

**УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ:
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ
И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ
В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Коды JEL: H7, I25 J4, J24

Куклина А. Ю., магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: kuklyashaaa@mail.ru

SPIN-код: отсутствует

Сушкова И. В., старший преподаватель кафедры государственно-правовых дисциплин, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: paparina84@mail.ru

SPIN-код: 4440-7097

Шахворостов Г. И., кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: shakhvorostov@mail.ru

SPIN-код: 3352-6307

Поступила в редакцию 06.12.2022. Принята к публикации 11.12.2022

Аннотация

Предмет. Основные концепции и современные подходы к управлению талантами на государственной гражданской службе в Российской Федерации.

Тема. Управление талантами: современные подходы и практические аспекты применения на государственной гражданской службе в Российской Федерации.

Цели. Анализ понятийного аппарата по теме исследования, оценка текущего состояния системы управления талантами на государственной гражданской службе в Российской Федерации, рассмотрение зарубежного опыта управления талантами на государственной службе, а также опыта коммерческих компаний, предложение по совершенствованию системы управления талантами на государственной гражданской службе.

Методология. Метод теоретического анализа, метод анализа нормативных правовых документов по теме исследования, метод правового регулирования.

Результаты. В рамках анализа текущего состояния управления талантами на государственной гражданской службе в Российской Федерации была выделена первостепенная проблема — отсутствие системы управления талантами на государственной гражданской службе. Конкретным шагом для решения проблемы станет разработка единой методики формирования и развития системы управления талантами на государственной гражданской службе Российской Федерации.

Область применения. Сфера управления талантами на государственной гражданской службе.

Выводы. В публикации сформировано предложение по разработке положения о формировании системы управления талантами на государственной гражданской службе.

Ключевые слова: талант, управление талантами, государственная гражданская служба, зарубежный опыт, опыт частных компаний.

TALENT MANAGEMENT: MODERN APPROACHES AND PRACTICAL ASPECTS OF APPLICATION IN THE STATE CIVIL SERVICE IN THE RUSSIAN FEDERATION

JEL Codes: H7, I25 J4, J24

Kuklina A. Yu., graduate student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (branch of RANEPA), Voronezh, Russia

E-mail: kuklyashaaa@mail.ru

SPIN code: none

Sushkova I. V., Senior Lecturer of the Department of State and Legal Disciplines, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (branch of RANEPA), Voronezh, Russia

E-mail: panarina84@mail.ru

SPIN code: 4440-7097

Shakhvorostov G. I., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (branch of RANEPA), Voronezh, Russia

E-mail: shakhvorostov@mail.ru

SPIN code: 3352-6307

Annotation

Subject. Basic concepts and modern approaches to talent management in the civil service in the Russian Federation.

Topic. Talent management: modern approaches and practical aspects of application in the civil service in the Russian Federation.

Goals. Analysis of the conceptual apparatus on the research topic, assessment of the current state of the talent management system in the civil service in the Russian Federation, consideration of foreign experience in talent management in the civil service, as well as the experience of commercial companies, a proposal to improve the talent management system in the civil service.

Methodology. The method of theoretical analysis, the method of analysis of normative legal documents on the subject of research, the method of legal regulation.

Results. As part of the analysis of the current state of the talent management in the civil service in the Russian Federation, the primary problem was identified — the absence of system management in the civil service. A concrete step to solve the problem will be the development of a unified methodology for the formation and development of a talent management system in the state civil service of the Russian Federation.

Scope of application. Talent management system in the state civil service.

Conclusions. The publication contains a proposal to develop a regulation on the formation of a talent management system in the state civil service.

Keywords: talent, talent management, state civil service, foreign experience, experience of private companies.

DOI: 10.22394/1997-4469-2022-59-4-74-81

Введение

В эпоху глобализации и информатизации человеческие ресурсы становятся одним из важнейших факторов для развития коммерческих компаний и органов государственной (региональной, муниципальной) власти. Особое внимание стоит уделять системе управления талантами, т. к. именно талантливые сотрудники могут играть решающую роль для поддержки качества и целостности человеческого потенциала каждой организации или органа.

