

Человеческие ресурсы с высоким потенциалом в новых экономических условиях: проблемы управления в системе территориального маркетинга

Людмила Михайловна Симонова✉, Анна Сергеевна Зырянова

Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия
Контакт для переписки: l.m.simonova@utmn.ru✉

Аннотация. Геополитические события и новая экономическая реальность значительно изменили рынок труда и практику управления персоналом, выдвинув в разряд особо значимых категорию талантов — ценных сотрудников с высоким потенциалом. Целью работы является формирование концепции управления человеческими ресурсами с высоким потенциалом в системе территориального маркетинга региона (на примере Тюменской области). В «войне за таланты» регионы традиционно конкурируют за молодежь и молодые семьи с детьми. С учетом двух волн релокаций к категории основных целевых групп следует отнести и мигрантов — бывших жителей региона, проживающих ныне за пределами региона или страны. Именно эта целевая группа находится в фокусе исследования, формируя значимые для региона элементы системы управления талантливыми сотрудниками и ее взаимодействия с факторами внешней среды (регионом). По этой группе был проведен онлайн-опрос (более 100 респондентов), который выявил перспективы участия представителей этого сегмента целевой группы «таланты» в экономике региона и заложил основу бренд-платформы Тюменской области для данной целевой аудитории. В систему управления данным сегментом предложено интегрировать такие инструменты HR-маркетинга, как EJM (Employee Journey Map), EX (Employee Experience) и ERM (Employee Relationship Management).

Ключевые слова: человеческий капитал, человеческие ресурсы с высоким потенциалом, управление талантами, региональная конкурентоспособность, территориальный маркетинг, новые экономические условия

Цитирование: Симонова Л. М., Зырянова А. С. 2023. Человеческие ресурсы с высоким потенциалом в новых экономических условиях: проблемы управления

в системе территориального маркетинга // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. Том 9. № 2 (34). С. 157–177. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2023-9-1-157-177>

Поступила 20.02.2023; одобрена 16.03.2023; принята 16.03.2023

High-potential human resources under the new economic conditions: issues of management in the place marketing system

Lyudmila M. Simonova[✉], Anna S. Zyrianova

University of Tyumen, Tyumen, Russia

Corresponding author: l.m.simonova@utmn.ru[✉]

Abstract. The latest geopolitical events and the new economic reality have significantly altered the labour market and human resource management practices, highlighting “talent”, i. e. high-potential professionals, as a strategically important category. This work aims to form the concept of high-potential human resource management in the system of place marketing of the region (the Tyumen Region was taken as an example). In the “war for talents,” regions traditionally compete for youth and young families with children. Considering the two recent waves of relocation, migrants — former residents of the region who now live outside the region or country — should be considered as an important target group. The online survey, carried out for more than 100 ex-residents of the Tyumen Region, has revealed the prospects of their participation in the regional economy and built the basis of the brand platform of the Tyumen Region for this target audience. It is proposed to integrate such HR-marketing tools as EJM (Employee Journey Map), EX (Employee Experience), and ERM (Employee Relationship Management) into the management system for this segment.

Keywords: human capital, high-potential human resources, talent management, regional competitiveness, place marketing, the new economic conditions

Citation: Simonova, L. M. & Zyrianova, A. S. (2023). High-potential human resources under the new economic conditions: issues of management in the place marketing system. *Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*, 9(2), 157–177. <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2023-9-1-157-177>

Submitted Feb. 20, 2023; Reviewed Mar. 16, 2023; Accepted Mar. 16, 2023

Введение

Геополитические события и новая экономическая реальность значительно изменили рынок труда и практику управления персоналом, выдвинув в разряд особо значимых категорию «танталов» — ценных сотрудников с высоким потенциалом. Это, безусловно, мировой тренд, который в силу ряда причин приобретает особую актуальность и в России. В их числе следует назвать проведение специальной военной операции и частичной мобилизации, ужесточение санкционных режимов, массовую релокацию персонала и бизнесов, в результате которой только по официальным данным Минцифры в 2022 г. около 100 тыс. ценных ИТ-специалистов уехали из России, что составляет 10% от общего числа сотрудников. Это требует всемерной политики импортозамещения по всем направлениям, в т. ч. в сфере HR и ИТ, и поиска новых подходов к подбору и управлению персоналом как на макро-, так и на микроуровне, при этом подлинный прорыв и высокий экономический рост обеспечиваются не числом и степенью образованности людей среднего уровня, а качеством человеческого капитала высшего уровня — талантливых и особо ценных сотрудников с высоким потенциалом.

Цифровая трансформация открывает широкие возможности для бизнеса и обеспечивает взрывной рост экономики. Вместе с тем, зачастую технологическая и цифровая трансформация не подкрепляется соответствующей динамикой производительности труда и качественного изменения человеческих ресурсов, что находит отражение в известном «парадоксе производительности», сформулированном Р. Солоу на основе анализа эмпирических данных [Solow, 1957].

Этот разрыв между технологическим и человеческим факторами производства обнаруживает себя в обострившейся проблеме дефицитности ценных кадров — 45% работодателей в мире не могут найти подходящего специалиста, поскольку сотрудников нужной квалификации на рынке просто нет, даже в многонаселенном и быстроразвивающемся Китае («парадокс талантов») [Виноградова, 2019], в практике переманивания ценных кадров конкурентами (executive search), в нарастающем дисбалансе между стратегическими рабочими местами и уровнем квалификации и производительности труда работников. По данным Boston Consulting Group, более 80% трудоспособного населения России не имеют навыков и компетенций для работы на современных рынках [Каныгин, 2018]. Данные ресурсные ограничения в отношении качества и предложения человеческих ресурсов в России усугубляются последствиями «демографической и квалификационной ямы», долговременной утечкой мозгов за рубеж [Виноградова, 2019], нарастанием степени дифференциации регионов и усилением межрегиональной конкуренции за инвестиции и человеческие ресурсы.

Наличие квалифицированной рабочей силы и ее потенциал выступает критическим фактором, формирующим устойчивый интерес инвесторов к определенному региону, перекрывающим по значимости такие традиционно весомые факторы регионального выбора, как транспортно-логистическая инфраструктура, доступность рынков сбыта и инвестиционный климат, а также налоговые преференции. Именно он задает целевой ориентир деятельности управленческих команд регионов и оценки их эффективности [КРІ для регионов, 2019].

