i>Махмудова М.М., Королева А.М.</i> Современное состояние внешнеторговой деятельности Российской Федерации	57
<i>Огорелкова Н.В.</i> Вопросы секьюритизации рисков природных катастроф в России	67
<i>Трофимова Л.А., Трофимов В.В.</i> Информационное моделирование и инжиниринговые схемы организации управления как основа инновационного развития строительной отрасли	77
<i>Шпалтаков В.П.</i> Коррупция в России: исторические корни и причины разрастания в постсоветское время	83

Менеджмент и маркетинг: теория, методология, практика

<i>Бирюков В.В.</i> Осуществление стратегических изменений на промышленном предприятии: ценностно-ориентированный подход	93
<i>Гендон А.Л.</i> Особенности стратегического развития промышленных компаний на этапе зрелости отрасли (на примере промышленности минеральных удобрений)	102
<i>Лямин Г.В.</i> Кадровое ядро организации как самоорганизующаяся и самоуправляемая эффективная команда	108
<i>Мондрус О.В.</i> Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях	115
<i>Печеркина И.Ф.</i> Человеческий капитал как объект менеджмента, ориентированного на стоимость	125
<i>Романенко М.А.</i> Управление человеческими ресурсами проектов и управление персоналом предприятия: положение и взаимосвязи в системной среде	131
<i>Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В.</i> Отечественный опыт управления талантами	139

Региональная экономика и управление публичной сферой

<i>Апенько С.Н.</i> Обоснование необходимости региональной системы мониторинга управления проектами на предприятиях	145
<i>Бреусова А.Г.</i> Управление изменениями в государственных (муниципальных) программах (часть 1)	153
<i>Горловская И.Г., Люц Е.В.</i> Развитие доверительного управления на рынке ценных бумаг как источник формирования доходов региональных и местных бюджетов	162
<i>Катунина И.В., Фомина Ю.А.</i> Офис управления проектами улучшения городской среды в городе Омске	173
<i>Костылева С.В.</i> Экономические и экологические аспекты комплексного использования отходов лесопереработки (на примере Иркутской области)	184
<i>Маковская Н.В.</i> Особенности функционирования каналов трудоустройства на рынке труда в Беларуси	194
<i>Маслова Е.В.</i> Прекариат как проявление нестандартной занятости и его особенности (на примере Воронежской области)	201
<i>Смирнов Д.Ю., Кузнецов В.В., Гальцева О.В., Цукублина В.С., Мазиков С.В.</i> Влияние интеграции региональных предприятий в состав федеральных корпоративных структур на клас-теризацию экономики региона	209
<i>Соловейкина И.Б.</i> Мониторинг регионального рынка труда (на примере Тюменской области)	216

Информация для авторов	225
-------------------------------------	-----

CONTENTS

Herald of Omsk University. Series "Economics", 2016, no. 3

Economics and financial policy

<i>Aleksandrov S.A., Ivanitskii V.P.</i> The calculation of internal effectiveness in the study of transactions on the stock market.....	5
<i>Bezhentseva T.V.</i> The formation of a system of indicators to measure client projections in "Sberbank".....	14
<i>Gorlov A.A.</i> Methods of assessment of the dynamics of the replacement of the traditional energy with the renewable energy.....	21
<i>Kapoguzov E.A., Bogdanova A.S.</i> The role of the state in the economy: from the traditional to a new paradigm?.....	28
<i>Karpov A.L.</i> Competitive market equilibrium: static analysis.....	42
<i>Levchenko L.V., Ivanova N.I.</i> The prospects for import substitution on Russian market of auto chemical goods.....	51
<i>Makhmudova M.M., Koroleva A.M.</i> Current status of external trade of the Russian Federation.....	57
<i>Ogorelkova N.V.</i> Catastrophe risks securitization in Russia.....	67
<i>Trofimova L.A., Trofimov V.V.</i> Information modeling and engineering schemes of management as the basis of innovative development of construction industry.....	77
<i>Shpaltakov V.P.</i> Corruption in Russia: historical roots and reason for the growth in the post-Soviet time.....	83

Management and marketing: theory, methodology, practice

<i>Biryukov V.V.</i> The implementation of strategic changes of industrial enterprise: a value-oriented approach.....	93
<i>Gendon A.L.</i> Features of strategic development of industrial companies in the maturity stage of the industry (for example fertilizer industry).....	102
<i>Lyamin G.V.</i> Core personnel of organization as self-organizing and self-managing effective team.....	108
<i>Mondrus O.V.</i> Theoretical and practical dilemmas of talent management in organisations.....	115
<i>Pecherkina I.F.</i> Human capital as an object of value-based management.....	125
<i>Romanenko M.A.</i> Human resource management in projects and in enterprise: position and relations in the system environment.....	131
<i>Rudenko G.G., Sidorova V.N., Sidorov N.V.</i> Domestic experience of talent management.....	139

