

**Коваленко Светлана Витальевна**

канд. ист. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»

г. Владивосток, Приморский край

**Сазонова Людмила Алексеевна**

канд. филос. наук, доцент, заместитель директора

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»

г. Владивосток, Приморский край

**Щербань Полина Сергеевна**

студентка

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»

г. Владивосток, Приморский край

DOI 10.31483/r-149862

**ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ МОЛОДЕЖНЫМИ ТАЛАНТАМИ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ:  
МОДЕЛИ, ТЕНДЕНЦИИ, ПЕРСПЕКТИВЫ**

***Аннотация:** в статье раскрывается проблема управления молодежными талантами в образовательных организациях. Изучаются модели и практики управления талантами в молодежной среде, определяются организационные модели международного образовательного сотрудничества.*

***Ключевые слова:** международное образовательное сотрудничество России и КНР, интернационализация в сфере образования, нормативно-правовое обеспечение образовательных обменов, академическая мобильность, совместные образовательные программы.*

В условиях современной конкуренции и экономической нестабильности управление талантами молодежи становится особенно актуальным. Этот термин впервые был использован Дэвидом Уоткинсом в 1998 году и с тех пор активно развивается. Связь между эффективностью организационной структуры и развитием человеческих ресурсов была выявлена еще в 1970-х годах.

Основы теории управления были заложены такими социологами, как Ф. У. Тейлор, Л. Гилберт, Линдал Урвик, М. Вебер, М. П. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу, К. Арджирис, Л. Берталанфи и многими другими.

Современные российские эксперты определяют управление талантами (Talent Management) как набор инструментов для привлечения, использования и удержания сотрудников, способствующих развитию компании [10].

Проблема удержания талантов становится одной из ключевых задач для России в условиях современных экономических и социальных вызовов. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 15 октября 2013 года №1151 «О присуждении в 2013 году премий для поддержки талантливой молодёжи» подчеркивает приоритетность данной проблемы на национальном уровне, что свидетельствует о высоком внимании государства к вопросам человеческого капитала. Эффективное управление талантами необходимо для устойчивого развития экономики страны, поскольку высококвалифицированные специалисты способны значительно влиять на инновационные процессы и конкурентоспособность на глобальной арене [10].

Теоретическая рамка нашего исследования базируется на теориях управления талантами, в частности на работе Ш. Мориса и Д. Уоткинса, которые рассматривают управление талантами как систему, направленную на выявление, развитие и удержание сотрудников с высоким потенциалом. Не последнюю роль играет и теория человеческого капитала, объясняющая инвестиции в знания и навыки, которые люди накапливают в течение жизни для реализации своего потенциала и пользы обществу.

В условиях динамично развивающегося социокультурного мира акцент на гибкость, адаптивность и непрерывное обучение становится ключевым аспектом управления человеческими ресурсами. Молодежь, обладающая уникальными навыками и потенциалом, требует специализированных подходов. В предыдущих параграфах были рассмотрены основные принципы теории управления талантами и характеристики одаренной студенческой молодежи. Теперь необходимо перейти к практическим примерам реализации этих

концепций.

В управлении талантами наблюдаются значительные различия между международными и российскими практиками. Международный подход эволюционирует от простого выявления талантов к созданию условий для их развития и самореализации, что позволяет организациям более эффективно раскрывать потенциал сотрудников [1].

Например, с 2020 года существует программа Global Talent Mentoring, реализуемая университетом Регенсбурга (Германии), которую активно поддерживают США и другие страны Европы. Суть данной программы заключается в предоставлении бесплатного наставничества студентами в возрасте от 16 лет, которые проявляют интерес к областям науки, технологий, инженерии, математики и медицины (STEMM – Science, Technology, Engineering, Mathematics, and Medical sciences), доказавшие свое превосходство с помощью отслеживаемых достижений (конкурсы, награды и т. д.) и имеющие желание продолжить карьеру в этой области [11].

В странах Евросоюза реализуются различные программы поддержки талантливой молодежи, что способствует формированию благоприятной среды для ее роста. В российских компаниях, особенно в филиалах международных организаций, топ-менеджеры активно участвуют в развитии молодых специалистов, часто выступая в роли менторов, что положительно сказывается на их мотивации и удержании.

Адаптация международных практик в российских компаниях имеет свои особенности. Зарубежные организации адаптируют программы управления талантами с учетом стратегических целей и специфики местного бизнеса. В российских компаниях эти программы все чаще связываются с бизнес-стратегией, что повышает их целенаправленность и эффективность.