Как в мире, так и в России разворачивается настоящая «война за таланты». На мезо-уровне эта война приобретает свои особенности, но не снижает своего накала. Ее движущими силами становятся цифровая трансформация, растущий спрос на таланты и мобильность квалификационных навыков. В этих условиях задачей региональных правительств становится выработка механизмов сохранения, удержания, накопления, развития и воспроизводства человеческого капитала на своей территории. Особенно важно выполнение этой задачи в отношении человеческих ресурсов с высоким потенциалом.

В связи с этим целью работы является формирование контуров концепции управления человеческими ресурсами с высоким потенциалом в системе территориального маркетинга регионов.

Теоретические рамки исследования

Традиционно в теории организационного развития, стратегического и HR-менеджмента, региональной экономики и экономики развития самостоятельный исследовательский интерес представляла проблема аккумуляции и качества человеческого капитала на микро-, мезо- и макроуровне и его конвертации в конкурентное преимущество фирмы, региона, нации и страны в целом [Helfat и др., 2007; Gennaioli и др., 2013]. В связи с этим общая научная задача, на которую нацелено исследование, заключается в изучении механизмов влияния человеческого капитала и психологических свойств людей на социально-экономическое развитие регионов. Методологической предпосылкой при этом выступает человекоцентричный подход и положение о принципиальной зависимости результатов деятельности любого субъекта экономики (фирма, регион, нация и др.) от объема и качества человеческих ресурсов.

Для конкурентоспособности региональной экономики наиболее важное значение имеет именно качественная сторона человеческих ресурсов и степень их взаимосвязи. Достаточно узкая группа высококвалифицированных людей обладает значительным потенциалом влияния на нее. Отталкиваясь от философии управления человеческим капиталом, основанной на сильных его сторонах (*strengths-based philosophy*), нашей задачей становится выделение подобных «экономических агентов», групп людей, обладающих высокими запасами человеческого капитала, и проецирование их воздействия на региональное развитие, т. е. управление талантами в региональном контексте. Методологической основой при этом выступает теория факторов производства и ресурсная экономическая школа [Penrose, 1959; Barney, 1991], с позиции которой таланты выделяются в особую ресурсную группу, трудно воспроизводимую, но уникальную по свойствам и критическую с точки зрения достижения конкурентных преимуществ. Таковыми их делает уникальная комбинация индивидуально-личностных и социальных характеристик, формирующая степень их востребованности (конъюнктуры) в социуме.

Разработка проблематики талантов, их специфики и особых характеристик, классификации и значения для конкурентоспособности организаций в последнее время получила широкое распространение в зарубежной и отечественной научной литературе и формирует современную повестку мировых научных исследований. На основе обобщения

наиболее авторитетных источников в этой области, закладывающих основы системы управления талантами, выявления базовых характеристик этой категории [Casse, 1994; Cappelli, 2008; Collings, Mellahi, 2009; Malik, Singh, 2014], а также дальнейшего развития теории в направлении систематизации и классификации талантов [Cascio, Boudreau, 2015; Kontoghiorghes, 2016; McDonnell и др., 2017] внесем терминологическую ясность в базовые понятия.

Таланты — это высокоресурсные работники, способные улучшить результаты деятельности региона или прямо сейчас, за счет своего непосредственного вклада, или в долгосрочной перспективе, благодаря своему высочайшему потенциалу. В мировой практике таких сотрудников называют HiPo (High Potential) и в теории стратегического менеджмента человеческих ресурсов (SHRM) относят к категории стратегического капитала. Следовательно, основными понятиями, которыми следует в этом случае оперировать, становятся таланты как особые высокоресурсные группы и стратегический человеческий капитал — это люди, которые могут повлиять на общество, лидеры интеллектуального и социального развития [Czaller, 2017].

В научной литературе идентификация талантов является дискутируемой темой: распространенной является точка зрения на выделение талантливых сотрудников в достаточно узкую группу HiPo и отождествление их с лидерами [Björkman и др., 2013; Swailes, 2013; Dries 2013]; однако правомерно и рассмотрение высоко потенциальных и/или высокопроизводительных сотрудников обобщенно, не прибегая к данному сегментированию [Dries 2013]; или же вообще в расширительной трактовке, распространяя HiPo на всех работников. Целям данного исследования в наибольшей степени отвечают расширительные трактовки данного понятия.

Управление талантами — это разновидность HR-менеджмента, включающая процессы поиска, привлечения, удержания и использования работников с высоким потенциалом для развития бизнеса, территории, региона. Примечательно, что основной упор при этом делается на тех сотрудниках, которые имеют значительную текущую ценность или высокий потенциал и концентрируются на решении задач стратегического уровня, что является залогом эффективности: в этом смысле талант управляет эффективностью.

Управление талантом включает следующие стадии: поиск талантов, приобретение талантов, применение талантов и развитие талантов.

Очертим некоторые контуры концепции управления талантами в регионе. В предлагаемой интерпретации она включает:

- определение базовых категорий — таланты и управление талантами;
- выявление ключевых факторов влияния на управление талантами;
- механизмы формирования среды как инструмента управления талантами в регионе;
- выявление особенностей мотивации в системе управления талантами;
- изучение взаимосвязи человеческого капитала и конкурентоспособности региона.

В новых экономических условиях региональной и глобальной конкуренции система управления талантами и ее «архитектура» предопределяет стратегический успех и уро-

вень эффективности, выступая в качестве самостоятельного вызова как для менеджмента компаний, так и региональных властей, что получило теоретическое обоснование в исследованиях [Boudreau и др., 2003; Björkman и др., 2013; Sparrow, Makram, 2015; Marler, Boudreau, 2017].

Следующие факторы, на наш взгляд, предопределили переоценку и выдвижение талантов в группу приоритетов: цифровизация экономики и диджитализация знаний, неизбежное нарастание разрыва между знаниями и практикой; снижение значимости высшего образования и появление так называемых «новых воротничков»; гибридизация и появление новых профессий, смена запросов и трансформация в триаде *hard skills* — *soft skills* — *power skills*, распространение экосистемного и экологического мышления и др. Рассмотрим некоторые из перечисленных факторов.