Regional economy and management of the public sphere

<i>Apenko S.N.</i> The rationale of the regional monitoring system of project management in enterprises.....	145
<i>Breusova A.G.</i> Change management in state (municipal) programs (part 1).....	153
<i>Gorlovskaya I.G., Lyuts E.V.</i> The development of fiduciary management in the securities market as a source of formation of incomes of regional and local budgets.....	162
<i>Katunina I.V., Fomina Yu.A.</i> Project management office for city environment improvement in Omsk city.....	173
<i>Kostyleva S.V.</i> Economic and environmental aspects of integrated use of forest products waste (on the example of the Irkutsk region).....	184
<i>Makovskaya N.V.</i> The peculiarities of the channels of employment in the labour market of Belarus.....	194
<i>Maslova E.V.</i> The precariat as a manifestation of non-standard employment and its features (on the example of Voronezh region).....	201
<i>Smirnov D.Yu., Kuznetsov V.V., Galtseva O.V., Tsukublina V.S., Mazikov S.V.</i> Influence of integration of regional enterprises in federal corporate structures on the clustering regional economy.....	209
<i>Soloveikina I.B.</i> Monitoring of the regional labour market (based on the example of Tyumen region).....	216

<i>Information for authors</i>	225
---	-----

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ДИЛЕММЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

О.В. Мондрус

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Москва, Россия)

Информация о статье

Дата поступления
11 мая 2016 г.

Дата принятия в печать
25 июня 2016 г.

Ключевые слова

Талант, талант в бизнесе, управление талантами, (локус) локусы системы управления талантами

Аннотация. Анализируются выявленные в научной литературе по управлению талантами противоречия, которые определяются как «теоретические дилеммы». На основе анализа научной и практической литературы выявлены пять дихотомических пар, которые часто характеризуют управление талантами как изначально противоречивое явление. Данные дихотомии затрагивают такие фундаментальные вопросы, как 1) врожденность или приобретенность таланта, 2) инклюзивный или эксклюзивный подход к системе управления талантами, 3) внутренний или внешний источник талантов, 4) внутренняя или внешняя мотивация талантов, 5) дифференциация по стратегическим рабочим местам или по самим талантам. Предложен новый способ преодоления дихотомического подхода посредством локусов, который позволяет рассматривать выявленный ряд дилемм, возникающих в дискуссиях по терминам «таланты» и «управление талантами», через призму стратегического выбора руководителей организаций, в соответствии с выявленными дилеммами заданы пять пар локусов системы управления талантами: 1) природы, 2) источника, 3) селекции, 4) мотивации, 5) дифференциации. Делается вывод, что попытки универсализации управления талантами и поиска единственно верной системы управления талантами являются основным источником противоречий. Многообразие подходов к управлению талантами обуславливается как страновыми и культурными, так и отраслевыми и профессиональными особенностями, и выявленные в литературе напряжения могут быть сняты посредством учета внешнего и внутреннего контекста деятельности организаций. Предлагаются дальнейшие пути развития данного направления исследования.

THEORETICAL AND PRACTICAL DILEMMAS OF TALENT MANAGEMENT IN ORGANISATIONS

O.V. Mondrus

National Research University – Higher School of Economics (Moscow, Russia)

Article info

Received
May 11, 2016

Accepted
June 25, 2016

Keywords

Talent, talent in business, talent management, (locus) loci of talent management system

Abstract. The author analyses contradictions identified in the talent management literature. These contradictions are called "theoretical dilemmas". Analyzing scientific and practical literature the author distinguishes five dichotomous pairs, which often characterize talent management as an inherently contradictory phenomenon. These dichotomies raise such the fundamental issues as: 1) innate or acquired talent, 2) inclusive or exclusive approach to a talent management system, 3) internal or external source of talents, 4) internal or external motivation of talents, 5) differentiation on the basis of strategic jobs or talents. The author suggests a new approach to overcome the dichotomies introducing the notion "loci" (single – "locus"), which allows to consider a number of identified dilemmas that arise in discussions on the terms "talent" and "talent management", in the light of the strategic choice of the organization leaders. So, in line with the dilemmas discussed the author identifies five pairs of loci of talent management system, such as: 1) nature, 2) source, 3) selection, 4) motivation, 5) differentiation. The author concludes that attempts to make a talent management system universal and to find the only talent management system are the major sources of controversy. Indeed, the diversity of approaches to talent management is stipulated by country, cultural, and industrial, and professional characteristics. And tensions identified in the literature can be overcome by taking into account the external and internal contexts of organizations. The author suggests the further ways of development of the research.

Введение. Поле научных исследований управления талантами, активно развивающееся зарубежными исследователями уже почти двадцать лет [1–9], привлекло внимание российских ученых только в текущее десятилетие [10–15]. Несмотря на активные дискуссии последних лет, следует признать, что теоретическое поле управления талантами до сих пор остается не разработанным.

Если брать за основу теоретический курс научной литературы развитых стран, то обращает на себя внимание тот факт, что несмотря на относительно продолжительный период развития управления талантами, многие авторы научных статей продолжают предлагать собственные базовые понятия, стремясь к универсализации в описании управления талантами. Некоторые ученые просто опускают эту часть рассуждений в своих работах, предполагая базовые определения в области управления талантами уже широко известными. Такой отказ от обсуждения основных понятий управления талантами порождает отношение к управлению талантами как к «старому вину в новой бутылке», попытке назвать красивым словом уже знакомые практики управления человеческими ресурсами. Между тем вопрос формирования понятийного аппарата нового подхода к управлению людьми в организации

и выявления отличий управления талантами от управления человеческими ресурсами продолжает оставаться открытым.

