

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

С.Д. Демянко, студент

Московский международный университет

(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2500-1000-2026-6-1-53-59

Аннотация. Статья посвящена исследованию стратегического управления персоналом как системы долгосрочного согласования кадровой политики с целями развития организации. Обоснована необходимость перехода от преимущественно административной модели кадровой работы к интегрированному управлению человеческим капиталом, основанному на планировании потребностей, развитии компетенций, прозрачной мотивации, HR-аналитике и управлении вовлечённостью. Практическая часть выполнена на материалах ООО «Бест», работающего в сфере розничной торговли одеждой. Проанализированы кадровая динамика за 2022-2024 гг., показатели оплаты труда, производительности, обучения, вовлечённости и структуры персонала. Выявлены проблемные зоны: недостаточная формализация HR-стратегии, перегрузка кадровой функции, ограниченная автоматизация, неравномерность карьерных возможностей и необходимость усиления кадрового резерва. Предложена целевая модель стратегического управления персоналом на 2025-2026 гг., включающая развитие Total Rewards, систему обучения, кадровый резерв, внедрение HRIS и расширение роли HR-подразделения как бизнес-партнёра. Сформулированы ожидаемые эффекты: снижение текучести, рост производительности труда, повышение вовлечённости и укрепление устойчивости организации.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом; HR-стратегия; человеческий капитал; кадровый резерв; мотивация; HR-аналитика; розничная торговля; ООО «Бест».

Устойчивость современной организации всё в большей степени определяется не только финансовыми ресурсами, технологической базой и рыночной позицией, но и качеством управления человеческим капиталом. В условиях высокой конкуренции за квалифицированных работников, ускорения цифровизации и изменения ожиданий сотрудников кадровая функция перестаёт быть исключительно административной. Она приобретает стратегическое значение, поскольку именно персонал обеспечивает качество клиентского опыта, способность к изменениям, производительность труда и сохранение организационных знаний.

Стратегическое управление персоналом представляет собой систему решений, с помощью которых организация формирует необходимую численность, компетенции, мотивацию и поведение работников для достижения долгосрочных целей. Согласно современному подходу, HRM должно быть связано с бизнес-стратегией, управлением эффективностью, развитием культуры, планированием потребностей и аналитической оценкой результатов [1]. В этой логике персонал

рассматривается не как статья затрат, а как ресурс, способный создавать устойчивое конкурентное преимущество при наличии согласованных HR-практик.

Особую значимость данная проблематика имеет для розничной торговли. Розница характеризуется значительной долей линейного персонала, сезонными колебаниями нагрузки, высокой зависимостью продаж от качества обслуживания, а также высокой чувствительностью работников к уровню оплаты, графику, условиям труда и возможностям роста. Поэтому стратегическая работа с персоналом должна включать не только подбор и кадровый учёт, но и развитие устойчивого внутреннего кадрового ядра, обучение сервисным стандартам, построение прозрачной системы вознаграждения и формирование HR-бренда.

Цель исследования заключается в разработке научно обоснованной модели стратегического управления персоналом организации на примере ООО «Бест». Для достижения цели решены следующие задачи: раскрыты теоретические основы стратегического HRM; проведён анализ кадровых показателей ООО «Бест»; определены ключевые проблемы

действующей HR-системы; разработаны мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии и определены ожидаемые организационно-экономические эффекты.

Материалы и методы исследования

Эмпирическую основу исследования составили внутренние кадровые и управленческие материалы ООО «Бест» за 2022-2024 гг. Рассматривались показатели численности, приёма и увольнения работников, фонда оплаты труда, производительности, обучения, вовлечённости, структуры персонала и состояния HR-подразделения. Организация осуществляет деятельность в сфере розничной торговли одеждой; основной вид деятельности соответствует ОКВЭД 47.71.

Методологическую базу составили системный, сравнительный, экономико-аналитический и структурно-функциональный подходы. Системный подход позволил рассматривать управление персоналом как совокупность взаимосвязанных процессов: планирования, подбора, адаптации, обучения, оценки, мотивации и удержания. Сравнительный анализ применялся для оценки динамики показателей за 2022-2024 гг. Структурно-функциональный анализ использовался для выявления нагрузки HR-подразделения и распределения функций между кадровым администрированием, рекрутингом, обучением и аналитикой. Экономико-аналитический метод использовался при оценке прогнозных эффектов мероприятий.

