

Модель внедрения талантоцентричного подхода в управление кадровым резервом в государственном и муниципальном секторе

A model for implementing a talent-centered approach to human resource management in the public and municipal sector

УДК 338.2; 333.1

Получено: 22.04.2026

Одобрено: 24.05.2026

Опубликовано: 25.06.2026

Савченко А.Ю.

Студентка 4 курса направления «38.03.04 Государственное и муниципальное управление», член студенческого научного кружка кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом «Инновационные технологии в управлении персоналом», БУ ВО Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Сургутский государственный университет», г. Сургут
e-mail: savchenko_ayu@edu.surgu.ru

Savchenko A.Yu.

4-year student majoring in "38.03.04 Public and Municipal Administration," member of the student research group "Innovative Technologies in Personnel Management" at the Department of Public and Municipal Administration and Human Resources, Khanty-Mansi Autonomous Okrug - Yugra Surgut State University, Surgut
e-mail: savchenko_ayu@edu.surgu.ru

Чуланова О.Л.

Д-р экон. наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом Сургутского государственного университета, руководитель студенческого научного кружка «Инновационные технологии в управлении персоналом» кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, БУ ВО Ханты-Мансийского автономного округа - Югры «Сургутский государственный университет», г. Сургут
e-mail: chol9207@mail.ru

Chulanova O.L.

Doctor of Economics, Professor of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management of Surgut State University, Head of the Student Scientific Circle "Innovative Technologies in Personnel Management" of the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management, Khanty-Mansi Autonomous Okrug - Yugra Surgut State University, Surgut
e-mail: chol9207@mail.ru

Аннотация

В статье представлены результаты исследования внедрения талантоцентричного подхода в управление кадровым резервом в государственном и муниципальном секторе. Раскрыта сущность и содержание талантоцентричного подхода, его отличия от классического управления талантами. Выделены этапы практического внедрения талантоцентричного подхода в организации. Рассмотрены успешные корпоративные практики применения

талантоцентричного подхода. Проведен SWOT-анализ перспектив внедрения талантоцентричного подхода в систему государственного и муниципального управления. Определены возможные направления и зоны для интеграции элементов талантоцентричности в кадровую работу государственной службы. Представлена и описана разработанная авторами модель внедрения талантоцентричного подхода в управление кадровым резервом в государственном и муниципальном секторе.

Ключевые слова: талантоцентричный подход, кадровый резерв государственного и муниципального сектора, модель внедрения талантоцентричного подхода в управление кадровым резервом в государственном и муниципальном секторе.

Abstract

This article presents the results of a study on the implementation of a talent-centric approach to talent pool management in the public and municipal sectors. It explores the essence and content of a talent-centric approach and its differences from traditional talent management. The stages of practical implementation of a talent-centric approach in an organization are identified. Successful corporate practices for applying a talent-centric approach are examined. A SWOT analysis of the prospects for implementing a talent-centric approach in public and municipal governance is conducted. Potential areas and areas for integrating talent-centric elements into civil service HR practices are identified. A model for implementing a talent-centric approach to talent pool management in the public and municipal sectors, developed by the authors, is presented and described.

Keywords: talent-centric approach, talent pool of the public and municipal sector, model for implementing a talent-centric approach to talent pool management in the public and municipal sectors.

Актуальность исследования: Современное состояние кадрового потенциала в системе государственного и муниципального управления характеризуется рядом тревожных тенденций. Согласно исследованию Национального агентства финансовых исследований: с профессиональным выгоранием на личном опыте сталкивались 45% работающих россиян, а 15% переживают его в настоящий момент (в момент исследования), что в цифрах составляет более 13 млн чел. Крайне показательно, что в группе наибольшего риска находятся сотрудники, занятые в сфере государственного управления (18%). Ключевые причины профессионального выгорания (рис. 1).

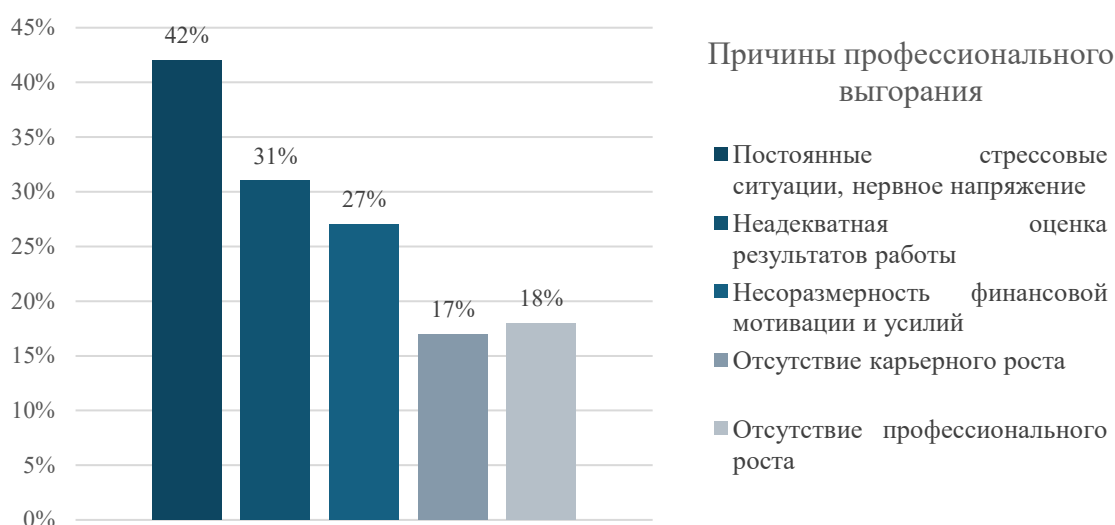


Рис. 1. Результаты опроса работающих россиян на тему профессионального выгорания (согласно данным Аналитического центра НАФИ, 2023 г.) [1]

Таким образом, согласно представленным данным, можно сделать вывод о распространенности среди экономически активного населения страны синдрома профессионального выгорания в связи с высоким уровнем стресса, при этом госслужащие составляют одну из наиболее уязвимых профессиональных групп.

Исследование, проведенное в Новосибирской области, выявило глубину проблемы вовлеченности среди государственных служащих. Портрет типичного чиновника — это специалист, чья работа не вызывает интереса, который не видит возможностей для реализации творческого потенциала и не чувствует справедливой оценки своего вклада (рис. 2).



Рис. 2. Итоги исследования вовлеченности государственных гражданских служащих в Новосибирской области (согласно данным ГАУ ДПО НСО «Центр оценки и развития управленческих компетенций», 2020 г.) [2]

Можно сделать вывод, что представленные факторы создают условия, где личные устремления сотрудников слабо связаны с их профессиональными обязанностями, и среду, препятствующую формированию лояльности и высокой отдаче со стороны госслужащих. При этом, согласно данным, сами служащие демонстрируют высокий потенциал (у 75% развит эмоциональный интеллект, у 73% - адаптивность и гибкость, 63% - самоконтроль), который не находит применения в существующей организационной культуре. [2]

Текучесть кадров на государственной службе, по официальным данным, составляет около 13% в год, что превышает средний показатель по экономике (около 10%). Эта «не самая лучшая с точки зрения стабильности» ситуация, о которой заявила заместитель министра труда и социальной защиты РФ Е. Мухтиярова, напрямую угрожает преемственности и накоплению экспертизы, то есть безопасности и устойчивости системы управления [3].

