

MPHTI: 06.77.75

JEL Classification: J16, J31, J38

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2026-2-90-104>

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В РАЗВИТИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПРАКТИКА КАЗАХСТАНА

А.Ж. Джунусбекова^{1*}, Г.Ж. Таяуова²

^{1 2} Университет Туран, г. Алматы, Казахстан

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении устойчивого экономического развития и конкурентоспособности государств в условиях экономики знаний. В глобальной практике управление талантами рассматривается как стратегический инструмент повышения производительности труда и удержания квалифицированных кадров, однако в развивающихся экономиках, включая Республику Казахстан, остается недостаточно изученной взаимосвязь между практиками управления талантами и макроэкономическими результатами.

Целью исследования является выявление роли управления талантами в развитии человеческого капитала на основе анализа статистических показателей рынка труда РК и оценки их связи с производительностью труда.

Оригинальность исследования заключается в методическом подходе адаптации инструментов макроэкономического моделирования к анализу управленческих практик, позволяя количественно измерить вклад человеческого капитала в экономические результаты.

Методы исследования включают экономико-статистический анализ временных рядов, корреляционный анализ показателей занятости и образовательной структуры рабочей силы, а также построение линейной регрессионной модели для оценки влияния факторов управления талантами на динамику ВДС на одного занятого. Эмпирическая база сформирована на основе официальных статданных Бюро национальной статистики РК за 2018-2024гг.

Результаты исследования показывают наличие устойчивой положительной связи между вовлеченностью населения в формальную занятость, развитием профессионального образования и ростом производительности труда. Одновременно выявлена отрицательная зависимость между молодежной безработицей и эффективностью использования человеческого капитала. Полученные данные подтверждают, что структурные изменения на рынке труда непосредственно связаны с экономическими результатами.

Выводы исследования свидетельствуют о том, что эффективное управление талантами выступает ключевым фактором развития человеческого капитала и повышения производительности труда. Инвестиции в профессиональное образование, снижение молодежной безработицы и укрепление формальной занятости являются стратегическими направлениями государственной политики.

Ключевые слова: управление талантами, производительность труда, занятость, человеческий капитал, кадровая политика, эффективность

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобальной цифровой трансформации и усиления конкуренции за человеческие ресурсы управление талантами становится ключевым фактором устойчивого социально-экономического развития. Современная экономика все в большей степени зависит от качества человеческого капитала, способности работников адаптироваться к технологическим изменениям и генерировать инновации. Международный опыт показывает, что государства, системно инвестирующие в развитие человеческого капитала, демонстрируют более высокие темпы роста производительности труда, инновационной

активности и устойчивости к экономическим шокам. Согласно исследованиям ОЭСР и Всемирного банка, качество образования, вовлеченность населения в рынок труда и эффективное использование профессиональных навыков являются определяющими условиями долгосрочного экономического роста. В развитых экономиках управление талантами рассматривается как часть государственной стратегии, объединяющей образовательную политику, рынок труда и инновационное развитие.

Для Республики Казахстан проблема эффективного использования трудового потенциала приобретает стратегическое значение, поскольку рост производительности труда и диверсификация экономики напрямую связаны с развитием профессиональных компетенций, образовательной структуры занятости и снижением безработицы, особенно среди молодежи. Рост производительности труда, снижение структурной безработицы и повышение квалификационного уровня рабочей силы напрямую связаны с эффективностью механизмов управления талантами. В этом контексте управление талантами выступает не только инструментом кадровой политики организаций, но и элементом государственной стратегии развития человеческого капитала.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью количественной оценки взаимосвязи между параметрами рынка труда и результативностью использования человеческого капитала. Несмотря на активное внедрение программ занятости и модернизации образования, сохраняется потребность в аналитическом обосновании того, какие именно факторы управления талантами оказывают наибольшее влияние на экономическую эффективность. Анализ динамики занятости, образовательной структуры рабочей силы и производительности труда, а также сопоставление международных подходов с национальными статистическими данными позволяет выявить направления, в которых государственная политика может дать максимальный эффект.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при формировании государственной политики в сфере занятости, образования и развития человеческого капитала. Выводы исследования могут служить аналитической базой для разработки программ повышения квалификации, поддержки профессионального образования, снижения молодежной безработицы и стимулирования формальной занятости. Кроме того, результаты могут быть применены в стратегическом управлении организациями для повышения эффективности кадровой политики и адаптации к условиям цифровой экономики.

Человеческий капитал представляет собой наиболее важный ресурс для повышения производительности организации и обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества [1]. В современной экономике знаний талантливые сотрудники, особенно те, которые способны обеспечить успех организации, представляют собой важнейший актив, требующий тщательного управления [2]. Следовательно, эффективное управление талантами (далее - УТ) стало стратегическим императивом, охватывающим систематическое выявление, развитие и удержание сотрудников с высоким потенциалом, которые могут создавать ценность для организации [3,4].

Важность УТ особенно очевидна в ее взаимосвязи с удержанием сотрудников, напрямую влияя на эффективность и стабильность организации [5,6]. Высокий уровень удержания повышает производительность труда и общую эффективность организации за счет снижения затрат и сбоев, связанных с текучестью кадров [7,8]. Обширные исследования показали, что методы УТ значительно улучшают удержание персонала [9,10,11]. Однако в современном понимании сохраняются два критических ограничения:

- во-первых, хотя исследования подтверждают положительные результаты УТ, психологические механизмы, управляющие этими эффектами, - в частности, то, как УТ влияют на отношение к удержанию персонала, такие как приверженность организации и удовлетворенность работой, - остаются частично занятыми [12];
- во-вторых, существующие исследования преимущественно изучали эти взаимосвязи в стабильных, богатых ресурсами условиях, оставляя пробелы в знаниях о том, как они функционируют в развивающихся экономиках, сталкивающихся с нехваткой талантов и высокой миграцией [13].