Нарастает разрыв между приобретаемыми знаниями и реальной практикой. Всемирная цифровизация значительно ускоряет процесс генерирования и обретения новых знаний настолько, что решающим навыком становится не способность обретать новые знания, а избавляться от устаревших и усваивать новые парадигмы. Указанные процессы снижают значимость и престижность высшего образования, поскольку ключевым требованием выступает не столько академический бэкграунд кандидата, наличие высшего образования, сколько его профессиональный опыт и обладание определенным набором навыков.

Наряду с традиционным делением рабочей силы на «белые и синие воротнички» появляется категория «новые воротнички», которая предусматривает создание рабочих мест в таких областях, как кибербезопасность, искусственный интеллект, анализ больших данных, когнитивный бизнес для кандидатов с любым бэкграундом и любым уровнем образования, но с особыми способностями и навыками в области информационных технологий. Так, в подразделениях компании IBM на территории США до 1/3 сотрудников не имеют никакой академической степени [Веселко, 2020].

Концепция новых воротничков, обладающих цифровыми навыками, но безразличная к их академическому уровню требует новых возможностей и моделей обучения, усиливает ориентацию на поиск и аккумуляцию талантов. При этом требуемый набор навыков быстро меняется, за последние 5 лет 37% навыков претерпели замену. На основе анализа 228 млн объявлений о вакансиях за последние 7 лет, Институт Burning Glass в 2022 г. выявил четыре самых быстро растущих и распространенных в широком спектре отраслей наборов навыков, которые являются наиболее востребованными и открывают самые большие перспективы для талантливых работников на ближайшие десятилетия. К ним относят: 1) облачные вычисления; 2) искусственный интеллект и машинное обучение; 3) управление продуктом и 4) социальные медиа [МакГрегор, 2023].

При этом меняется приоритетность самих типов навыков: в последнее десятилетие преимущественно акцент делался на развитии так называемых «мягких навыков»; радикальные же изменения на рынке труда в новой экономической реальности сделали опять чрезвычайно востребованными *hard skills*, которые и выступают критериями при отборе высококвалифицированных сотрудников. Одновременно с запросом на антикризисный менеджмент в организациях лидирующие позиции при поиске, отборе, удержании

талантливых сотрудников отводятся также навыкам силы — *power skills*, к которым относят стратегическое мышление и совместное управление, способность эффективно налаживать коммуникацию и разрешать возникающие проблемы. Запрос на эту группу навыков формируется, прежде всего, в производственной сфере, энергетических и телекоммуникационных отраслях и ИТ — секторе [Power Skills, 2023].

Для данного исследования уровнями, наиболее значимыми для создания, воспроизводства и развития стратегического человеческого капитала, являются мезо— и микроуровень. Следовательно, в качестве объектов исследования выступают экономические агенты (фирмы, организации, физические лица), а прежде всего, HiPo-работники и регион, который создает условия как пространство мест для реализации доминантных функций в сетевом обществе (по М. Кастельсу: финансовые рынки, информационные сети, сетевые формы управления и др.). Именно регион обеспечивает это пространство мест и создает среду формирования, накопления и воспроизводства стратегического человеческого капитала. В связи с чем, региональный контекст, т. е. вся совокупность факторов среды, влияющей на управление талантами [Vaiman и др., 2012], превращается в самостоятельную единицу анализа. В парадигме стратегического менеджмента региональный контекст формирует как условия, так и результаты стратегического управления человеческим капиталом [Brewster, 1999].

Среда в талант-менеджменте — это совокупность механизмов, с помощью которых создаются особые условия и реальность, способствующие развитию и эффективной работе талантов. Региональная среда выступает в качестве необходимого инструмента управления талантами. Ее необходимо специально формировать и культивировать, причем главным образом из нематериальных компонентов (возможности обучения, развития, реализации, комфортные условия и т. п.), этот набор механизмов для каждого региона свой, но без нее неизбежна утечка талантов из региона и невозможно растить таланты.

Однако типичной проблемой регионального управления является не только дисбаланс между требуемыми и предлагаемыми компетенциями и нехватка талантов, но и отсутствие знаний в отношении того, как ими управлять.

Данный аспект, который определяет методологическую специфику исследования, и отражает взаимодействие региональной среды и управления талантами, реализуется в системе территориального маркетинга. Основные теоретические аспекты территориального маркетинга и брендинга разработаны в трудах таких ученых, как Ф. Котлер, С. Анхольт, С. Райнисто, П.-П. Пере, М. Андерссон, Дж. Траут, Э. Райс и др [Rein и др., 1993; Anholt, 2002; Rainisto, 2003; Pere, 2018].

В последнее время на рынке человеческих ресурсов наступила эпоха власти работника. Сказанное распространяется и на высокопотенциальных жителей регионов, в особенности провинциальных. Основным фактором выбора становится перспективность региона с точки зрения возможностей самореализации и обеспечения требуемого уровня жизни. Таким образом, территория становится, с одной стороны, продуктом, который, как говорят маркетологи, должен быть «хорошо упакован», чтобы стать привлекательным для потенциальных «клиентов»; а с другой стороны — брендом с продуманной системой коммуникации.

Концепция управления талантами в качестве необходимого компонента предполагает и новую систему мотивации. Трансформацию систему мотивации применительно к талантливым сотрудникам детально исследовал американский теоретик менеджмента Дэниел Пинк [Пинк, 2013].

Традиционная система Мотивация 2.0 основана преимущественно на внешней мотивации при решении рутинных задач и транслирует простую идею: вознаграждать за хорошее и наказывать за плохое (основные инструменты — кнут и пряник) в отличие от прежней системы 1.0, где основной мотив — выживаемость. Однако при решении нестандартных задач и выполнении работы, требующей творческого подхода и изобретательности, рекомендуется основной упор делать на элементах не внешней, а глубокой внутренней мотивации — самостоятельности (автономности), мастерстве и целеустремленности, что отвечает врожденной психологической потребности человека в свободе, компетентности и взаимосвязи с другими людьми.

В управлении талантами следует сконцентрироваться как раз на создании условий, максимально удовлетворяющих потребности и приносящим удовольствие от работы. Но для этого должны быть гарантированы базовые материальные условия жизни (безопасность, комфортное место и условия проживания, качественное медобслуживание, обучение и т. п.) на сопоставимом с зарубежным уровне. В системе Мотивации 3.0 организации платят HiPo столько и таким образом, что позволяет абстрагироваться от «базового вознаграждения» и полностью сконцентрироваться на работе. Другими словами, правильный подход к деньгам заключается в том, что деньги как таковые снимаются с повестки дня, поскольку чрезмерная забота о них подавляет свободное творчество и снижает продуктивность.