Целью статьи является систематизация имеющихся трактовок основного понятия «талант» в организационном контексте и ряда категорий, связанных с управлением талантами, в первую очередь, в деловых организациях, а также выявление ключевых дискуссионных тем. Для достижения поставленной цели автором был проведен анализ научных публикаций в зарубежных и отечественных журналах в области экономики, международного менеджмента, управления человеческими ресурсами и организационной психологии последнего десятилетия. В фокусе внимания были статьи, в которых обсуждались базовые понятия в управлении талантами, которые, с одной стороны, могут рассматриваться как дилеммы, а с другой – быть основанием для построения системы управления талантами в бизнес-организациях. В качестве результата анализа предложена новая классификация базовых понятий на индивидуальном и организационном уровне.

1. Определение таланта. Анализ литературы по управлению талантами указывает на то, что ученые пока не готовы дать однозначное определение таланту (см. табл.).

Определения таланта в зарубежных и российских публикациях

<i>Автор</i>	<i>Источник определения</i>	<i>Определение / содержание понятия «талант»</i>
Н. Драйз [16]	Анализ литературы в области управления человеческими ресурсами и психологии	<ul style="list-style-type: none"> • Человеческий капитал (human capital); • индивидуальное различие individual difference); • дар (giftedness); • идентичность (identity); • преимущество / достоинства (strength); • восприятие таланта (the perception of talent)
Е. Галлардо-Галлардо, Н. Драйз и Т.Ф. Гонзалез-Круз [17]	Анализ литературы по управлению талантами	<ul style="list-style-type: none"> • Высокопотенциальный сотрудник (high potential); • высокорезультативный сотрудник (high performer); • способности (ability, capability, capacity); • приверженность (commitment); • компетентность / компетенция (competence / competency); • вклад (contribution); • опыт (experience); • знания (knowledge); • результативность (performance); • потенциал (potential); • образ мыслей, чувств/ощущений или поведения (patterns of thoughts, feelings or behavior); • навыки (skills)
П. Каппели, Дж. Келлер [18]	Собственное определение	Сотрудник, который сейчас делает (или имеет потенциал делать) значительный вклад (differentially contribute) в результативность компании, занимая стратегические рабочие места (strategic jobs)

Окончание табл.

Автор	Источник определения	Определение / содержание понятия «талант»
М.О. Латуха [14]	Экспертные оценки понятия «талант»	<ul style="list-style-type: none"> • Одаренность (giftedness); • определенные знания и ценные навыки (certain knowledge and value-added skills); • одаренность (giftedness) и определенные знания и ценные навыки (certain knowledge and value-added skills); • результативность (performance); • потенциал (potential); • результативность и потенциал (performance and potential)
С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов [11]	Собственное определение	Человек, наделенный хотя бы одним выдающимся качеством (существенно выше среднего) и проявляющий это качество в работе. Талант сотрудника – функция от его навыков и компетенции; личные качества зачастую значат больше, чем профессиональные навыки и образование
О.Я. Дымарская [13]	Экспертные оценки понятия «талантливая молодежь»	<ul style="list-style-type: none"> • «Конъюнктура»: актуальность и востребованность сферы его приложения; • продуктивность: способности выше среднего плюс внутреннее горение и способность к развитию; • самореализация: творческое начало, подкрепленное внутренней мотивацией

В работе Н. Драйз [16] названы шесть подходов к пониманию таланта, которые были сформулированы на основе анализа различных источников, представляющих разные научные дисциплины. Данные подходы включают в себя понимание таланта как человеческого капитала (управление человеческими ресурсами), индивидуального различия (организационная психологии), одаренности (психология образования), идентичности (психологии занятости), персонального преимущества (позитивная психология) и восприятия таланта окружением (социальная психология). Однако из всех обозначенных подходов, пожалуй, только один содержит определение таланта в бизнесе (талант как человеческий капитал), поскольку он получил широкое обсуждение в научной литературе при поиске ответа на вопрос, как управлять талантом, хотя и в данном направлении надо признать недостаток эмпирических исследований и данных [16, р. 275–276, 282]. Н. Драйз приводит недостатки всех оставшихся из представленных научных подходов, которые сводятся к тому, что предмет исследования данных научных направлений и их выводы имеют сомнительную точку приложения для бизнеса.

В литературе по менеджменту понимание термина «талант», так же как и в психологии, отличается большим разнообразием. Опираясь на анализ литературы, Е. Галлардо-Галлардо, Н. Драйз и Т.Ф. Гонзалез-Круз выделили два основных подхода к концептуализации таланта – объектный и субъектный [17]. В первом случае талант определяется через набор характеристик. Среди наиболее часто встречаемых

характеристик Е. Галлардо-Галлардо и ее соавторы назвали следующие: способности, приверженность, компетентность / компетенция, вклад, опыт, знания, результативность, потенциал, образ мыслей, чувств / ощущений или поведения, навыки. Во втором случае талантами называют высокопотенциальных и высоко-результативных сотрудников.