В качестве теоретической рамки использованы положения ресурсной концепции фирмы, модели HR-бизнес-партнёрства Д. Ульриха, подхода соответствия HR-стратегии бизнес-стратегии и концепции высокоэффективных рабочих систем. Такой выбор обусловлен тем, что данные подходы позволяют одновременно учитывать долгосрочные цели организации, развитие компетенций, мотивацию работников и измеримость вклада HR-практик в бизнес-результаты [2-5].

Теоретические основы стратегического управления персоналом

Стратегическое управление персоналом отличается от оперативной кадровой работы горизонтом планирования и управленческой логикой. Оперативная кадровая деятельность ориентирована на оформление трудовых отношений, закрытие текущих вакансий, контроль дисциплины и расчёт вознаграждений.

Стратегический подход предполагает анализ будущих потребностей бизнеса, формирование компетентностной модели, развитие кадрового резерва, планирование преемственности, управление вовлечённостью и построение таких условий труда, которые обеспечивают достижение долгосрочных целей организации.

В ресурсной концепции персонал рассматривается как источник устойчивого конкурентного преимущества при условии, что его знания, навыки и модели поведения обладают ценностью, редкостью, трудной имитируемостью и организационной встроенностью [3]. Для организации розничной торговли это означает, что конкурентоспособность формируется не только ассортиментом и ценовой политикой, но и способностью персонала поддерживать стандарты сервиса, эффективно взаимодействовать с клиентами, быстро осваивать цифровые инструменты продаж и сохранять лояльность к работодателю.

Контингентный подход подчёркивает необходимость согласования HR-стратегии с бизнес-моделью организации. При ориентации на качество обслуживания ключевое значение получают обучение, обратная связь, мотивация за сервисные показатели и командная культура. При ориентации на снижение издержек повышается роль нормирования, стандартизации процессов и контроля производительности. Для розничной компании, совмещающей клиентоориентированность и операционную эффективность, требуется комбинированная модель, где прозрачные стандарты работы дополняются программами развития, наставничества и вовлечения.

Модель Д. Ульриха раскрывает трансформацию роли HR-службы: кадровая функция должна сочетать административную экспертизу, поддержку работников, управление изменениями и стратегическое партнёрство [2]. Это особенно важно для организаций среднего масштаба, где кадровый отдел часто перегружен делопроизводством и массовым подбором. Без перераспределения функций, автоматизации и внедрения HR-аналитики невозможно обеспечить полноценное участие HR-подразделения в реализации стратегии.

Таким образом, стратегическое управление персоналом целесообразно рассматривать как интегрированную систему, включающую пять базовых блоков: планирование человеческих

ресурсов; привлечение и адаптацию; обучение и развитие; оценку и мотивацию; аналитику и организационное развитие. Слабость одного блока снижает результативность всей системы. Например, качественный подбор не даёт устойчивого эффекта без адаптации, а обучение не обеспечивает роста производительности без понятной системы оценки и вознаграждения.

Результаты исследования и их обсуждение

ООО «Бест» представляет собой розничную организацию, в которой кадровая результативность напрямую связана с качеством клиентского сервиса, скоростью обслуживания, устойчивостью торговых команд и готовностью работников осваивать новые форматы продаж. В 2022-2024 гг. компания демонстрировала рост численности персонала и повышение экономической отдачи труда. Основные показатели кадровой и экономической динамики приведены в таблице 1.

Таблица 1. Кадровая и экономическая динамика ООО «Бест» в 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024
Среднесписочная численность, чел.	342	360	378
Принято работников, чел.	30	28	25
Уволено работников, чел.	22	20	18
Коэффициент текучести, %	6,4	5,6	4,8
Средний стаж работы, лет	3,1	3,3	3,5
Выручка, млн руб.	1 850	2 050	2 300
Фонд оплаты труда, млн руб.	310	345	380
Производительность труда, млн руб./чел.	5,4	5,7	6,1
Инвестиции в обучение на сотрудника, тыс. руб.	12	14	15

Источник: составлено по данным управленческой отчетности ООО «Бест» за 2022-2024 гг.

Данные таблицы 1 показывают, что среднесписочная численность персонала увеличилась на 36 человек, или на 10,5%. При этом рост численности сопровождался снижением общего коэффициента текучести с 6,4 до 4,8 %. Положительная динамика указывает на укрепление кадровой стабильности, однако абсолютное снижение текучести не устраняет рисков, связанных с удержанием линейного торгового персонала и адаптацией новых работников. Для розничной организации даже умеренная текучесть способна создавать дополнительные затраты на подбор, обучение и снижение качества обслуживания в первые месяцы работы новых сотрудников.

