

Драчева Дарья Александровна

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

Мисинева Ирина Алексеевна

Заведующий кафедрой реклама и
человеческие ресурсы, доцент кафедры
менеджмента, канд. экон. наук
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ
КОМПАНИЯХ СФЕРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Аннотация

Статья посвящена исследованию современных практик и ключевых вызовов управления талантами в российских компаниях отрасли информационных технологий. Рассматриваются системные проблемы, такие как острый структурный дефицит квалифицированных кадров, высокая текучесть персонала и необходимость цифровой трансформации HR-процессов. На основе анализа теоретических основ, отраслевых трендов и успешных кейсов ведущих IT-компаний предложен комплексный взгляд на построение эффективной системы управления талантами, интегрированной в бизнес-стратегию.

Ключевые слова: управление талантами, IT-отрасль, человеческий капитал

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена критической зависимостью конкурентоспособности и инновационного потенциала российских IT-компаний от эффективности управления человеческими ресурсами.

В условиях беспрецедентной динамики рынка, обострения глобальной и внутренней конкуренции за интеллектуальный капитал, классические кадровые практики демонстрируют свою ограниченность. Отрасль сталкивается с системными вызовами: структурным дефицитом специалистов, растущей текучестью ключевых сотрудников и давлением, связанным с цифровизацией и импортозамещением HR-инструментов.

Целью исследования является анализ специфики, проблем и современных решений в области управления талантами, применяемых российскими компаниями в сфере информационных технологий.

Управление талантами является стратегической функцией, эволюционировавшей от операционного кадрового администрирования. В научной литературе это понятие раскрывается через призму системного и целостного подхода

к работе с человеческим капиталом. Содержание ключевых концепций определяется ведущими исследователями, что отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Эволюция и интерпретация ключевых понятий управления талантами

| Автор / Источник | Ключевое понятие | Определение и акцент |
|-------------------------------------|------------------------------|---|
| Экселрод, Робертсон | Талант | Совокупность врожденных способностей, накопленного опыта, энергии и потенциала к постоянному развитию и достижению выдающихся бизнес-результатов. |
| Уоткинс, Армстронг | Управление талантами | Комплекс взаимосвязанных мероприятий по обеспечению организации талантливymi сотрудниками через их привлечение, развитие, мотивацию и удержание. |
| Современный отраслевой подход (TMS) | Система управления талантами | Интегрированный программный комплекс, автоматизирующий и связывающий в единый цикл все процессы работы с персоналом для повышения конкурентоспособности компании. |

Эти определения подчеркивают стратегическую природу управления талантами как системы, нацеленной на создание долгосрочной ценности. Для IT-сектора, где продукт создается интеллектом сотрудников, а циклы технологических изменений крайне сжаты, построение и постоянная адаптация такой системы становятся вопросом выживания и роста.

Отрасль функционирует в условиях уникального давления, формирующего специфический ландшафт для HR-практик. Первым и наиболее значимым вызовом является перманентный структурный дефицит квалифицированных кадров. Этот дефицит носит точечный характер, остро ощущаясь в сегментах кибербезопасности, архитектуры высоконагруженных систем и искусственного интеллекта. Ситуация усугублена демографическими тенденциями и историческими волнами оттока специалистов, что создает гиперконкуренцию среди работодателей и приводит к постоянному росту стоимости найма [4].

Конкретные данные подтверждают масштаб проблемы. Согласно отраслевым оценкам, общий дефицит кадров в российской IT-отрасли исчисляется сотнями тысяч специалистов. Это формирует рыночную среду, где ключевые сотрудники обладают исключительной мобильностью, а компании вынуждены конкурировать не только заработной платой, но и комплексом нематериальных условий. Вторым

взаимосвязанным вызовом выступает высокая текучесть персонала, которая в отдельных сегментах, таких как коммерческая разработка, может превышать 25%. Такая текучесть создает прямые операционные и финансовые риски, нарушая целостность команд и увеличивая затраты на постоянный рекрутинг и адаптацию.

Третья группа проблем связана с внутренней трансформацией. Российским IT-компаниям в условиях импортозамещения приходится решать задачу цифровизации собственных HR-процессов, переходя на отечественные платформы управления талантами (TMS). Параллельно требуется пересмотр организационных структур в сторону большей гибкости (подход «Skills vs Jobs») и формирование корпоративной культуры, способной удерживать поколение Z, для которого самореализация и ценности среды не менее важны, чем материальная компенсация.

Преодоление выявленных системных вызовов требует от компаний перехода к проактивной и интегрированной модели управления талантами [1]. Первым стратегическим направлением является инвестирование в построение сильного HR-бренда и проактивный рекрутинг. Ведущие игроки рынка, такие как «Лаборатория Касперского», уделяют значительное внимание формированию долгосрочного имиджа привлекательного работодателя. Это реализуется через проведение специализированных конференций, активную работу с вузами, создание образовательного контента и лидерство в отраслевых рейтингах [2]. Подобные практики позволяют сформировать пул лояльных кандидатов еще до открытия вакансий и существенно снижают стоимость найма.