Представленная статистика рисует картину системы, которая истощает, а не развивает свой главный ресурс — человеческий капитал. Традиционная модель управления в государственном и муниципальном секторе, основанная на жёсткой регламентации, унификации и контроле, исчерпала себя и порождает:

- дисбаланс между вкладом и отдачей, ведущей к выгоранию;
- отсутствие индивидуальных траекторий развития, подавляющее мотивацию;
- не восприятие служащего как партнёра и носителя уникального потенциала, что провоцирует текучесть.

Таким образом, существует острая необходимость в поиске и внедрении новых подходов к управлению персоналом в государственном и муниципальном секторе, которые позволят преодолеть указанные проблемы, повысить вовлеченность служащих и раскрыть их потенциал. Одним из таких перспективных направлений является талантоцентричный подход, который предполагает переориентацию системы с административного контроля на выявление и максимальное использование врождённых и приобретённых талантов каждого сотрудника.

Объект исследования – талантоцентричный подход в управлении персоналом.

Предмет исследования – применение талантоцентричного подхода в государственном и муниципальном секторе.

Цель исследования – рассмотреть возможность применения талантоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении и разработать модель внедрения талантоцентричного подхода в управление кадровым резервом в государственном и муниципальном секторе.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Раскрыть сущность и содержание талантоцентричного подхода, его отличия от классического управления талантами.
2. Выделить этапы практического внедрения талантоцентричного подхода в организации.
3. Рассмотреть успешные корпоративные практики применения талантоцентричного подхода.
4. Провести SWOT-анализ перспектив внедрения талантоцентричного подхода в систему государственного и муниципального управления.
5. Определить возможные направления и зоны для интеграции элементов талантоцентричности в кадровую работу государственной службы.
6. Разработать авторскую модель внедрения талантоцентричного подхода в управление кадровым резервом в государственном и муниципальном секторе.

Методы и материалы: анализ научной литературы, метод обобщения, системный метод, а также сравнительный и статистический метод исследования, метод моделирования.

Научная новизна исследования заключается в разработке авторской модели внедрения талантоцентричного подхода в управление кадровым резервом в государственном и муниципальном секторе.

Результаты и обсуждение

Сущность и трактовки талантоцентричного подхода. Талантоцентричность – это современный подход управления компанией, в центре которого находится систематическое выявление, развитие и максимальное использование врождённых и приобретённых талантов каждого сотрудника для достижения как личных карьерных устремлений, так и стратегических целей организации. Разные эксперты, консалтинговые компании и исследователи акцентируют внимание на различных аспектах талантоцентричности, формируя многогранное понимание этого явления.

1. Талантоцентричность как управленческая парадигма. Эту трактовку наиболее чётко представляет консалтинговая компания в области лидерского капитала – ZuruKin&Partners. [4] В их понимании, талантоцентричность – это не просто метод или стратегия, а целостная парадигма управления, включающая концепции, теории, методы и инструменты, которые формируют уникальную для организации ценностную среду, где каждый сотрудник может достигнуть результатов, превосходящих даже его собственные ожидания. Компания подчеркивает, что талантоцентричность рассматривает организацию как живой организм, а не жесткий механизм, и основана на доверии к способностям людей.

2. Талантоцентричность как аналог клиентоцентричности для сотрудников. Другой взгляд, который разделяют консалтинговые компании в сфере развития лидерства такие, как Growing Organisations [5] и LSA Global [6], акцентирует внимание на философии и культуре. В этом контексте талантоцентричность сравнивается с клиентоцентричностью, но с фокусом

на внутреннем «потребителе» - сотруднике. Суть подхода заключается в создании employee experience (эмоциональной связи между сотрудником и его рабочим местом) за счёт глубоко понимания потребностей, предпочтений каждого члена команды. Согласно этому взгляду, организация должна выстраивать такую среду, где люди чувствуют себя ценными, а их естественные сильные стороны находят применение и поддержку, что в конечном итоге ведёт к высокой вовлеченности и продуктивности.

3. *Талантоцентричность как практическая философия развития сильных сторон.* Практикующий эксперт А.А. Баранов, сертифицированный коуч в методологии Gallup StrengthsFinder, рассматривает талантоцентричность через призму развития сильных сторон. Его подход основан на исследованиях Gallup, которые показывают, что фокус на преимуществах сотрудников делает их счастливее, повышает работоспособность и вовлеченность.[7] Суть подхода: вместо того, чтобы тратить силы и ресурсы на «подтягивание» слабых качеств до среднего уровня, менеджер должен сосредоточиться на выявлении и развитии врождённых талантов сотрудника, что приводит к росту его эффективности и экспертизы [8]. Исследования Gallup подтверждают, что простое изучение своих сильных сторон повышает производительность сотрудников на 7,8%, а команды, которые ежедневно фокусируются на развитии сильных сторон, демонстрирует рост производительности на 12,5% [9].

Таким образом, несмотря на различия в акцентах, все трактовки сходятся в одном: талантоцентричность – это системный подход, переворачивающий традиционную логику управления «сверху вниз». Организация не пытается сделать из сотрудника идеального исполнителя для существующей роли, а создает условия, в которых его уникальные способности приносят максимальную пользу для коллектива и бизнеса в целом.

Отличие талантоцентричности от классического управления талантами. Талантоцентричность не является синонимом классического управления талантами. В отличие от традиционного «управления талантами» (talent management), которое носит часто элитарный характер и фокусируется на выявлении, развитии и удержании узкой группы высокопотенциальных сотрудников, талантоцентричность допускает наличие уникального потенциала у каждого члена организации. Анализ различных трактовок и подходов к пониманию этих понятий, применяемых в корпоративной практике и исследовательских работах, позволяет выявить ключевые различия между ними (табл. 1).

Таблица 1

Различия между понятиями «управление талантами» и «талантоцентричность»

Критерий	Управление талантами	Талантоцентричность
Сущность и масштаб	Процесс или стратегия в рамках HR, нацеленная на эффективное привлечение, развитие и удержание ключевых сотрудников [10]	Это комплексная управленческая парадигма, которая перестраивает всю систему ценностей и взаимодействий в организации, поскольку ставит человеческий капитал в ядро долгосрочной конкурентоспособности
Основная цель	Обеспечение компании правильными людьми в нужных ролях и в нужное время для достижения стратегических целей [11]	Создать среду для систематического раскрытия потенциала каждого сотрудника, чтобы достичь синергии между личными устремлениями людей и стратегическими целями компании

Критерий	Управление талантами	Талантоцентричность
Фокус внимания	Часто концентрируется на ключевых сотрудниках или кадровом резерве («лучшие из лучших»), чей вклад наиболее значим для бизнеса	Направлена на каждого сотрудника, поскольку исходит из убеждения, что у всех есть уникальные таланты, которые можно и нужно развивать
Подход к сотруднику	Сотрудник рассматривается как ценный актив или ресурс, который необходимо грамотно оценить, развить и распределить [12]	Сотрудник – это партнёр и инвестор своего таланта в компанию, а отношения строятся на доверии и взаимной выгоде [13]
Роль руководителя	Руководитель выступает в роли администратора и контролёра, который оценивает производительность и распределяет задачи в рамках процессов управления талантами	Руководитель становится наставником, коучем и создателем среды, который помогает сотрудникам раскрыть их сильные стороны и выстроить индивидуальную траекторию роста
Ключевой результат	Ключевой результат измеряется эффективностью использования человеческих ресурсов для достижения конкретных операционных и финансовых показателей, таких как производительность и снижение текучести кадров	Главным результатом является создание самообучающейся и инновационной организации, где высокая вовлеченность и раскрытый потенциал каждого сотрудника напрямую влияют на устойчивость и адаптивность всей системы

Исходя из рассмотренных различий, можно сделать вывод, что управление талантами представляет собой стратегический организационный процесс, который нацелен на привлечение, удержание и оптимизацию работы лучших сотрудников для удовлетворения текущих и будущих потребностей компании, таким образом, оно ориентировано в первую очередь на бизнес-цели и рассматривает людей как ценный актив для их достижения. В отличие от этого, талантоцентричность концентрируется на индивидуальном развитии каждого сотрудника, и её главная задача – помочь человеку раскрыть свой потенциал и построить карьеру в рамках организации. Данный подход предполагает выявление личных устремлений и способностей работников, а затем создание условий для их роста через обучение и планирование карьеры, что в конечном итоге также служит интересам компании, но через призму реализации индивидуальных траекторий. [14]

Структура таланта как объекта управления. Для внедрения талантоцентричного подхода на практике необходимо четко понимать, что представляет собой талант как объект управления. В современной научно и управленческой парадигме талант рассматривается как динамическая система взаимосвязанных компонентов, которые в совокупности определяют способность индивида стабильно демонстрировать выдающиеся результаты. На основе определений таланта, выделенных в исследовании О.Я. Дымарской [15], структурно талант можно разделить на несколько ключевых составляющих (рис. 3).