Многие специалисты в сфере человеческих ресурсов утверждают, что системы для управления талантами должны постоянно совершенствоваться. Но на тему, как это должно происходить, ведутся споры. Одни придерживаются той точки зрения, что достаточно увеличивать объем кадрового резерва. Вторые считают, что, прежде всего, необходимо бороться с текучестью кадров, которая в свою очередь связана с недостаточной корпоративной культурой.

Но, несмотря на данные споры, фактом остается то, что наличие талантливых сотрудников для компании или органа является огромным преимуществом, а умелое управление ими приводит к качественному результату и эффективности. Таким образом, необходимым становится не только поиск и наличие, но и удержание талантливых сотрудников.

Управление талантами или талант-менеджмент на государственной службе на данный момент является достаточно новым понятием. Само понятие «талант-менеджмент» вошло в терминологию в 1990-х годах, когда на рынке труда возник спрос на компетентных сотрудников [1]. Поначалу это направление было востребовано частными компаниями и только потом начало внедряться в государственный аппарат.

Рассмотрим основные подходы к понятию «талант». В большом психологическом словаре под талантом понимается социальная характеристика человека, внесшего значительный вклад в развитие культуры, промышленности, науки и пр. [2].

Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс и Э. Экселрод в книге «Война за таланты» под талантом понимают совокупность способностей человека, а именно присущих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии, сюда же относится его способность к обучению и росту [3].

Ю. Н. Захарова дает следующее определение понятию «талант». Талант — это сверхспособность приносить пользу, максимально используя собственные профессиональные знания и навыки и реализуя имеющиеся у организации ресурсы с целью одновременного саморазвития и развития организации, возрастания эффективности результатов деятельности организации [4].

Сущность понятия «талант» определяет деятельность по управлению талантами как совокупности инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие организации [3].

Обсуждение проблемы и пути ее решения

В настоящий момент существует множество зарубежных и российских исследований, направленных на изучение и развитие системы управления талантами. Разделяем мнение А. В. Климовой, которая выделила 2 подхода в данном направлении. Первый — общий, инклюзивный подход, в соответствии с которым все сотрудники обладают тем или иным талантом, который должен быть использован во благо

организации через весь набор практик управления персоналом. Второй — эксклюзивный подход, рассматривающий управление талантами как управление отдельными талантливыми сотрудниками. В данном варианте внимание организации сосредоточено на относительно небольшом количестве сотрудников, демонстрирующих высокий потенциал. В рамках этого подхода талантливый сотрудник определяется по конкретным критериям, а управление талантами строится на основании определенных практик: формирование кадрового резерва, определенные процедуры поиска и отбора кадров и др. [5].

При любом из обозначенных подходов управление талантами затрагивает все ключевые области управления персоналом, от найма до адаптации сотрудников и от управления эффективностью до удержания сотрудников. Это означает, что для полного раскрытия потенциала сотрудника требуется полноценная стратегия управления талантами.

К основополагающим принципам управления талантами можно отнести [5]:

— согласованность со стратегией организации, т. е. в зависимости от организационной стратегии принимается решение о том, какие нужны таланты;

— внутреннюю согласованность, под которой понимается, что все используемые и внедряемые подходы зарубежных стран, различных регионов и коммерческих компаний должны применяться осознанно, не противоречить друг другу и быть комплексными;

— включенность руководства, под которой понимается заинтересованность руководителя привлекать и удерживать талантливых сотрудников, т. е. руководитель сам должен понимать важность человеческих ресурсов в организации и их управления;

— поддержку организационной культуры, т. к. корпоративная культура на сегодняшний день является одним из важных аспектов успешного устойчивого развития организации (например, в кадровые процедуры отбора, найма, развития сотрудников и пр. могут быть включены корпоративные ценности организации);

— баланс глобальных и локальных целей, т. е. оба вида должны идти в тандеме, без перевеса в одну сторону, стоит также помнить, что достичь глобальных целей без реализации локальных не получится;

— бренд работодателя, который включает в себя три таких фактора, как фактор привлечения персонала (желание сотрудника работать у конкретного работодателя), фактор вовлеченности персонала (понимание сотрудником, что работать на данного работодателя

хорошо) и фактор удержания (желание сотрудника остаться у данного работодателя надолго).

