

Научная статья  
<https://doi.org/10.24412/2713-1742-2024-2-24>  
УДК 32



## СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Юань Ифань<sup>1</sup>, Чапурко Т.М.<sup>2</sup>

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова<sup>1</sup>,  
Краснодарский университет МВД России<sup>2</sup>

**Аннотация.** Данная статья посвящена проблеме развития человеческих ресурсов в системе корпоративного управления. Цель статьи: с позиции политологической науки проанализировать стратегии, используемые в процессе организации развития кадров корпоративного предприятия. В статье использовались следующие методы: изучение трудов по менеджменту, наблюдение, аналитический метод. Результаты исследования показали, что концепция развития человеческих ресурсов (РЧР), направленная, в первую очередь, на обучение персонала, может существенно повысить эффективность работы предприятия. Автор статьи приходит к выводу, что стратегии развития человеческих ресурсов, если грамотно подходить к их организации, будут способствовать повышению конкурентоспособности предприятия на внешнем и внутреннем рынке.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, корпоративное управление, управление человеческими ресурсами, развитие человеческих ресурсов, стратегия.

## STRATEGIES OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN THE SYSTEM OF CORPORATE MANAGEMENT

Yuan Yifan<sup>1</sup>, Tatyana M. Chapurko<sup>2</sup>

Lomonosov Moscow State University<sup>1</sup>,  
Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia<sup>2</sup>

**Abstract.** This article is devoted to the problem of human resources development in the system of corporate management. The purpose of the article is to analyze the strategies used in the process of organizing the development of human resources of a corporate enterprise. The following methods were used in the article: study of works on management, observation, analytical method. The results of the study showed that the concept of human resource development (HRD), aimed primarily at staff training, can significantly improve the efficiency of the enterprise. The author of the article comes to the conclusion that the strategies of human resources development, if competently approached to their organization, will contribute to improving the competitiveness of the enterprise in the external and internal market.

**Keywords:** human resources, corporate governance, human resource management, human resource development, strategy.

**Введение.** Вопрос о решающем влиянии качества человеческих ресурсов на жизнеспособность организаций, на рост эффективности и конкурентоспособности промышленных предприятий, торговых и других компаний в современной бизнес-среде и сегодня является актуальным.

Для решения важных комплексных задач корпоративным управленческим структурам следует обращать особое внимание на систему человеческих ресурсов как неотъемлемую часть истеблишмента корпоративного управле-

ния, что, в контексте эволюции социально-экономических и организационных факторов, требует особого подхода к раскрытию потенциала кадров.

В условиях стремительных инновационных изменений, которые охватывают все стороны хозяйственной деятельности предприятия, на первый план выходят задачи управления человеческими ресурсами. Согласно определению М. Армстронга, управление человеческими ресурсами (УЧР) – это «стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными

активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей [1, с. 6].

Учитывая тот факт, что основная цель УЧР «направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет использования людей» [1, с. 9], то важным направлением УЧР является развитие человеческих ресурсов, т.е. их совершенствование на профессиональном и индивидуальном уровнях.

**Результаты.** Развитие человеческих ресурсов требует разработки и применения конкретных функциональных стратегий, которые отражали бы принципы системы управления по ключевым вопросам. Но что такое стратегия? Хотя термин «стратегия» был заимствован из военной сферы, где под «стратегией» подразумевалось военное искусство, понятие «стратегия» прочно вошло в теорию и практику менеджмента.

Применительно к системе управления человеческими ресурсами, стратегия – это «совокупность организационных действий, осуществляемых относительно персонала лицами, принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированных на долгосрочные целевые установки» [4, с. 91].

Если говорить о стратегии развития человеческих ресурсов, то в данном случае, под стратегией понимается действия компании, направленные на обучение персонала, на формирование у сотрудников компетенций, которые создадут конкурентные преимущества организации на рынке и обеспечат непрерывный и эффективный бизнес-процесс.

На наш взгляд, стратегия развития человеческих ресурсов является частью стратегии управления человеческими ресурсами. Ее специфическим объектом является человеческий потенциал, который можно измерить компетенциями работников, их способностью достигать определенных результатов и желаемых ориентиров, связанных со стратегическими ориентирами предприятия, его деятельности на внешнем и внутреннем рынке.