Экономические показатели демонстрируют более быстрый рост выручки по сравнению с численностью. Производительность труда увеличилась с 5,4 до 6,1 млн руб. на одного работника. Это свидетельствует о повышении отдачи человеческих ресурсов, однако дальнейший рост зависит от качества обучения,

мотивации, цифровизации и способности HR-службы перейти от реактивного подбора к долгосрочному планированию. Фонд оплаты труда вырос с 310 до 380 млн руб., что требует повышения управляемости вознаграждения и увязки выплат с результативностью.

Качественные характеристики персонала также создают предпосылки для развития стратегического HRM. В 2024 г. доля работников в возрасте 25-40 лет достигла 60 %, доля сотрудников с высшим образованием составила 65%, а доля работников со стажем более трёх лет увеличилась до 50,5%. Такая структура благоприятна для внедрения цифровых HR-инструментов, программ внутреннего обучения и карьерного продвижения. Одновременно высокая доля торгового персонала требует адаптации HR-стратегии к условиям сменного графика, эмоциональной нагрузки и зависимости результата от клиентского поведения.

Таблица 2. Показатели вовлечённости, мотивации и развития персонала ООО «Бест»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Индекс вовлечённости eNPS, баллы	70	75	79
Удовлетворённость условиями труда, %	76	78	82
Доля сотрудников с ДМС, %	40	52	60
Средняя бонусная часть, % оклада	28	32	35
Средние часы обучения на сотрудника	14	18	22
Пользователи гибкого графика, %	30	38	48

Источник: составлено по данным управленческой отчётности ООО «Бест» за 2022-2024 гг.

Положительная динамика показателей вовлечённости и удовлетворённости подтверждает, что организация уже использует отдельные элементы стратегического управления персоналом. Расширение ДМС, увеличение бонусной части и рост часов обучения формируют основу для более устойчивой мотивационной модели. Вместе с тем имеющиеся практики остаются недостаточно систематизированными.

Диагностика HR-системы выявила несколько групп проблем. Первая группа связана с планированием: потребность в персонале определяется преимущественно по факту возникновения вакансий, что повышает риск

перегрузки действующих работников. Вторая группа относится к подбору и адаптации: критерии оценки кандидатов требуют большей стандартизации, а программа ввода в должность нуждается в закреплении через наставничество и чек-листы. Третья группа связана с обучением и кадровым резервом: рост инвестиций в обучение пока не сопровождается полноценной системой оценки эффективности обучения и преемственности. Четвёртая группа касается мотивации: бонусные выплаты должны быть более прозрачными и связанными не только с продажами, но и с качеством сервиса, дисциплиной, наставничеством и командным результатом.

Таблица 3. Ключевые проблемы HR-системы и стратегические решения

Проблемная зона	Проявление	Стратегическое решение
Планирование персонала	Набор носит преимущественно реактивный характер; сезонные пики создают перегрузки.	Ежегодный план численности, прогноз потребности на 3-6 месяцев, HR-дашборд вакансий.
Подбор и адаптация	Критерии отбора и адаптации недостаточно стандартизированы.	Профили должностей, структурированное интервью, наставник, чек-лист первой недели.
Обучение и развитие	Рост часов обучения не полностью связан с компетенциями и карьерными траекториями.	Матрица компетенций, LMS, Learning Passport, оценка ROI обучения.
Мотивация	Бонусная система требует большей прозрачности и связи с сервисными KPI.	Грейды, прозрачные KPI, командные бонусы, программа признания BEST Rewards.
Кадровый резерв	Покрытие резерва ограничено, внутренние назначения требуют систематизации.	Трёхступенчатый резерв, программа «Буду лидером», наставничество.
HR-администрирование	Ручной учёт и перегрузка кадровой функции снижают стратегическую роль HR.	HRIS, электронный табель, автоматизация расчёта данных, HR-аналитика.

Источник: составлено по результатам анализа HR-процессов ООО «Бест»

Представленные решения целесообразно объединить в целевую модель HR-стратегии. Её ядром должно стать согласование бизнес-целей с кадровыми показателями. Если организация планирует расширение торговой сети и развитие омниканальных продаж, HR-система должна заранее формировать компетенции продавцов-консультантов, администраторов, специалистов по e-commerce и руководителей торговых точек. Следовательно, кадровая стратегия должна опираться не только на текущую численность, но и на прогнозируемые изменения бизнес-модели.

Отдельного внимания требует организационная структура HR-подразделения. Действующая кадровая функция в значительной степени сосредоточена на делопроизводстве и рекрутинге. При росте штата и усложнении HR-задач такая модель ограничивает развитие стратегических практик. Целевая структура должна включать распределение ролей между операционным администрированием, рекрутингом, обучением и развитием, компенсациями, HR-аналитикой и сопровождением руководителей подразделений. При этом часть функций может быть автоматизирована или

передана на аутсорсинг, что позволит высвободить ресурсы для работы с вовлечённостью и кадровым резервом.