Таким образом, система Мотивация 3.0 основана на трех руководящих принципах:

1. Самостоятельность (автономия) как желание управлять собственной жизнью.
2. Мастерство как стремление бесконечно совершенствоваться в каком-то важном деле.
3. Целеустремленность как движение к возвышенной цели и стремление управлять своей жизнью, развивать свои способности и вести жизнь, в которой есть предназначение и смысл [Пинк, 2013].

Подобная система мотивации позволит удерживать HiPo сотрудников и значительно повысить эффективность их работы, создавая им адекватные условия для жизни и работы, предоставляя свободу и пространство для самостоятельного принятия решений и запуская долгосрочные амбициозные проекты на перспективу.

Управленческие команды регионов конкурируют за целевые группы потребителей ресурсов территории как драйверов регионального развития и привлечения на территорию новых ресурсов (капитал, информация, и др.), которыми обладают целевые группы. Ужесточение межрегиональной конкуренции — одна из объективно существующих угроз уже сейчас — делает необходимым интегрирование инструментов территориального маркетинга в систему управления конкурентоспособностью региона. В отношении управления таким сегментом целевой аудитории, как человеческие ресурсы с высоким потенциалом, целесообразно, на наш взгляд, использование следующих специальных

инструментов HR-маркетинга: EJM (Employee Journey Map), EX (Employee Experience) и ERM (Employee Relationship Management).

В «войне за таланты» следующие целевые «мишени» являются объектом наиболее острой межрегиональной конкуренции: воспроизводство, сохранение и привлечение нового населения; трудовых ресурсов; высококвалифицированных кадров; удержание и привлечение молодежи и молодых семей с детьми; наличие и размещение новых высших учебных заведений, развитие образования и здравоохранения как отраслей специализации и др. К категории основных целевых групп следует отнести и мигрантов — бывших жителей региона, сменивших место жительства и проживающих ныне за пределами региона или страны. Именно эта целевая группа находится в фокусе исследования, формируя значимые элементы региональной системы управления талантами и ее взаимодействия с факторами внешней среды (регионом). По этой группе и был проведен опрос. Региональный контекст исследован на примере Тюменского региона.

Материалы и методы исследования

В исследовании предпринимается попытка доказать состоятельность гипотезы о том, что одним из недооцененных ресурсов регионов являются таланты — бывшие жители этих регионов, мигрировавшие в крупные города России и за рубеж. С целью оценки потенциала возвращения релокантов в экономику региона средствами территориального маркетинга была разработана форма онлайн-опроса на базе Google Forms. Далее была составлена база респондентов — бывших жителей Тюменской области, опрос пересылался через личную сеть контактов подходящим для исследования людям в социальных сетях и по электронной почте.

Первый этап опроса был проведен в июне 2020 г., когда последствия пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19 существенно изменили экономическую и социальную реальность в стране и в мире. Было собрано и проанализировано 109 анкет респондентов.

Второй этап анкетирования был осуществлен в марте 2023 г., когда под влиянием новых обстоятельств, связанных с проведением СВО на территории Украины, произошел отток высокопотенциальных человеческих ресурсов из России. И хотя в большей степени это коснулось крупных городов, было найдено и опрошено 33 новых респондента — релокантов из Тюменской области. В общей сложности в опросе приняли участие 141 «бывших» тюменцев.

В ходе подготовки анкеты выделены следующие задачи:

- выявить существенных для исследования социально-демографических особенностей группы опрошенных (пол, возраст, семейное положение, уровень образования, характер профессиональной деятельности, источники дохода);
- изучить влияние срока давности переезда на оценку респондентом вероятности возвращения, в т. ч. в динамике (2020 и 2023 г.);
- оценить уровень удовлетворенности респондентов текущей жизнью (качество жизни, уровень доходов);

- выявить наличие/отсутствие связей с Тюменской областью в данный момент (вопросы: Связана ли Ваша текущая деятельность с Тюменской областью?; Остались ли у Вас близкие родственники в Тюменской области?; Поддерживаете ли Вы связь с жителями Тюменской области? Как часто Вы приезжаете в Тюменскую область?);
- выяснить мотивы миграции;
- оценить мнение респондента о Тюменской области;
- составить перечень факторов привлекательности Тюменской области в качестве территории постоянного или временного пребывания на основе мнения человеческих ресурсов с высоким потенциалом (вопросы: Какой был основной мотив Вашего переезда? Посоветуете ли Вы Тюменскую область для посещения и проживания? Как Вы охарактеризуете Тюменскую область тем, кто не имеет о ней представления?).

Результаты

Основную массу (70,9% опрошенных) составили люди в возрасте от 31 до 45 лет, 15,6% — возрастная группа 26–30 лет, 8,5% — младше 26 лет, 5% — люди старше 45 лет. Женщины составили 73% из общего числа опрошенных, мужчины — 27%. Данная группа опрошенных может в полной мере представлять целевую группу «Таланты», т. к. 55,3% опрошенных имеют одно высшее образование, 30,5% — более одного высшего образования, 6,4% — имеют ученую степень кандидат наук, 0,7% — доктор наук, 5% — незаконченное высшее образование (в настоящее время — студенты ВУЗов) и 2,1% — среднее специальное образование.

По характеру профессиональной деятельности опрошенные распределились на следующие группы: 54,5% — работа в найме (офисная работа, другая работа в государственных и негосударственных учреждениях); 21,3% — предпринимательская деятельность (предприниматели, самозанятые, стартапы), 6,4% — творческая деятельность; 2,8% — научно-исследовательская деятельность; 8,5% — не работают (декрет, пенсия, домохозяйка); 7,1% — учатся. Часть респондентов совмещают несколько видов деятельности. При этом 76,7% самостоятельно обеспечивают свое существование; 23,3% зависят от супругов или родителей.

Таким образом, только 15,6% респондентов не осуществляют профессиональную деятельность, 92,1% активно вовлечены в разные сферы экономики, а, значит, приобретают ценный опыт, развивают свой человеческий потенциал.