Другой способ определения таланта в бизнесе основан на понятии стратегического, или ключевого, рабочего места (strategic job, pivotal job) [3; 18; 19]. При данном подходе авторами дается определение стратегического рабочего места, а талантом называется сотрудник, который занимает стратегическое рабочее место в данный момент и/или будет способен занять его в будущем. Соответственно, пул талантов и управление талантами проистекают из понятия стратегического рабочего места. Причем важно подчеркнуть, что если первоначально талантами считались в основном сотрудники уровня топ-менеджмента [1], как вносящие наибольший вклад в результаты работы компании, то в настоящее время стратегическое рабочее место может оказаться где угодно в компании, в зависимости от стратегических преимуществ и компетенций компании [18, р. 309]. Кроме того, подход к пониманию таланта через стратегическое рабочее место также охватывает современные условия развития экономики, включающие в себя неопределенность и невозможность долгосрочного планирования. Действительно, система управления талантами должна отвечать стратегическим требованиям компании, стало быть, быстро менять фокус и ориен-

тироваться на результативность и потенциал людей, способных занять теперь уже новые стратегические рабочие места. Однако как быть компаниям, которые практически не попадают в поле подобных исследований – развивающимся компаниям, стартапам, где стратегическим является практически каждое рабочее место? Более того, подобные компании зачастую имеют не рабочие места с определенными требованиями и ожиданиями результата, а направление деятельности без обозначенных границ.

Российские учёные [11; 13; 14] тоже предприняли шаги в сторону поиска определения таланта в бизнесе. К примеру, в работе М.О. Латухи [14] можно найти шесть категорий таланта, выявленных в ходе количественного исследования. Это одаренность, определенные знания и ценные навыки, одаренность и определенные знания и ценные навыки одновременно, результативность, потенциал, результативность и потенциал одновременно.

Другие российские авторы, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов и Д.В. Шаталов предлагают определение, в котором «талант – человек, наделенный хотя бы одним выдающимся качеством (существенно выше среднего) и проявляющий это качество в работе. Талант сотрудника – функция от его навыков и компетенции» [11, с. 106]. Авторы также утверждают, что «...личные качества зачастую значат больше, чем профессиональные навыки и образование» [11, с. 106].

О.Я. Дымарская [13] выбирает для рассмотрения два подхода в понимании таланта: первое имеет корни в психологии, второе – в управленческой парадигме и является одним из предметов рассмотрения в данной статье. Так, в результате проведенного эмпирического исследования мнений представителей таких заинтересованных сторон, как государство, бизнес, сфера образования и науки, О.Я. Дымарская выявляет три интерпретации категории «талант»: «конъюнктура» (актуальность и востребованность сферы его приложения), продуктивность (способности выше среднего плюс внутреннее горение и способность к развитию), самореализация (творческое начало, подкрепленное внутренней мотивацией).

Как можно видеть, в определениях как зарубежных, так и российских авторов, помимо их разнообразия, могут присутствовать некие противоречия даже в рамках собственных теорий. Например, в одной и той же работе авторы, определяя талант как субъект, продолжают говорить о предположительно отделяемых от человека индивидуальных характеристиках,

что, по сути, возвращает понимание таланта к статусу объекта [11; 17].

Следует также отметить высокую степень зависимости продемонстрированной в российских эмпирических исследованиях идентификации талантов в бизнесе и оценки результативности талантов от контекста [13; 14]. Это обстоятельство отмечается также зарубежными исследователями. Проводя сравнение представлений менеджеров в Китае и Индии, Ф. Кук и ее соавторы обнаружили некоторые межфирменные и межстрановые вариации в определении того, какие сотрудники могут быть классифицированы как талант и какие критерии могут применяться. По мнению исследователей, эти различия могут определяться профессией, размером и формой собственности компании, а также отраслью и национальной культурой [20].

2. Противоречия в подходах к управлению талантами: дихотомические категории и локусы. Переходя от индивидуального уровня рассмотрения системы управления талантами к организационному, нужно отметить, что и в этом направлении как зарубежные, так и российские ученые оставили широкое поле для дальнейших исследований. Обнаруживая на практике различные подходы к управлению талантами в организациях, исследователи зачастую приходят к выводу, что существующее разнообразие систем настолько широко, что их классификация представляется почти невозможной задачей, связанной с заложенными в обнаруженных практиках противоречиями.

Исследователями предложены различные классификации практик управления талантами, которые базируются на принципах, лежащих в определении таланта в бизнесе, рассмотренных выше. Учитывая, что само определение таланта ученые и практики называют неопределенным и неоднозначным [4, р. 273; 16, р. 272, 275, 278; 17, р. 294–295], то тот же противоречивый подход они приносят и при рассмотрении системы управления талантами.

Обобщая отраженные в анализируемой литературе аспекты управления талантами, выявленные противоречия и напряженности (*contradictions, contrasts, discrepancies, tensions*) [16–17; 20; 21] в отношении базовых понятий управления талантами, заданные зачастую именно как дихотомии, можно представить как дилеммы [22, с. 259, 1032], т. е. как парные категории, отражающие две противоположные, несовместимые стороны явления.

