

DOI: 10.17747/2311-7184-2023-1-9-13

УДК 65.016:303.4



## Стратегия развития персонала торгового предприятия

А.И. оглы Салехов, магистрант,  
Московский международный университет (Москва, Россия).  
ORCID: 0000-0001-7774-556X.  
araz21000@gmail.com

А.Б. Конобеева, к. с.-х. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента,  
Московский международный университет (Москва, Россия).  
ORCID: 0000-0003-0969-9631.  
a.rjabowa@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются понятие и сущность стратегического управления персоналом, определяются элементы, необходимые для стратегического управления персоналом, а также его разновидности в зависимости от преследуемых целей. Целью исследования является выявление особенностей стратегии развития персонала современного предприятия. При написании работы использовались такие методы, как системный анализ и синтез, классификация, аналогия, дедуктивный анализ. Отправной точкой для исследования стало рассмотрение стратегического подхода к управлению персоналом предприятия. Определение управления персоналом было получено путем анализа научной литературы на выбранную тематику. На основании накопленного и теоретически истолкованного материала были сделаны выводы об особенностях стратегического управления персоналом.

В ходе проведенного исследования было установлено, что в условиях высокой конкуренции и экономических кризисов кадровая стратегия интересна тем, что направлена на создание условий, позволяющих организации привлекать и удерживать ценных сотрудников и эффективно их использовать посредством планирования человеческих ресурсов, определения потребностей в квалификации и компетентности; обеспечения ресурсами из внутриорганизационных резервов.

Выявлено, что необходимо применять новые инструменты, которые работают на основе гибких методологий, всеобщего качества, системы постоянного улучшения и управления. Это подразумевает адаптацию процессов стратегического менеджмента к текущим экономическим, социальным и технологическим изменениям, чтобы имплементировать новые тенденции с опорой на более резистентный фундамент и рост. Чтобы адаптация была успешной, предприятие должно располагать квалифицированным человеческим капиталом – академическим и технологическим.

Теоретическая значимость работы состоит в более глубоком и полном понимании основ управления персоналом и его развития в условиях экономической и политической турбулентности. Практическая значимость заключается в возможности применить полученные знания в деятельности реальных предприятий для улучшения качественных характеристик работы персонала и увеличения показателей эффективности самого предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие, стратегическое управление, персонал, человеческие ресурсы, квалификация.

## Personnel development strategy of a trading company

A.I. Salekhov, master's student,  
Moscow International University (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0001-7774-556X.  
araz21000@gmail.com

A.B. Konobeeva, cand. sci. (agricult.), associate professor,  
associate professor of the Department of Management,  
Moscow International University (Moscow, Russia). ORCID: 0000-0003-0969-9631.  
a.rjabowa@yandex.ru

**Abstract.** The article discusses the concept and essence of strategic personnel management, defines the elements necessary for strategic personnel management, as well as its varieties, depending on the goals pursued. The purpose of the study is to identify the features of the personnel development strategy of a modern enterprise. When writing the work, such methods as system analysis and synthesis, classification, analogy, deductive analysis were used. The starting point for the study was the consideration of a strategic approach to the personnel management of the enterprise. The definition of personnel management was obtained by analyzing the scientific literature on the selected topic. Based on the accumulated and theoretically interpreted material, conclusions were drawn about the features of strategic personnel management.

In the course of the conducted research, it was found that in conditions of high competition and economic crises, the personnel strategy is interesting because it is aimed at creating conditions that allow the organization to attract

and retain valuable employees and use them effectively through human resource planning, determining the needs for qualifications and competence; providing resources from internal reserves.

It is revealed that it is necessary to apply new tools that work on the basis of flexible methodologies, universal quality, a system of continuous improvement and management. This implies the adaptation of strategic management processes to the current economic, social and technological changes in order to implement new trends based on a more resistant foundation and growth. In order for adaptation to be successful, the company must have qualified human capital – academic and technological.