Рис. 3. Составные части таланта (по О.Я. Дымарской) [15]

Природная предрасположенность составляет основу таланта, представляя собой врожденные склонности к специфическим типам интеллектуальной и поведенческой активности, это отмечается также в исследованиях Gullup [16]. Она проявляется в виде естественной легкости, с которой человек осваивает и выполняет определённые виды деятельности, в отличие от тех, где достижение мастерства требует от него значительных волевых и энергетических затрат.

Согласно подходу, McKinsey&Companу врождённые способности неразрывно связаны с приобретёнными компетенциями. Если природная предрасположенность представляет собой потенциал, то компетенции являются его материальным воплощением, формирующимся в процессе целенаправленного обучения и практики. Этот компонент включает в себя две основные группы:

- Профессиональные (жесткие) навыки, представляющие собой измеримые знания и умения, необходимые для решения конкретных задач в профессиональной области (например, владение иностранными языками, методами статистического анализа).
- Универсальные (гибкие) навыки, которые являются переносимыми между различными видами деятельности и отвечают за эффективность взаимодействия с окружением (коммуникативные способности, навыки тайм-менеджмента, критическое мышление, лидерство и работа в команде).

Внутренняя мотивация – это энергетический источник таланта, который выполняет функцию движущей силы, определяя направление и интенсивность применения способностей и компетенций. Как отмечает Д.Б. Богоявленская, именно увлечённость и поглощённость деятельностью являются тем маркером, который отличает высокую одарённость от количественно фиксируемого уровня способностей. Он отвечает на вопрос о том, почему индивид выбирает ту или иную деятельность и что приносит удовлетворение от её выполнения и порождает вовлечённость.

Закрепление таланта происходит через непрерывное накопление практического опыта, которое приводит к формированию интуитивных моделей принятия решений и способности эффективно действовать в нестандартных ситуациях. Как показывает исследование Л. Термена, именно систематическая практика позволяет трансформировать потенциальные способности в устойчивое мастерство, когда действия начинают выполняться автоматически, но с постоянным качественным ростом.

Психологические характеристики определяют устойчивость всей структуры таланта, особенно в условиях неопределённости, стресса и необходимости адаптации к изменениям. Например, эмоциональная устойчивость приводит к способности преодолевать трудности и восстанавливаться после неудач, осознанность формирует навык управления вниманием и эмоциональными реакциями.

Уровни талантоцентричности и этапы её внедрения в организацию. По своей сути талантоцентричный подход представляет собой систему, включающую в себя четыре взаимосвязанных уровня (рис. 4).



Рис. 4. Уровни парадигмы талантоцентричности (Zurukin&Partners) [16]

Философия представляет собой фундаментальную основу парадигмы, которая заключается в целенаправленном формировании и последовательном укреплении особой корпоративной культуры, базирующейся на ценностях взаимного доверия, постоянного развития и признания значимости вклада каждого человека, что создаёт прочный внутренний стержень организации и задает вектор для всех принимаемых решений и совершаемых действий. Источник конкурентоспособности означает переход от традиционных источников силы, таких как материальные активы или продукт, к инвестициям в знания, креативность и потенциал сотрудников. Система управления выражается в переходе к более гибким и адаптивным форматам взаимодействия между сотрудниками, пересмотре организационной структуры в сторону повышения мобильности, а также во внедрении системы мотивации, которая поощряет инициативу и ответственность. Инструментарий управления представляет собой комплекс практических методов и процедур, направленных на выявление, развитие и эффективное применение сильных сторон каждого сотрудника.

Описанная четырёхуровневая система успешно функционирует только при её последовательном и комплексном внедрении в организацию. Обобщение рекомендаций консалтинговых компаний в области развития персонала и синтеза мнений отраслевых экспертов позволяет выделить и структурировать процесс внедрения талантоцентричного подхода в виде следующих этапов.

Этап 1. Наилучший способ для работодателя раскрыть сильные стороны сотрудников – работать с их непосредственными руководителями. Исследования Gallup показывают, что среди сотрудников, чьи руководители фокусируются на их сильных сторонах, 61% являются вовлеченными [16]. Поэтому начальным и фундаментальным этапом является достижение полного согласия и понимания среди высшего руководства компании. Руководители должны не просто формально одобрить изменения, но и лично возглавить их, перестроив собственное восприятие сотрудников из «винтиков системы» в её главный стратегический актив. На этой стадии критически важна работа с сознанием лидеров, которая может включать коучинг, стратегические сессии и изучение успешных кейсов, демонстрирующих прямую связь между инвестициями в человеческий капитал и ключевыми бизнес-результатами.

Этап 2. Следующим логическим шагом становится тщательная диагностика существующего кадрового потенциала, что предполагает переход от оценки формальных навыков в резюме к глубокому исследованию врожденных талантов и естественных склонностей сотрудников. Первоначально постараться выявить интересы можно с помощью прямого и открытого диалога с сотрудниками, который может быть инициирован через серию целенаправленных вопросов, позволяющих человеку задуматься о своей деятельности: «Какие задачи вы выполняете с наибольшим удовольствием и энергией?» или «Что вам дается легко, хотя другим может казаться сложным?» и др. однако этот метод не всегда срабатывает

идеально, особенно с молодыми или неопытными сотрудниками, которые могут ещё не до конца осознавать свои предрасположенности, и в этом случае важную роль играет наблюдательность руководителя, который должен отмечать, какие задачи сотрудник выполняет с наибольшей лёгкостью и энтузиазмом.

Для придания процессу большей объективности используются специализированные психометрические инструменты и методологии. Одним из наиболее известных и структурированных инструментов выявления сильных сторон является методология Gallup CliftonStrengths [16]. Её суть заключается в определении доминирующих талантов человека через специальный тест, который категоризирует врожденные способности по 34 темам и представляет результаты в виде отчёта: от общего CliftonStrengths 34, который даёт полное представление о профиле сильных сторон, до ролевых отчётов (для студентов, менеджеров, лидеров), адаптированных под конкретную профессиональную деятельность. Дополнительно расшифровку результатов и разбор профиля Gallup CliftonStrengths могут предоставлять эксперты, коучи и специалисты в данной области. Ценность этого инструмента заключается в том, что он позволяет не только упорядочить представление человека о собственных способностях, но и выявить так называемые «теневые стороны» талантов, когда, например, выраженная целеустремлённость сотрудника может трансформироваться в излишний контроль над коллегами.

Для более глубокого понимания личностных особенностей и моделей поведения применяются психометрические инструменты, такие как MBTI (Индикатор типов Майерс-Бриггс) и DISC. Методика MBTI фокусируется на определении того, как человек воспринимает мир и принимает решения, относя его к одному из 16 типов личности: это позволяет понять, в какой рабочей среде и на каких задачах сотрудник будет чувствовать себя наиболее комфортно и продуктивно¹. Например, тип с предпочтением «Интуиция» (N) может блестяще генерировать идеи на старте проекта, для типа - «Мышление» (T) может подойти работа, где всё по плану и без лишних эмоций. Методика DISC, в свою очередь, предлагает более практическую и простую в применении модель, которая описывает 4 основных поведенческих типа (рис. 5) [18].

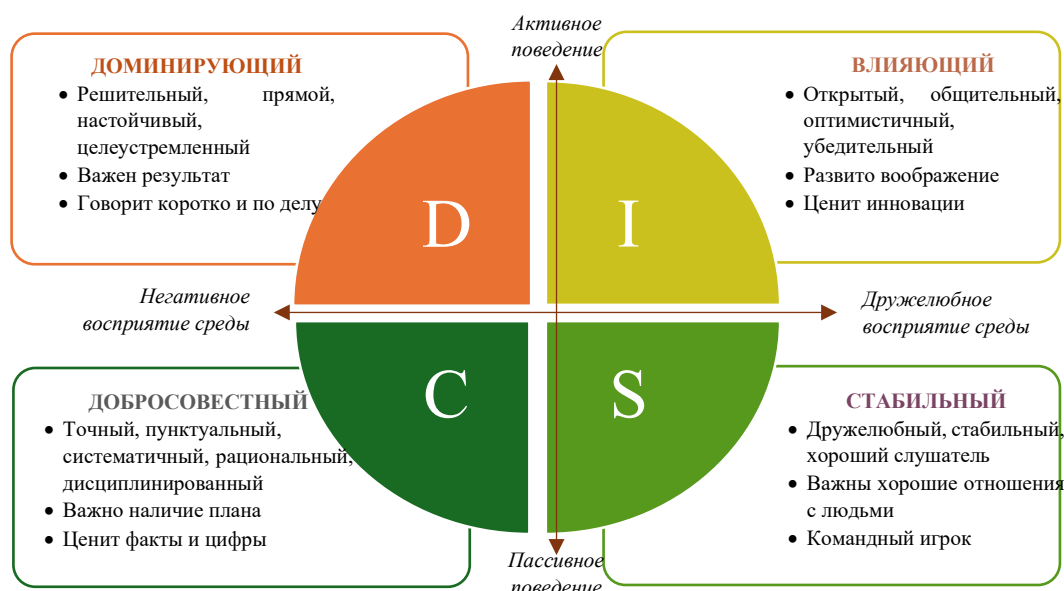


Рис. 5. Модель оценки поведенческих характеристик Уильяма Марстона, DISC [18]

¹ 16Personalities: официальный сайт. URL: <https://www.16personalities.com/> (дата обращения: 02.11.2025)

Зная поведенческий профиль сотрудника, руководитель может поручить ему задачи, которые наилучшим образом используют его природный стиль: «Доминирующего» - на прорывные проекты, «Стабильного» - на поддержание надежных процессов, «Влияющего» - на переговоры и мотивацию, а «Добросовестного» - на аналитику и контроль качества.

Существует также Hogan Assessment – инструмент оценки потенциала личности в формате тестирования, однако в отличие от типологических тестов он не делит людей на категории, а предоставляет научно-обоснованный профиль, отражающий, как человек действует в повседневной жизни, как ведёт себя под давлением и что для него по-настоящему важно [19]. Hogan выводит талантоцентричность на стратегический уровень, отвечая не только на вопрос о том какие таланты есть у сотрудника, но и в каких условиях эти таланты раскроются лучше всего и что может помешать их реализовать.

Современным трендом является использование искусственного интеллекта, как, например, нейросеть Mind Format [20] или бот-помощник Talant bot [21], которые анализируя ответы предоставляют оценку не только текущих навыков, но и потенциал сотрудника, спрогнозировав его успешность в новой роли.

Стоит отметить, что результаты тестирования не должны быть догмой, а должны служить отправной точкой для открытого диалога с сотрудником о его возможностях и понимании сильных сторон, а также оптимизации рабочих процессов и распределения задач.

Этап 3. После идентификации талантов наступает этап перераспределения обязанностей с опорой на выявленные сильные стороны, которая означает переход от жёстко заданных должностных инструкций к гибким моделям, где зоны ответственности могут адаптироваться под сильные стороны сотрудников. Согласно исследованию McKinsey: компании, способные быстро перебрасывать ключевых сотрудников на наиболее приоритетные направления, значительно превосходят конкурентов [22]. Чтобы такое перераспределение было эффективным, первым шагом в этом процессе становится аудит текущих обязанностей и проектов, для которого идеально подходит метод «фотография рабочего дня» [23]. Он позволяет сотрудникам зафиксировать, на что фактически тратится их время, и выявить ключевой дисбаланс: между деятельностью, которая заряжает энергией и соответствует талантам, и рутинными операциями, ведущими к выгоранию. Последующий анализ этих данных помогает выявить системные проблемы в распределении нагрузки и является отправной точкой для оптимизации и проектировании ролей, что не обязательно означает смену должностей, но часто выражается в уточнении и гибком перераспределении зон ответственности внутри команды. На практике перераспределение может быть реализовано через такие инструменты, как ротация кадров по интересам или предложенная коучем А.А. Барановым так называемая «биржа задач», когда сотрудники в рамках командных сессий открыто делегируют обязанности, которые истощают их ресурсы, коллегам, для которых эти задачи соответствуют сильным сторонам [24]. Такой подход позволяет сократить объем непродуктивной работы на 15% и существенно повысить общий энергетический уровень и продуктивность команды, поскольку люди начинают заниматься тем, что у них действительно получается лучше всего.

В контексте перераспределения ролей перспективным представляется бионический подход, который реализуется через проектирование интегрированных систем «человек-машина». В таких системах алгоритмы берут на себя выполнение рутинных операций и аналитической работы, что позволяет высвободить интеллектуальные и творческие ресурсы сотрудников для решения стратегических задач и генерации инноваций. Такой подход полностью соответствует философии талантоцентричности, поскольку его цель заключается не в замене человека, а в создании условий для максимальной реализации его уникального человеческого потенциала.

Этап 4. Параллельно с перепроектированием ролей выстраиваются индивидуальные траектории развития, которые кардинально отличаются от стандартных карьерных лестниц, предлагая рост не только «вверх», но и «вширь» за счёт углубления экспертизы или освоения смежных областей. **Ошибка! Закладка не определена.** Основными инструментами

для этого служат составление карты талантов или Индивидуальный план развития, который создается совместно сотрудником и его руководителем на основе матрицы компетенции и результатов проведенных тестирований, таких как CliftonStrengths или Hogan. Автоматизацию процессов индивидуального развития обеспечивают системы на основе искусственного интеллекта, которые, анализируя диагностические данные, автоматически формируют персонализированные учебные программы. К примерам таких решений относятся платформа «Поток Оценка 360», где генеративная модель YandexGPT анализирует результаты оценок и генерирует детализированные отчеты с рекомендациями, а также ИИ-ассистент Komanda.ai, который создает и курирует ИПР, подбирая релевантные курсы и задания на основе анализа компетенций и бизнес-задач [24; 25].

Индивидуальный план развития может включать в себя такие элементы, как менторство или коучинг для передачи знаний и ускорения профессионального роста, проектное обучение, где сотрудник осваивает новые навыки через работу над реальными бизнес-задачами, а также обучение в формате коротких модулей для быстрого восполнения конкретных пробелов [26]. При этом важно, чтобы философия развития была основана на сильных сторонах, так как исследования Gallup однозначно демонстрирует, что развитие талантов является значительно более эффективным путём повышения производительности и росту вовлеченности, нежели попытки исправить слабости: «сотрудники, ежедневно использующие свои сильные стороны, в шесть раз чаще увлечены своей работой» [16].

Этап 5. Заключительный этап связан с трансформацией корпоративной культуры и интеграцией талантоцентричности в систему управления. Ключевыми элементами становятся:

- Внедрение регулярной обратной связи и признания достижений, причём фокусироваться следует не только на конечных результатах, но и на тех талантах и сильных сторонах, которые к ним привели.
- Проведение встреч, где обсуждается не только прогресс по задачам, но и то, насколько сотруднику удастся применять свои сильные стороны.
- Интеграцию кадровой стратегии с общеорганизационными целями, поскольку талантоцентричность – это не кадровая функция, а общефирменная философия, определяющая все бизнес-процессы.
- Постоянный мониторинг результатов по качественным и количественным показателям: уровень удержания ключевых сотрудников, индекс вовлеченности, производительность команд, а также такие финансовые показатели, как прибыль на сотрудника.

Использование перечисленных методологий и инструментов в комплексе позволяет перейти от интуитивного управления к основанному на данных. Вместо того чтобы пытаться изменить личность сотрудника, компания учиться выстраивать рабочие процессы и формировать команды вокруг естественных талантов и поведенческих моделей, что является сутью талантоцентричной организации.

Пример применения элементов талантоцентричности в российской компании ООО «Айриэлтор». Элементы и инструменты талантоцентричного подхода находят практическое подтверждение в политике российских компаний, которые целенаправленно внедряют системы управления, сфокусированные на раскрытии потенциала сотрудников. Так в ООО «Айриэлтор», более известной как Циан, был реализован внутренний проект «Карьерные маршруты», направленный на системное развитие и удержание ключевых сотрудников. Сущность проекта заключается в создании внутрикорпоративной платформы, которая координирует процесс внутренней мобильности. В отличие от классической модели вертикального роста, система предлагает три альтернативных сценария развития: переход в другую команду для работы с новым продуктом, расширение зоны ответственности в рамках текущей роли и кардинальную смену профессиональной специализации. Реализация перехода обеспечивается комплексом инструментов, куда входят персональные дорожные карты (роадмапы), детализирующие этапы подготовки к новой роли, карта актуальных

возможностей внутри компании и методические руководства для всех участников процесса [27]. Проект исходит из предпосылки, что профессиональные интересы и врожденные склонности сотрудника могут развиваться и улучшаться, и задача организации – создать среду, где такое развитие возможно без необходимости ухода из компании. Показателем кейс, когда в организации в результате выявленного скрытого потенциала для сотрудника была создана новая роль, соответствующая его компетенциям и карьерным устремлениям [28]. Также компания приглашала экспертов для проведения Gallup-сессий по выявлению и развитию врожденных талантов, которая позволила выстроить работу команд с учётом индивидуальных особенностей каждого члена, и что, по заявлению генерального директора Дмитрия Григорьева, стало одним из ключевых факторов, позволивших компании добиться роста выручки почти на 40%. Данный опыт демонстрирует, что фокус на раскрытии потенциала сотрудников является не затратной статьёй, а стратегическим инвестиционным ресурсом, напрямую влияющим на финансовую устойчивость организации.

Возможности и ограничения применения талантоцентричности в государственном и муниципальном управлении. Рассмотрев теоретические основы и успешные корпоративные практики талантоцентричного подхода, закономерно возникает вопрос о потенциале его применения в сфере государственного и муниципального управления. Как было показано ранее, российская система ГМУ переживает серьёзный кадровый кризис, характеризующийся профессиональным выгоранием, низкой вовлечённостью и высокой текучестью. В этих условиях традиционные модели управления, основанные на жёсткой регламентации, демонстрируют свою неэффективность. Следовательно, актуален поиск новых парадигм, способных трансформировать человеческий капитал из проблемы в ключевой ресурс развития. Одной из таких парадигм может стать талантоцентричность.

Данный подход предлагает принципиально иной взгляд на сотрудника: не как на исполнителя регламентов, а как на носителя уникального потенциала. По своей сути, талантоцентричность в контексте ГМУ можно трактовать как управленческую философию, которая переориентирует систему с административного контроля и унификации процедур на выявление и максимальное использование врождённых и приобретённых талантов каждого гражданского служащего для повышения эффективности государственного аппарата и качества предоставляемых населению услуг. Применение данного подхода способно адресно воздействовать на ключевые проблемы сектора, поскольку переход от исправления слабостей к развитию сильных сторон создает среду, где служащий получает возможность заниматься тем, что у него действительно получается лучше всего, что закономерно повышает его внутреннюю мотивацию и снижает уровень профессионального выгорания.

Анализ современного состояния кадровой работы в российской системе государственного и муниципального управления демонстрирует, с одной стороны, постепенное движение в сторону признания ценности человеческого капитала, а с другой – сохранение доминирования системы, ориентированной на формальное соответствие нормативным требованиям. Сложившаяся практика строится преимущественно вокруг обязательного дополнительного образования, таком как повышение квалификации и переподготовка по строго заданным направлениям – управленческому, правовому, экономическому, что свидетельствует о попытке нарастить недостающие компетенции под универсальную модель идеального служащего, а не выявить и развить его сильные стороны. Это хорошо прослеживается на примере программы Департамента социального развития ХМАО-Югры, где планирование обучения осуществляется по категориям и группам должностей, а перечень решаемых проблем носит общий характер, как, например, «низкая интенсивность труда» [29]. Более перспективным инструментом, теоретически нацеленным на персонализацию, представляется внедрение индивидуальных планов развития (ИПР), получившее распространение в ряде субъектов Федерации. Согласно нормативным документам, например, приказу Минтруда России и методическим рекомендациям Воронежской области, ИПР формально призваны учитывать не только потребности государственного органа, но и личные устремления служащего, его образование и

практический опыт [31;32] Однако на деле этот инструмент часто превращается в формальность, поскольку его содержание жёстко структурировано вокруг традиционных видов выражения, таких как «освоение новых знаний», без привязки к конкретным сильным сторонам сотрудника.

Параллельно с этим в региональной практике накоплен ряд инициатив, которые можно рассматривать как первые шаги к созданию более гибкой и развивающей среды, косвенно соотносящиеся с принципами талантоцентричности. Одним из таких направлений является модернизация процессов привлечения персонала, где наблюдается смещение акцента с формальных квалифицированных требований на поиск специалистов, обладающих мотивацией и потенциалом. Так, примером служит карьерный портал Правительства Москвы, в котором коммуникационная стратегия которых строится не на описании вакансий, а на предложении возможности участия в значимых городских проектах и построения индивидуальной траектории профессионального роста, что косвенно свидетельствует о стремлении учесть личностные устремления кандидатов. [32] Широкое распространение получило создание корпоративных университетов (например, Университет Правительства Москвы, Корпоративный университет Правительства Ульяновской области), которые не только обеспечивают стандартное обучение, но и становятся площадками для обмена опытом, проведения профессиональных конкурсов и форумов, способствуя формированию среды для постоянного развития [33]. Активное использование дистанционных форматов расширяют возможности для приобретения нового опыта без жёсткой привязки к месту и времени. Отдельные инициативы, такие как оценка базовых личностных компетенций госслужащих в Ярославской области, где проводится внешняя экспертиза, анализирующая такие параметры, как проявление лидерского потенциала, коммуникативная активность и настойчивость в достижении целей. Полученные результаты интегрируются в процедуры аттестации и квалификационных экзаменов, а также учитываются при кадровых назначениях, что свидетельствует о растущем осознании значимости не только профессиональных знаний, но и индивидуально-психологических характеристик персонала [34]. Тем не менее, рассмотренные практики носят зачастую фрагментарный характер и не складываются в целостную систему, где выявление таланта было бы отправной точкой для построения индивидуальной траектории роста.

Для комплексной оценки потенциала и рисков внедрения данной парадигмы в практику государственной службы целесообразно обратиться к SWOT-анализу, который систематизирует внутренние и внешние факторы (табл. 2).

Таблица 2

SWOT-анализ перспектив применения талантоцентричной модели в органах государственной и муниципальной власти

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1. Повышение уровня вовлеченности и лояльности служащих за счёт создания среды, где их уникальные способности признаются и востребуются, что превращает работу из рутины в осмысленную деятельность</p> <p>2. Снижение уровня профессионального выгорания через перераспределение задач в соответствии с сильными сторонами сотрудников, что уменьшает стресс от выполнения нересурсной работы</p>	<p>1. Жесткая нормативная регламентация и унифицированные должностные инструкции, которые сильно ограничивают гибкость в распределении обязанностей и создании персонализированных ролей под таланты сотрудников</p> <p>2. Консервативная и иерархическая организационная культура, в которой руководители часто не готовы выполнять роль наставников и коучей, а система ценностей отдаёт приоритет соблюдению</p>

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>3. Создание эффективного механизма удержания кадров внутри системы благодаря развитию гибких и индивидуальных траекторий, позволяющих расти «вширь» без обязательного административного продвижения</p> <p>4. Усиление инновационного потенциала органов власти, так как сотрудники, работающие в зоне своих талантов, чаще проявляют инициативу, склонны к нестандартному мышлению и генерации новых идей</p> <p>5. Оптимизация использования бюджетных средств, выделенных на обучение, достигается за счёт целевого инвестирования в развитие приоритетных сильных сторон сотрудников, а не в нивелирование их слабостей</p>	<p>планов и регламентов, а не развитию потенциала команды</p> <p>3. Ограниченность ресурсов, особенно в сфере материального стимулирования, где фонд оплаты труда строго регламентирован и не позволяет в полной мере увязать вознаграждение с реализацией уникального потенциала, а не просто с выслугой лет или формальным исполнением обязанностей</p> <p>4. Сложность оценки эффективности подобных программ для обоснования бюджетных расходов, так как прямой связи между раскрытием таланта госслужащего и конкретными показателями эффективности госуправления установить крайне сложно</p> <p>5. Нехватка квалифицированных кадровых специалистов внутри системы, обладающих необходимыми компетенциями для диагностики талантов, сопровождения индивидуальных планов развития и трансформации организационной культуры</p>
Возможности	Угрозы
<p>1. Повышение качества и скорости оказания государственных услуг за счёт того, что служащие, работающие в сфере своих сильных сторон, демонстрируют более высокую производительность, клиентоориентированность и способность к инновациям</p> <p>2. Улучшение имиджа государственной службы как современного и привлекательного работодателя для молодых и амбициозных специалистов, которые ищут не только стабильность, но и возможности для самореализации</p> <p>3. Создание более адаптивной и устойчивой системы управления, поскольку команды, собранные с учётом взаимодополняющих талантов, эффективнее решают сложные и нестандартные задачи</p> <p>4. Формирование кадрового резерва нового типа, где на ключевые позиции будут подбираться люди не только по формальным критериям, но и по наличию врожденных талантов, необходимых для конкретной управленческой роли</p>	<p>1. Сопrotивление организационной культуры, для которой традиционными являются унификация, иерархичность и приоритет процедур над результатом</p> <p>2. Риск возникновения конфликтов и ощущения несправедливости в коллективе, если политика развития сильных сторон будет воспринята как неоправданное внимание к «любимчикам» в ущерб остальным сотрудникам</p> <p>3. Риск формализации подхода, когда заимствуется лишь терминология и отдельные инструменты, но не происходит нужная смена управленческой парадигмы</p> <p>4. Правовой риск, связанные с необходимостью обеспечения равного доступа к государственной службе и предотвращения любых форм дискриминации, что требует крайне взвешенного подхода к использованию данных о личностных особенностях при принятии кадровых решений</p>

На основе проведенного SWOT-анализа можно заключить, что внедрение талантоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении сопряжено с рядом системных ограничений, обусловленных высокой степенью бюрократизации и строгим следованием принципу законности. Впрочем, важно отметить, что некоторые правовые барьеры могут быть преодолимы. В частности, согласно решению Конституционного Суда РФ от 7 июля 2022 г., перераспределение должностных обязанностей для повышения эффективности работы не считается изменением существенных условий контракта [35]. Несмотря на это, в своём текущем состоянии талантоцентричность не может рассматриваться как универсальное решение для сектора ГМУ. Таким образом, с учётом выявленных структурных и культурных барьеров, наиболее реалистичным представляется не радикальная трансформация существующей системы, а поэтапная и выборочная интеграция элементов талантоцентричности в те сегменты кадровой работы, которые обладают достаточной гибкостью. Например, области, строго регламентированные законодательством – такие как процедуры назначения на должности, связанные с жёсткими формальными требованиями, или система дисциплинарных взысканий – в наименьшей степени поддаются изменениям. В то же время, в зонах где нормативная база оставляет пространство для маневра, талантоцентричность может стать действенным инструментом развития человеческого капитала.

Ключевой областью для внедрения подхода выступает управление кадровым резервом, где уже сформирована целевая аудитория, отобранная по признаку потенциала, и уже применяются некоторые инструменты развития. Изменения могут заключаться в переходе от унифицированных программ подготовки к построению индивидуальных траекторий развития, основанных на глубокой диагностике не только управленческих компетенций, но и природных талантов резервистов. Например, для резервиста с выявленными талантами к стратегическому мышлению и анализу планом развития может быть предусмотрено не прослушивание лекций по стратегическому планированию, а включение в рабочую группу по разработке конкретной региональной программы развития под руководством опытного куратора, где он сможет применить свои природные склонности на практике. Для резервиста с выраженными коммуникативными талантами и эмпатией, эффективной формой развития может стать участие в ведении переговоров с общественностью или стажировка в службе по работе с обращениями граждан, где его сильные стороны будут напрямую влиять на качество предоставляемых услуг. Такой подход не только ускоряет профессиональное становление, но предоставляет руководству органа власти объективные данные о том, как кандидат проявляет себя в реальной управленческой ситуации, что значительно повышает обоснованность последующих кадровых изменений. Также талантоцентричность меняет саму систему назначений: при формировании команды для конкретного органа власти или проекта станет возможным не просто закрыть вакансию, а целенаправленно подобрать человека, чей уникальный профиль талантов идеально дополнит коллектив и восполнит его недостающие компетенции. Для наглядной демонстрации перехода от традиционной системы к персонализированной и ориентированной на потенциал, автором разработана модель трансформации управления кадровым резервом (рис. 6).