Так, исходной дилеммой является *дихотомия врожденности или приобретенности*

таланта. Хотя большинство авторов склоняется к тому, что талант сочетает в себе врожденные и приобретенные характеристики, их позиции отличаются в зависимости от важности, которая придается одной из сторон дихотомии, и размещаются на прямой континуума от точки «врожденность» до точки «приобретенность» таланта [5]. Дискуссия по данной дихотомии имеет не только теоретическое, но и практическое значение. Управленческим следствием данного спора для приверженцев врожденности таланта может быть признание невозможности развития талантов в рамках компании и сужение управления талантами до «войны за таланты» – их привлечения извне и удержания в рамках компании [23]. Те же исследователи и практики, которые придерживаются подхода приобретенности таланта, оставляют себе больше свободы в построении системы управления талантами – для них остается открытой возможность развития и раскрытия таланта в рамках компании при определенных условиях.

Взаимосвязанной с исходной дилеммой является *вторая пара дихотомий* – *инклюзивный или эксклюзивный подход к управлению талантами* [16; 21; 24], которая проистекает из признания или непризнания наличия таланта у каждого сотрудника в компании. Инклюзивный подход предполагает, что все сотрудники компании – таланты, и это только вопрос времени и усилий – раскрыть максимальный потенциал каждого сотрудника и достичь ожидаемой результативности, используя индивидуальный подход и подстраивая внутреннюю среду и культуру компании. Несмотря на то, что инклюзивный подход выглядит более человечным, большинство практиков и ученых [7; 21; 26; 27] уделяет в своих исследованиях внимание преимущественно эксклюзивному подходу. Такой подход базируется на следующих предположениях. Во-первых, доля талантов изначально мала, что естественным образом ведет к отбору в так называемый «пул талантов». Во-вторых, ограниченность материальных, финансовых ресурсов компании не позволяет работодателям развивать каждого в компании в отведенный период времени, что заставляет сосредоточиться только на тех, кто этого достоин, с точки зрения руководителей компании. Кроме того, эксклюзивный подход часто используется в его изначальном понимании [1], сужая определение таланта до «лидера». Однако можно предположить, что это не единственная причина, по которой компании выбирают за основу тот или иной подход.

Система управления талантами может строиться на базе инклюзивного подхода, преследуя цель самомотивации сотрудников, при этом выбирая в «пул талантов» не навсегда, а на некий отведенный промежуток времени, а также построения прозрачной системы принятия решения, укрепления HR-бренда и т. д.

Логичной связкой со второй парой является *третья пара дихотомий*, базирующаяся на источниках талантов – *внешних или внутренних* [3; 9; 16]. На практике это означает, что руководители компаний выбирают источник талантов изнутри (растить, развивать своих сотрудников) или снаружи компании (покупать на рынке труда). К примеру, идя по цепочке врожденности таланта, оставляя для себя только возможность эксклюзивного подхода, как было указано выше, компании могут только «покупать» таланты на внешнем рынке труда. Даже если предположить ситуацию, в которой руководители компании, считая талант врожденным и следуя инклюзивному подходу внутри компании, они все равно вынуждены находить на внешнем рынке труда талантливых людей. Однако не только установка на врожденность таланта заставляет компании прибегать к приобретению талантов. Влияние на подобное решение может также оказывать степень развития компании, её размер, смена профиля деятельности, под обеспечение которой нужно искать других талантов, и т. д.

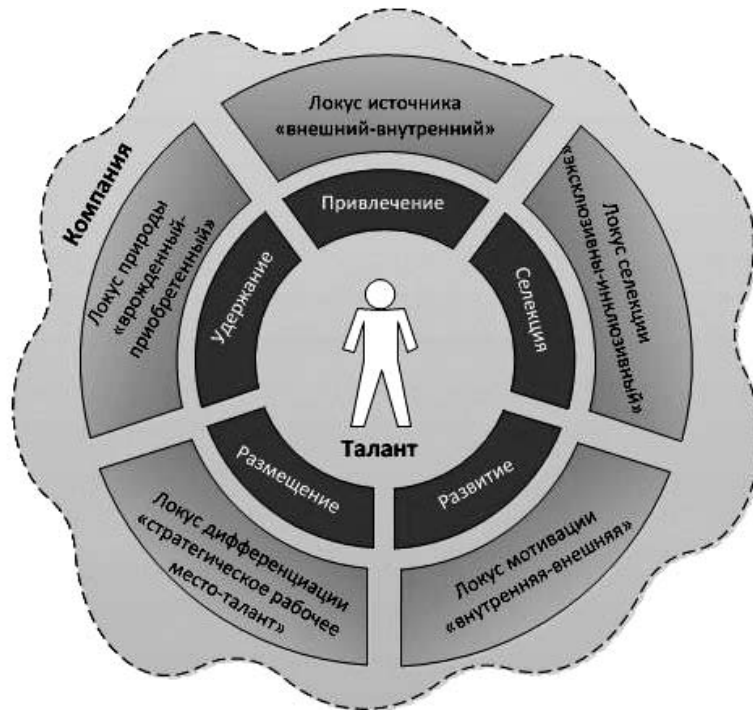
Четвертую дилемму можно найти в области мотивации талантов: *внешняя или внутренняя мотивация первична для таланта?* [16]. Ряд исследователей и специалистов в вопросе, что движет талантами, придерживается мнения, что это, прежде всего, внутренняя мотивация, важность достижения непосредственного результата, в то время как другие считают, что таланту необходимы внешние условия, процессы, стимулирующие амбиции, карьерную ориентацию для получения результатов.

Дихотомия «талант – стратегическое рабочее место» является пятой дилеммой, обсуждаемой в научной литературе, посвященной управлению талантами [3; 18; 19]. Ориентируясь на такие характеристики, как стратегические рабочие места (*pivotal talent positions, strategic jobs*), ученые придерживаются мнения, что первично определение стратегических рабочих мест, что означает необходимость сначала определиться со стратегическими позициями компании и затем искать на неё подходящие таланты. Такой подход адекватен для крупной компании, находящейся уже не на первоначальных этапах развития [18]. Однако

для малых компаний (и тем более для стартапов, часто встречающихся в современной отрасли информационных технологий), выживаемость в подавляющем большинстве случаев зависит в первую очередь не от места, а от человека. Тем более, что в малых компаниях нет явно очерченных стратегических мест – порою от людей зависит, в каких направлениях пойдет развитие компании, и формулирование и создание стратегических рабочих мест зависит от таланта.

В отличие от позиции, когда данные дихотомии рассматриваются либо как противоречия, либо как напряженности [16, р. 275, 278–280], автор видит в дихотомиях локусы системы управления талантами (см. рис.). Это локусы определения природы таланта и его мотивации, селекции талантов по определенным руководителями компании критериям, источника талантов для компании и соотнесения со стратегическими рабочими местами. В литературе по управлению талантами словосочетание «локус дифференциации» было впервые использовано в узком значении источника кон-

центрации внимания работодателя в паре «стратегическое рабочее место – талант» [18, р. 309]. Продолжая развивать тему управленческих локусов, автор видит пять пар локусов: природы, источника, селекции, мотивации и дифференциации, – в соответствии с теми дихотомическими парами, которые были представлены в данной статье. Как теоретическое понятие, локус указывает на разнообразие, дифференциацию одного из аспектов изучаемого явления, рассматриваемого в определенной точке. Под управленческими локусами подразумеваются развилки, точки выбора, фокуса, управленческих решений, которые принимаются не произвольно, а задаются определенными условиями. Более того, рассматривая выявленные в литературе парные категории именно как управленческие локусы, а не дихотомии, автор данной статьи подчеркивает, что перед компанией не стоит однозначный выбор одного из полюсов каждой дилеммы: в одной и той же компании для различных категорий сотрудников руководители могут фокусироваться на разных локусах, преследуя стратегические цели компании.



Локусы системы управления талантами

Выше уже говорилось о попытке примирить противоречия между интерпретациями таланта как врожденного или приобретенного путем введения понятия континуума. Однако сами авторы данного предложения признают, что такой континуум еще нуждается в изучении и описании [5], а сама дискуссия по этой теме должна вестись с учетом культурного кон-

текста [24]. Как отмечает К. Тэнсли, во многих западных культурах (в частности, в английском, немецком и французском языках) талант обычно понимается как врожденная способность. В Японии, напротив, талант означает выдающиеся достижения, которые являются результатом многих лет напряженной работы и стремления достичь совершенства [4]. Н. Драйз

и ее соавторы утверждают, что англо-американскую традицию позиционирования таланта как относительно высокорезультативного сотрудника или сотрудника, обладающего высоким потенциалом, не разделяют в культурах, которые являются более коллективными и менее ориентированными на конечный результат [28]. По результатам проведенного опроса М.О. Латуха делает вывод, что российские компании определяют талант больше как дарование и знание, нежели чем потенциал и результативность [14].

Изложенный анализ научной и практической литературы приводит автора к выводу, что попытки поиска единого, универсального подхода к управлению талантами неизбежно приводят исследователей к противоречиям и напряжениям [16]. Одновременно с тем стратегический подход, использованный рядом авторов [3; 18; 19], изначально имеющий под собой фокус на определенной комбинации локусов, предложенных автором данной статьи, снимает рассуждения о дилеммах и напряжениях, и сосредотачивает исследователей на последовательности действий в отношении талантов, сопряженной с ключевой стратегией компании. Стало быть, теоретические и практические дилеммы управления талантами могут быть сняты при учете условий внешнего и внутреннего контекста, в котором существует организация и который обуславливает тот или иной вид системы управления талантами, отвечающей стратегии компании.

Заключение. Автором проведен анализ научной и практической литературы в области управления талантами. В процессе анализа выявлен ряд противоречий в основных терминах, используемых в управлении талантами, в частности в понимании таланта. Стоит подчеркнуть, что в рамках изучения управления талантами автором не рассматриваются вопросы природы и разнообразия таланта, одаренности и гениальности как таковых – эти вопросы оставлены таким наукам, как педагоги-

ка и психология, которые имеют глубокую историю изучения данного вопроса. В научном направлении управления талантами за основу взято понимание таланта в бизнесе, что означает фокус в первую очередь на привлечении, селекции, развитии, размещении в компании и удержании людей, которых руководители считают талантами, вносящими наибольший вклад в результативность компании в целом.