Второе направление – внедрение технологической инфраструктуры на основе систем управления талантами (TMS). Современные российские решения, такие как «Битрикс24.HRM» или Websoft HCM, автоматизируют ключевые процессы: от планирования потребностей в кадрах и рекрутинга до адаптации, оценки, обучения и управления карьерой. Интеграция инструментов искусственного интеллекта для первичного скрининга резюме позволяет высвободить время HR-специалистов для стратегических задач. Однако эксперты подчеркивают важность сбалансированного подхода, где ИИ выступает помощником, а не заменой человеческой экспертизы, особенно в оценке soft skills и культурного соответствия.

Третье критически важное направление – переосмысление развития и удержания персонала. Эффективные компании отказываются от периодических аттестаций в пользу системы постоянной обратной связи и мониторинга целей (OKR,

KPI). Обучение становится точечным, модульным и практико-ориентированным, часто силами внутренних экспертов. Для удержания ключевых специалистов выходят за рамки финансовой мотивации, активно используя инструменты внутренней мобильности, «двойной карьерной лестницы», программ психологического благополучия (well-being) и формирования культуры признания [5].

Научный и практический анализ подтверждает эффективность комплексного стратегического подхода. Исследование практик компаний-лидеров демонстрирует прямую корреляцию между зрелой системой управления талантами и бизнес-результатами. Так, «Лаборатория Касперского», сделавшая ставку на четыре столпа – развитие, HR-бренд, ротацию и качество жизни сотрудников, – несмотря на внешние вызовы, показала рост глобальной выручки на 11% в 2024 году. Успех инновационных продуктов компании напрямую связывают со способностью привлекать и удерживать лучших инженеров. Компания VK, сфокусировавшаяся на внутреннем развитии и построении сильной культуры, смогла преодолеть кризисный период и войти в топ-3 рейтинга работодателей Forbes в 2025 году. Эти примеры иллюстрируют, что управление талантами трансформировалось из поддерживающей функции в ключевой драйвер роста и источник устойчивого конкурентного преимущества в высокотехнологичном секторе.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, управление талантами в российском IT-секторе является не тактической, а стратегической задачей, непосредственно определяющей инновационность и конкурентоспособность компании. Во-вторых, специфика отрасли формирует уникальный комплекс вызовов: структурный кадровый дефицит, высокая текучесть и необходимость быстрой цифровой трансформации HR-процессов. В-третьих, эффективный ответ на эти вызовы лежит в плоскости построения комплексной системы, интегрированной в бизнес-стратегию. Эта система должна сочетать сильный HR-бренд, технологическую платформу (TMS), непрерывное развитие сотрудников и комплекс мер по удержанию, выходящих далеко за рамки материальной компенсации [3].

Таким образом, устойчивое развитие российских IT-компаний в условиях глобальной турбулентности и внутренней конкуренции все в большей степени зависит от их способности создавать среду, где таланты могут максимально раскрываться и приносить ценность бизнесу. Перспективой дальнейших исследований может стать углубленный сравнительный анализ эффективности различных TMS-платформ на

российском рынке, изучение долгосрочного воздействия программ well-being на удержание ключевых специалистов, а также моделирование мотивационных профилей сотрудников поколения Z в технологических компаниях.

Список использованных источников

1. Разработка системы управления талантами (TMS). TechForward.ru. URL: <https://techforward.ru/solutions/tms> (дата обращения 10.01.2026)

2. Топ 9 лучших HR в IT в России 2025 - рейтинг и кейсы. HR-ratings.com. Январь 2026. URL: <https://hr-ratings.com/9-best-hr-it-russia> (дата обращения 10.01.2026)

3. Тренды развития HR в 2025 году: кадровый голод, искусственный интеллект и аналитика. Academedu.ru. 06 июня 2025. URL: <https://academedu.ru/articles/trendy-razvitiya-hr-v-2025-godu-kadrovyy-golod-iskusstvennyy-intellekt-i-analitika/> (дата обращения 10.01.2026)

4. Управление талантами в IT: как меняется запрос на развитие сотрудников. IT-one.ru. 01 сентября 2025. URL: <https://www.it-one.ru/news/upravlenie-talantami-v-it-kak-menyaetsya-zapros-na-razvitie-sotrudnikov/> (дата обращения 10.01.2026)

5. HR-стратегии на 2026: какие планы и цели у российских компаний? Potok.io. Ноябрь 2025. URL: <https://potok.io/blog/hr-news/hr-strategii-na-2026-kakie-plany-i-czeli-u-rossijskih-kompanij/> (дата обращения 10.01.2026)

6. Широкова, В. П. Управление персоналом в условиях организационных изменений: вызовы, инструменты и методы адаптации / В. П. Широкова, Л. Н. Гончаренко. – Текст : электронный // Бизнес и общество. – 2025. – N 2 (46). – URL: https://business-society.ru/2025/2-46/20_shirokova.pdf. – Дата публикации 18.04.2025. – EDN EIDGME.

7. Лизовская, В. В. Значение и виды современных стратегий управления персоналом / В. В. Лизовская. – Текст : электронный // Бизнес и общество. – 2025. – N 3 (47). – URL: https://business-society.ru/2025/3-47/1_lizovskaja.pdf. – Дата публикации 01.07.2025. – EDN: EMTNIL