На данный момент на государственной гражданской службе в Российской Федерации не сформированы единые подходы к управлению талантами, как на правовом, так и на организационно-методологическом уровне.

Вместе с тем, развитие данного направления на государственной гражданской службе имеет ряд неоспоримых преимуществ. С началом информационной эпохи, когда важность производственных активов (фабрик, станков) начала смещаться в сторону нематериальных активов — бренды, клиенты, разработки, интеллектуальные продукты, работодатели стали полагаться на человеческий капитал. Именно человеческие ресурсы становятся одним из важнейших факторов для развития как коммерческих структур, так и государственных органов.

Для достижения стратегических целей государства актуальной является задача реформирования системы государственного управления и перевода ее в сторону повышения продуктивности и эффективности работы, в том числе за счет трансформации системы управления персоналом на государственной гражданской службе. В 2018 году в ходе регулярного послания Федеральному Собранию Президент РФ Владимир Путин обозначил важность человеческого капитала, призвав совершить «решительный прорыв» в создании условий для «развития, самореализации, творчества каждого человека» [6].

Примечательно также, что в Указе Президента РФ от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» появилось упоминание о талантах. В данном Указе закреплена такая национальная цель как «Возможности для самореализации и развития талантов». Одним из целевых показателей, характеризующих достижение национальной цели «Возможности для самореализации и развития талантов» является формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся [7].

Все это свидетельствует о позитивных сдвигах. Однако в целом российский госсектор не может похвастаться системой управления талантами. Поэтому рассмотрим более подробно зарубежный опыт развития талантов, а также кейсы коммерческого сектора.

В контексте изучения зарубежного опыта наибольший интерес представляет организация работы с талантами на государственной

службе *Соединенных Штатов Америки* как государства-родоначальника школы человеческих отношений и бихевиористского подхода.

В основании всей государственной системы США лежит принцип меритократии (merit system), который был закреплен в 1978 году в Законе о реформе государственной службы. Согласно закону, отбор, развитие и продвижение сотрудников осуществляется на основе их способностей, знаний, умений и навыков. Все это не зависит от пола, возраста, религиозной принадлежности, расы и прочих характеристик человека. Нахождение на государственной службе и продвижение по карьерной лестнице привязаны исключительно к качеству работы.

Система управления талантами на государственной службе в США — это принципиальная ориентация на ценности меритократии и прозрачности [8]. Отсюда мы делаем вывод, что в США вся государственная служба, начиная от рядовых сотрудников и заканчивая руководителями высшего уровня, построена на работе с талантами.

Все государственные служащие при поступлении на службу должны соответствовать определенным базовым компетенциям, к которым относятся: порядочность, желание саморазвиваться, умение выстраивать межличностные отношения, мотивация, высокий уровень устной и письменной речи [9].

Лидерскими компетенциями должны обладать служащие, занимающие руководящие должности, или служащие, которые стремятся занять руководящие должности. Данный вид компетенций включает в себя 3 группы. 1-ая группа — «Лидерство изменений», к которой относятся креативность и инновации, внимание к внешней среде, гибкость, настойчивость, стратегическое мышление и долгосрочное видение. 2-ая группа — «Управление людьми», к которой относятся управление конфликтами, извлечение выгоды и разнообразия, развитие коллег и построение команды. 3-я группа — «Ориентация на результат», к которой относятся ответственность, ориентация на «клиента» (в данном случае клиент — это гражданин), решительность, предприимчивость, решение задач и социальная экспертиза [9].

В качестве еще одного примера рассмотрим опыт *Сингапура*. В Сингапуре принципы государственного управления тесно согласуются со стратегией, направленной на создание единой нации за счет «сингапуризации» многонационального общества (китайского, малайского и тамильского этносов) [8]. В связи с этим в основе кадровой политики правительства страны лежат три главных принципа:

— меритократия подразумевает под собой, что на государственную службу отбирают-

ся и в дальнейшем получают высокие должности лица исключительно на основании деловых и профессиональных качеств;

— под высокоэффективностью понимается глубокая работа с талантами и лидерами, которые представляют стратегическое значение и играют ключевую роль в формировании и развитии государства;

— антикоррупционированность представляет собой работу только с честными и искренними сотрудниками (это фундаментальное требование в служащим).

