

УДК 331.1

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1354-1360>

Управление талантами в условиях ограниченных ресурсов малых и средних предприятий: стратегии привлечения, удержания и развития персонала

Ван Юе

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия, 709347524@qq.com,
<https://orcid.org/0009-0009-2018-332X>

Аннотация

Цель. Исследовать стратегии управления талантами в условиях ограниченных ресурсов малых и средних предприятий (МСП) с учетом эффективных методов привлечения, удержания и развития персонала.

Задачи. Проанализировать теоретические основы и практический опыт управления талантами в МСП; выявить ключевые проблемы и ограничения, связанные с ресурсной базой МСП; разработать адаптированные стратегии для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в МСП.

Методология. Автором применены системный и сравнительный анализ, проведен обзор научной литературы, изучены эмпирические данные отраслевых исследований и HR-статистики ведущих платформ. Использованы также методы критического анализа и синтеза.

Результаты. Интеграция цифровых инструментов, развитие корпоративной культуры и применение нематериальных мотивационных механизмов повышают привлекательность МСП как работодателя. Указанные стратегии способствуют снижению текучести кадров и улучшению профессионального роста сотрудников в условиях ограниченных финансовых возможностей. Малозатратные практики (гибкий график, удаленная работа, наставничество) доказали эффективность в эмпирических исследованиях.

Выводы. Комплексный подход к управлению талантами, учитывающий специфику МСП и ограниченность ресурсов, особенно важен для устойчивости и конкурентоспособности организаций. Разработанные рекомендации (персонализация мотивации, цифровизация HR-процессов, развитие бренда работодателя) обладают высокой практической значимостью для руководителей МСП и HR-специалистов. Реализация стратегий позволяет эффективно использовать человеческий капитал без крупных финансовых затрат, укрепляя долгосрочные конкурентные преимущества.

Ключевые слова: управление талантами, малые и средние предприятия, ограниченные ресурсы, привлечение персонала, удержание сотрудников, развитие персонала, корпоративная культура

Для цитирования: Ван Юе. Управление талантами в условиях ограниченных ресурсов малых и средних предприятий: стратегии привлечения, удержания и развития персонала // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 10. С. 1354–1360. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1354-1360>

Talent management in resource-constrained small and medium-sized enterprises: Strategies for acquisition, retaining, and developing personnel

Wang Yue

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia, 709347524@qq.com,
<https://orcid.org/0009-0009-2018-332X>

Abstract

Aim. The work aimed to examine talent management strategies in resource-constrained small and medium-sized enterprises (SMEs), taking into account effective methods for acquisition, retaining, and developing personnel.

Objectives. The work seeks to analyze the theoretical foundations and practical experience of talent management in SMEs; to identify key issues and constraints related to the SME resource base; to develop tailored strategies to improve the effectiveness of human resource (HR) management in SMEs.

Methods. We used systemic and comparative analysis, reviewed the scientific literature, and examined empirical data from industry research and HR statistics from leading platforms. The study also employed critical analysis and synthesis methods.

Results. The integration of digital tools, development of a corporate culture, and use of non-material motivational mechanisms increase the attractiveness of SMEs as employers. These strategies help reduce staff turnover and improve employee professional development under financial constraints. Low-cost practices (flexible work hours, remote work, mentoring) have proven effective in empirical studies.

Conclusions. A comprehensive approach to talent management, taking into account the specifics of SMEs and resource constraints, is particularly important for the sustainability and competitiveness of organizations. The developed recommendations (personalization of motivation, digitalization of HR processes, and employer branding development) have high practical significance for SME managers and HR specialists. Implementing these strategies enables the effective use of human capital without major financial outlays, while strengthening long-term competitive advantages.

Keywords: *talent management, small and medium-sized enterprises, limited resources, talent acquisition, employee retention, talent development, corporate culture*

For citation: Wang Yue. Talent management in resource-constrained small and medium-sized enterprises: Strategies for acquisition, retaining, and developing personnel. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(10):1354-1360. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1354-1360>

Введение

Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности, быстрыми технологическими изменениями и растущей конкуренцией на товарных и кадровых рынках. В таких условиях малые и средние предприятия (МСП) вынуждены искать способы эффективного использования каждого доступного ресурса, включая человеческий капитал, который, по мнению многих исследователей, служит ключевым фактором конкурентоспособности организации.