The theoretical significance of the work consists in a deeper and more complete understanding of the basics of personnel management and its development in conditions of economic and political turbulence. The practical significance lies in the possibility of applying the knowledge gained in the activities of real enterprises to improve the quality characteristics of the work of personnel and increase the efficiency of the enterprise itself.

**Keywords:** strategic development, strategic management, personnel, human resources, qualification.

**Введение.** Целью настоящего исследования является выявление особенностей стратегии развития персонала современного предприятия.

Задачи исследования: определить текущую роль стратегического развития персонала как составной части деятельности предприятия; выявить отличительные особенности стратегического развития персонала; исследовать практические аспекты применения стратегии развития персонала на примере ООО «Бико Групп».

Успешное развитие предприятия зависит от человеческого фактора, то есть от того, насколько крепок его кадровый потенциал, который включает в себя знания, компетентность, квалификацию работников, психологический климат в коллективе.

На коммерческих предприятиях, в государственных и муниципальных учреждениях, производственных кооперативах персонал выступает важнейшей составляющей всего ресурсного потенциала организации, занимая ключевое место в структуре ее организационно-правовой формы и формы собственности.

Высококвалифицированные специалисты обеспечивают высокую производительность труда, что отражается на результативности работы и успешном развитии предприятия на рынке, поэтому важным элементом является грамотно разработанная стратегия управления персоналом.

**1. Цели и стратегии управления персоналом.** Стратегия управления персоналом является частью общей стратегии развития предприятия, и их взаимодействие друг с другом способствует эффективному и продуктивному развитию и достижению поставленных целей и задач.

Процесс управления персоналом должен быть соотнесен также и с миссией и видением предприятия, а сотрудники обязательно должны знать задачи, которые стоят перед предприятием в целом, понимать, к чему оно стремится в будущем [9, с. 124].

Стратегия управления персоналом – это сформированный руководством предприятия комплекс последовательных мероприятий, проводимых с целью создания сплоченного и высокопрофессионального кадрового состава.

Выделяют следующие основные цели управления персоналом:

- обеспечение высокой эффективности работы трудового коллектива;
- увеличение эффективности производства на предприятии;
- достижение максимальной прибыли;
- повышение уровня конкурентоспособности предприятия на рынке [5, с. 67; 7, с. 155].

Современная стратегия управления персоналом включает в себя следующие элементы, представленные на рис. 1.

Рис. 1. Элементы стратегии управления персоналом



Основной целью ведения бизнеса, бесспорно, является получение прибыли. Но немаловажно уделять внимание не только материальным, но и социальным потребностям работников. Современные модели управления кадрами основаны на признании релевантности и авторитетности сотрудников [2; 5, с. 136; 4, с. 167].

Рассмотрим основные виды стратегий управления персоналом на предприятии.

*Предпринимательская стратегия.* Главной целью этой стратегии является процесс максимально быстрой реализации планов предприятия, минимизация этапов проектов и текучести персонала, активизация персонала и методов его материального поощрения, способность рисковать, брать на себя ответственные задачи.

*Стратегия прибыльности.* Внимание акцентируется на удержании прибыли и сохранении ее на необходимом уровне. В данной стратегии финансовые расходы на персонал минимальны, ориентация – на максимальную эффективность и результативность работы персонала.

*Ликвидационная стратегия.* Цель стратегии – уберечь предприятие от падения, сократить расходы на сотрудников. Обучающая и мотивационная составляющие отходят на второй план. Оплата труда, как правило, зависит от показателей результативности.

*Циклическая стратегия (стратегия круга).* Данная стратегия направлена на спасение предприятия и выживание в ближайшем будущем. Главная ее цель – сохранение персонала, ответственного за ключевые компетенции предприятия. Работник должен быть гибким, способным быстро адаптироваться к новым условиям и задачам [1, с. 63–35].

Важнейшей задачей стратегии управления персоналом является формирование приемлемых организационных условий и непрерывное развитие конкурентоспособного работника, который имеет достаточно высокий уровень профессиональных навыков, а также поддержание коллективного духа в рабочем пространстве [6, с. 121; 3, с. 33].