Цель построенной системы — это отбор, развитие и удержание лучших из лучших для работы в государственном секторе. В основе системы отбора кандидатов на работу в государственном секторе лежит модель компетенций HAIR (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality), которая подразумевает оценку интеллектуальных способностей государственных служащих. Составляющими компонентами модели HAIR являются знания, умения и навыки, стратегическое и тактическое мышление, умение работать с информацией (аналитические способности), креативных подход к решению проблем, использование различных подходов и техник ведущих ученых в области государственного управления, создание собственных подходов и техник (учитывая текущую проблему/ситуацию) [10]. При оценке потенциала к модели HAIR добавляются также компетенции «Ориентация на достижение» и «Лидерство».

Стоит отметить, что пополнение рядов сотрудников государственного аппарата осуществляется в основном с помощью привлечения и развития молодых специалистов. Решить данную задачу позволяет стипендиальная программа правительства Сингапура. Хорошей формой мотивации поступления на государственную службу и работы на ней является высокая заработная плата, которая находится на конкурентном рыночном уровне.

После того, как талантливые сотрудники отработали определенное время на государственной службе, проводится их оценка. Данная оценка осуществляется по трем критериям: оценка результатов деятельности; оценка потенциала; оценка ценностей (проводится дополнительно, по желанию руководителя). На основании данных результатов принимается решение об обучении и развитии служащего. В год сотрудник может потратить до 100 часов, что составляет примерно 5 % всего рабочего времени. Обучение и развитие осуществляется с помощью курсов и программ, разработанных колледжем государственной службы Сингапура, а также ротации и наставничества.

Одной из коммерческих компаний, чей опыт и технологии (включая кадровые) активно ис-

пользуются на государственной гражданской службе, является экосистема *Сбер*. Понятие «бизнес-экосистема» предложил в начале 1990-х годов известный финансовый стратег Джеймс Мур. Под бизнес-экосистемой он понимал набор собственных или партнерских сервисов, объединенных вокруг одной компании. Бизнес-экосистема может быть сосредоточена вокруг одной сферы жизни клиента или проникать сразу в несколько из них [11]. Главная задача экосистемы — это обслуживать интересы клиента и закрывать его потребности как личные, так и в бизнесе.

Чтобы такая машина, как экосистема *Сбер*, эффективно работала, необходим сильный кадровый состав. Поэтому в *Сбере* сформирована и успешно функционирует система управления талантами, направленная не только на высший и средний менеджмент, но и на рядовых сотрудников.

Этапами управления и развития талантов в *Сбере* являются:

1. Выявление сильных сторон сотрудников.

2. Помощь сотрудникам в определении возможных целей и направлений развития.

3. Мотивация сотрудников на непрерывное развитие путем использования индивидуальных особенностей и интересов каждого.

4. Составление индивидуального плана развития каждого сотрудника, исходя из целей развития.

5. Применение различных инструментов развития сотрудников.

При этом, компания активно использует целый арсенал методик поддержания и развития сотрудников: обратная связь по результатам работы; наставничество, case studying или личного примера; а также коучинговые инструменты, к которым относятся модель GROW, метод шкалирования, техника визуализации WHEEL, метод Start-Stop-Continue, коридорный коучинг и прочие инструменты.

На основании выше сказанного делаем вывод, что именно люди, а не стратегия, создают прогресс. Необходимо организовывать работу так, чтобы сотрудники приносили как можно больше пользы. Иными словами, сила организации кроется в ее кадровом потенциале.

Таким образом, «талант»:

— занимается той сферой деятельности, которая ему интересна (цифровизация, привлечение и подбор кадров, социально-экономическое развитие и пр.);

— смотрит вперед, в будущее, умеет мыслить стратегически;

— стремится привнести вклад в существующую систему, усовершенствовать ее для более эффективной работы;

— четко понимает, каких результатов хочет добиться в плане собственного карьерного роста.

То есть это человек, который достигает более высоких показателей, а не просто хорошо

работает и качественно выполняет свои обязанности. Это человек, имеющий проактивную позицию. В таблице 1 приведены признаки проактивного сотрудника в сравнении с сотрудником активным.

Таблица 1

Отличия активной позиции от проактивной позиции

Активная позиция	Проактивная позиция
Человек много делает, инициирует что-то новое и получает от этого удовольствие	У человека есть цель, он к ней стремится, движется и преодолевает препятствия
У человека часто хорошее настроение и много энергии, по своей природе человек активист и «бегун»	Для достижения цели использует эффективные инструменты
Двигателем активности человек являются желания, т.е. он делает то, что ему хочется, нравится, что любит (удовлетворяет свои потребности)	Глобальная цель разделена на подцели (шаги), т.е. есть конкретное понимание, что нужно сделать для ее достижения
Ориентирован на процесс: «Что-то делаю, но зачем?»	Человек предпринимает только те шаги, которые ведут к цели

Сказанное заставляет нас задуматься об ускорении темпов претворения данной концепции в жизнь на государственной службе. И начать формирование системы управления талантами стоит с создания законодательства, регулирующего данную кадровую процедуру. Конкретным шагом станет разработка единой методики формирования и развития системы управления талантами на государственной гражданской службе Российской Федерации. На уровне субъектов Российской Федерации и, в частности, в Воронежской области, это может быть Положение о формировании системы управления талантами на государственной гражданской службе Воронежской области, утвержденное постановлением Правительства Воронежской области.

Данные документы должны будут определять концепцию и стратегию работы с талантливыми сотрудниками, закреплять понятийный аппарат. Например, под талантом на государственной гражданской службе будет пониматься склонность к определенной сфере деятельности государственного гражданского служащего, стремление развиваться в ней для принятия решений, совершенствующих государственную гражданскую службу, достижения высоких результатов в профессиональной деятельности и карьерного продвижения. А под управлением талантами на государственной гражданской службе будут пониматься критерии отбора, методики оценки государственных гражданских служащих для отнесения к категории «талант», разработка карьерной траектории государственных гражданских служащих, мотивация, которые дают возможность государственному органу удерживать сотрудников и эффективно использовать их потенциал для совершенствования государственной гражданской службы.

Также в законодательстве должны быть закреплены четкие критерии отнесения гражданского служащего к категории талантов, современные инструменты отбора талантов, а также этапы развития и использования талантов на государственной гражданской службе. Значительное внимание при этом должно уделяться системе мотивации и поддержки талантливых служащих, а также межведомственному взаимодействию, расширяющему горизонты профессионального развития и использования рассматриваемой категории служащих.

Выводы

Опыт государственного управления в зарубежных странах и коммерческих компаниях, в которых уже сформирована система управления талантами и которая постоянно совершенствуется, доказывает важность и значимость системы управления талантами на государственной гражданской службе в Российской Федерации. Необходимый резерв квалифицированных и талантливых сотрудников поможет повысить эффективность государственной службы и сосредоточиться на вопросах, которые действительно имеют значение в рамках государственных интересов. Поэтому общая цель управления талантами состоит в том, чтобы поддерживать квалифицированный и эффективный кадровый состав для государственной службы.

Система управления талантами может стать новой кадровой процедурой на государственной гражданской службе не только на уровне регионов, но и в целом Российской Федерации.

Питер Каппелли, один из ведущих американских специалистов в области человеческого капитала, управления талантами, ска-

зал: «Поставить нужных людей с нужными навыками на нужную позицию в нужное время» [12]. Данная цитата является отличным описанием конечного результата правильных действий в сфере управления талантами.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Асылбекова Л. У. Талант-менеджмент: критерии отбора талантов на государственной службе [Электронный ресурс] / Л. У. Асылбекова, Н. А. Белесова. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23833513> (дата обращения: 06.12.2022).

2. Зинченко В. П. Большой психологический словарь / В. П. Зинченко, Б. Г. Мещеряков. — Москва : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. — 632 с.

3. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод ; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 272 с.

4. Захарова Ю. Н. Особенности реализации корпоративной социальной ответственности бизнеса в управлении талантливыми сотрудниками организации [Электронный ресурс] / Ю. Н. Захарова. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20170888> (дата обращения: 06.12.2022).