Чтобы понять тенденции в географии миграции, выборка должна быть, безусловно, масштабнее, однако и она позволяет сделать некоторые выводы. Особенно примечательны отличия между респондентами, принимавшими участие в первой и во второй волне исследования. Из опрошенных в 2020 г. 64% составила межрегиональная миграция (с преобладанием крупных городов и севера Тюменской области), 22% — страны Европы; 3% опрошенных переехали в страны Северной Америки (США, Канада), 8% — прочие страны мира (Армения, ОАЭ, Египет, Турция, Китай, ЮАР). В 2023 г. в связи

с изменившейся геополитической обстановкой Европа стала практически недоступной (12% среди уехавших за последний год), 33,3% опрошенных мигрантов уехали в такие страны, как Казахстан, Турцию, ОАЭ. При этом по-прежнему популярной остается идея переехать в крупные города России (Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Сочи) — 30%.

Соответственно, проблема оттока перспективной молодежи из Тюменской области в крупные города России остро стояла в 2020 г., но и в 2023 г. она не теряет актуальности, несмотря на сложную политическую и экономическую обстановку в мире. Именно с этими регионами и необходимо выстраивать конкурентную стратегию Тюменской области. Конкурировать со столицами на данный момент Тюмень не может ни по уровню развития креативной среды (часть респондентов отмечают, что в Тюмени «скучно», «нечего делать», «некуда сходить», «нет перспектив развития»), ни по уровню доходов (50,2% респондентов назвали основным мотивом релокации перспективы карьерного роста и желание зарабатывать больше).

Среди уехавших за рубеж в 2020 г. большинство отмечали как значимые факторы выбора высокий уровень комфорта и развития инфраструктуры стран Европы и Северной Америки, привлекательный климат теплых стран. В 2023 г. страны Европы стали менее привлекательными и доступными для переезда, а основной причиной релокации в другие страны респонденты стали называть восприятие России как небезопасного места для проживания и ведения бизнеса, а также ощущение «отсутствия перспектив». 15% будут готовы рассмотреть перспективу возвращения только в случае изменения политической обстановки, 39,4% оценивают вероятность своего возвращения как маловероятную, а 24,3% не вернутся ни при каких обстоятельствах. Соответственно, на данном этапе единственной верной стратегией взаимодействия с «зарубежными» мигрантами будет не давление, не конкуренция, а партнерство. При этом вовлечение их в деятельность региона может быть реализовано дистанционно.

Очевидно, что лояльность снизилась не только в связи с изменившейся политической обстановкой, скорее за последние три года произошло еще большее социальное расслоение человеческого капитала региона. Люди с высоким уровнем ожиданий, амбиций, хорошим уровнем образования и развитыми навыками адаптации (скачок развития этих навыков пришелся на период пандемии) стали более мобильными. В платежеспособном образованном слое общества произошла переоценка ценностей по многим параметрам: то, что традиционно удерживало, делало привлекательной жизнь в регионе, резко стало неактуальным. Родителей школьников больше не пугает перспектива семейного и дистанционного образования для детей — стала очевидной необходимость брать в свои руки подбор репетиторов и обеспечение усвоения образовательной программы; снизилась ценность получения традиционного высшего образования как основного блага для молодежи; навыки, которые приобретаются в течение 2–6 месяцев, позволяют молодым людям хорошо зарабатывать в интернете; существенно повысилась доступность изучения английского языка как базового условия успешной коммуникации в другой стране; российские сообщества экспатов крепнут, становятся своеобразными центрами адаптации новых мигрантов; существенно проще и реальнее проходит релокация бизне-

са. Все эти факторы делают задачу повышения привлекательности Тюменской области для данной целевой группы еще более сложной, что, однако, не означает, что борьба за таланты становится бесперспективной. Значимость аккумулирования человеческого капитала высокого качества в экономике региона нельзя недооценивать в периоды нестабильности и преодоления кризиса.

Несмотря на то, что проведение специальной военной операции на территории Украины вызвало рост оттока талантливых людей из многих регионов России, в т. ч. и из Тюменской области, 36,4% опрошенных в 2023 г. считают возможным свое возвращение на родину, особенно если получают выгодное предложение по работе, за счет которого смогут решить свои финансовые проблемы (например, приобрести собственное жилье). Стоит отметить, что сейчас (даже не считая степень лояльности к родному региону) деятельность 81,6% респондентов никак не связана с Тюменской областью, что является недооцененным ресурсом региона. Вовлекать в амбициозные проекты в первую очередь следует тех, кто еще поддерживает прочную связь с регионом и в целом готов вернуться. И здесь у Тюменской области есть неплохая основа для формирования бренд-платформы, которая могла бы позволить сделать регион привлекательным местом применения талантов для амбициозных мигрантов.

Во-первых, 100% респондентов поддерживают связи с друзьями и бывшими коллегами — жителями Тюменской области; у 97% в Тюменской области остались близкие родственники; только 5% не приезжают в Тюменскую область с тех пор, как переехали, остальные регулярно приезжают (38,2% — более 2 раз в год, 38,2% — не более 1 раза в год, 18,6% — 1 раз в несколько лет).

Во-вторых, большинство респондентов демонстрируют лояльность, характеризуют родной регион, и рекомендуют побывать в Тюменской области тем, кто никогда не был в регионе, как минимум, в качестве туристов. А многие отмечают, что при желании работать в нефтегазовой отрасли, реализовать себя в предпринимательской деятельности, стоит приехать и жить в Тюмени и области, так как это «богатый, динамичный регион с шикарной природой», «как Москва, только меньше», «провинциальный уютный город, в котором есть всё для счастливой жизни», «красивый сибирский край с перспективным университетом».

В-третьих, главным достоинством Тюменской области многие назвали ее жителей. «Добрые, отзывчивые, очень адекватные, современные, крутые, талантливые, сильные духом, равнодушные люди, которые стремятся к развитию и всегда придут на помощь» — такой собирательный образ жителей Тюменской области сложился из ответов на вопрос: «Как Вы охарактеризуете Тюменскую область тем, кто не имеет о ней представления?». В целом надо отметить, что многие ответы были развернутыми и искренними, что отражало общее положительное отношение респондентов и открытость к взаимодействию с регионом.

Таким образом, полагаем, что дальнейшее взаимодействие с данной целевой группой, а также системная работа с применением инструментов территориального маркетинга, могут способствовать вовлечению талантов в экономику Тюменской области и внести осязаемый вклад в дальнейшее развитие региона.