Стратегия должна определить направления развития не только всего кадрового состава предприятия в целом, но и отдельно каждого ее сотрудника, позволить создать комфортные условия труда, разработать методы стимулирования и оптимизации работы.

Важным является и то, что процедура формирования персонала не ограничивается его подбором, так как результативная деятельность предприятия зависит не только от уровня профессиональной подготовки кадров, но и от того, каким именно образом организован их рабочий процесс.

Стратегия должна быть направлена на развитие личностных и профессиональных качеств сотрудников. Управление персоналом как ресурсом требует непрерывного внимания со стороны руководства, так как эффективность деятельности работников непосредственно влияет на эффективность предприятия в целом [8, с. 67].

Только предприятия с эффективной современной системой стратегического менеджмента будут иметь правильную культуру, инструменты, структуру, технологии и персонал, успешно справляться с постоянными изменениями сценария и в то же время укреплять свое видение будущего.

Это подразумевает адаптацию процессов стратегического менеджмента к текущим экономическим, социальным и технологическим изменениям, чтобы имплементировать новые тенденции с опорой на более резистентный фундамент и рост.

Для этого также необходимо прибегнуть к ряду новых инструментов, которые работают на основе таких концепций, как гибкие методологии, всеобщее качество, а также системы постоянного улучшения и управления. Все они позволяют эффективно управлять предприятием.

Чтобы эта адаптация была успешной, предприятие также должно располагать квалифицированным человеческим капиталом – академическим и технологическим. А это означает, что каждый сотрудник имеет возможность эффективно использовать и применять соответствующие методы и процедуры в кратчайшие сроки.

Современное предприятие также должно иметь менеджеров, директоров и акционеров с новыми характеристиками и атрибутами лидерства. Другими словами, они должны быть способны координировать профессиональные рабочие группы, активно мотивируя их и предлагая возможности для обновления знаний, чтобы они помогали кристаллизовать проекты и общие цели, связанные с видением будущего.

Необходимо также стремиться к постоянному повышению качества, работоспособности, результатов, производительности и конкурентоспособности.

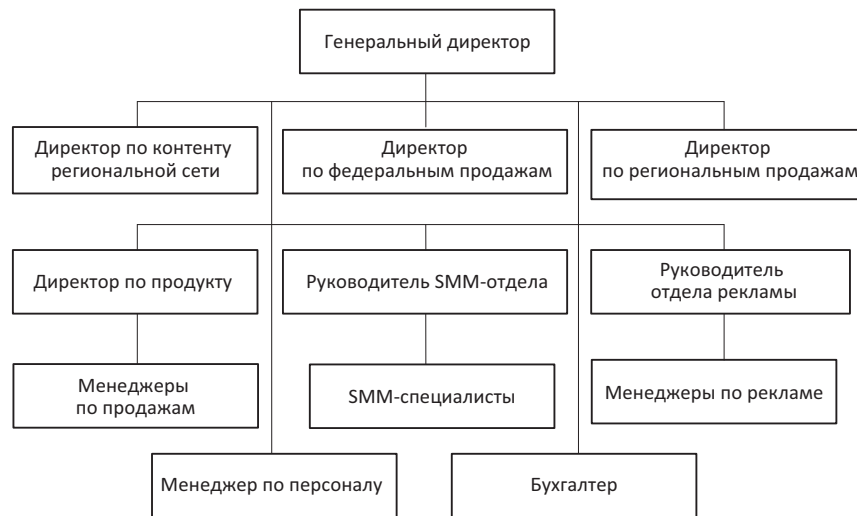
Далее рассмотрим особенности применения стратегии управления персоналом на примере ООО «Бико Групп», деятельность которого связана с разработкой и продажей продуктов программного обеспечения.

## 2. Стратегия управления персоналом ООО «Бико Групп»

Предприятие ООО «Бико Групп» приняло решение реализовать стратегию интрапренерства, предполагающую развитие внутрифирменного предпринимательства. Эта стратегия требует активизации творческого потенциала персонала, создания условий для личностного развития и формирования лидерских качеств. Для поддержания данной стратегии выбрана предпринимательская стратегия развития персонала, в рамках реализации которой предложено создание кадрового резерва, функционирование проектных офисов, поддержание творческой инициативы за счет подачи предложений по усовершенствованию. В рамках этой стратегии проводится обучение, создана система мотивации для участия сотрудников в новых проектах.

По результатам анализа структуры управления предприятием ООО «Бико Групп» составлена схема, представленная на рис. 2.

Рис. 2. Организационная структура «Бико Групп»



Источник: составлено авторами.

По типу организационная структура предприятия является линейно-функциональной – власть находится в руках генерального директора.

Основным преимуществом «Бико Групп» является активное взаимодействие отделов компании между собой, что обеспечивает рост производительности труда. Наличие двухуровневой системы директоров – региональной и федеральной – обеспечивает развитую сеть деятельности предприятия во многих регионах России. Достаточно простая структура «Бико Групп» обеспечивает процесс принятия управленческих решений.

В то же время простая структура организации предприятия не является достаточно эффективной, так как в ее составе отсутствуют обязательные технические должности, позволяющие эффективно решать задачи в области программных разработок: архитектор (architect), проектировщик подсистемы (designer), эксперт предметной области (domain expert), разработчик (developer), разработчик информационной поддержки (information developer), специалист по пользовательскому интерфейсу (human factors engineer), тестировщик (tester). На наш взгляд, наличие этих должностей позволит усовершенствовать техническую составляющую предприятия и повысит уровень его ликвидности.

Далее рассмотрим элементы компетенции архитектора программного обеспечения, которым должен соответствовать специалист ООО «Бико Групп».

1. Компетенция 1-го уровня – управление архитектурой изолированной (неинтегрированной) программной системы, предполагает:

- выявление и согласование требований к программной системе с точки зрения архитектуры;
- контроль реализации и испытаний программной системы с точки зрения архитектуры;
- выбор и моделирование архитектурного решения для реализации программной системы;
- сопровождение эксплуатации программной системы с точки зрения архитектуры;
- разработку разделов по архитектуре проектных и эксплуатационных документов программной системы.

2. Компетенция 2-го уровня – управление архитектурой интегрированного программного обеспечения:

- контроль реализации и испытаний интегрированного программного обеспечения с точки зрения архитектуры;
- создание и согласование требований к интегрированному программному обеспечению с точки зрения архитектуры;
- разработка и модернизация разделов по архитектуре и интеграции проектных и эксплуатационных документов интегрированного программного обеспечения;
- выбор и моделирование архитектурных решений для реализации интегрированного программного обеспечения;
- сопровождение эксплуатации интегрированного программного обеспечения с точки зрения архитектуры.

3. Компетенция 3-го уровня – управление архитектурой единой информационной среды:

- контроль реализации и испытаний программного обеспечения и его интеграции для переноса в единую информационную среду;
- сопровождение эксплуатации единой информационной среды;
- выявление и согласование требований к архитектуре единой информационной среды;
- контроль проектирования и документирования программного обеспечения и его интеграции с точки зрения единой информационной среды;
- выбор и моделирование архитектуры единой информационной среды.

В представленных компетенциях содержится перечень навыков и умений, которым должен соответствовать технический специалист-архитектор ООО «Бико Групп», что предполагает наличие у него узкой специализации в сфере программного обеспечения.

В случае если стратегия управления персоналом ООО «Бико Групп» не будет ориентирована на подбор узкоквалифицированных специалистов в области IT-технологий, его дальнейшая финансовая деятельность приведет к ухудшению показателей конкурентоспособности. Стратегия управления персоналом ООО «Бико Групп» должна быть основана на его регулярной оценке с целью совершенствования профессиональных качеств сотрудников, благодаря которым предприятие сможет на высоком профессиональном уровне оперативно решать производственные задачи.

Сформированная модель компетенций в ООО «Бико Групп» позволит определить, насколько тот или иной человек соответствует занимаемой должности, и в случае неполного соответствия покажет, какие именно компоненты в его компетенциях требуют развития. Разработка модели компетенций ООО «Бико Групп» осуществлялась в следующем порядке:

- составление списка компетенций;
- проработка уровней модели компетенций;
- определение характеристик компетенций.

Компетенция технического специалиста ООО «Бико Групп» представляет собой единство его взаимосвязанных знаний, умений и способностей, необходимых для выполнения работы в области программного обеспечения. Структурно компетентностную базу специалиста ООО «Бико Групп» можно разделить на следующие группы:

- совокупность специальных знаний, необходимых для выполнения работы в сфере моделирования программного обеспечения;
- наличие узких компетенций в IT-сфере;
- наличие необходимой коммуникации специалиста, характеризующей способность сотрудника успешно адаптироваться в коллективе и сообща решать поставленные задачи.

Ключевым звеном в формировании компетентностной стратегии управления персоналом является модель компетенций. При разработке модели компетенций ООО «Бико Групп» следует ориентироваться на выбор узких компетенций в сфере программного обеспечения, которые в дальнейшем позволят организовать процесс создания компьютерных программ не по принципу единого окна, а по принципу компетентностного подхода. Такой подход особенно удобен для решения дальнейших задач, связанных с необходимостью дополнительного обучения (повышения квалификации, переподготовки) специалиста, потому что компетенции оказываются не только способом анализа и описания профиля специалиста, но непосредственной целью и содержанием учебного процесса.

Таким образом, внедрение компетентностного подхода в стратегию управления персоналом ООО «Бико Групп» позволит повысить интеллектуальный потенциал предприятия и обеспечить создание программного продукта высокого качества в кратчайшие сроки, что, в свою очередь, приведет к повышению его конкурентоспособности и ликвидности.

Постепенный переход к современному стратегическому менеджменту требует четкого понимания оптимизации производственного процесса: только таким образом измененный стратегический менеджмент сможет повысить общую производительность предприятия, а также рассчитывать на массовое и заинтересованное участие ее сотрудников, менеджеров и акционеров.

Заключение. В завершение статьи отметим, что стратегическое управление персоналом служит неотъемлемой составляющей любого активно развивающегося предприятия и является частью общей стратегии развития. Цели управления персоналом и задачи, стоящие перед предприятием, будут реализованы только в том случае, если руководство будет рассматривать человеческие ресурсы как высший инструмент для достижения эффективности.

#### Использованные источники

1. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Планирование бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2017.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: 2005.
3. Конобеева А.Б. Инновационные кадровые технологии как инструмент увеличения рентабельности организации // Маркетинг и логистика. 2021. №2 (34). С. 30–36.
4. Конобеева А.Б. Управление интеллектуальным капиталом образовательной организации // VI Найденовские чтения: Инновационные процессы и культура предпринимательства на потребительском рынке товаров и услуг. Междунар. науч.-практ. конф.: Сб. науч. ст. / Под ред. Ю.В. Рагулиной. М.: Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы, 2014. С. 167–169.
5. Конобеева А.Б., Лошков Б.Д., Сулимов Н.Ю. Аутсорсинговый сегмент HR – рекрутинговые агентства // Инновации и инвестиции. 2017. № 12. С. 135–137.
6. Конобеева А.Б., Макашин В.В., Сапрыкина Т.А. Особенности управления развитием персонала дошкольного учреждения // Инноватика в современном профессиональном образовании. Материалы Междунар. науч.-практ. интернет-конф. / Под науч. ред. В.А. Кальней. 2018. С. 120–124.
7. Кудрявцев А.Н., Харников Р.В., Конобеева А.Б. Проблемы и причины, влияющие на состояние человеческих ресурсов в организации, и их воздействие на эффективность труда // Социально-экономические проблемы продовольственной безопасности: реальность и перспектива. Материалы II Междунар. науч.-практ. конф. 2017. С. 154–159.
8. Планирование и анализ трудовых показателей: учебно-методическое пособие / Сост. А.Б. Конобеева. М.: Директ-Медиа, 2023. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698037>.
9. Управление персоналом: учебник и практикум / Под ред. А.А. Литвинюка. М., 2022.