Формирование HR-стратегии для ООО «Бест» предлагается осуществлять через четыре направления: развитие системы вознаграждения Total Rewards; создание интегрированной системы обучения и кадрового резерва;

внедрение цифровой HR-инфраструктуры; развитие HR-бизнес-партнёрства. Такая модель соответствует логике HR Scorecard, в которой кадровые инициативы должны быть связаны с измеримыми результатами и вкладом в стратегические цели организации [7].

Таблица 4. Целевая модель HR-стратегии ООО «Бест» на 2025-2026 гг.

Направление	Мероприятия	Ключевые KPI к 2026 г.
Total Rewards	Введение грейдов, прозрачных KPI-бонусов, расширение ДМС, программа нематериального признания.	eNPS не ниже 85; выгорание не выше 3%; 90% сотрудников знают диапазон грейда.
Обучение и развитие	LMS 2.0, матрица компетенций, Learning Passport, внутренний тренерский пул.	30 часов обучения на сотрудника; ROI-Learning 150%; охват обучением 80%.
Кадровый резерв	Трёхступенчатый резерв, наставники, программа «Буду лидером», внутренние назначения.	Покрытие резерва 80%; закрытие вакансий из резерва 30%.
HRIS и аналитика	Электронный табель, база компетенций, дашборд текучести, интеграция LMS и HRIS.	Ошибки учёта ниже 2%; сокращение времени закрытия вакансии до 14 дней.
HR-бизнес-партнёрство	HRBP для розницы, консультации линейных руководителей, регулярный анализ HR-метрик.	Снижение текучести до 3-3,5%; рост производительности до 6,8 млн руб./чел.

Источник: разработано на основе анализа кадровой системы ООО «Бест»

Предложенная модель предполагает поэтапную реализацию. На подготовительном этапе необходимы коммуникация изменений, утверждение ответственных лиц, описание профилей должностей, разработка матрицы компетенций и подготовка бюджета. На втором этапе запускаются базовые практики: обновлённая система бонусов, наставничество, обучение по сервисным стандартам, электронный учёт рабочего времени и первый опрос вовлечённости. На третьем этапе проводится расширение LMS, сертификация внутренних тренеров, запуск лидерской программы и интеграция HRIS с обучающей платформой. Завершающий этап предполагает оценку результатов по HR-метрикам и корректировку стратегии.

Экономическая логика мероприятий основана на том, что инвестиции в персонал должны обеспечивать снижение затрат на текучесть, повышение производительности, сокращение ошибок и рост качества обслуживания. Например, снижение времени закрытия вакансии уменьшает потери от незаполненных смен, а повышение доли внутренних назначений сокращает затраты на внешний подбор и ускоряет адаптацию руководителей. Увеличение часов обучения имеет смысл только при привязке к продажам, сервисным оценкам и качеству выполнения стандартов, поэтому обучение должно сопровождаться оценкой результатов.

Таблица 5. Прогнозные эффекты реализации HR-стратегии

Показатель	2024 (факт)	2026 (прогноз)	Изменение
eNPS, баллы	79	85	+6
Добровольная текучесть, %	4,8	3,0	-1,8 п.п.
Производительность труда, млн руб./чел.	6,1	6,8	+0,7
Часы обучения на сотрудника	22	30	+8
Охват обучением, %	63	80	+17 п.п.
Покрытие кадрового резерва, %	50	80	+30 п.п.
Закрытие вакансий из резерва, %	12	30	+18 п.п.
Время закрытия вакансии, дни	21	14	-33 %

Источник: прогноз рассчитан на основе целевых параметров HR-мероприятий ООО «Бест»

Прогнозные значения в таблице 5 имеют управленческий характер и зависят от полноты реализации мероприятий. Наиболее значимым показателем является производительность труда, поскольку он связывает кадровую стратегию с экономическим результатом. Рост производительности с 6,1 до 6,8 млн руб. на одного работника означает повышение отдачи от персонала на 11,5%. Даже если часть роста будет обусловлена внешними рыночными факторами, системная работа с обучением, мотивацией и удержанием способна повысить качество обслуживания и повторные продажи.

Важным ожидаемым эффектом является развитие кадрового резерва. Для розничной организации внутренние назначения имеют двойное значение: они снижают стоимость подбора и обеспечивают перенос корпоративных стандартов в новые подразделения. Наличие подготовленного резерва также уменьшает риск управленческих разрывов при открытии новых торговых точек. В результате HR-стратегия становится не вспомогательной функцией, а условием масштабирования бизнеса.