Обсуждение

Дальнейшее развитие исследования предполагается вести в двух ключевых направлениях — с точки зрения развития методологических основ, так и в методическом отношении. Обсуждение методологии, на наш взгляд, включает следующие принципиальные аспекты:

- исследование различных миграционных «волн» талантливых сотрудников (с обязательным выделением миграции межрегиональной и международной) и установление критических отличий между ними: динамики, мотивации, географии, содержательного наполнения;
- более четкое теоретическое обоснование и терминологическая определенность самой категории «таланты» и, в частности, правомерности отнесения к ней группы фактических и потенциальных мигрантов с выработкой критериев принадлежности к HiPo;
- формирование «архитектуры», последовательности и принципов построения системы управления талантами в регионе; ее взаимодействие с межрегиональной системой и системами более высокого уровня;
- развитие методического инструментария территориального маркетинга и обоснование правомерности и границ применения современных маркетинговых технологий для решения задач привлечения и удержания талантов в регионе.

В концепции территориального маркетинга территория должна взаимодействовать со своими целевыми аудиториями таким же образом, как взаимодействует любой продукт с потребителем. Как большинство маркетинговых систем строят управление отношениями с потребителями, применяя различные CRM-системы, так и регион должен иметь систему управления талантами. Одной из важнейших задач маркетинга территорий является выстраивание долгосрочных взаимовыгодных отношений с целевыми группами. В руководстве «Талант за пределами столиц» (Talent beyond Capitals) авторы предлагают даже заменить знакомый и привычный термин CRM на «TRM» (Talent Relationship Management — управление взаимоотношениями с талантами) и планировать стратегию и тактику работы на пяти основных этапах взаимодействия талантов с территорией [Pere, 2018] (таблица 1):

- 1) брендинг (branding: позиционирование, получение представления о территории, ее преимуществах и уникальных возможностях для реализации человеческого и интеллектуального потенциала),
- 2) привлечение (attracting: непосредственная деятельность по привлечению талантливых специалистов на территорию),
- 3) прием (receiving: обеспечение первого опыта физического пребывания в регионе),
- 4) проживание и работа (living and working: основной этап взаимодействия и сотрудничества),
- 5) переезд (moving: этап, когда специалист осуществляет новый переезд и покидает регион).

Таблица 1. Инструментарий управления взаимоотношениями с талантами [Pere, 2018]**Table 1.** The Talent Relationship Management Toolkit [Pere, 2018]

Брендинг	Привлечение	Прием	Проживание и работа	Переезд
		Информация для подготовки к прибытию		
Инклюзивные бренд-платформы	Маркетинговый портал	Информационный портал	Профессиональный нетворкинг	Поддержка в переезде
Инновационные события	Комьюнити- и контент-маркетинг	Дни открытых дверей	Менторство	Нетворкинг выпускников
Готовые наборы инструментов брендинга	Онлайн-кампании	«Мягкая посадка»	Региональные тренинговые программы	Нетворкинг амбассадоров
		Приветственные события и программы	Культурное понимание	
		Сервисные центры для экспатов: помощь в поиске жилья, школ для детей, социальные услуги	Консультирование и мероприятия по трудоустройству	
		Помощь в трудоустройстве (от региона, от предприятия)	Открытая инновация и совместное творчество	

Talent Relationship Management — система управления взаимоотношениями с талантами — строится на принципах, идентичных CRM (Customer Relationship Management). Это не просто разовая «продажа», это стратегия сопровождения талантливых специалистов на протяжении всего цикла их взаимодействия с территорией. В настоящее время рекрутинговые компании и HR-отделы крупных компаний — лидеров отраслей ввели подобную практику. HR-маркетинг активно использует технологии поиска и привлечения талантов, конкурируя на федеральном рынке труда. В российской практике регионального управления таких целевых программ пока нет.

Customer Journey Map (CJM) — карта путешествия потребителя в CRM — состоит из шести основных «точек» — этапов взаимодействия компании и потребителя: 1. Первичное осмысление; 2. Оценка; 3. Сделка; 4. Пользовательский опыт; 5. Триггер; 6. Петля лояльности [Temkin, 2010]

Подобным образом и у территории должна существовать карта путешествия таланта — карта этапов взаимодействия территории и таланта, позволяющая проследить логику «приобретения» территориального продукта.

Общую стратегию создания карты путешествия таланта от первичного осмысления до продуктивного взаимодействия с территорией, а также тактику «ведения таланта по маршруту» необходимо адаптировать под потребности каждой целевой группы, комбинируя инструменты территориального маркетинга таким образом, чтобы они наилучшим образом способствовали достижению целей и задач маркетинга, позволяли формировать нужный образ территории и приводили к искомым моделям поведения талантов.

Такие показатели как закрепление населения, миграционный приток, рост благосостояния граждан, снижение дифференциации населения по уровню доходов, благоприятный демографический профиль являются общими KPI территориального маркетинга применительно к населению в целом как целевой группе.

Для сегмента «Таланты» важно добавить еще такие специфические показатели, как:

- приток высококвалифицированных кадров,
- участие высококвалифицированных кадров-жителей других регионов в решении задач социально-экономического развития Тюменской области,
- срок пребывания таланта на территории / продолжительность участия в часах,
- экономический, социальный, научный, инновационный или иной результат деятельности таланта на территории Тюменской области за период пребывания,
- расходы на привлечение и содержание таланта на территории Тюменской области,
- экономический эффект для самого таланта от пребывания на территории (доходы, расходы),
- в долгосрочной перспективе LTV — life-time value как показатель лояльности — количество проектов, осуществленных с участием таланта на территории.

Подобно ведению базы клиентов в бизнесе, CRM система регионального маркетинга должна быть оцифрована и автоматизирована, а ведением базы, сопровождением высококвалифицированных специалистов по этапам цикла должны заниматься специализированные центры, создаваемые правительством региона совместно с потенциальными работодателями.