5. Климова А. В. Управление талантами: современные тенденции и подходы к применению в государственном секторе [Электронный ресурс] / А. В. Климова. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-sovremennyyetendentsii-i-podhody-k-primeneniyu-v-gosudarstvennom-sektore> (дата обращения: 06.12.2022).

6. Послание Президента Федеральному Собранию : Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 01.03.2018 [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291976/ (дата обращения: 06.12.2022).

7. Российская Федерация. Президент РФ (2018—2024; В. В. Путин). О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года : указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 [Электронный ресурс] // ГАРАНТ. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (дата обращения: 06.12.2022).

8. Андрейчук А. А. Система работы с талантами на государственной гражданской службе в России и за рубежом [Электронный ресурс] / А. А. Андрейчук. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36647768> (дата обращения: 06.12.2022).

9. Ward Howell. США: уроки меритократии от сверхдержавы [Электронный ресурс] / Исследование компании Ward Howell. — URL: https://wardhowell.com/teinstitute/ssha_uroki-meritokratii_ot_sverhderzhavy (дата обращения: 06.12.2022).

10. Ward Howell. Сингапур: государство как успешная корпорация [Электронный ресурс] // Исследование компании Ward Howell. — URL: <https://wardhowell.com/teinstitute/singapur-gosudarstvo-kak-uspeshnaya-korporaciya> (дата обращения: 06.12.2022).

11. Джеймс Ф. Мур. Смерть конкуренции: лидерство и стратегия в эпоху бизнес-эко-систем / Ф. Мур Джеймс. — NY : HarperBusiness, 1996.

12. Cappelli P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty / P. Cappelli. — Boston : Harvard Business School Press, 2008.

LITERATURE

1. Asylbekova L. U. Talent management: criteria for the selection of talents in public service [Electronic resource] / L. U. Asylbekova, N. A. Belesova. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=23833513> (date of access: 06.12.2022).

2. Zinchenko V. P. The Great Psychological Dictionary / V. P. Zinchenko, B. G. Meshcheryakov. — Moscow : Prime-EUROZNAK, 2003. — 632 p.

3. Michaels E. The War for Talents / E. Michaels, X. Handfield-Jones, E. Ekselrod ; translated from English by Yu. E. Kornilovich. — Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2005. — 272 p.

4. Zakharova Yu. N. Features of the implementation of corporate social responsibility of business in the management of talented employees of the organization [Electronic resource] / Yu. N. Zakharova. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=20170888> (date of access: 06.12.2022).

5. Klimova A. V. Talent management: modern trends and approaches to application in the public sector [Electronic resource] / A. V. Klimova. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-sovremennyyetendentsii-i-podhody-k-primeneniyu-v-gosudarstvennom-sektore> (date of access: 06.12.2022).

6. Message of the President to the Federal Assembly : Message of the President of the Russian Federation to the Federal Assembly dated 01.03.2018 [Electronic resource] // ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291976/ (date of access: 06.12.2022).

7. Russian Federation. President of the Russian Federation (2018—2024; Vladimir Putin). On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030: Decree of the President of the Russian Federation No. 474 of July 21, 2020 [Electronic resource] // GARANT. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74304210/> (date of access: 06.12.2022).

8. *Andreychuk A. A.* The system of working with talents in the state civil service in Russia and abroad [Electronic resource] / A. A. Andreychuk. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36647768> (date of access: 06.12.2022).

9. Ward Howell. USA: lessons of meritocracy from a superpower [Electronic resource] / Research

by Ward Howell. — URL: https://wardhowell.com/teinstitute/ssha_uroki_meritokratii_ot_sverhderzhavy (date of access: 06.12.2022).

10. Ward Howell. Singapore: The state as a Successful Corporation [Electronic resource] / Ward Howell Company Research. — URL: https://wardhowell.com/teinstitute/singapur_gosudarstvo_kak_ushpeshnaya_korporaciya (date of access: 06.12.2022).

11. *James F. Moore.* The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Era of Business Ecosystems / F. Moore James. — NY : HarperBusiness, 1996.

12. *Cappelli P.* Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty / P. Cappelli. — Boston : Harvard Business School Press, 2008.