

**УДК:**

**Стратегия управления персоналом: понятие, сущность, виды стратегий  
и способы формирования.**

**Strategy of personnel management: concept, essence, types of strategies, and  
ways of formation.**

ФИО Темергалеева Мария Викторовна

Студент

Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва

Student

Moscow State University named after Vitte

70188020@online.muiv.ru

### **Аннотация**

Рассмотрены подходы к понятию «стратегия управления персоналом» и формирование стратегии управления сотрудниками.

Отражены цели и задачи, а так же составляющие стратегии управления персоналом. Представлены разные варианты классификации стратегий: предпринимательская, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, ликвидационная стратегия, циклическая. Даны рекомендации к разработке и внедрению стратегии, наиболее адаптированной под особенности конкретной организации.

### **Annotation**

Approaches to the concept of "personnel management strategy" and the formation of an employee management strategy are considered.

The goals and objectives are reflected, as well as the components of the personnel management strategy. Different variants of the classification of strategies are presented: entrepreneurial, dynamic growth strategy, profitability strategy, liquidation strategy, cyclical. Recommendations are given for the development and implementation of a strategy that is most adapted to the specifics of a particular organization.

**Ключевые слова:** стратегия управления персоналом, кадровое управление, персонал, принципы, методы, стратегические цели, эффективность.

**Keywords:** personnel management strategy, personnel management, personnel, principles, methods, strategic goals, efficiency.

Управление персоналом – один из наиболее важных элементов деятельности компании, т.к. от него напрямую зависит прибыльность, устойчивость и долговечность организации<sup>1</sup>. Стратегия управления персоналом - это комплексный подход к управлению человеческими ресурсами в организации, который направлен на достижение стратегических целей компании. Оно предполагает активное использование потенциала и компетенций сотрудников для эффективного выполнения стратегии организации<sup>2</sup>.

Методы и средства данного направления позволяют анализировать экономическое положение компании, определять наиболее актуальные зоны роста, оперативно прогнозировать потенциальные риски и устранять/минимизировать их, разрабатывать и совершенствовать эффективную систему влияния на персонал организации, благоприятно влиять на возможность принятия целесообразных и экономически оправданных кадровых решений, а так же удерживать наиболее перспективных сотрудников, раскрывая их потенциал, для увеличения эффективности труда и большей конкурентоспособности всей организации<sup>3</sup>.

Стратегия управления персоналом напрямую коррелирует со стратегией управления организацией в целом т.к. является комплексным направлением коммуникации с работниками компании и включает в себя: планирование

---

<sup>1</sup> Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М.: «Дело», 1993. 304 с

<sup>2</sup> Армстронг М., Стратегическое управление человеческими ресурсами: [Пер. с англ.] / Майкл Армстронг. — М: ИНФРА-М, 2022. — 327с.

<sup>3</sup> Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2019– 288 с.

кадровой численности, подбор персонала, кадровый резерв, адаптационный период недавно трудоустроенных сотрудников, мотивация и карьерный рост перспективных специалистов, оценка производительности труда, обучение и сокращение штатной численности в случае производственной необходимости.

К наиболее приоритетным целям стратегии управления персоналом относятся: формирование кадрового резерва, минимизация показателей текучести персонала, разработка наиболее эффективной системы мотивации персонала, высокие показатели эффективности труда путем формирования квалифицированного, сплоченного коллектива.

Кадровый менеджмент должен быть очень адаптивен под особенности спецификации бизнеса<sup>4</sup>. Рассмотрим пять наиболее популярных стратегий управления персоналом:

Циклическая стратегия направлена на спасение от банкротства в краткосрочной перспективе и «перерождение» компании в долгосрочной перспективе. Данному виду характерны большие штатные сокращения численности персонала, минимизация финансовых вложений в кадровый состав, привлечение разноплановых специалистов, заинтересованных в быстром карьерном росте (развитие персонала вместе с развитием нового направления бизнеса)<sup>5</sup>. Оплата труда наибольшим образом зависит от показателей КРІ показателей каждого отдельного сотрудника.

Предпринимательская стратегия обусловлена задачей руководства быстро выйти на рынок несмотря на сопутствующие финансовые риски. Упор делается на инициативных, амбициозных сотрудников, не боящихся брать ответственность за свои решения. Кардинальные дисциплинарные

---

<sup>4</sup> Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Кадровый менеджмент в вузе: Монография. Владивосток: ВГУЭС, 2019. 244 с.

<sup>5</sup> Куприянова, Н. А. Стратегическое управление деятельностью персонала / Н. А. Куприянова, Т. В. Копылова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 27 (131). — С. 436-439. — URL: <https://moluch.ru/archive/>

меры в таких коллективах сведены к минимуму. Упор делается на наставничество и стимулирующую мотивацию персонала<sup>6</sup>.

Стратегия динамического роста направлена на снижение сопутствующих рисков. Упор делается на контроль и детальный анализ всех показателей, что позволяет своевременно актуализировать план и пути развития организации. Наибольший упор делается на сплочение коллектива, постепенную адаптацию новых сотрудников, плановое продвижение по карьерной лестнице наиболее перспективных специалистов, установлена прозрачная система поощрения.

Стратегия прибыльности направлена на стабильное удержание достигнутых уровней прибыльности и положения на рынке. Управленческие решения направлены на повышение эффективности, но без серьезных финансовых рисков и вложений. Привлечение специалистов происходит в несколько этапов, используя различные инструменты оценки и отбора кандидатов<sup>7</sup>.

Ликвидационная стратегия используется при принятии решения о ликвидации бизнеса ввиду прогнозируемых спадов прибыли. Все управленческие решения направлены на минимизацию убытков. Кадровый менеджмент нацелен на решение текущих задач и удовлетворении краткосрочных потребностей. Привлечение персонала сведено к минимуму, упор делается на оптимальное сокращение штатной численности<sup>8</sup>.

Формировать стратегию управления персоналом можно как централизованно, когда головной руководящий состав разрабатывает программу действий для каждого отдела/подразделения, так и

---

<sup>6</sup> Меньшикова М.А., Афанасьева Л.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организаций // Вестник КГСХА. 2012. №8. С. 24

<sup>7</sup> Халитова С.А. Повышение эффективности организационно-экономической деятельности путём рационализации использования рабочего времени персонала // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94). С. 1028-1032.

<sup>8</sup> Аналоуи Ф. и Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник для студентов высших учебных заведений: [пер. с англ. С. Э. Лалаян]. — Москва: Юнити, 2005. — 395 с.

децентрализовано, когда в каждом отдельном подразделении/отделе вырабатывается собственная стратегия и план внедрения, синтезируя их с наработками других отделов – формируется общая стратегия<sup>9</sup>.

И в том и в другом случае рекомендуется «опираться» на приведенный ниже алгоритм, адаптируя его под особенности своей организации.

Алгоритм формирования стратегии управления персоналом:

1. Анализ. На первом этапе формирования необходимо оценить внутреннюю (экономическое положение организации, технологии, используемые на производстве, потенциал развития кадрового состава, его численная целесообразность) и внешнюю (правовые особенности данной отрасли бизнеса, социальные и научно технические факторы, конкурентная среда, состояние рынка труда и политические установки) среду организации. Завершением данного этапа должно стать выявление наиболее сильных и перспективных сторон, а так же выявление уязвимых зон роста. В качестве инструмента для систематизации полученной информации можно использовать SWOT – таблицу. Сформируйте миссию и цели организации.

2. Выбор наиболее подходящей стратегии. Гипотетически примените несколько вариантов перспективных на ваш взгляд вариантов стратегий и начните реализацию наиболее подходящего целям вашего бизнеса.

3. Внедрение стратегии. Определите максимально допустимый бюджет, разработайте план реализации и разделите его этапы по срочности и временным промежуткам. Корректируйте темпы практического внедрения согласно установленным временным и финансовым ограничениям.

Стратегическое управление персоналом играет важную роль в достижении стратегических целей организации. В данной статье были рассмотрены основные принципы и методы стратегического управления персоналом. Чтобы компания была конкурентоспособной и успешной,

---

<sup>9</sup> Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник для ВУЗов — изд — СПб: Питер, 2000. — 416 с.

необходимо разрабатывать и внедрять стратегически ориентированную кадровую политику<sup>10</sup>.

HR management is one of the most important elements of a company's activities, as profitability, sustainability and durability of the organization directly depend on it. HR management strategy is an integrated approach to human resource management in an organization, which is aimed at achieving the strategic goals of the company<sup>11</sup>. It involves the active use of the potential and competencies of employees to effectively implement the organization's strategy<sup>12</sup>.

The methods and means of this direction allow us to analyze the economic situation of the company, identify the most relevant growth areas, promptly predict potential risks and eliminate / minimize them, develop and improve an effective system of influence on the organization's personnel, favorably influence the possibility of making appropriate and economically justified personnel decisions, as well as retain the most promising employees, revealing their potential, to increase labor efficiency and increase the competitiveness of the entire organization<sup>13</sup>.

The HR management strategy directly correlates with the management strategies of the organization as a whole, because it is a complex area of communication with the company's employees and includes: staffing planning, recruitment, personnel reserve, adaptation period of newly employed employees, motivation and career growth of promising specialists, labor productivity

---

<sup>10</sup> Управление персоналом : учебное пособие : [12+] / авт.-сост. А. И. Коломиец. – Москва: Директ-Медиа, 2022. – 176 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095>

<sup>11</sup> Ivantsevich J. M. Human resources management: Fundamentals of personnel management. M.: "Business", 1993. 304 с

<sup>12</sup> Armstrong M., Strategic human Resource management: [Trans. from English] / Michael Armstrong. — M: INFRA-M, 2022. — 327с.

<sup>13</sup> Maslov V.I. Strategic personnel management in an effective organizational culture. Moscow: Finpress, 2019– 288 p.

assessment, training and reduction of staffing in the case of production of necessity.

The most priority objectives of the personnel management strategy include: formation of a personnel reserve, minimization of staff turnover rates, development of the most effective personnel motivation system, high labor efficiency indicators through the formation of a qualified, cohesive team.

HR management should be very adaptive to the specifics of the business specification<sup>14</sup>. Let's look at the five most popular HR management strategies:

The cyclical strategy is aimed at saving the company from bankruptcy in the short term and "rebirth" of the company in the long term. This type is characterized by large staff reductions, minimizing financial investments in personnel, attracting diverse specialists interested in rapid career growth (staff development along with the development of a new business line)<sup>15</sup>. Remuneration depends most on the KPIs of each individual employee.

The entrepreneurial strategy is driven by the management's task to quickly enter the market despite the associated financial risks. The emphasis is on proactive, ambitious employees who are not afraid to take responsibility for their decisions. Drastic disciplinary measures in such teams are minimized. The emphasis is on mentoring and stimulating staff motivation<sup>16</sup>.

The dynamic growth strategy is aimed at reducing the associated risks. The emphasis is on monitoring and detailed analysis of all indicators, which allows timely updating of the plan and ways of development of the organization. The greatest emphasis is placed on team building, gradual adaptation of new

---

<sup>14</sup> Bogdan N. N., Mogilevkin E. A. Personnel management in higher education: Monograph. Vladivostok: VSUES, 2019. 244 p.

<sup>15</sup> Kupriyanova, N. A. Strategic management of personnel activities / N. A. Kupriyanova, T. V. Kopylova. — Text : direct // Young scientist. — 2016. — № 27 (131). — Pp. 436-439. — URL: <https://moluch.ru/archive/>

<sup>16</sup> Menshikova M.A., Afanasyeva L.A. Improving the system of stimulating personnel labor in ensuring the effectiveness of organizations' activities // Bulletin of the KGSHA. 2012. No.8. p. 24

employees, planned career advancement of the most promising specialists, and a transparent incentive system has been established.

The profitability strategy is aimed at stable retention of the achieved levels of profitability and market position. Management decisions are aimed at improving efficiency, but without serious financial risks and investments. The recruitment of specialists takes place in several stages, using various tools for evaluating and selecting candidates<sup>17</sup>.

The liquidation strategy is used when deciding to liquidate a business due to projected profit declines. All management decisions are aimed at minimizing losses. HR management is focused on solving current problems and meeting short-term needs. The recruitment of staff is minimized, the emphasis is on optimal reduction of staff numbers<sup>18</sup>.

It is possible to form a personnel management strategy both centrally, when the head management team develops an action program for each department/division, and decentralized, when each individual department/department develops its own strategy and implementation plan, synthesizing them with the best practices of other departments – a common strategy is formed<sup>19</sup>.

In both cases, it is recommended to "rely" on the algorithm below, adapting it to the specifics of your organization.

The algorithm for the formation of a personnel management strategy:

---

<sup>17</sup> Халитова С.А. Повышение эффективности организационно-экономической деятельности путём рационализации использования рабочего времени персонала // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94). С. 1028-1032.

<sup>18</sup> Analoui F. and Karami A. Strategic management of small and medium-sized enterprises: textbook for students of higher educational institutions: [trans. from English by S. E. Lalayan]. — Moscow: Unity, 2005. — 395 p.

<sup>19</sup> Spivak V. A. Organizational behavior and personnel management: textbook for universities — St. Petersburg: St. Petersburg, 2000. — 416 p.



1. Analysis. At the first stage of formation, it is necessary to assess the internal (economic situation of the organization, technologies used in production, the potential for personnel development, its numerical feasibility) and external (legal features of this business sector, social and scientific and technical factors, competitive environment, labor market and political attitudes) environment of the organization. The completion of this stage should be the identification of the most powerful and promising sides, as well as the identification of vulnerable growth areas. A SWOT table can be used as a tool for systematizing the information received. Form the mission and goals of the organization.

2. Choosing the most appropriate strategy. Hypothetically, apply several options for promising strategies in your opinion and start

3. Implementation of the strategy. Determine the maximum allowable budget, develop an implementation plan and divide its stages by urgency and time intervals. Adjust the pace of practical implementation according to the established time and financial constraints.

Strategic personnel management plays an important role in achieving the strategic goals of the organization. This article discusses the basic principles and methods of strategic personnel management. In order for a company to be competitive and successful, it is necessary to develop and implement a strategically oriented personnel policy<sup>20</sup>.

### **Список литературы**

1. Аналоуи Ф. и Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник для студентов высших учебных заведений: [пер. с англ. С. Э. Лалаян]. — Москва: Юнити, 2005. — 395 с.

---

<sup>20</sup> Personnel management : textbook : [12+] / author-comp. A. I. Kolomiets. – Moscow : Direct Media, 2022. – 176 p. : table. – Access mode: by subscription. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095>

2. Армстронг М., Стратегическое управление человеческими ресурсами: [Пер. с англ.] / Майкл Армстронг. — М: ИНФРА-М, 2022. — 327с.
3. Богдан Н. Н., Могилевкин Е. А. Кадровый менеджмент в вузе: Монография. Владивосток: ВГУЭС, 2019. 244 с.
4. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М.: «Дело», 1993. 304 с
5. Куприянова, Н. А. Стратегическое управление деятельностью персонала / Н. А. Куприянова, Т. В. Копылова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 27 (131). — С. 436-439. — URL: <https://moluch.ru/archive/>
6. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2019 – 288 с.
7. Меньшикова М.А., Афанасьева Л.А. Совершенствование системы стимулирования труда персонала в обеспечении эффективности деятельности организаций // Вестник КГСХА. 2012. №8. С. 24
8. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: учебник для ВУЗов — изд — СПб: Питер, 2000. — 416 с.
9. Управление персоналом : учебное пособие : [12+] / авт.-сост. А. И. Коломиец. — Москва : Директ-Медиа, 2022. — 176 с. : табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095>
10. Халитова С.А. Повышение эффективности организационно-экономической деятельности путём рационализации использования рабочего времени персонала // Экономика и предпринимательство. 2018. № 5 (94). С. 1028-1032.

## **List of literature**

1. Foley, A., & Karami, A. Strategic Management of Small and Medium-Sized Enterprises: A textbook for students of higher educational institutions. Translated from English by S. E. Lalayan. Moscow: Unity, 2005. 395 pages.
2. Armstrong, M. Strategic Human Resource Management. Translated from English by Michael Armstrong. Moscow: INFRA-M, 2022. 327 pages.
3. Bogdan, N. N., & Mogilevkin, E. A. Personnel Management in Higher Education: Monograph. Vladivostok: VGUES, 2019. 244 pages.
4. Ivancevich, G. M. Human Resource Management: Fundamentals of Personnel Management. Moscow: Delo, 1993. 304 pages.
5. Kupriyanova, N. A., & Kopylova, T. V. Strategic Personnel Management. Text: direct. Young Scientist. 2016. No. 27 (131). Pp. 436-439. URL: <https://moluch.ru/archive/>
6. Maslov, V. I. Strategic Personnel Management in the Conditions of Effective Organizational Culture. Moscow: Finpress, 2019. 288 pages.
7. Menshikova, M. A., & Afanasyeva, L. A. Improvement of the Personnel Remuneration System in Ensuring the Efficiency of Organization Activities. Bulletin of KSHA. 2012. No. 8. P. 24.
8. Spivak, V. A. Organizational Behavior and Personnel Management: A textbook for higher educational institutions. St. Petersburg: Peter, 2000. 416 pages.
9. Khalitova, S. A. Increasing the Efficiency of Organizational and Economic Activities through Rationalization of Staff Working Time Use. Economics and Entrepreneurship. 2018. No. 5 (94). Pp. 1028-1032.
10. Personnel management : textbook : [12+] / author-comp. A. I. Kolomiets. – Moscow : Direct Media, 2022. – 176 p. : table. – Access mode: by subscription. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095>