Исследования показывают, что наделенные полномочиями сотрудники демонстрируют более значительную приверженность делу, удовлетворенность работой и удержание на работе [14].

Однако потенциальная посредническая роль расширения прав и возможностей в отношениях между УТ и удержанием персонала остается недостаточной, особенно в условиях ограниченных ресурсов, когда удержание талантов создает уникальные проблемы.

Практика управления персоналом (HR) оказывает значительное влияние на удовлетворенность сотрудников карьерой, и управление талантами играет решающую роль в усилении этого влияния. В то время как эффективные методы управления персоналом повышают удовлетворенность сотрудников работой и мотивацией, УТ играет посредническую роль в этом процессе. УТ предполагает процесс выявления и развития потенциала сотрудников. Использование талантов сотрудников на нужных должностях и поддержка их в достижении карьерных целей повышают их приверженность работе и удовлетворенность работой на рабочем месте. Благодаря управлению талантами сотрудники чувствуют, что их ценят, и осознают, что они вносят свой вклад в их личностное развитие. Это, в свою очередь, гарантирует, что сотрудники дольше остаются в организации и добиваются лучших результатов. В результате УТ укрепляет связь между практикой управления персоналом и удовлетворенностью сотрудников карьерой и способствует успеху организаций [15].

Проводя анализ казахстанских исследователей, некоторые считают, что кадровая политика и инструменты talent management применимы в госуправлении РК (Искендинова С., Жаров Е., Жуламанова Д., 2024) [16]. Кадырбекова У.А. рассматривает как концепция талант-менеджмента применима к подготовке/развитию кадров госслужбы РК (логика отбора, развитие, резерв) [17]. Жуламанова Д.Б. в своем исследовании показывает связь talent management и человеческого капитала на уровне организации/системы [18], а Амантаева Р.К. описывает управление талантами как фактор повышения эффективности компаний [19].

Несмотря на широкое признание роли управления талантами как стратегического инструмента повышения эффективности организаций сохраняется фундаментальное противоречие. С одной стороны, накоплены убедительные доказательства того, что управление талантами положительно влияет на удержание сотрудников, производительность и устойчивость организаций. С другой стороны, механизмы, через которые эти эффекты реализуются, остаются недостаточно раскрытыми, особенно в контексте развивающихся экономик.

Ключевая проблема заключается в разрыве между теоретическими моделями управления талантами, разработанными преимущественно в стабильных, ресурсно-обеспеченных экономиках и реальными условиями стран с ограниченными ресурсами, высокой миграцией кадров и структурными дисбалансами рынка труда. В таких условиях управление талантами сталкивается не только с задачей удержания персонала, но и с системными ограничениями - нестабильностью институциональной среды, ограниченными инвестициями в развитие компетенций и слабой интеграцией образовательной системы с потребностями экономики.

Для Казахстана данная проблема проявляется особенно остро. Несмотря на признание важности talent management в государственных и корпоративных структурах, практическая реализация часто носит фрагментарный характер, и ограничивается кадровыми процедурами, не будучи встроенной в долгосрочную стратегию развития человеческого капитала. Существующие исследования казахстанских авторов подтверждают потенциал управления талантами, однако эмпирическая база, связывающая HR-практики с макроэкономическими результатами - производительностью труда, устойчивостью занятости, качеством человеческого капитала - остается недостаточно разработанной. С точки зрения автора, управление талантами в Казахстане должно рассматриваться не как инструмент локальной кадровой оптимизации, а как элемент национальной политики развития человеческого капитала. В условиях глобальной конкуренции за квалифицированные кадры удержание талантов становится макроэкономической задачей, требуя перехода от реактивных HR-решений к системной модели, объединяющей образование, рынок труда и институциональные механизмы развития компетенций.

Таким образом, основная научная и практическая проблема состоит в необходимости интеграции управления талантами в стратегию социально-экономического развития страны. Без такой интеграции усилия по развитию человеческого капитала остаются разрозненными и не формируют устойчивого эффекта на уровне экономики.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Методологической основой исследования является системный подход к анализу человеческого капитала, рассматривающий управление талантами как совокупность экономических, институциональных и образовательных факторов, влияющих на эффективность использования трудового потенциала. В исследовании применен комплекс количественных и статистических методов, обеспечивающих оценку взаимосвязей между показателями рынка труда и производительности.

На первом этапе использовались методы экономико-статистического анализа временных рядов, включающие расчет абсолютных приростов, темпов роста и структурных показателей занятости. Это позволило выявить динамику ключевых индикаторов человеческого капитала и тенденции изменения образовательной структуры рабочей силы.

Для выявления статистических взаимосвязей между показателями был применен корреляционный анализ, позволивший оценить направление и силу связей между занятостью, образовательными характеристиками и производительностью труда. Дополнительно была построена линейная регрессионная модель, описывающая зависимость прироста ВДС на одного занятого от прироста занятости, численности работников с техническим и профессиональным образованием и уровня молодежной безработицы.

Регрессионный анализ выполнялся на основе метода наименьших квадратов. Использование приростов показателей позволило снизить влияние общего тренда временных рядов и сосредоточиться на краткосрочных изменениях. Полученные коэффициенты интерпретируются как статистические ассоциации, отражающие роль факторов управления талантами в развитии человеческого капитала.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе официальных данных Бюро национальной статистики РК за 2018-2024гг., обеспечивая сопоставимость показателей и достоверность результатов.