Примером может служить группа компаний Softline (ПАО «Софтлайн») – ведущий поставщик решений в сфере цифровой трансформации и кибербезопасности с 30-летним опытом и глобальным присутствием в странах Ближнего Востока, Северной Африки, Азиатско-Тихоокеанского региона и СНГ.

В компании трудится более 11 000 сотрудников, среди которых свыше половины – инженеры и разработчики. Компания активно поддерживает развитие талантливой молодежи в России. В настоящее время Softline продолжает набор сотрудников, предлагая более 300 открытых вакансий по всей стране. Одним из ключевых направлений поддержки молодых специалистов является программа наставничества, способствующая развитию их навыков и формированию высококвалифицированных профессионалов [8].

Softline реализует различные программы развития, внутренние курсы и учебные центры, направленные на переобучение сотрудников и адаптацию к изменяющимся условиям рынка. Представители компании уверены, что учиться новому, менять профессию и развиваться никогда не поздно – именно такие условия создают благоприятную среду для роста талантливой молодежи в сфере IT [8].

Различаются и факторы, влияющие на удержание молодых талантов. Если в России размер заработной платы остается одним из главных стимулов, наряду с качественным социальным пакетом и комфортными условиями труда, то в международных компаниях приоритетом является создание условий для непрерывного развития сотрудников [6].

Таким образом, международные практики акцентируют внимание на создании среды для развития талантов, в то время как российские компании адаптируют эти подходы к своим стратегическим целям и особенностям бизнес-среды, что позволяет эффективно управлять молодыми талантами в современных условиях рынка труда. Однако подготовка этих самых талантов, которые так ценятся на рынке труда, начинается гораздо раньше – в стенах высших учебных заведений. Перенесем внимание на российские вузы и посмотрим, как они, в свою очередь, реализуют принципы управления талантами для развития и поддержки своих студентов.

Перед тем как перейти к практикам российских вузов, важно уточнить специфику работы с талантливыми студентами. Согласно исследованиям Е.И. Зариповой, существуют определенные закономерности, которые имеют

значение для этой работы. К ним относятся следующие положения: способности развиваются только в тех видах деятельности, которые вызывают у студента положительные эмоции и имеют для него значимую ценность; для эффективного развития необходимо постоянно увеличивать сложность выполняемых студентом задач. При организации учебной и внеучебной деятельности студентов следует поощрять их стремление познавать мир и себя, знакомить с современными научными достижениями, мотивировать к самосовершенствованию в образовательном процессе и поддерживать другие важные аспекты [5].

Воззрения соответствуют основному документу «Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов», утверждающему, что каждый человек талантлив, и его успех зависит от выявления и использования таланта. Государственная миссия заключается в создании эффективной образовательной системы, обеспечивающей развитие всех детей и молодежи независимо от их условий жизни. Документ также предлагает направления для практической работы вузов с одаренными студентами, включая: внедрение современных технологий обучения разработка многоуровневых образовательных программ; стимулирование педагогов; создание стажировочных площадок; организация научных и творческих мероприятий; поддержка специализированных медиа и сообществ по интересам; развитие дополнительного образования и конкурсов; формирование реестра стипендий и грантов и прочее [7].

В Чувашском государственном университете имени И.Н. Ульянова внедрена комплексная многоуровневая модель управления талантами, основанная на взаимодействии образовательных учреждений и производственных структур, включая школы, вузы и предприятия. Основной целью данной системы является привлечение одаренной молодежи к продолжению образования в Чувашской Республике и содействие ее профессиональному самоопределению в соответствии с кадровыми потребностями региона (см. табл. 1).

Структура управления и взаимодействия с талантами  
в Чувашском государственном университете имени И. Н. Ульянова

Уровень	Целевая аудитория	Основные инструменты	Основной результат
1	Одаренные школьники	Олимпиады, доп. образование, профориентация	Подготовка мотивированных абитуриентов
2	Студенты	Научные общества, конкурсы, гранты, бизнес-инкубатор	Развитие учебной и научной активности, личностный рост
3	Молодые преподаватели	Программы поддержки	Преемственность и кадровый потенциал
4	Молодежь	Наставничество	Передача опыта, академическая и профессиональная адаптация

*Примечание:* составлено автором на основе: Александров, А. Ю. Система управления талантами: опыт Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова / А. Ю. Александров // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. №12. – С. 105–115 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-talantami-opyt-chuvashskogo-gosudarstvennogo-universiteta-im-i-n-ulyanova> (дата обращения: 12.02.2025).

Первый уровень работы с талантами характеризуется системным и комплексным подходом к созданию условий для выявления и поддержки одаренных детей. Это достигается через участие в олимпиадах, программы дополнительного образования и профориентации, что позволяет университету формировать контингент будущих абитуриентов с высоким уровнем подготовки и мотивацией к учебной, научной и творческой деятельности.

На втором уровне управления талантами акцент делается на студенческой аудитории. В процессе подготовки студентов в области учебной и научно-исследовательской деятельности органично сочетаются традиционные и инновационные формы: студенческие научные общества, кружки, творческие студии, конкурсы работ, научно-практические конференции, а также участие в грантовых проектах и деятельность бизнес-инкубатора. Для студентов,

демонстрирующих высокие достижения в различных областях, предлагаются дифференцированные образовательные программы, которые служат основой для достижения личных целей обучающегося.

Третий уровень системы управления талантами включает специальные программы для молодых преподавателей, направленные на обеспечение преемственности в науке и образовании, а также на повышение мотивации и привлечение молодых специалистов на технические факультеты университета.

Четвертый уровень системы работы с одаренными детьми и молодежью включает наставничество, рассматриваемое не только как эффективный механизм сохранения и передачи лучших практик в области академической и профессиональной адаптации, но и как продуктивный подход к работе с талантами [2].

Программа управления талантами в Чувашском государственном университете демонстрирует целостный подход к выявлению и развитию одаренной молодежи. Многоуровневая структура позволяет эффективно взаимодействовать с различными группами – от школьников до студентов и молодых преподавателей – что способствует формированию кадрового резерва для экономики региона. Интеграция традиционных и инновационных методов обучения создает условия для всестороннего развития студентов и их профессиональной адаптации.

Российский государственный университет туризма и сервиса (РГУТИС) с первого года обучения активно поддерживает талантливых студентов, эффективно управляя их амбициями и потенциальными возможностями для реализации их лучших идей. Участие студентов в мероприятиях различного уровня способствует развитию универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, необходимых для их будущего профессионального роста. Этот подход подтверждает ценностное отношение университета не только к образовательному процессу, но и к подготовке квалифицированных кадров для индустрии гостеприимства и сферы туризма.

На основе вышеупомянутых компетенций разработана

специализированная программа формирования профессиональных знаний и компетенций, которая включает поведенческие аспекты освоения необходимых навыков. Содержание данной программы интегрировано в образовательный процесс студентов различных направлений университета (см. табл. 2).

Таблица 2

Результаты и эффекты программы управления талантами  
в Российском государственном университете туризма и сервиса

Элементы программы	Результат
Ранняя поддержка талантливых студентов	Формирование уверенности в собственных силах
Интеграции теории и практики	Всестороннее развитие и готовность к вызовам индустрии
Участие в конкурсах и проектах	Развитие профессиональных и личностных компетенций
Командная работа преподавателей	Эффективное сопровождение и мотивация студентов

*Примечание:* составлено автором на основе: Газгиреева, Л. Х. Управление талантами обучающихся РГУТИС: уникальный опыт и трансформационные тенденции в переоценке ценностного подхода в системе формирования HARD- и SOFT-SKILLS / Л. Х. Газгиреева // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2023. Т. 17. №1. – С. 266–272 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-obuchayuschih-sya-rgutis-unikalnyy-opyt-i-transformatsionnye-tendentsii-v-pereotsenke-tsennostnogo-podhoda-v> (дата обращения: 12.02.2025)

На протяжении всего обучения, начиная с первого курса, студенты работают над проектами, которые позволяют им участвовать в конкурсах, таких как «Моя страна – Моя Россия», «Я – профессионал», «Мастера гостеприимства», «Твой ход» и других. Ежегодно студенты РГУТИС принимают участие в научно-практических конференциях, олимпиадах, занимают призовые места и участвуют в вебинарах, мастер-классах и образовательных форумах. Управление талантами в университете осуществляется сплочённой командой преподавателей РГУТИС [4].

Оценивая данную программу управления талантами, можно отметить, что



она не только способствует развитию профессиональных компетенций студентов, но и формирует у них уверенность в собственных силах – значимый фактор для успешной карьеры в условиях высокой конкуренции. Интеграция практического опыта с теоретическим обучением создает условия для всестороннего развития и готовности к вызовам современной индустрии.

Анализ моделей и практик управления талантами в молодежной среде показывает, что как зарубежные, так и российские компании проявляют значительный интерес к развитию молодых специалистов, рассматривая их как будущих лидеров и ключевых сотрудников. Зарубежные компании часто привлекают топ-менеджеров к развитию талантов, предоставляют возможность работать над самостоятельными проектами и участвовать в командах по изменениям. Российские организации активно внедряют аналогичные подходы, создавая условия для непрерывного профессионального роста [12].

Российские вузы играют важную роль в подготовке и развитии талантов, однако анализ показывает необходимость перехода от индивидуального сопровождения к созданию доступной среды для самостоятельного развития студентов.

Итак, управление талантами – это не просто набор практик, а стратегически важным процесс, формирующий будущее организаций в условиях динамичного рынка. Это целенаправленная деятельность по созданию, развитию и эффективному использованию потенциала талантливых сотрудников, способных не только решать сложные задачи, но и инициировать изменения в корпоративной среде.

Исторически управление талантами сформировалось в 1990-х годах как развитие концепции управления человеческим капиталом, отражая постепенный переход от традиционных методов работы с персоналом к более комплексным и стратегическим. В современном контексте особое внимание уделяется талантливой молодежи, которая обладает уникальными особенностями и потребностями.

Создание условий для непрерывного развития и профессионального роста

становится ключевым фактором удержания талантов. Адаптация к корпоративной культуре предполагает не только интеграцию в существующие процессы, но и активное участие молодых сотрудников в формировании этой культуры.

В контексте университетов управление талантливой молодежью становится особенно актуальным, так как именно там закладываются навыки, необходимые для успешной карьеры. Кроме того, необходимым является создание поддерживающей образовательной среды, где студенты могут свободно обмениваться идеями и инициировать собственные проекты.

### ***Список литературы***

1. Андрюшков А.А. Современные подходы к управлению талантами: методология и анализ международных практик / А.А. Андрюшков, А.К. Егорова, В.В. Серветник // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – №83. – С. 204–220 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3NHBM9> (дата обращения: 06.02.2025). – DOI 10.24411/2070-1381-2020-10116. – EDN WFTTYI
2. Александров А.Ю. Система управления талантами: опыт Чувашского государственного университета им. И.Н. Ульянова / А.Ю. Александров // Высшее образование в России. – 2018. – Т. 27. №12. – С. 105–115 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3NHBNb> (дата обращения: 12.02.2025). – DOI 10.31992/0869-3617-2018-27-12-105-115. – EDN YQORLV
3. Газгиреева Л.Х. Управление талантами обучающихся ругутис: уникальный опыт и трансформационные тенденции в переоценке ценностного подхода в системе формирования hard и Soft-skills / Л.Х. Газгиреева // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2023. – Т. 17. №1. – С. 266–272 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3NHBTk> (дата обращения: 12.02.2025). – EDN NOKTLW

4. Зарипова Е.И. Специфика работы с одаренными студентами: обзор практик российских вузов / Е.И. Зарипова // Вестник Омского государственного педагогического университета. Гуманитарные исследования. – 2018. – №4 (21). – С. 107–111 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3NHBV5> (дата обращения: 06.02.2025). – EDN YXBPZJ

5. Кабалина В.И. Программы управления молодыми талантами в российских и международных компаниях / В.И. Кабалина, М. Муратбекова-Туров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – №5. – С. 110–117 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dis.ru/library/559/37857/> (дата обращения: 06.02.2025). – EDN XBDWDR

6. Утв. Президентом РФ «Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов» 03.04.2012 г. №Пр-827 // Легалакт – законы, кодексы и нормативно-правовые акты РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3NHBXr> (дата обращения: 06.02.2025).

7. Компания Softline открыта для всех, кто решил сменить профиль деятельности и нашел себя в ИТ // Softline [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3NHBYM> (дата обращения: 06.02.2025)

8. Островская Л.И. Управление талантами – реальность современного менеджмента / Л.И. Островская // Молодой ученый. – 2022. – №52 (447). – С. 121–124 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/447/98340/> (дата обращения: 13.11.2024). – EDN WFIWPA

9. Приказ Минобрнауки России «Об утверждении Правил присуждения премий для поддержки талантливой молодежи и порядка выплаты указанных премий» от 28.02.2008 №74 (ред. от 12.10.2015) (Зарегистрировано в Минюсте России 13.03.2008 №11332) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_75580/8f1640c7ad169c1e57ac0a7ebfa99b8dcd4c0a82/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_75580/8f1640c7ad169c1e57ac0a7ebfa99b8dcd4c0a82/) (дата обращения: 06.02.2025).

10. Программа // Global Talent Mentoring [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://globaltalentmentoring.org/> (дата обращения: 06.02.2025).

11. Садова К.В. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности компании / К.В. Садов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2016. – Т. 2. №3. – С. 162–169 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-sovremennyy-podhod-k-povysheniyu-effektivnosti-kompanii> (дата обращения: 13.11.2024). – EDN WVQNDJ