В отличие от позиции, демонстрирующей наличие универсальных напряжений [16], автор данной статьи попыталась снять противоречия, используя принципиально иной, локусный подход, частично использованный другими авторами [18], подчеркивая, что необходим учет контекста не просто страны, но отрасли, стадии развития компании, профессиональной деятельности и других условий, которые в конечном итоге формируют уникальную систему управления талантами в отдельной организации.

Современные условия взаимодействия работодателя и сотрудника никак не могут быть объяснены упрощенными моделями без учета средовых параметров и условий взаимодействия сотрудников в команде. Приведенный анализ литературы показывает, что само по себе управление талантами – это явление, формируемое контекстом. В связи с этим применение контекстного подхода к исследованию системы управления талантами в организации требует внимания к деталям среды, а также учета взаимодействия людей в рамках организации в определенных условиях на выделенном временном отрезке.

Дальнейшее развитие работы подразумевает анализ взаимного влияния факторов, приводящих в действие систему управления талантами, более подробное исследование взаимовлияния компонент системы управления талантами, а также процессов и практик управления талантами в российских компаниях с учетом, в том числе, отраслевых и профессиональных особенностей.

Литература

1. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The war for talent. – Boston, MA : Harvard Business School Publishing, 2001. – 200 p.
2. Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition // Human Resource Management. – 2005. – Vol. 44. – № 2. – P. 129–136.
3. Cappelli P. Talent on Demand: managing people in an age of uncertainty. – Boston : Harvard Business School Publishing, 2008. – 280 p.
4. Tansley C. What do we mean by the term “talent” in talent management? // Industrial and Commercial Training. – 2011. – Vol. 43. – Iss. 5. – P. 266–274.

5. Meyers M. C., van Woerkon M., Dries N. Talent – innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management // *Human Resource Management Review*. – 2013. – Vol. 23. – P. 305–321.
6. Ross S. How definitions of talent suppress talent management // *Industrial and Commercial Training*. – 2013. – Vol. 45. – Iss. 3. – P. 166–170.
7. Collings D. G. Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value // *Human Resource Development Quarterly*. – 2014. – Vol. 25. – Iss. 3. – P. 301–319.
8. Thunnissen M., Van Arensbergen P. A multi-dimensional approach to talent // *Personnel Review*. – 2015. – Vol. 44. – Iss. 2. – P. 182–199.
9. Thunnissen M. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice // *Employee Relations*. – 2016. – Vol. 38. – Iss. 1. – P. 57–72.
10. Ерёмкина И. Ю., Лавров И. И. Управление развитием менеджеров организации в рамках стратегий управления талантами // *Труды РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина*. – 2010. – № 2. – С. 152–160.
11. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Модернизация экономики и значение таланта для её развития // *Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика»*. – 2012. – № 4. – С. 96–108.
12. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология // *Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика»*. – 2013. – № 1. – С. 85–94.
13. Дымарская О. Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ заинтересованных сторон // *Организационная психология*. – 2014. – Т. 4. – № 2. – С. 6–28.
14. Latukha M. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2015. – Vol. 26. – № 8. – P. 1051–1075.
15. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // *Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика»*. – 2015. – № 1. – С. 92–99.
16. Dries N. The psychology of talent management: a review and research agenda // *Human Resource Management Review*. – 2013. – Vol. 23. – P. 272–285.
17. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F. What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? // *Human Resource Management Review*. – 2013. – Vol. 23. – P. 290–300.
18. Cappelli P., Keller J. R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. – 2014. – Vol. 1. – P. 305–331.
19. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // *Human Resource Management Review*. – 2009. – Vol. 19. – P. 304–313.
20. Cooke F. L., Saini D. S., Wang J. Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices // *Journal of World Business*. – 2014. – Vol. 49. – P. 225–235.
21. Boudreau J. W. Retooling HR: using proven business tools to make better decisions about talent. – Boston : Harvard Business School Publishing, 2010. – 224 p.
22. Большой толковый словарь русского языка / сост. и гл. ред. С. А. Кузнецов. – СПб. : Норинт, 2000. – 1536 с.
23. Pfeffer J. Fighting the war for talent is hazardous for your organization’s health // *Organizational Dynamics*. – 2001. – Vol. 29. – № 4. – P. 248–259.
24. Meyers M. C., van Woerkon M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda // *Journal of World Business*. – 2014. – Vol. 49. – P. 192–203.
25. Swailes S., Downs Y., Orr K. Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities // *Human Resource Development International*. – 2014. – Vol. 17. – № 5. – P. 529–544.
26. Toterhi T., Recardo R. J. The Talent Funnel: How to Surface: Key Human Resources // *Global Business and Organizational Excellence*. – 2013. – Vol. 32. – Iss. 5. – P. 22–44.
27. Bjorkman I., Ehrnrooth M., Makela K., Smale A., Sumelius J. Talent or not? Employee reactions to talent identifications // *Human Resource Management*. – 2013. – Vol. 52. – № 2. – P. 195–214.
28. Dries N., Cotton R. D., Bagdal S., De Oliveira M. The Meaning of ‘Talent’ across Cultures: A Global Study // *EIASM workshop on TM*. – October 7, 2013. – URL : <http://www.slideserve.com/damita/the-meaning-of-talent-across-cultures-a-global-study>.