В условиях глобальной конкуренции за человеческий капитал управление талантами перестало быть исключительно корпоративной функцией и превратилось в стратегический инструмент национального развития. Развитые экономики рассматривают таланты как ключевой ресурс долгосрочного роста производительности, инноваций и институциональной устойчивости. Именно поэтому ведущие страны формируют системные модели управления талантами, объединяющие государственную политику, корпоративные практики и образовательные экосистемы.

Международный опыт показывает, что эффективные модели не сводятся к отдельным HR-инструментам, а представляют собой комплексные управленческие архитектуры, в которых развитие компетенций, мотивация работников и организационная производительность находятся в прямой причинно-следственной связи. Различные регионы мира выработали собственные подходы:

- одни делают акцент на производительности и управленческой эффективности;
- другие делают акцент на национальных системах развития навыков;
- третьи на инклюзивности и вовлеченности.

Несмотря на различия, все успешные модели объединяет системность, измеримость результатов и долгосрочная инвестиционная логика в человеческий капитал (далее - ЧК). Рассмотрение международных практик позволяет выявить инструменты, доказавшие свою эффективность, а также определить элементы, адаптированные к условиям РК с учетом институциональной среды, структуры рынка труда и стратегических приоритетов социально-экономического развития (таблица 1).

Таблица 1 - Зарубежный опыт управления талантами

№	Страна	Модель	Подход	Эффект
1	США, ЕС, ОЭСР	High-performance work practices	- компетентностные модели и performance management; - обучение «встроенное в работу» (70-20-10); - data-driven HR (аналитика текучести, потенциала, обучения); - сильная культура обратной связи	устойчивый рост производительности и качества управления (при условии, что система не формальная)
2	Сингапур, Южная Корея	Ставка на национальные системы развития навыков и тесную увязку образования с рынком труда	- государство задает приоритетные компетенции; - стимулируется обучение взрослых, микроквалификации; - сильные программы лидерства и кадрового резерва	быстрое закрытие дефицита навыков, высокая мобильность ЧК

№	Страна	Модель	Подход	Эффект
3	Северная Европа -Финляндия, Дания, Нидерланды	Фокус на инклюзивности и «талант как потенциал большинства», а не только элиты	- индивидуальные траектории развития; - психологическая безопасность, вовлеченность; - баланс гибкости и социальной защищенности	высокая вовлеченность и устойчивые инновации
4	Германия	дуальная система подготовки + корпоративные стандарты компетенций	- Dual VET: обучение в двух средах - предприятие + профшкола (теория/практика), закреплено как системная модель; - единые квалификационные стандарты, тесная роль работодателей в содержании программ	стабильное производство навыков, ниже риск кадрового дефицита на рабочих и технико-инженерных ролях (при высокой вовлеченности бизнеса)
5	Швейцария	VET как первый выбор + сильная координация государства и отраслей	- массовая модель дуального VET (несколько дней в компании + обучение в школе) и высокая доля ученичества; - системная роль госоргана и отраслевых организаций в качестве и привлекательности VET	высокая готовность выпускников к работе и быстрый вход в профессиональные траектории
6	Великобритания	Apprenticeship Levy (налог/взнос на обучение) как стимул инвестиций работодателей	крупные работодатели платят Apprenticeship Levy (0,5% фонда оплаты труда при pay bill > £3 млн), создавая устойчивое финансирование обучения	формируется бюджет навыков у бизнеса, растёт заинтересованность в подготовке кадров (важно: результаты зависят от гибкости правил и качества провайдеров)
7	Австралия	национальное соглашение по навыкам (VET) с акцентом на продуктивность	National Skills Agreement (с 1 января 2024): пятилетняя рамка реформ VET, ориентированная на соответствие навыков спросу и рост производительности	согласование «кто готовит, чему и под какие отраслевые приоритеты», меньше разрыв между рынком труда и системой подготовки
8	Канада	быстрый доступ к глобальным талантам + обязательства по развитию местных навыков	- Global Talent Stream: ускоренный найм квалифицированных специалистов для инновационных компаний; - требование Labour Market Benefits Plan: компания фиксирует и отслеживает вклад в обучение/инвестиции в навыки и другие эффекты для рынка труда	закрытие дефицита критических компетенций без обнуления развития локальных кадров
9	ОАЭ	привлечение талантов как миграционная политика (Golden Visa)	долгосрочная резиденция Golden Visa для талантов (жить/работать/учиться), чтобы удерживать и притягивать квалифицированных специалистов	усиление притока компетенций и удержание высококвалифицированных кадров в приоритетных секторах
10	Эстония	цифровые навыки как государственная инфраструктура (lifelong learning + digital competence)	- развитие цифровых компетенций через стратегию обучения в течение жизни и программы цифровой трансформации образования; - обучение/программы повышения цифровых навыков как часть системной трансформации (в т.ч. через профильные центры экспертизы)	быстрее формируется «цифровая грамотность государства и рынка» - база для GovTech и продуктивности
11	Израиль	развитие человеческого капитала под high-tech через целевые фонды/ программы	программы Innovation Authority по созданию инфраструктуры кадров для high-tech (поддержка решений, которые расширяют «воронку» кадров)	системное расширение кадрового потенциала технологического сектора через «инструменты развития», а не только через найм
12	ЕС	микро-квалификации как стандартизируемый механизм upskilling	рекомендация Совета ЕС по микроквалификациям для обучения в течение жизни и трудоустройства (развитие, внедрение и признание micro-credentials между секторами)	ускоряется переподготовка взрослых, формируется рынок коротких программ, которые легче «привязать» к навыкам и КРП

Примечание - составлено авторами на основе источников [20-22]

Управление талантами выступает ключевым инструментом накопления и эффективного использования человеческого капитала (далее - ЧК) обеспечивает не только привлечение и удержание высокопотенциальных работников, но и системное развитие компетенций, ускоряя рост производительности и инновационности организаций. Международная практика показывает, что наибольшую отдачу дают

модели, основанные на навыках, HR-аналитике и прозрачных карьерных траекториях, дополненные гибкими форматами обучения и сильной культурой обратной связи.

В центре внимания оказываются измеримость результатов, непрерывное обучение и баланс между технологической эффективностью и гуманистическими принципами управления. Особое значение приобретает интеграция цифровых инструментов и искусственного интеллекта, усиливая потенциал HR-систем, но одновременно требует строгого соблюдения этических стандартов и недопущения алгоритмической дискриминации.

Современные практики демонстрируют смещение акцента с формальных карьерных структур на персонализированные траектории обучения, аналитическое управление человеческими ресурсами и создание внутренних экосистем возможностей (рисунок 1).



Рисунок 1 - Возможности и ограничения условий в управлении талантами
Примечание – Составлено авторами на основе источника [23]

Для Казахстана приоритетом становится переход от формального кадрового резерва к измеримым программам развития навыков, преемственности и внутренней мобильности, позволяя сокращать дефицит компетенций, снижать кадровые риски и повышать конкурентоспособность в условиях технологических и демографических вызовов.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЯ

Эффективность управления талантами формируется под воздействием комплекса экономических, институциональных и социально-демографических факторов, отражающих состояние рынка труда, качество ЧК и уровень развития организационной среды. В современной экономике таланты рассматриваются как стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентоспособность территорий и организаций, поэтому анализ факторов их формирования и удержания выходит за рамки кадровой политики и становится элементом макроэкономической устойчивости.

На макроуровне управление талантами определяется динамикой занятости, структурой рынка труда, уровнем оплаты труда, доступностью образования и профессиональной подготовки, а также воз-

возможностями социальной мобильности. Эти параметры отражают способность экономики привлекать, развивать и удерживать квалифицированные кадры. Особое значение приобретают показатели, связанные с вовлеченностью молодежи в экономику (уровень NEET, молодежная безработица), поскольку именно они характеризуют долгосрочный потенциал ЧК (таблица 2) [24].

Таблица 2 - Показатели, характеризующие человеческий капитал в РК

Год	Рабочая сила, тысяч	Занятое население, тысяч	Наемные, тысяч	Самозанятые, тысяч	Доля наемных, %	Высшее после вузовское, тысяч
2018	9138,6	8695,0	6612,5	2082,5	76,0	3360,2
2019	9221,5	8780,8	6681,6	2099,2	76,1	3308,1
2020	9180,8	8732,0	6686,6	2045,4	76,6	3709,2
2021	9256,7	8807,1	6710,2	2096,9	76,2	3565,4
2022	9429,8	8971,5	6847,3	2124,2	76,3	4017,4
2023	9534,1	9081,9	6893,4	2188,5	75,9	3982,7
2024	9664,0	9214,2	7015,1	2199,1	76,1	3927,3
Год	Доля самозанятых %	Безработица %	Молодежная безработица %	ВДС на 1 занятого, тысяч тенге	ТиПО среднее проф., тысяч	
2018	24,0	4,9	3,8	6173,2	3466,4	
2019	23,9	4,8	3,7	6869,8	3701,9	
2020	23,4	4,9	3,8	7111,9	3431,0	
2021	23,8	4,9	3,8	8423,4	3786,9	
2022	23,7	4,9	3,8	10083,2	3999,4	
2023	24,1	4,7	3,5	11354,2	4157,8	
2024	23,9	4,7	3,1	12886,0	4561,3	

Примечание – составлено авторами на основе источника: [20]

Корреляционная матрица Пирсона была рассчитана с помощью рассматриваемых показателей:
- по приростам (Δ):

$$\Delta X_t = X_t - X_{t-1} \quad (1)$$

- по темпам роста (%):

$$gt = X_t / X_{t-1} \quad (2)$$

Для оценки роли управления талантами в развитии ЧК был проведен корреляционный анализ ключевых показателей рынка труда РК за 2018-2024гг. Выбранные индикаторы отражают количественные и качественные параметры трудового потенциала: масштаб рабочей силы, структуру занятости, уровень образования занятых, безработицу, а также производительность труда (ВДС на одного занятого) как результирующий экономический показатель.

Корреляционная матрица позволяет выявить устойчивые статистические связи между характеристиками занятости и результатами использования человеческого капитала. В контексте управления талантами особый интерес представляет взаимосвязь между образовательной структурой занятых, формами занятости и динамикой производительности труда, поскольку именно через эти каналы реализуется экономический эффект инвестиций в ЧК. Следует учитывать, что анализ основан на ограниченном временном ряде, поэтому полученные коэффициенты отражают направление и силу ассоциаций, а не причинно-следственные факторы, сопутствующие росту эффективности использования ЧК (таблица 3).

Таблица 3 - Корреляционная матрица

Показатель	Рабочая сила, тысяч	Занятое население, тысяч	Наемные, тысяч	Самозанятые, тысяч	Доля наемных, %	Высшее после вузовское, тысяч
Рабочая сила, тысяч	1,000	0,997	0,821	0,894	-0,501	-0,444
Занятое население, тысяч	0,997	1,000	0,830	0,877	-0,505	-0,453
Наемные, тысяч	0,821	0,830	1,000	0,501	-0,128	-0,381
Самозанятые, тысяч	0,894	0,877	0,501	1,000	-0,871	-0,268
Доля наемных, %	-0,501	-0,505	-0,128	-0,871	1,000	0,297
Высшее после вузовское, тысяч	-0,444	-0,453	-0,381	-0,268	0,297	1,000
Доля самозанятых, %	0,501	0,505	0,128	0,871	-1,000	-0,297
Безработица	-0,443	-0,427	-0,363	-0,408	0,266	0,455
Молодежная безработица	-0,777	-0,770	-0,682	-0,693	0,350	0,469
ВДС на 1 занятого	0,913	0,908	0,712	0,704	-0,501	-0,200
ТиПО	0,750	0,757	0,782	0,565	-0,229	-0,207
Показатель	Доля самозанятых %	Безработица %	Молодежная безработица %	ВДС на 1 занятого, тысяч тенге	ТиПО среднее проф., тысяч	
Рабочая сила, тысяч	0,501	-0,443	-0,777	0,913	0,750	
Занятое население, тысяч	0,505	-0,427	-0,770	0,908	0,757	
Наемные, тысяч	0,128	-0,363	-0,682	0,712	0,782	
Самозанятые, тысяч	0,871	-0,408	-0,693	0,704	0,565	
Доля наемных, %	-1,000	0,266	0,350	-0,501	-0,229	
Высшее после вузовское, тысяч	-0,297	0,455	0,469	-0,200	-0,207	
Доля самозанятых, %	1,000	-0,266	-0,350	0,501	0,229	
Безработица	-0,266	1,000	0,628	-0,271	-0,383	
Молодежная безработица	-0,350	0,628	1,000	-0,487	-0,475	
ВДС на 1 занятого	0,501	-0,271	-0,487	1,000	0,786	
ТиПО	0,229	-0,383	-0,475	0,786	1,000	

Примечание - составлено авторами на основе произведенных расчетов

Результаты корреляционного анализа показывают, что расширение рабочей силы и занятости тесно связаны с ростом производительности труда:

- коэффициенты корреляции между ВДС на одного занятого и масштабом занятости превышают 0,9, свидетельствуя о высокой синхронности экономического роста и вовлеченности населения в рынок труда;
- положительная связь производительности с численностью наемных работников и выпускников ТиПО указывает на важность институционально оформленной занятости и профессионального образования как базы для развития талантов;
- одновременно выявлена устойчивая отрицательная связь между безработицей (особенно молодежной) и производительность труда, подчеркивая экономические потери от недоиспользования человеческого потенциала. Рост доли самозанятости сопровождается более слабой связью с производительностью, отражая ограниченную капитализацию навыков в неформальном секторе (таблица 4).

Таблица 4 - Связь ВДС на 1 занятого (результатирующий признак) с другими факторами

По приростам (Δ)	Значение	По темпам роста (%)	Значение
Положительные		Отрицательные	
Δ Рабочая сила	$r = 0,913$	Δ Молодежная безработица:	$r = -0,487$
Δ Занятое население	$r = 0,908$	Δ Безработица	$r = -0,271$
Δ ТиПО:	$r = 0,786$	Δ Высшее	$r = -0,200$
Δ Наёмные	$r = 0,712$		
Δ Самозанятые	$r = 0,704$		
Примечание - составлено авторами на основе произведенных расчетов			

Результаты подтверждают, что эффективное управление талантами через расширение формальной занятости, развитие профессионального образования и снижение молодежной безработицы – является важным фактором повышения результативности ЧК и устойчивого экономического роста.

Для количественной оценки влияния факторов управления талантами на развитие ЧК была построена регрессионная модель, связывающая динамику производительности труда с изменениями занятости и образовательной структуры рабочей силы. В качестве результирующего показателя используется прирост ВДС на одного занятого, отражающего эффективность использования ЧК в экономике. Выбор объясняющих переменных основан на логике управления талантами:

- прирост занятости характеризует степень вовлеченности населения в экономическую деятельность;
- изменение численности занятых с техническим и профессиональным образованием (ТиПО) отражает расширение квалифицированной кадровой базы;
- динамика молодежной безработицы служит индикатором потерь человеческого потенциала на ранних этапах трудовой карьеры.

Совместное рассмотрение этих факторов позволяет оценить, как структурные изменения на рынке труда сопутствуют росту производительности. Регрессия построена на приростах показателей, снижая влияние общего тренда временного ряда и позволяет сосредоточиться на краткосрочных изменениях. Полученные коэффициенты интерпретируются как статистические ассоциации между динамикой человеческого капитала и результатами его экономического использования (таблица 5).

Таблица 5 - Оценка параметров линейной регрессионной модели

Параметр	Коэффициент	Std. ошибка	t-статистика	p-value	95% ДИ
Константа (β_0)	557,773	237,459	2,349	0,143	[-463,930; 1579,475]
Δ Занятость (β_1)	5,806	3,626	1,601	0,250	[-9,795; 21,406]
Δ ТиПО (β_2)	0,396	1,131	0,350	0,760	[-4,472; 5,263]
Δ Молодежная безработица (β_3)	115,814	992946	0,117	0,918	[-4 156,487; 4388,116]
Примечание - составлено авторами на основе произведенных расчетов					

По знакам коэффициентов модель показывает, что прирост ВДС/занятого положительно сопутствует приросту занятости и ТиПО.

$$\Delta(\text{ВДС/зан}) = 557,773 + 5,806 \cdot \Delta(\text{занятость}) + 0,396 \cdot \Delta(\text{ТиПО}) + 115,814 \cdot \Delta(\text{мол. безработицы})$$

$$R^2 = 0,834$$

$$Adj.R^2 = 0,585$$

$$F = 3,347, p(F) = 0,239$$

$$p(F) = 0,239$$

Результаты исследования показывают, что развитие человеческого капитала напрямую связано с эффективностью управления талантами, поэтому рекомендации должны носить системный характер и охватывать государственный, региональный и организационный уровни (рисунок 2).



Рисунок 2 - Рекомендации, направленные на эффективность управления талантами
Примечание - составлено авторами на основе источника [23]

Необходимо формировать экосистему талантов, в которой государство, бизнес и образовательные институты действуют согласованно. Без такой экосистемы инвестиции в человеческий капитал не создают устойчивого эффекта

ВЫВОД

Результаты регрессионного анализа показывают, что изменения производительности труда статистически связаны с динамикой занятости и образовательной структуры рабочей силы, подтверждая роль управления талантами как одного из факторов развития человеческого капитала. Положительные коэффициенты при приросте занятости и численности работников с ТиПО указывают на то, что расширение вовлеченности населения в формальную экономику и укрепление профессиональной подготовки сопутствуют росту эффективности использования трудового потенциала. В то же время влияние молодежной безработицы демонстрирует нестабильность оценок, что связано с малым объемом выборки и высокой чувствительностью модели к краткосрочным колебаниям показателей, означая, что регрессионные результаты следует интерпретировать как указание на направление взаимосвязей, а не как строгие причинно-следственные зависимости.

Модель подтверждает концептуальное положение исследования, где развитие человеческого капитала напрямую связано с качеством управления талантами, а инвестиции в занятость и профессиональное образование выступают важными условиями роста производительности труда и экономической устойчивости.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Pasban, M., Nojehdeh S.H. A Review of the Role of Human Capital in the Organization. // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. - 2016. - 230. - 249-253. - <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>.
2. Gallardo-Gallardo E. The meaning of talent in the world of work. In *Global Talent Management*; Taylor&Francis Group: Abingdon, UK. - 2018. - pp. 33-58.
3. Gallardo-Gallardo E., Thunnissen, M., Scullion H. Talent management: Context matters. // *International Journal of Human Resource Management*. - 2019. - 31. – 457-473. - <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
4. Haslberger A., Vaiman V. Self-initiated expatriates: A neglected source of the global talent flow. In *Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent*; Palgrave Macmillan. - London, UK, 2013. - 1-15pp.
5. Gooderham P.N., Mayrhofer W., Brewster C. A framework for comparative institutional research on HRM. // *International Journal of Human Resource Management*. - 2019. -30. - 5-30. - <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
6. Malik F., McKie L., Beattie R., Hogg G. A toolkit to support human resource practice. // *Personnel Review*. - 2010. - 39. - 287-307. - <https://doi.org/10.1108/00483481011030502>
7. Farashah A., Blomquist T., Al Ariss A., Guo G.C. Perceived employability of skilled migrants: A systematic review and future research agenda. // *International Journal of Human Resource Management*. - 2023. - 34. - 478-528. - <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2099226>
8. Sumarni M. Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan. // *Akmenika Jurnal Manajemen dan Bisnis*. - 2011. - 8. - 20-47.
9. De Vos A., Dries N. Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. // *International Journal of Human Resource Management*. - 2013. - 24. - 1816-1831. - <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>
10. Kontoghiorghes C. Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. // *International Journal of Human Resource Management*. -2016. - 27. - 1833-1853. - <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
11. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. A review of talent management: 'infancy or adolescence?' // *International Journal of Human Resource Management*. - 2013. - 24. - 1744-1761. - <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>

12. Pawar A., Cahyono B.T., Indrati K., Siswati E., Loupias H. Validating the effect of talent management on organisational outcomes with mediating role of job empowerment in business. // *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. - 2022. - 19. - 527-547. - <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2022.126297>
13. Afram, J.N.; Manresa A.; Mas-Machuca M. The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. // *Intangible Capital*. - 2022. - 18. - 96-119.
14. Kim S.Y., Fernandez S. Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. // *American Review of Public Administration*. - 2017. - 47. - 4-22. - <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
15. BAYER & Necmiye The Mediating Role Of Talent Management In The Effect Of Human Resources Practices On Career Satisfaction," *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences // Journal Eurasian Academy Of Sciences*. - 2025. - vol. 58(58). - p. 68-87
16. Iskendirowa S., Zharov E., Zhulamanova D. Talent Management in Public Administration of the Republic of Kazakhstan: Challenges and Prospects // *Public Administration and Civil Service*. - 2024. - № 1(88). - С. 48-63. - DOI: 10.52123/1994-2370-2024-1202. - URL: <https://journal.apa.kz/index.php/path/article/view/1202>
17. Kadyrbekova U.A. Prospects for the use of the concept and methods of talent management in the practice of public service (on the materials of the Republic of Kazakhstan) // *Revista ESPACIOS*. - 2017. - Vol. 38. - №48. - P.19. - URL: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n48/a17v38n48p19.pdf>
18. Жуламанова Д. Б. Управление талантами как инструмент формирования человеческого капитала [Электронный ресурс] // *Вестник университета «Туран»*. [web-сайт]. - 2022. - URL: <https://vestnik.turan-edu.kz/jour/article/view/2839> (дата обращения: 14.02.2026)
19. Амантаева Р. К. Управление талантами как фактор повышения эффективности компаний [Электронный ресурс] // *Central Asian Economic Review* // [web-сайт]. - 2023. - URL: <https://caer.narxoz.kz/jour/article/view/808> (дата обращения: 14.02.2026)
20. OECD. (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*. Paris: OECD Publishing. [Электронный ресурс] // [web-сайт]. - https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-skills-strategy-2019_g1g9ff20/9789264313835-en.pdf
21. Cedefop, & Centre for the Development of Information on Continuing Training (Centre Inffo). (2023). *Vocational education and training in Europe – France: system description*. In Cedefop, & ReferNet. (2024). *Vocational education and training in Europe: VET in Europe database – detailed VET system descriptions [Database]*. [Электронный ресурс] // [web-сайт]. - <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/france-u3Cedefop>.
22. World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report. (2025)*. [Электронный ресурс] // [web-сайт]. - https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
23. Трапицын С. Ю., Покровская Н. Н. (2024). Возможности и риски управления талантами: опыт успешных компаний. // *Лидерство и менеджмент*. - 11(3). - 865–886. - DOI: 10.18334/lim.11.3.121413
24. Данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [Электронный ресурс] // [web-сайт]. - URL: <http://www.stat.gov.kz> (дата обращения: 14.02.2026)

REFERENCES

1. Pasban, M., Nojehdeh S.H. (2016), A Review of the Role of Human Capital in the Organization, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.032>.
2. Gallardo-Gallardo E. (2018), The meaning of talent in the world of work. In *Global Talent Management*, Taylor&Francis Group: Abingdon, UK, pp. 33-58.
3. Gallardo-Gallardo E., Thunnissen, M., Scullion H. (2019), Talent management: Context matters. // *International Journal of Human Resource Management*, 31, 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

4. Haslberger A., Vaiman V. (2013), Self-initiated expatriates: A neglected source of the global talent flow. In *Talent Management of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source of Global Talent*, Palgrave Macmillan, London, UK, 1-15pp.
5. Gooderham P.N., Mayrhofer W., Brewster C. (2019), A framework for comparative institutional research on HRM, *International Journal of Human Resource Management*, 30, 5-30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
6. Malik F., McKie L., Beattie R., Hogg G. (2010), A toolkit to support human resource practice, *Personnel Review*, 39, 287-307. <https://doi.org/10.1108/00483481011030502>
7. Farashah A., Blomquist T., Al Ariss A., Guo G.C. (2023), Perceived employability of skilled migrants: A systematic review and future research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 34, 478–528. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2099226>
8. Sumarni M. (2011), Pengaruh employee retention terhadap turnover intention dan kinerja karyawan, *Akmenika Jurnal Manajemen dan Bisnis*. 8, 20-47.
9. De Vos A., Dries N. (2013), Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity, *International Journal of Human Resource Management*, 24, 1816-1831. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>
10. 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, 1833-1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
11. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013), A review of talent management: 'infancy or adolescence?', *International Journal of Human Resource Management*, 24, 1744-1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
12. Pawar A., Cahyono B.T., Indrati K., Siswati E., Loupias H. (2022), Validating the effect of talent management on organisational outcomes with mediating role of job empowerment in business, *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 19, 527–547. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2022.126297>
13. Afram, J.N.; Manresa A.; Mas-Machuca M. (2022), The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour, *Intangible Capital*, 18, 96-119.
14. Kim S.Y., Fernandez S. (2017), Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy, *American Review of Public Administration*, 47, 4–22. <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
15. BAYER & Necmiye (2025), The Mediating Role Of Talent Management In The Effect Of Human Resources Practices On Career Satisfaction, "Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences, *Journal Eurasian Academy Of Sciences*, vol. 58(58), p. 68-87
16. Iskendirowa S., Zharov E., Zhulamanova D. (2024), Talent Management in Public Administration of the Republic of Kazakhstan: Challenges and Prospects, *Public Administration and Civil Service*, 1(88). - С. 48–63. - DOI: 10.52123/1994-2370-2024-1202. - URL: <https://journal.apa.kz/index.php/path/article/view/1202>
17. Kadyrbekova U.A. (2017), Prospects for the use of the concept and methods of talent management in the practice of public service (on the materials of the Republic of Kazakhstan), *Revista ESPACIOS*, Vol. 38, №48, P.19. URL: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n48/a17v38n48p19.pdf>
18. Zhulamanova D. B. (2022), Upravlenie talantami kak instrument formirovaniya chelovecheskogo kapitala, [Talent management as a tool for human capital formation], *Vestnik universiteta «Turan» [Elektronnyj resurs]*. URL: <https://vestnik.turan-edu.kz/jour/article/view/2839> (дата обращения: 14.02.2026) (In Russian)
19. Amantaeva R. K. (2023), Upravlenie talantami kak faktor povysheniya effektivnosti kompanij, [Talent management as a factor of increasing the efficiency of companies], *Central Asian Economic Review [Elektronnyj resurs]*. URL: <https://caer.narxoz.kz/jour/article/view/808> (дата обращения: 14.02.2026) (In Russian)
20. OECD. (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*, Paris: OECD Publishing. [Elektronnyj resurs] // [web-сайт]. - https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-skills-strategy-2019_g1g9ff20/9789264313835-en.pdf
21. Cedefop, & Centre for the Development of Information on Continuing Training (Centre Inffo). (2023). *Vocational education and training in Europe – France: system description*. In Cedefop, & ReferNet. (2024).

Vocational education and training in Europe: VET in Europe database – detailed VET system descriptions. [Elektronnyj resurs]. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/france-u3Cedefop>.

22. World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025. [Elektronnyj resurs]. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

23. Trapicyn S. YU., Pokrovskaya N. N. (2024). Vozmozhnosti i riski upravleniya talantami: opyt uspeshnyh kompanij, Liderstvo i menedzhment, 11(3), 865–886. DOI: 10.18334/lim.11.3.121413 (In Russian)

24. Dannye Byuro nacional'noj statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam Respubliki Kazahstan [Data from the Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan] [Elektronnyj resurs]. [web-портал]. URL: <http://www.stat.gov.kz> (дата обращения: 14.02.2026) (In Russian)

АДАМИ КАПИТАЛДЫ ДАМЫТУДАҒЫ ТАЛАНТТАРДЫ БАСҚАРУ: ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАНДЫҚ ТӘЖІРИБЕ

А. Ж. Джунусбекова^{1*}, Г. Ж. Таянова¹

¹Тұран университеті, Алматы қ., Қазақстан

АНДАТПА

Зерттеудің өзектілігі білім экономикасы жағдайында мемлекеттердің тұрақты экономикалық дамуы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудегі адами капиталдың рөлінің артуына байланысты. Жаһандық тәжірибеде таланттарды басқару еңбек өнімділігін арттырудың және білікті кадрларды ұстап қалудың стратегиялық құралы ретінде қарастырылады, алайда дамушы экономикаларда, соның ішінде Қазақстан Республикасында таланттарды басқару практикасы мен макроэкономикалық нәтижелер арасындағы өзара байланыс жеткілікті зерттелмеген күйінде қалып отыр.

Зерттеудің мақсаты ҚР Еңбек нарығының статистикалық көрсеткіштерін талдау және олардың еңбек өнімділігімен байланысын бағалау негізінде адами капиталды дамытудағы таланттарды басқарудың рөлін анықтау болып табылады.

Зерттеудің өзіндік ерекшелігі Макроэкономикалық модельдеу құралдарын адами капиталдың экономикалық нәтижелерге қосқан үлесін сандық өлшеуге мүмкіндік беретін басқару тәжірибелерін талдауға бейімдеудің әдістемелік тәсілінде жатыр.

Зерттеу әдістеріне уақыт қатарларының экономикалық-статистикалық талдауы, жұмыспен қамту көрсеткіштері мен жұмыс күшінің білім беру құрылымының корреляциялық талдауы және таланттарды басқару факторларының ЖҚҚ динамикасына әсерін бағалау үшін сызықтық регрессиялық модель құру кіреді. Эмпирикалық база ҚР Ұлттық статистика бюросының 2018-2024 жылдарға арналған ресми статистикасы негізінде құрылған.

Зерттеу нәтижелері халықты ресми жұмыспен қамтуға тарту, кәсіптік білім беруді дамыту және еңбек өнімділігінің өсуі арасындағы тұрақты оң байланыстың болуын көрсетеді. Сонымен бірге жастар жұмыссыздығы мен адами капиталды пайдалану тиімділігі арасындағы теріс тәуелділік анықталды. Нәтижелер еңбек нарығындағы құрылымдық өзгерістер экономикалық нәтижелермен тікелей байланысты екенін растайды.

Зерттеудің қорытындылары таланттарды тиімді басқару адами капиталды дамыту мен еңбек өнімділігін арттырудың негізгі факторы болып табылатынын көрсетеді. Кәсіптік білім беруге Инвестициялар, жастар жұмыссыздығын төмендету және ресми жұмыспен қамтуды нығайту Мемлекеттік саясаттың стратегиялық бағыттары болып табылады.

Түйінді сөздер: таланттарды басқару, Еңбек өнімділігі, жұмыспен қамту, адами капитал, кадр саясаты, тиімділік

**TALENT MANAGEMENT IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT:
INTERNATIONAL EXPERIENCE AND THE PRACTICE OF KAZAKHSTAN**

A. Junusbekova^{1*}, G. Tayauova¹

¹Turan University, Almaty, Kazakhstan

ABSTRACT

The relevance of the research is due to the increasing role of human capital in ensuring sustainable economic development and competitiveness of states in the knowledge economy. In global practice, talent management is considered as a strategic tool for increasing labor productivity and retaining qualified personnel, however, in developing economies, including the Republic of Kazakhstan, the relationship between talent management practices and macroeconomic results remains poorly understood.

The purpose of the study is to identify the role of talent management in the development of human capital based on the analysis of statistical indicators of the labor market of the Republic of Kazakhstan and an assessment of their relationship with labor productivity.

The originality of the research lies in the methodological approach of adapting macroeconomic modeling tools to the analysis of management practices, allowing quantifying the contribution of human capital to economic results.

Research methods include economic and statistical time series analysis, correlation analysis of employment indicators and the educational structure of the workforce, as well as the construction of a linear regression model to assess the impact of talent management factors on the dynamics of GVA per employee. The empirical base is based on official statistical data from the Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan for 2018-2024.

The results of the study show that there is a stable positive relationship between the involvement of the population in formal employment, the development of vocational education and labor productivity growth. At the same time, a negative relationship was revealed between youth unemployment and the efficiency of using human capital. The data obtained confirm that structural changes in the labor market are directly related to economic results.

The findings of the study indicate that effective talent management is a key factor in developing human capital and increasing labor productivity. Investments in vocational education, reduction of youth unemployment and strengthening of formal employment are strategic directions of the state policy.

Keywords: talent management, labor productivity, employment, human capital, personnel policy, efficiency

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Джунусбекова Айгерим Жанакбековна - PhD докторант, Университет «Туран», Алматы, Казахстан, e-mail: 24252653@turan-edu.kz ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5429-8378>*

Таяуова Гулжанат Жубаткановна - PhD, ассоциированный профессор, Университет «Туран», Алматы, Казахстан, e-mail: g.tayauova@turan-edu.kz ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8061-3955>