Для МСП характерны ограниченные финансовые, организационные и временные

ресурсы, что существенно осложняет реализацию полноформатных HR-программ, аналогичных таким, которые применяют в крупных корпорациях. Поэтому задача разработки адаптированных стратегий управления талантами, ориентированных на привлечение, удержание и развитие ключевых сотрудников в условиях ресурсных ограничений, становится особенно значимой. Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации HR-практик к специфике малого бизнеса, при которой традиционные методы мотивации и развития часто оказываются неприменимы ввиду ограниченного бюджета и организационных возможностей.

Таблица 1

Сравнительный анализ стратегий управления талантами в МСП и крупных корпорациях

Table 1. Comparative analysis of talent management strategies in small and medium-sized enterprises and large corporations

Параметр	МСП	Крупные корпорации
Бюджет на HR	Ограниченный, требует приоритизации инициатив	Значительный, позволяет внедрять комплексные программы
Кадровый резерв	Формируется точно, часто отсутствует формализованная база	Широкий и системный кадровый резерв
Карьерный рост	Быстрый, но в пределах небольшой структуры	Постепенный, с более формальными этапами
Гибкость в принятии решений	Высокая — адаптация стратегий под индивидуальные случаи	Низкая — длительные согласования
Возможности обучения	Преимущественно внутренние ресурсы и онлайн-форматы	Собственные корпоративные университеты, международные программы
Мотивация	Индивидуальный подход, нематериальные стимулы	Финансовые бонусы, соцпакет, бренд
HR-технологии	Использование доступных и бесплатных решений	Премиальные HRM-системы (SAP, Oracle, Workday)

Источник: составлено автором.

Теоретические основы управления талантами

В классической трактовке талант — это сотрудник, обладающий редкими, особенно востребованными на рынке труда компетенциями, высоким потенциалом развития и способностью вносить значимый вклад в достижение целей организации [1]. М. Армстронг определяет управление талантами как системный процесс, включающий в себя планирование, подбор, развитие и удержание ключевых работников с учетом стратегических целей бизнеса [2]. В этой концепции особое внимание уделено текущей производительности сотрудника и его потенциалу в долгосрочной перспективе.

В отличие от крупных корпораций, МСП часто лишены возможности предлагать высокие компенсационные пакеты; предоставлять масштабные программы обучения и карьерного роста; содержать специализированные HR-отделы, как следует из таблицы 1. Однако их конкурентным преимуществом могут стать гибкость, индивидуальный подход и возможность быстрого принятия решений [3]. Для МСП система управления талантами должна быть мало-затратной, но высокоэффективной, а ключе-

вым ресурсом становится культура доверия, признания и вовлеченности.

Сравнительный анализ, отраженный в таблице 1, показывает, что подходы к управлению талантами в МСП и крупных корпорациях существенно различаются ресурсной базой и инструментарием. Эти различия определяют необходимость разработки адаптированных, ресурсосберегающих HR-стратегий для МСП.

Кадровая ситуация и вызовы для МСП

Согласно исследованиям рынка труда¹, работодатели МСП сталкиваются с острым дефицитом специалистов по следующим причинам: высокая конкуренция со стороны крупных компаний, предлагающих более привлекательные условия; миграция талантливой молодежи в мегаполисы и международные компании; ограниченные возможности по продвижению и карьерному росту.

По данным HeadHunter, средний срок работы талантливого специалиста в МСП может составлять менее двух лет². Это влечет потерю вложений в обучение и адаптацию; нарушение производственных процессов; утрату клиентских и проектных связей. МСП работают в условиях ограниченных ресурсов. Поэтому даже небольшие расходы

¹ Арбузова А. Дефицит кадров: 88 % компаний в России в 2023 году столкнулись с кадровым дефицитом // РБК. 2023. 21 декабря. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/658443919a794780d8dfb3c6> (дата обращения: 10.08.2025).

² Что происходит на рынке труда: итоги — 2019 // HeadHunter. 2020. 20 января. URL: <https://hh.ru/article/26045?ysclid=mgahvnhrvb760835952> (дата обращения: 08.08.2025).

Малозатратные стратегии привлечения талантов в МСП

Table 2. Low-cost talent acquisition strategies for small and medium-sized enterprises

Стратегия	Описание	Пример внедрения	Потенциальный эффект
Сотрудничество с вузами	Программы стажировок, лекции, совместные проекты	Производственная фирма — 60 % сотрудников из числа стажеров	Снижение затрат на подбор до 40 %
Сарафанное радио	Поиск через рекомендации сотрудников	IT-стартап — бонус за приведенного кандидата	Высокое качество подбора, низкая текучесть
Гибкий график и удаленка	Возможность работать частично из дома	Маркетинговое агентство — расширение географии найма	Привлечение специалистов из регионов
Привлекательный бренд работодателя	Активность в социальных сетях, участие в мероприятиях	Кафе с сильным комьюнити брендом	Прирост откликов на вакансии в два раза

Источник: составлено автором.

на персонал требуют тщательного обоснования, что вынуждает искать нематериальные и малозатратные способы мотивации [4], а стратегии привлечения талантов в МСП должны быть малозатратными, как показано в таблице 2.

Стратегии привлечения талантов в условиях ограниченных ресурсов

Современные молодые специалисты ориентированы на профессиональный рост и гибкость. Они ищут баланс между карьерой и личной жизнью, и работодатели, готовые предложить такие условия, получают более лояльных сотрудников. Понимание ожиданий и мотиваций будущих специалистов — ключ к созданию эффективной и гармоничной рабочей среды.

По данным исследований, высокая заработная плата остается главным фактором при выборе работы для 82,8 % респондентов. Однако молодые специалисты ценят не только финансовую составляющую: 60,4 % опрошенных указали на важность карьерного роста, а 57 % — гибкий график и возможность удаленной работы¹. Для МСП бренд работодателя можно развивать через активное присутствие в социальных сетях и профессиональных сообществах, участие в образовательных проектах и стажировках, публикацию историй успеха сотрудников.

Помимо традиционных рекрутинговых агентств и сайтов вакансий, МСП эффективно используют «сарафанное радио»

(рекомендации сотрудников и партнеров); партнерство с вузами и колледжами; участие в хакатонах, профессиональных конкурсах и выставках². В условиях невозможности конкурировать по заработной плате МСП делают ставку на гибкий график, удаленную работу, быстрый карьерный рост в малой команде, расширенную зону ответственности, позволяющую быстрее развиваться.

Дефицит квалифицированных кадров и отток специалистов накладывают отпечаток на работу HR-департаментов. В существующих условиях компании вынуждены пересматривать стратегии найма и требования к кандидатам: вместо того, чтобы строго придерживаться списка требований к компетенциям, компании все чаще обращают внимание на потенциал кандидата к быстрому обучению; коммуникабельность, умение работать в команде, творческий подход и способность находить решения проблем становятся все более значимыми. Такие изменения требуют гибкости и готовности инвестировать в обучение и развитие персонала.

Вовлеченность напрямую влияет на производительность и лояльность. Для МСП это означает следующее: прозрачная коммуникация между руководством и сотрудниками; вовлечение персонала в процесс принятия решений; открытая обратная связь и признание заслуг. В подобной ситуации сотрудники ценят возможности обучения и развития, признание и доверие, гибкость

¹ Как работать с поколением Z? Исследование ожиданий молодых специалистов // Sostav.ru. 2025. 1 августа. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/283603/65280> (дата обращения: 10.08.2025).
² Никифорова В. Бренд работодателя: как малый бизнес может его развивать и зачем это нужно // TheHRD.ru. 2025. 5 июня. URL: <http://thehrd.ru/articles/brend-rabotodatelya-kak-malyj-biznes-mozhet-ego-razvivat-i-zachem-eto-nuzhno/> (дата обращения: 10.08.2025).

ВАН Ю.Е. Управление талантами в условиях ограниченных ресурсов малых и средних предприятий: стратегии привлечения, удержания и развития персонала

и автономию в работе¹. Иными словами, даже без больших бюджетов можно строить персонализированные планы роста: например, обучение на внутренних проектах, наставничество, участие в кросс-функциональных задачах [5].