При этом важно отметить, что успех реализации стратегий развития человеческих ресурсов зависит от степени удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон: самой компании, руководящих кадров, рядовых сотрудников

**Обсуждение.** В современных условиях развитие человеческих ресурсов становится ключевым фактором успеха бизнеса компании, а способность компании учиться быстрее конкурентов становится ее решающим конкурентным преимуществом. Большинство успешных российских компаний понимают важность инвестиций в человеческий капитал, но не все из них разработали долгосрочную стратегию развития сотрудников.

Исходя из подхода к РЧР, т.е. развитию человеческих ресурсов, можно выделить три типа предприятий (компаний, фирм):

- компании, которые не внедряют комплексный подход к обучению и развитию сотрудников, ограничиваясь отдельными мерами, направленными на удовлетворение внезапно возникающих потребностей (к таким мерам можно отнести, например, систему тренингов); в целом же, в такого рода компаниях развитие сотрудников зависит от их желания и зачастую происходит спонтанно;

- компании, руководство которых регулярно проводит обучающие мероприятия для всех категорий сотрудников, при этом РЧР-политика согласована со стратегией компании;

- компании, в которых созданы РЧР-подразделения и реализуется системный подход к развитию компетенций; в них РЧР-стратегия является одним из элементов организационной стратегии.

Именно второй и третий тип компаний организуют интегрированный и целостный, сознательный и активный подход к РЧР, направленный на совершенствование связанных с рабочей деятельностью знаний персонала путем использования широкого спектра учебных методов и стратегий [2, с. 21].

Основным признаком процесса РЧР является его направленность на формирование необходимых компетенций, обусловленных стратегией компании. Процесс обучения сотрудников компании должен осуществляться непосредственно через практическую деятельность и охватывать индивидуальные, командные и организационные методы работы.

Процесс разработки стратегии развития персонала предусматривает:

1. Определение стратегии и целей компании.
2. Определение потребностей в обучении и развитии в соответствии со стратегическими целями и задачами компании.

3. Разработка плана и программы обучения и развития персонала.

4. Составление бюджета программы.

5. Поиск компаний-провайдеров и подготовка учебных программ.

6. Создание и развитие собственной базы обучения.

7. Оценивание эффективности программ обучения и развития.

Важным для реализации стратегии развития персонала является выбор оптимальных инструментов.

В зависимости от потребностей, определяются следующие методы и инструменты обучения:

- учебные программы (тренинг, семинар и др.);

- обучение через практику (управление проектами; замещение руководителя на время отпуска, командировки, болезни и т.п.; стажировка в других организациях; ротация, смена должности, деятельность в разных функциональных подразделениях).

- индивидуальные программы саморазвития (самостоятельные задания в программе обучения; изучение профессиональной учебной литературы, периодических изданий, информации с Интернет-сайтов; участие в конференциях, презентациях; онлайн-обучение (через Интернет-доступ к программам обучения компании));

- развитие через обучение других (подготовка и проведение обучающих занятий для коллег; наставничество; подготовка материалов по совершенствованию бизнес-процессов).

Самым эффективным, на наш взгляд, направлением РЧР является формирование необходимых навыков сотрудников через их привлечение к новым практическим формам деятельности.

Необходимо отметить, что все программы обучения персонала должны быть согласованы с бюджетом. Расходы, заложенные в бюджет компании, следует рассматривать как инвестиции в самый ценный ресурс предприятия – его персонал.

Как справедливо отмечает А.В. Захарова, «предприятие, стратегия деятельности которого направлена на перспективное развитие и повышение уровня конкурентоспособности на рынке, должно обеспечивать достаточный

объем инвестиций в человеческий капитал и постоянно увеличивать интенсивность такого инвестирования» [3, с. 278-279].

Реализуя стратегии развития персонала, компания может использовать как собственные возможности (услуги собственных тренеров, корпоративных университетов, центров обучения), так и услуги компаний-провайдеров.

Важной составляющей РЧР является создание структуры (своего рода методического центра), которая будет отвечать за обучение персонала. Такая организация должна ввести эффективную и стабильную систему непрерывного обучения и развития и охватить весь персонал компании. И очень важно, что эта организационная структура отошла от старой модели обучения и создала новую модель, ориентированную на творческий поиск, экспериментирование, поддержку креативного мышления сотрудников, ярких и смелых идей.