Заключение

К базовым принципам управления территориальным маркетингом можно отнести следующие:

- принцип системности: выстраивание системы управления талантами на всех уровнях — региональном, межрегиональном, федеральном);
- приток талантов на территорию региона равноценен росту его конкурентоспособности;

- построение системы привлечения высококвалифицированных специалистов в регион, их удержания и сопровождения — задача уровня правительства региона, а не только и не столько единичных предприятий-работодателей; ощутимых устойчивых результатов в этой деятельности можно достичь при условии их совместной работы;
- таланты мобильны, поэтому не имеет смысла пожизненное удержание их на территории, но взаимодействие с ними следует держать в фокусе регионального управления: развивать и измерять лояльность региону, степень вовлеченности в экономику региона вне зависимости от места физического пребывания и т. п.;
- перемещение таланта в пространстве (миграция) еще не означает полное его исключение из экономической деятельности территории;
- принцип взаимообусловленности самого процесса найма «талант-регион»: регион нанимает талант, а тот, в свою очередь, нанимает «нас» для реализации своего потенциала, для заработка (возможно и кратковременного), для комфортной жизни, для удовлетворения жажды путешествий и пр. Отношения должны строиться на взаимовыгодной основе по принципу «win-win».

Для построения эффективной системы взаимодействия с потребителями целевой группы «Таланты» предлагается внедрение TRM-системы (Talent Relationship Management) как философии построения долгосрочных продуктивных отношений на разных этапах их взаимодействия с территорией.

Грамотный анализ факторов конкурентоспособности региона и алгоритма выбора территориального продукта целевыми группами, применение инструментов территориального маркетинга, отвечающих требованиям каждого из этапов «путешествия таланта», а также интеграция адаптированных CRM-систем в работу с потребителями территориального продукта — будь то туристы, таланты, население, предприниматели, инвесторы — позволит эффективно управлять поведением целевых групп на основе данных, аккумулируемых в системе на каждом из этапов исследуемого маршрута.

В новых экономических условиях наблюдаются существенные изменения в моделях потребительского поведения на разных рынках, ведущие российские ученые прогнозируют дальнейшее нарастание неопределенности и нестабильности в экономике с сохранением вероятности оттока высокопотенциальных кадров и релокации бизнесов. Соответственно, будут меняться и характер потребления территориального продукта, и факторы выбора региона для проживания и самореализации. Произойдет переоценка ценностных ориентиров целевых групп и конкурентных преимуществ той или иной территории, подстроятся под существующие реалии технологии коммуникации, еще большее развитие получают онлайн-платформы как инструмент ведения бизнеса и управления интернациональными командами. При грамотном выстраивании политики в сфере управления талантами и подходах к организации инфраструктуры для их удержания периферийные регионы смогут получить приток качественного человеческого капитала.

Бороться за физическое присутствие талантов на территории не всегда целесообразно, но взаимодействие территории с талантами в интересах территории возмож-

но и нужно поддерживать с использованием предлагаемых современных технологий территориального маркетинга. Особенно актуальным это становится в том случае, когда талант является выходцем из этого региона. По данным исследования, такие люди наиболее открыты к предложениям, их гораздо легче удержать, вовлечь или вернуть в экономику. Именно они способны повысить конкурентоспособность и капитализацию региона за счет своих развитых профессиональных навыков и обширного опыта реализации своего потенциала, приобретенного в т. ч. и за пределами региона.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Веселко А. 2020. «Новые воротнички»: как навыки стали важнее академического опыта // Теории и практики, 2 апреля 2020 г. <https://theoryandpractice.ru/posts/19042-novye-vorotnichki-kak-navyki-stali-vazhnee-akademicheskogo-opyta> (дата обращения: 11.03.2023)
- Виноградова Е. 2019. Что такое кадровая яма и как в нее не попасть // Ведомости, 20 декабря 2019 г. <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/12/20/819016-kadrovaaya-yama> (дата обращения: 11.03.2023).
- Каньгин П. 2018. Считаю себя великими, а экономику имеем 3% от мировой // Вести образования, 15 февраля 2018 г. <https://vogazeta.ru/articles/2018/2/15/economics/2035-schitaem-sebya-velikimi-a-ekonomiku-imeem-3-ot-mirovoy> (дата обращения: 11.03.2023).
- МакГрегор Д. 2023. 4 самых востребованных навыка на рынке труда: какие умения развить, чтобы заработать // Сетевое издание «Forbes.ru», 3 января 2023 г. <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/482448-4-samyh-vostrebovannyh-navyka-na-rynke-truda-kakie-umenia-razvit-ctoby-zarabotat/> (дата обращения: 12.03.2023).
- Пинк Д. 2013. Драйв: что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблишер. 272 с.
- Anholt S. 2002. Nation-brands and the value of provenance // Destination branding: creating the unique destination proposition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Barney J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. // Journal of Management. Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Björkman I., Ehrnrooth M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J. 2013. Talent or not? Employee reactions to talent identification // Human Resource Management. Vol. 52. No. 2. Pp. 195–214. <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>
- Boudreau J. W., Ramstad P. M., Dowling P. J. 2003. Global talentship: toward a decision science connecting talent to global strategic success // Advances in Global Leadership. Vol. 3. Pp. 63–99. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03004-6](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03004-6)
- Brewster C. 1999. SHRM: The Value of Different Paradigms // Management International Review. Vol. 39. No. 3. Pp. 45–64. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90993-0_5
- Cappelli P. 2008. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business School Press. 288 p.
- Cascio W. F., Boudreau J. W. 2015. The search for global competence: From international HR to talent management // Journal of World Business. Vol. 51. No. 1. Pp. 103–114. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Casse P. 1994. People are not resources // Journal of European Industrial Training. Vol. 18. No. 5. Pp. 23–26. <https://doi.org/10.1108/03090599410058962>

- Collings D. G., Mellahi K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda // *Human Resource Management Review*. Vol. 19. No. 4. Pp. 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Czaller L. 2017. Increasing social returns to human capital: evidence from Hungarian regions // *Regional Studies*. Vol. 51. No. 3. Pp. 467–477. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1112898>
- Dries N. 2013. The psychology of talent management: a review and research agenda // *Human Resource Management Review*. Vol. 23. No. 4. Pp. 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Gennaioli N., Porta R. L., de Silanes F. L., Shleifer A. 2013. Human capital and regional development // *The Quarterly Journal of Economics*. Vol. 128. No. 1. Pp. 105–164. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs050>
- Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. G. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden: Blackwell Publishing.
- Kontoghiorghes C. 2016. Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction, motivation and organizational commitment as mediators // *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27. No. 16. Pp. 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- КРП ДЛЯ РЕГИОНОВ. 2019 // РБК+. № 2 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОМПАС. URL: <https://plus.rbc.ru/news/5df0a3df7a8aa9802f51725d> (дата обращения 12.03.2023)
- Malik A. R., Singh P. 2014 'High potential' programs: Let's hear it for 'B' players // *Human Resource Management Review*. Vol. 24. No. 4. Pp. 330–346. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.06.001>
- Marler J. H., Boudreau J. W. 2017. An evidence-based review of HR Analytics // *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 28. No. 1. Pp. 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- McDonnell A., Collings D. G., Mellahi K., Schuler R. 2017. Talent management: a systematic review and future prospects. // *European Journal of International Management*. Vol. 11. No. 1. Pp. 86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Penrose E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil: Blackwell.
- Pere P.-P. 2018. Talent beyond Capitals. Handbook. Stockholm: Future Place Leadership. URL: <https://futureplaceleadership.com/wp-content/uploads/2018/03/Talent-Beyond-Capitals-handbook-by-Future-Place-Leadership.pdf> (дата обращения 22.06.2023).
- Pulse of Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success. 14th edition. PMI. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/power-skills-redefining-project-success#> (дата обращения 12.03.2023)
- Rein I., Kotler P., Haider D. 1993. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press.
- Rainisto S. K. 2003. *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States: Doctoral Dissertations 2003/4*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Solow R. 1957. Technical Change and the Aggregate Production Function. // *Review of Economics and Statistics*. Vol. 39. No. 3. Pp. 312–320. <https://doi.org/10.2307/1926047>

- Sparrow P. R., Makram H. 2015. What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture // *Human Resource Management Review*. Vol. 25. No. 3. Pp. 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2015.04.002>
- Swailles S. 2013. The ethics of talent management // *Business Ethics: A European Review*. Vol. 22. No. 1. Pp. 32–46. <https://doi.org/10.1111/beer.12007>
- Temkin B. D. 2010. Mapping the Customer Journey. Forrester Research Inc.
- Vaiman V., Scullion H., Collings D. 2012. Talent management decision making // *Management Decision*. Vol. 50. No. 5. Pp. 925–941. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>

References

- Veselko, A. (2020). “New collars”: how skills have become more important than academic experience. *Theory and Practice*. Retrieved Mar., 11, 2023 from <https://theoryandpractice.ru/posts/19042-novye-vorotnichki-kak-navyki-stali-vazhnee-akademicheskogo-opyta> [In Russian]
- Vinogradova, E. (2019). What is a personnel pit and how not to get into it. *Vedomosti*. Retrieved Mar. 11, 2023 from <https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2019/12/20/819016-kadr-ovaya-yama> [In Russian]
- Kanygin, P. (2018). We consider ourselves great, though our GDP is 3% of the world economy. *Vesti obrazovaniya*. Retrieved Mar. 11, 2023 from https://vogazeta.ru/articles/2018/2/15/economics/2035-schitaem_sebya_velikimi_a_ekonomiku_imeem_3_ot_mirovoy [In Russian]
- McGregor, D. (2023). 4 most demanded skills in the labour market: what skills to master to be able to earn. *Forbes*. Retrieved Mar. 12, 2023 from <https://www.forbes.ru/svoibiznes/482448-4-samyh-vostrebovannyh-navyka-na-rynke-truda-kakie-umenia-razvit-ctoby-zarabotat/> [In Russian]
- Pink, D. (2013). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Alpina Publisher. [In Russian]
- Anholt, S. 2002. Nation-brands and the value of provenance. In N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride. (Eds.) *Destination branding: creating the unique destination proposition*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214. <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. & Dowling, P. J. (2003). Global talentship: toward a decision science connecting talent to global strategic success. *Advances in Global Leadership*, 3, 63–99. [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03004-6](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03004-6)
- Brewster, C. (1999). SHRM: The Value of Different Paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45–64. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90993-0_5
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press.

- Cascio, W. F. & Boudreau J. W. (2015). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>
- Casse, P. (1994). People are not resources. *Journal of European Industrial Training*, 18(5), 23–26. <https://doi.org/10.1108/03090599410058962>
- Collings, D. G. & Mellahi K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Czaller, L. (2017). Increasing social returns to human capital: evidence from Hungarian regions. *Regional Studies*, 51(3), 467–477. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1112898>
- Dries, N. The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Gennaioli, N., Porta, R. L., de Silanes, F. L. & Shleifer, A. (2013). Human capital and regional development. *The Quarterly Journal of Economics* 128(1), 105–164. <https://doi.org/10.1093/qje/qjs050>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction, motivation and organizational commitment as mediators. *International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- RBC+. (2019). KPI for regions. RBC+, *Investment compass*, (2). Retrieved Mar. 12, 2023 from <https://plus.rbc.ru/news/5df0a3df7a8aa9802f51725d> [In Russian]
- Malik, A. R. & Singh, P. (2014). “High potential” programs: Let’s hear it for “B” players. *Human Resource Management Review*, 24(4), 330–346. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.06.001>
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- McDonnell, A., Collings, D. G., Melahi, K. & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell.
- Pere, P.-P. (2018). *Talent beyond Capitals. Handbook*. Future Place Leadership. Retrieved Jun. 22, 2023 from <https://futureplaceleadership.com/wp-content/uploads/2018/03/Talent-Beyond-Capitals-handbook-by-Future-Place-Leadership.pdf>
- PMI. (2023). *Pulse of Profession 2023: Power Skills, Redefining Project Success* (14th Ed.). Retrieved Mar. 12, 2023 from <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/power-skills-redefining-project-success#> (дата обращения 12.03.2023)
- Rein, I., Kotler, P. & Haider, D. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press.
- Rainisto, S. K. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States* [Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business].

- Solow, R. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, 394(3), 312–320.
- Sparrow, P. R. & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32–46.
- Temkin, B. D. (2010). Mapping the Customer Journey. Forrester Research Inc.
- Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.

Информация об авторах

Людмила Михайловна Симонова, доктор экономических наук, профессор, Финансово-экономический институт, Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия
l.m.simonova@utmn.ru

Анна Сергеевна Зырянова, аспирант, кафедра менеджмента и бизнеса, Финансово-экономический институт, Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия
asz2805@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7322-8423>

Information about authors

Ljudmila M. Simonova, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Institute of Finance and Economics, Tyumen state University, Tyumen, Russia
l.m.simonova@utmn.ru

Anna S. Zyrianova, Postgraduate Student, Department of Management and Business, Institute of Finance and Economics, Tyumen state University, Tyumen, Russia
asz2805@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7322-8423>