Стратегии развития персонала в МСП

Развитие сотрудников — неотъемлемая часть управления талантами, позволяющая повышать компетенции и удерживать ценных специалистов, демонстрируя готовность компании инвестировать в их профессиональный рост [6]. Для МСП обучение должно быть точечным, то есть ориентированным на потребности бизнеса; практическим, с акцентом на навыки, которые можно сразу применить; доступным по стоимости, то есть речь идет об использовании онлайн-курсов, вебинаров, внутренних тренингов. Например, совместные программы с вузами позволяют получать знания бесплатно или по льготной цене, а корпоративное наставничество не требует дополнительных финансовых вложений.

В условиях ограниченных ресурсов МСП могут внедрять on-the-job training, при котором развитие происходит в процессе выполнения задач. По словам В. И. Герчикова [7], такой подход повышает эффективность до 30 % по сравнению с теоретическим обучением. По исследованиям компании HeadHunter, наличие наставника ускоряет адаптацию нового сотрудника на 40 % и снижает риск его ухода в первый год. Для МСП это предполагает назначение опытного коллеги в целях сопровождения новичка, регулярные индивидуальные сессии обратной связи, формирование базы знаний внутри компании.

Даже малые компании могут использовать доступные или бесплатные IT-решения: Google Workspace, Trello, Notion — для управления задачами и проектами; бесплатные LMS-платформы (Moodle, iSpring Free) — для дистанционного обучения; социальные сети и мессенджеры — для быстрой

коммуникации. Цифровые инструменты позволяют автоматизировать рутинные процессы, освобождая время HR-специалистов для стратегической работы.

Прозрачная система оценки результатов мотивирует сотрудников и помогает объективно выявлять высокоэффективных работников. Для МСП ключевыми являются такие направления, как установление четких и измеримых целей, регулярный пересмотр показателей с учетом изменяющейся ситуации, привязка нематериальных бонусов к достижению целей.

Построение системы управления талантами в МСП

По методологии М. Армстронга, система управления талантами в МСП должна включать в себя анализ потребностей, то есть определение критически важных компетенций; поиск и привлечение, то есть выбор эффективных каналов подбора; оценку и отбор, то есть использование тестов, кейсов, собеседований по компетенциям; адаптацию, то есть введение в должность, знакомство с корпоративной культурой; развитие и удержание, то есть обучение, карьерные траектории, мотивация; оценку эффективности, то есть анализ показателей текучести, производительности.

Можно привести примеры успешных кейсов МСП: IT-стартап с командой до 20 человек внедрил систему наставничества и еженедельных демопроектов, что снизило текучесть на 35 %²; производственная фирма сотрудничает с колледжем, предлагая студентам оплачиваемую практику, что стало источником 60 % новых сотрудников³; маркетинговое агентство перевело 50 % команды на удаленный режим работы, расширив географию найма на всю страну без увеличения затрат [8].

Выводы

В условиях ограниченных ресурсов МСП не могут напрямую конкурировать с крупными корпорациями по уровню зарплат и объему льгот.

¹ Ветохина И. HR-брендинг для малого бизнеса: стратегии с минимальным бюджетом // TheHRD.ru. 2025. 16 июля. URL: <https://thehrd.ru/articles/hr-breeding-dlya-malogo-biznesa-strategii-s-minimalnym-byudzhedom> (дата обращения: 10.08.2025).

² Никифорова В. Бренд работодателя: как малый бизнес может его развивать и зачем это нужно // TheHRD.ru. 2025. 5 июня. URL: <http://thehrd.ru/articles/brend-rabotodatela-kak-malyj-biznes-mozhet-ego-razvivat-i-zachem-eto-nuzhno/> (дата обращения: 10.08.2025).

³ Носова А. Взаимная выгода: зачем компании сотрудничают с колледжами и вузами // Национальные проекты. 2025. 24 июня. URL: <https://национальныепроекты.рф/news/vzaimnaya-vygoda-zachem-kompanii-sotrudnichayut-s-kolledzhami-i-vuzami/> (дата обращения: 08.08.2025).

Однако они обладают уникальными преимуществами: гибкостью, возможностью быстрого принятия решений и индивидуального подхода к каждому сотруднику. Эффективная стратегия управления талантами для МСП должна включать в себя создание привлекательного бренда работодателя, использование альтернативных каналов поиска, развитие сотрудников через практическое обучение и наставничество, внедрение цифровых инструментов для оптимизации HR-процессов,

формирование культуры вовлеченности и признания.