References

1. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. *The war for talent*, Boston, MA, Harvard Business School Publishing, 2001, 200 p.
2. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 2005, Vol. 44, no. 2, pp. 129-136.
3. Cappelli P. *Talent on Demand: managing people in an age of uncertainty*, Boston, Harvard Business School Publ., 2008, 280 p.
4. Tansley C. What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 2011, Vol. 43, Iss. 5, pp. 266-274.
5. Meyers M.C., van Woerkon M., Dries N. Talent – innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 2013, Vol. 23, pp. 305-321.
6. Ross S. How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 2013, Vol. 45, Iss. 3, pp. 166-170.
7. Collings D.G. Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*, 2014, Vol. 25, Iss. 3, pp. 301-319.
8. Thunnissen M., Van Arensbergen P. A multi-dimensional approach to talent. *Personnel Review*, 2015, Vol. 44, Iss. 2, pp. 182-199.
9. Thunnissen M. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 2016, Vol. 38, Iss. 1, pp. 57-72.
10. Eremina I.Yu., Lavrov I.I. Technique of file registration as an efficient tool of Human resources management. *Proceedings of Gubkin Russian State University of Oil and Gas*, 2010, no. 2, pp. 152-160. (in Russian).
11. Kartashov S.A., Odegov Yu.G., Shatalov D.V. Modernization of the economy and implications for its development. *Herald of Omsk University. Series “Economics”*, 2012, no. 4, pp. 96-108. (in Russian).
12. Kartashov S.A., Odegov Yu.G., Shatalov D.V. Talent management as HR-technology. *Herald of Omsk University. Series “Economics”*, 2013, no. 1, pp. 85-94. (in Russian).
13. Dymarskaya O.Ya. The subject of talent management as seen by Russian organizations. *Organizational Psychology*, 2014, Vol. 4, no. 2, pp. 6-28. (in Russian).
14. Latukha M. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015, Vol. 26, no. 8, pp. 1051-1075.
15. Odegov Yu.G. Talent management as a reality of modern management. *Herald of Omsk University. Series “Economics”*, 2015, no. 1, pp. 92-99. (in Russian).
16. Dries N. The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2013, Vol. 23, pp. 272-285.
17. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 2013, Vol. 23, pp. 290-300.
18. Cappelli P., Keller J.R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, Vol. 1, pp. 305-331.
19. Collings D.G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2009, Vol. 19, pp. 304-313.
20. Cooke F.L., Saini D.S., Wang J. Talent management in China and India: a comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 2014, Vol. 49, pp. 225-235.
21. Boudreau J.W. *Retooling HR: using proven business tools to make better decisions about talent*, Boston, Harvard Business School Publ., 2010, 224 p.
22. Kuznetsov S.A. (Ed.) *Big explanatory dictionary of Russian language*, St. Petersburg, Norint Publ., 2000, 1536 p. (in Russian).
23. Pfeffer J. Fighting the war for talent is hazardous for your organization’s health. *Organizational Dynamics*, 2001, Vol. 29, no. 4, pp. 248-259.
24. Meyers M.C., van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 2014, Vol. 49, pp. 192-203.

25. Swailes S., Downs Y., Orr K. Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 2014, Vol. 17, no. 5, pp. 529-544.
26. Toterhi T., Recardo R.J. The Talent Funnel: How to Surface: Key Human Resources. *Global Business and Organizational Excellence*, 2013, Vol. 32, Iss. 5, pp. 22-44.
27. Bjorkman I., Ehrnrooth M., Makela K., Smale A., Sumelius J. Talent or not? Employee reactions to talent identifications. *Human Resource Management*, 2013, Vol. 52, no. 2, pp. 195-214.
28. Dries N., Cotton R.D., Bagdal S., De Oliviera M. The Meaning of 'Talent' across Cultures: A Global Study. *ELASM workshop on TM*, October 7, 2013, available at: <http://www.slideserve.com/damita/the-meaning-of-talent-across-cultures-a-global-study>.

Сведения об авторе

Мондрус Ольга Владимировна – ассистент кафедры управления человеческими ресурсами факультета бизнеса и менеджмента
Адрес для корреспонденции: 105187, Россия, Москва, ул. Кирпичная, 33
E-mail: mondrous@mail.ru; omondrus@hse.ru

About the author

Mondrus Olga Vladimirovna – assistant of the Department of Human Resource Management in Faculty of Business and Management
Postal address: 33 Kirpichnaya st., Moscow, 105187, Russia
E-mail: mondrous@mail.ru; omondrus@hse.ru

Для цитирования

Мондрус О.В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях // Вестн. Ом. ун-та. Сер. «Экономика». 2016. № 3. С. 115–124.

For citations

Mondrus O.V. Theoretical and practical dilemmas of talent management in organisations. *Herald of Omsk University. Series "Economics"*, 2016, no. 3, pp. 115-124. (in Russian).