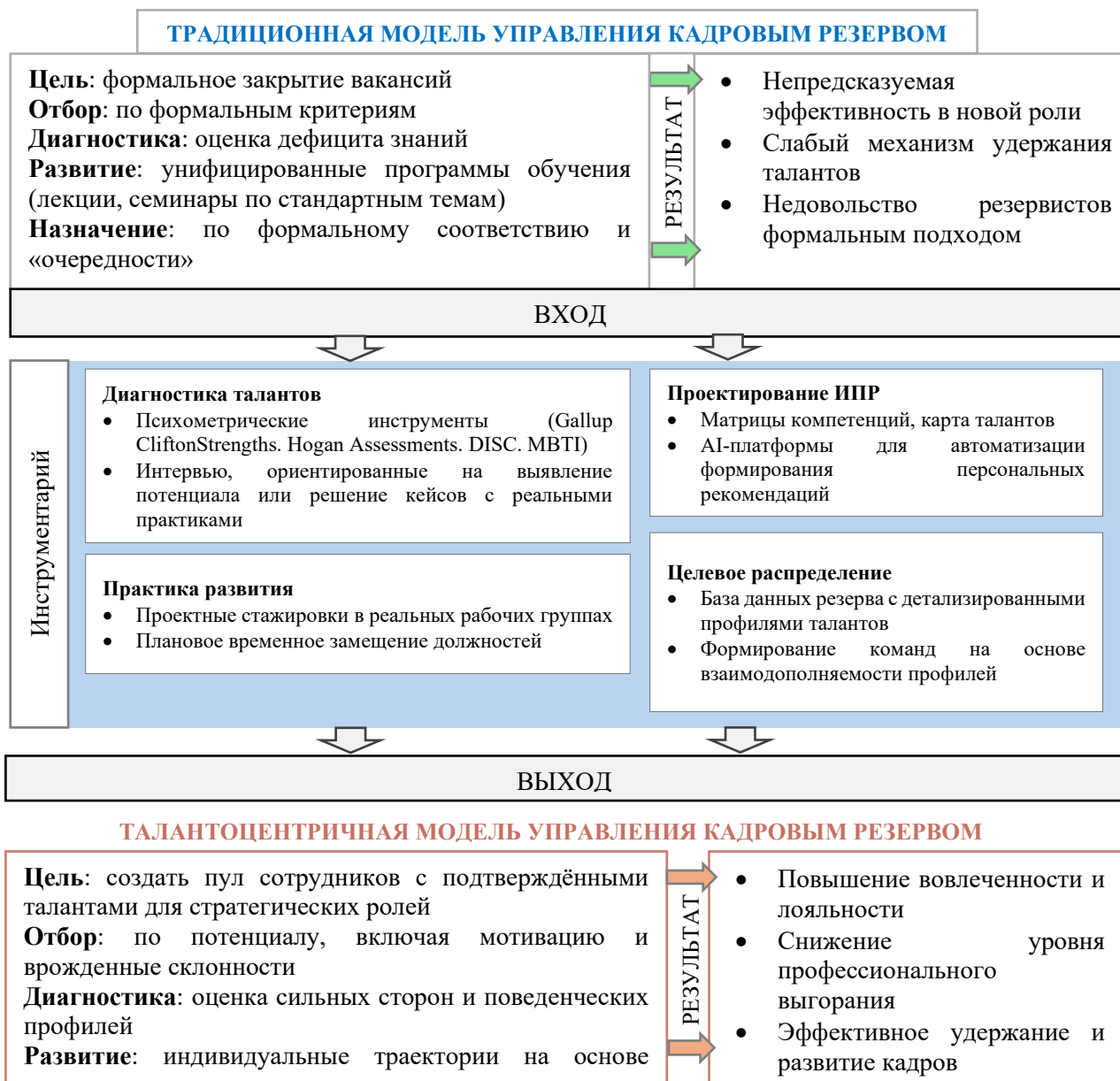


Рис. 6. Модель внедрения талантоцентричного подхода в управление кадровым резервом в государственном и муниципальном секторе (разработано авторами)

Модель иллюстрирует последовательный переход: от цели формального закрытия вакансий – к созданию стратегического пула сотрудников с подтвержденными талантами. Ключевым элементом трансформации выступает инструментарий, включающий рассмотренные в работе современные методы диагностики потенциала (психометрические инструменты, оценочные интервью), проектирование индивидуальных траекторий развития, проектную практику в реальных рабочих группах, и целевое распределение резервистов на роли, максимально соответствующие их уникальным профилям. Внедрение данной модели позволит преодолеть ключевые недостатки текущей системы – непредсказуемость эффективности новых назначений, неудовлетворенность резервистов и отток талантов – и обеспечить выход на качественно новый результат: рост вовлеченности, снижение выгорания и формирование лояльного, высокопрофильного кадрового актива для государственной службы.

Ещё одной зоной, открытой для внедрения принципов талантоцентричности, является проектная деятельность и временные рабочие группы, создаваемые для решения конкретных задач. Формирование таких команд могло бы осуществляться не только по принципу

должностной принадлежности, но и на основе взаимодополняемости поведенческих профилей и компетенций участников, что позволило бы раскрыть синергетический эффект.

Таким образом, применение талантоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении представляется не универсальным решением, а скорее стратегическим вектором развития кадровой политики, направленным на постепенную оптимизацию использования человеческого потенциала в условиях существующих организационно-правовых ограничений. Его реализация способна повысить эффективность государственного аппарата через рост вовлеченности служащих, снижение уровня выгорания и создание более адаптивных и инновационных команд, что в конечном итоге позитивно скажется на качестве предоставляемых государственных услуг и имидже государственной службы в целом.

Заключение. Проведенное исследование подтвердило высокую актуальность поиска новых подходов к управлению человеческими ресурсами в государственном и муниципальном секторе. Анализ современного состояния кадрового потенциала выявил ситуацию, характеризующуюся профессиональным выгоранием, низкой вовлеченностью и высокой текучестью.

В качестве потенциального решения данных проблем в работе рассмотрен талантоцентричный подход – управленческая философия, которая переориентирует организацию с поиска идеального исполнителя на создание условий для раскрытия уникального потенциала каждого сотрудника. В отличие от «управления талантами», талантоцентричность исходит из предпосылки, что уникальные способности есть у каждого члена организации, и задача системы – выявить и развить их, достигнут синергии между личными устремлениями сотрудника и стратегическими целями.

В контексте государственной службы талантоцентричность означает переход от культуры формального соответствия к культуре развития, где служащий воспринимается как носитель уникальных компетенций, а его сильные стороны становятся основой для повышения эффективности государственного и муниципального управления. Однако проведенный SWOT-анализ показал, на наличие значительных барьеров (жесткая нормативная регламентация, консервативная организационная культура, ограниченность ресурсов), которые не позволяют рассматривать данный подход в качестве универсального решения для всего сектора государственного и муниципального управления.

Наиболее реалистичными и практико-ориентированным представляется путь поэтапной и выборочной интеграции элементов талантоцентричности в те сегменты кадровой работы, которые обладают достаточной гибкостью. Ключевыми направлениями для данного подхода являются:

1. Управление кадровым резервом, где возможен переход от унифицированных программ к индивидуальным траекториям развития, основанным на диагностике врожденных талантов, а также целенаправленный подбор кандидатов, чей уникальный профиль талантов оптимально дополнит коллектив и восполнит его недостающие компетенции.

2. Проектная деятельность и временные рабочие группы, где формирование команд может осуществляться на основе взаимодополняемости поведенческих профилей участников.

Таким образом, фокус на раскрытии индивидуальных талантов в рамках кадрового резерва и проектных команд может стать ключевым фактором повышения эффективности государственной службы.

Литература

1. Более 13 млн. работающих россиян находятся в состоянии профессионального выгорания. URL: <https://nafi.ru/analytics/bolee-13-mln-rabotayushchikh-rossiyan-nakhodyatsya-v-sostoyanii-professionalnogo-vygoraniya/> (дата обращения: 28.10.2025).
2. Проект «Чиновник нового формата», подготовленный Корпоративным университетом Правительства Новосибирской области. URL: https://dou.nso.ru/sites/dou.nso.ru/wodby_files/files/news/2021/12/vovlechnost.pdf (дата обращения: 28.10.2025).
3. Текучка кадров на госслужбе в России составляет 13% в год. URL: <https://tass.ru/obshchestvo/19599829> (дата обращения: 28.10.2025).
4. Zurukin&Partners: Талантоцентричность как парадигма управления. URL: <https://talentcentric.ru/> (дата обращения: 29.10.2025).
5. Статья Growing Organisations «Создайте культуру, ориентированную на таланты, чтобы раскрыть потенциал ваших людей» 2020г. URL: <https://growingorganisations.com/create-talent-centric-culture/#:~:text=A%20talent%2Dcentric%20approach%20to,deliver%20an%20outstanding%20employment%20experience> (дата обращения: 29.10.2025).
6. Статья LSA Global «Как создать культуру, ориентированную на таланты». URL: <https://lsaglobal.com/blog/how-to-create-a-talent-centric-culture/> (дата обращения: 29.10.2025).
7. Отчёт Gallup «Состояние глобального рынка труда» 2025г. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx#ite-659699> (дата обращения: 29.10.2025).
8. РБК Тренды: Как перестроить компанию с опорой на сильные стороны сотрудников 2023 г. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/652e3f4c9a79474c5f1987a7> (дата обращения: 29.10.2025).
9. Статья Gallup «Как сильные стороны сотрудников делают вашу компанию сильнее». URL: <https://www.gallup.com/workplace/231605/employees-strengths-company-stronger.aspx> (дата обращения: 29.10.2025).
10. Инчина Е.П. Преимущества использования системы управления талантами в современной организации / Е.П. Инчина // РЭУ им. Г.В.Плеханова. – 2020. Том 10. №2А. С.307-312. – URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2020-2/30-inchina.pdf> (дата обращения: 30.10.2025).
11. Статья McKinsey&Company «Что такое управление талантами?» 2023г. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management> (дата обращения: 30.10.2025).
12. Ерлыкова А.С. Управление талантами как элемент управления персоналом / А.С. Ерлыкова // Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ. – 2020. – с. 14-19. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=nrelqq>
13. <https://ijsoc.goacademica.com/index.php/ijsoc/article/view/809> (дата обращения: 30.10.2025)
14. Статья Talent management institute «Управление талантами против развития талантов: стратегии успеха» 2024г. URL: <https://www.tmi.org/blogs/talent-management-vs-talent-development-strategies-for-success> (дата обращения: 01.11.2025).
15. Дымарская О.Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон / О.Я. Дымарская // М: Организационная психология. – 2014. – с. 6-28. - URL: [https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/07/29/1311621727/2014_2_1\(Дымарская\)6-28.pdf#page=10.50](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/07/29/1311621727/2014_2_1(Дымарская)6-28.pdf#page=10.50) (дата обращения: 01.11.2025).
16. Gallup: CliftonStrengths. URL: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253676/how-cliftonstrengths-works.aspx> (дата обращения: 02.11.2025).
17. 16Personalities: официальный сайт. URL: <https://www.16personalities.com/> (дата обращения: 02.11.2025).
18. DISC: официальный сайт. URL: <https://www.discusonline.com/> (дата обращения: 02.11.2025).
19. Hogan Assessment: официальный сайт. URL: <https://www.hoganassessments.com/> (дата обращения: 02.11.2025).

20. Mind Format: официальный сайт. URL: <https://mindformat.ru/> (дата обращения: 02.11.2025).
21. Talant bot: официальный сайт. URL: <https://talentbot.ru/> (дата обращения: 02.11.2025).
22. Статья McKinsey&Company «Победа благодаря вашей стратегии управления талантами» 2018г. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy#:~:text=To%20allocate%20talent%20more%20quickly,others%20to%20allocate%20talent%20quickly.> (дата обращения: 02.11.2025).
23. Crewmakers: Как «биржа задач» влияет на эффективность команды 2024г. URL: <https://crewmakers.ru/как-биржа-задач-влияет-на-эффективн/> (дата обращения: 02.11.2025).
24. Komanda.ai: официальный сайт. URL: <https://chat.komanda.ai/welcome> (дата обращения: 02.11.2025).
25. Поток Оценка 360: официальный сайт. URL: <https://help.potok.io/chto-novogo-v-potoke/oczenka-360/mgnovennyj-plan-razvitiya-s-yandexgpt-v-potok-oczenke-360/> (дата обращения: 02.11.2025).
26. Статья Chronus «Что такое развитие талантов и почему это важно?» 2025г. URL: <https://chronus.com/blog/talent-development-program> (дата обращения: 02.11.2025).
27. Работа в Циан: официальный сайт. URL: <https://team.cian.tech/> (дата обращения: 04.11.2025).
28. Статья VC.RU «Из менеджера в разработчики: как устроены карьерные маршруты в Циан» 2023 г. URL: <https://vc.ru/cian/710621-iz-menedzhera-v-razrabotchiki-kak-ustroeny-karenye-marshruty-v-cian> (дата обращения: 04.11.2025).
29. Программа Департамента социального развития ХМАО-Югры по профессиональному развитию государственных гражданских служащих ХМАО-Югры на 2025 год и на плановый период 2026-2027 годов. URL: <https://depsr.admhmao.ru/kadrovaya-politika/informatsiya-o-plana-provedeniya-obucheniya-podgotovki-professionalnoy-perepodgotovki-i-kurov-povysh/604920/programma-professionalnogo-razvitiya-gosudarstvennogo-grazhdasnogo-služhashchego/> (дата обращения: 04.11.2025).
30. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12.02.2013 № 53н «О порядке утверждения индивидуальных планов профессионального развития федеральных государственных гражданских служащих Минтруда РФ». URL: <https://docs.cntd.ru/document/499002634> (дата обращения: 04.11.2025).
31. Решение совета по кадровой политике при губернаторе Воронежской области от 27.06.2014 №1 «Методические рекомендации о порядке разработки и утверждения индивидуальных планов профессионального развития государственных гражданских служащих в правительстве Воронежской области и исполнительных органах государственной власти Воронежской области». URL: https://mintrud.gov.ru/uploads/imperavi/ru-RU/2015-37.12._Metodicheskie_rekomendacii_po_ind_planam.pdf (дата обращения: 04.11.2025).
32. Карьерный портал Правительства Москвы: официальный сайт. URL: <https://talent.mos.ru/> (дата обращения: 05.11.2025).
33. Огородникова М.В. Лучшие кадровые практики организации профессионального развития государственных гражданских служащих в РФ / М.В. Огородникова // Е: Издательский центр УРФУ. – 2021. – с. 167-170. - URL: https://elar.uspu.ru/bitstream/ru-uspu/41049/1/978-5-6046523-8-1_2022_049.pdf (дата обращения: 05.11.2025).
34. Профессиональное развитие: внешняя экспертная оценка государственных служащих: опыт Ярославской области 2019г. URL: <https://edu.gossluzhba.gov.ru/best-practics/ef6aeb7e-3d0d-eb11-afe9-0a94ef943a49> (дата обращения: 05.11.2025).
35. Постановление Конституционного Суда РФ от 07.07.2022 №29 «По делу о проверке конституционности частей 1, 3 и 4 статьи 29 и пункта 7 части статьи 33 Федерального закона «О государственной гражданской службе РФ» в связи с жалобой гражданки Л.В. Зарубиной. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/76192.html> (дата обращения: 05.11.2025).