Таким образом, управление талантами в МСП в условиях ограниченных ресурсов видится возможным и необходимым. Компании, которые выстраивают системную работу в этой сфере, получают долгосрочные конкурентные преимущества, выраженные в стабильной команде, высокой производительности и устойчивом росте бизнеса.

Список источников

1. Полевая М. В., Дзаппала С., Камнева Е. В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // *Управленческие науки*. 2018. Т. 8. № 4. С. 104–111. <http://doi.org/10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111>
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. 10-е изд. СПб.: Питер, 2012. 848 с.
3. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология // *Вестник Омского университета*. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 85–94.
4. Ковалева Т. А., Родина Ю. В. Talent Management. Управление талантами // *Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников — 2011: вторая региональная науч.-практ. конф.: сб. тезисов докладов (Великий Новгород, 27 октября 2011 г.)*. Великий Новгород: Северный филиал Российского государственного университета инновационных технологий и предпринимательства, 2011. С. 83–87.
5. Журавлева Н. В., Панова А. Г., Лустина Т. Н., Богачева Т. В. Экономические аспекты влияния организационной культуры на социальное развитие персонала // *Вопросы региональной экономики*. 2016. № 2. С. 24–31. <https://doi.org/10.21499/2078-4023-2016-27-2-24-31>
6. Ананьева Т. Е. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников // *Менеджмент сегодня*. 2005. № 1. С. 4–9.
7. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2008. 280 с.
8. Нагибина Н. И., Имамутдинова О. Р., Дятлова А. А. Удаленная работа: эволюция, анализ, перспективы // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2019. Т. 8. № 4. С. 50–59. https://doi.org/10.12737/article_5d7b93e6a4a726.48395170

References

1. Polevaya M.V., Zappala S., Kamneva E.V. Talent management: Interpretation, systematization, experience. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2018;8(4):104-111. (In Russ.). <http://doi.org/10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111>
2. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page Publishers, 2001. 792 p. (Russ. ed.: Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami. 10th ed. St. Petersburg: Piter; 2012. 848 p.).
3. Kartashov S.A., Odegov Yu.G., Shatalov D.V. Talent management as HR-technology. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2013;(1):85-94. (In Russ.).
4. Kovaleva T.A., Rodina Yu.V. Talent management. In: Human resources management: How to attract, retain, and motivate valuable employees — 2011. Proc. 2nd Region. sci.-pract. conf. (Veliky Novgorod, October 27, 2011). Veliky Novgorod: Northern branch of the Russian State University of Innovative Technologies and Entrepreneurship; 2011:83-87. (In Russ.).
5. Zhuravleva N.V., Panova A.G., Lustina T.N., Bogacheva T.V. Economic aspects of the impact of organizational culture on the social development of staff. *Voprosy regional'noi ekonomiki = Problems of Regional Economy*. 2016;(2):24-31. (In Russ.). <https://doi.org/10.21499/2078-4023-2016-27-2-24-31>
6. Anan'eva T.E. How to attract and retain talented employees. *Menedzhment segodnya*. 2005;(1):4-9. (In Russ.).
7. Gerchikov V.I. Human resources management: Employees are the company's most effective resource. Moscow: Infra-M; 2008. 280 p. (In Russ.).
8. Nagibina N.I., Imamutdinova O.R., Dyatlova A.A. Remote work: Evolution, analysis, prospects. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii = Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*. 2019;8(4):50-59. (In Russ.). https://doi.org/10.12737/article_5d7b93e6a4a726.48395170

Информация об авторе

Ван Юе
аспирант
Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы
117198, Москва, Миклухо-Маклая ул.,
д. 6

Поступила в редакцию 14.08.2025
Прошла рецензирование 01.09.2025
Подписана в печать 28.10.2025

Information about the author

Wang Yue
postgraduate student
Peoples' Friendship University of Russia
named after Patrice Lumumba
6 Miklukho-Maklaya St., Moscow 117198,
Russia

Received 14.08.2025
Revised 01.09.2025
Accepted 28.10.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.
Conflict of interest: the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.