Риски внедрения связаны с сопротивлением изменениям, ограниченностью бюджета, недостаточной цифровой готовностью линейных руководителей и возможной формализацией обучения без реального влияния на результаты. Для их снижения необходимы регулярные коммуникации, пилотные проекты, обучение руководителей работе с HR-метриками, а также поэтапное внедрение инструментов. Важно не ограничиваться разработкой документов, а обеспечить управленческий цикл: постановка целей, реализация, измерение результата, корректировка.

Научная значимость проведённого исследования заключается в уточнении прикладной модели стратегического управления персоналом для организации розничной торговли среднего масштаба. Практическая значимость состоит в возможности использования предложенной модели при разработке HR-стратегии, планировании бюджета на персонал, построении кадрового резерва и автоматизации HR-процессов. Полученные выводы могут быть

применены в компаниях, где кадровая функция находится на переходе от административного к стратегическому уровню.

Заключение

Стратегическое управление персоналом является необходимым условием устойчивого развития организации, поскольку обеспечивает согласование человеческого капитала с долгосрочными бизнес-целями. Для розничной компании это особенно важно: качество персонала влияет на клиентский опыт, продажи, репутацию работодателя и способность к расширению.

Анализ ООО «Бест» показал наличие позитивной динамики по численности, производительности, вовлечённости, обучению и социальным гарантиям. В 2022-2024 гг. численность персонала выросла с 342 до 378 человек, производительность увеличилась с 5,4 до 6,1 млн руб. на одного работника, eNPS достиг 79 баллов, а средние часы обучения на сотрудника увеличились до 22. Эти показатели свидетельствуют о наличии кадрового потенциала для дальнейшего развития.

Одновременно выявлены ограничения: недостаточная формализация HR-стратегии, потребность в системном планировании персонала, необходимость повышения прозрачности мотивации, усиления обучения, развития кадрового резерва и автоматизации HR-процессов. Для устранения данных ограничений предложена модель HR-стратегии на 2025-2026 гг., включающая Total Rewards, LMS и матрицу компетенций, трёхступенчатый кадровый резерв, HRIS и развитие HR-бизнес-партнёрства.

Ожидаемые результаты реализации стратегии выражаются в снижении добровольной текучести до 3%, росте производительности до 6,8 млн руб. на одного работника, повышении eNPS до 85 баллов, увеличении охвата обучением до 80% и расширении покрытия кадрового резерва до 80%. Следовательно, стратегическое управление персоналом в ООО «Бест» должно рассматриваться как комплексная управленческая система, обеспечивающая не только кадровую стабильность, но и экономическую результативность организации.

Библиографический список

1. CIPD. Strategic human resource management: factsheet. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/>.
2. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – Boston: Harvard Business School Press, 1997. – 281 p.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, № 1. – P. 99-120.
4. Schuler R.S., Jackson S.E. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices // Academy of Management Executive. – 1987. – Vol. 1, № 3. – P. 207-219.
5. Huselid M.A. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance // Academy of Management Journal. – 1995. – Vol. 38, № 3. – P. 635-672.
6. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 15th ed. – London: Kogan Page, 2020. – 800 p.
7. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. – Boston: Harvard Business School Press, 2001. – 235 p.
8. Пугачев В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2021. – 402 с.
9. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: учебник. – М.: Юрайт, 2020. – 513 с.
10. How retailers can attract and retain frontline talent amid the Great Attrition // McKinsey & Company. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-retailers-can-attract-and-retain-frontline-talent-amid-the-great-attrition>.

STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

S.D. Demyanko, *Student*
Moscow International University
(Russia, Moscow)

Abstract. *The article examines strategic human resource management as a long-term system for aligning people management practices with organisational development goals. The need to transform HR from an administrative function into an integrated human capital management system is substantiated. The empirical part is based on the materials of Best LLC, a clothing retail company. The study analyses workforce dynamics, compensation, productivity, learning, engagement and employee structure for 2022-2024. The main problem areas are identified: insufficient formalisation of HR strategy, workload overload of the HR function, limited automation, uneven career opportunities and the need to strengthen the talent pool. A target model of strategic HR management for 2025-2026 is proposed. It includes Total Rewards development, learning management, talent pool formation, HRIS implementation and the expansion of the HR department's role as a business partner. The expected effects include lower turnover, higher labour productivity, stronger employee engagement and improved organisational sustainability.*

Keywords: *strategic human resource management; HR strategy; human capital; talent pool; motivation; HR analytics; retail; Best LLC.*