Стратегия развития человеческих ресурсов организации тесно связана со стратегией наращивания интеллектуального капитала. Процесс управления знаниями в современной компании призван фундаментально изменить базу знаний, стимулировать процесс обмена ими и расширение доступа к информации для всех сотрудников.

Стратегии управления знаниями направлены на увеличение интеллектуального капитала компании, прежде всего, в части человеческого капитала, развитие которого, собственно, является приоритетом стратегического управления человеческими ресурсами.

Отдельным направлением стратегии развития человеческих ресурсов является развитие руководителей, отработка их творческих и лидерских качеств. В условиях перехода от «командно-контрольной» к гибкой организации, ориентированной на постоянное совершенствование своих бизнес-процессов, коренным образом меняются требования к развитию управленческих кадров. Особенно важными среди них, по мнению зарубежных исследователей [2, с. 339] считаются:

- видение, планирование и организация своей работы;

- доверие и уважительное отношение со стороны коллег;

- качество лидера и умение работать в команде;

- стремление к непрерывному совершенствованию;

- позитивные и конструктивные реакции на изменения;
- разработка творческих подходов к решению проблем.

В процессе обучения персонала необходимо обращать внимание на развитие у сотрудников стратегических способностей.

На наш взгляд, в этом контексте важны два аспекта.

Во-первых, это формирование стратегического соответствия работников, а именно, их стратегического видения, понимание процессов принятия стратегических решений, способов разработки стратегий и навыков по ее реализации.

Во-вторых, это развитие стратегической гибкости. Понятие гибкости предусматривает:

- быструю адаптацию к различным ситуациям, к разным людям и группам;
- изменение собственных подходов к работе в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды;
- выбор верного решения из нескольких возможных;
- способность к продуктивной работе даже в тех случаях, когда надежды на изначально выбранный путь не оправдались.

В основе этой стратегии РЧР лежит стратегическая мотивация, которая является процессом формирования методов и средств воздействия на поведение работников для достижения

стратегических целей и ориентиров организации.

Признаками стратегической мотивации является четко определенная связь будущего вознаграждения с индивидуальным, командным и коллективным вкладом в реализацию пути развития компании.

**Заключение.** В современных реалиях высококонкурентной борьбы между предприятиями, перед специалистами по управлению персоналом стоит задача не только увеличить кадровый состав организации для реализации ее бизнес-стратегии, но и обеспечить его необходимыми информационными ресурсами в процессе обучения.

Без формирования профессиональных навыков человеческих ресурсов, без совершенствования их стратегического потенциала невозможно будет ни разработать и реализовать стратегии компании, ни правильно оценить достигнутые результаты. Высокая конкурентоспособность компании не может быть обеспечена без развития человеческих ресурсов. Однако именно этот аспект становится все более и более сложной задачей для руководства предприятий. Но, тем не менее, разработать и реализовать жизнеспособную стратегию развития человеческих ресурсов – это необходимый шаг на пути к хорошо спланированной бизнес-стратегии.

#### Конфликт интересов

Не указан.

#### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

#### Conflict of Interest

None declared.

#### Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

#### Литература:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Джой-Меттьюз Д. и др. Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
3. Захарова А.В. Управление инвестированием в человеческий капитал: методология, оценка, планирование: монография – Донецк: ДонНТУ, 2018. – 378 с.
4. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.

#### References:

1. Armstrong M. Strategic management of human resources. – Moscow: INFRA-M, 2002. – 328 p.
2. Joy-Matthews D. et al. Development of Human Resources. – Moscow: Eksmo, 2006. – 432 p.

3. *Zakharova A.V. Management of investment in human capital: methodology, assessment, planning: a monograph – Donetsk: DonNTU, 2018. – 378 p.*
4. *Maslov V.I. Strategic management of personnel in conditions of effective organizational culture. – Moscow: Finpress, 2004. – 288 p.*

**Информация об авторах:**

**Юань Ифань**, магистр, факультет государственного управления,

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 993753851@qq.com

**Чапурко Татьяна Михайловна**, доктор политических наук, профессор, профессор кафедры социально-гуманитарных наук Краснодарского университета МВД России, chapurko@mail.ru

**Yuan Yifan**, Master's, Faculty of Public Administration, public and Corporate Management of Human Capital Development Lomonosov Moscow State University.

**Tatyana M. Chapurko**, Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of Social Sciences and Humanities of the Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia.