

УДК 338.242

*Платонова Е.Д. , д.э.н.,
профессор кафедры экономической
теории и менеджмента
Московский педагогический
государственный университет,
Москва, Россия*

*Алотман Нуф Абдулла М.,
магистрант
Московский педагогический
государственный университет,
Москва, Россия*

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические основы разработки стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР) в международных организациях. Авторы акцентируют внимание на ключевых принципах и подходах к построению эффективной HR-стратегии в глобальном масштабе. Подробно анализируются аспекты, которые имеют решающее значение при формировании HR-стратегии, особенно в контексте современной экономической нестабильности и высокой турбулентности.

Ключевые слова: стратегия управления человеческими ресурсами, международные организации, глобализация, персонал, стратегическое планирование.

*Platonova E.D. Doctor of Economics,
Professor, Department of Economic Theory and Management
Moscow Pedagogical State University,*

Moscow, Russia
Alotman Nouf Abdullah M.,
Master's student
Moscow Pedagogical State University
Moscow, Russia

CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE FORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY IN INTERNATIONAL ORGANISATIONS

Abstract. *The article examines the theoretical foundations of developing a human resource management (HRM) strategy in international organizations. The authors focus on the key principles and approaches to building an effective HR strategy on a global scale. Aspects that are crucial in forming an HR strategy are analyzed in detail, especially in the context of modern economic instability and high turbulence.*

Key words: *human resource management strategy, international organizations, globalization, personnel, strategic planning.*

Введение

Анализ теоретических основ стратегии управления человеческими ресурсами в международных организациях целесообразно начать с определения понятия «ресурс» и ресурсной концепции деятельности компаний. Цель статьи - раскрыть концептуальные основы формирования стратегии управления человеческими ресурсами в международных организациях.

Методы и исследования. В статье использовались общенаучные подходы: сущностный, функциональный, системный; общетеоретические и эмпирические методы, статистические методы анализа данных, метод исследования научных источников.

Результаты исследования

Понятие ресурс (от франц. *ressource*) терминологически означает «средство», при помощи которого решаются определенные задачи и достигаются цели. Такое понимание ресурсов в общем виде заложено в ресурсной концепции, предложенной западными и российскими экономистами¹. Поскольку сама ресурсная концепция рассматривается во многих аспектах, обратимся к политэкономическому подходу, изложенному в работах российских экономистов в целях понимания места человеческих ресурсов в составе ресурсов организации². Несмотря на то, что авторы исследовали инвестиционную деятельность компаний, данный методический подход, на наш взгляд, применим не только к инвестиционной деятельности, но он может быть в обобщенной форме распространён на объектный состав ресурсного обеспечения деятельности компании.

Как следует из данного подхода к пониманию ресурсной концепции компания «черпает» данный ресурс из внешней среды – на ресурсном рынке – рынке рабочей силы (рынке труда), а далее от компании зависит его преобразование в действенное средство решения задач компании и достижения корпоративных целей. На ресурсных рынках компании получают потенциальных сотрудников, несмотря на то что их включению в трудовой коллектив компании проходит достаточно жесткий отбор.

Действительно, в условиях современной экономики человеческие ресурсы как носители интеллектуального капитала компании играют решающую роль в жизнедеятельности современного бизнеса. Отсюда

¹ Питер Ф. , Друкер. Энциклопедия менеджмента. / Питер. Ф. Друкер. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2015; Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/перев. с англ. под ред. С.К. Мордвинова. – СПб.: Питер, 2004; Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб: Издательство Высшей школы менеджмента, 2008; Платонова, Е.Д. Экономика ресурсов: воспроизводственный подход. /Под ред. д.э.н., проф. Платоновой Е.Д. Монография/ Е.Д.Платонова, С.Ю.Красовский, Ю.И.Богомолова - М.: АПК и ППРО, 2013 – 179 с.

² Платонова Е.Д., Красовский С.Ю. Ресурсное обеспечение инвестиционной деятельности в реальном секторе экономики (очерки теории). Монография. М.: АПК и ППРО, 2011.

большое внимание вопросам управления данным ресурсом компании, которое уделяется теоретиками и практиками менеджмента³.

Изучение работ в области управления человеческими ресурсами позволяет сделать выводы⁴:

- на микроуровне основой управления человеческими ресурсами должен выступать человеческий потенциал компании, который в организации определяется как кадровый потенциал и который должен быть реализован благодаря эффективному менеджменту в HR-сфере;

- на микроуровне управление человеческими ресурсами является системой управленческих воздействий на кадровый потенциал для его актуализации в процессе управленческой работы с кадровым составом компании, основу которой составляют миссия, цели, принципы и средства, что характеризует управление человеческими ресурсами как сложное организационно-экономическое явление;

- на макроуровне в систему управления человеческими ресурсами вовлечены широкий круг субъектов, включая государство, которое своими средствами и инструментами регулирует деятельность компаний по управлению человеческими ресурсами в целях повышения эффективности деятельности экономической национальной системы.

Эффективное управление человеческими ресурсами в компаниях основано на формировании и реализации стратегии компании в сфере HR-менеджмента, которая является элементом стратегии компании как целостной системы. В этой связи необходимо определить понятие и элементы стратегии управления человеческими ресурсами в компаниях.

Стратегическое управление человеческими ресурсами основано на стратегической системе идей, целей, принципов и механизмов по

³ Тейлор Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента / Тейлор Фредерик Уинслоу; Пер. с англ. А. И. Зак. М.: Изд-во стандартов, 1991

⁴ Платонова Е.Д., Глазкова А.А. Накопление и воспроизводство человеческого потенциала: современный взгляд на теорию и практику. Монография/Е.Д. Платонова, А.А. Глазкова. - 2-ое изд., перераб. и доп. М.: АПКИППРО, 2015 – 187 с.

формированию, реализации и развитию человеческого потенциала компании, носителями которого является персонал организации.

Основной целью формируемой стратегии является обеспечение системы управления компании компетентным персоналом, способными выполнять трудовые функции и решать задачи, поставленные топ-менеджерами компании и ее собственниками.

Цели управления персоналом задаются миссией и корпоративной стратегией компании, поскольку стратегия управления человеческими ресурсами является ключевым ее элементом, который формирует кадровую политику организации в отношении всех сторон функционирования сферы HR в компаниях.

В управленческой литературе представлены различные точки зрения на принципы управления персонала как элемента стратегии управления человеческими ресурсами⁵. Обобщая позиции исследователей, выделим следующие принципы:

- *системность*, как ведущий принцип формирования и реализации стратегии управления человеческими ресурсами, обеспечивающий системный подход к управлению персоналом организации, где центральным элементом выступает человек, а не просто сотрудник организации;
- *научности*, основанный на объективном анализе всех элементов системы управления и принятия научно-обоснованных управленческих решений, исходя из данного анализа;
- *ответственность*, который обеспечивает достижение результативности стратегии за счет безукоризненного выполнения поставленных задач;

⁵ Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024; Масягин В. П. Управление человеческими ресурсами [: монография / В. П. Масягин, О. В. Сельская. - Москва : Спутник+, 2012.

- *гибкости и адаптивности*, обеспечивающий учет особенностей в социокультурной сфере;
- *разделения труда и полномочий* членов трудового коллектива;
- *соблюдения* трудовой дисциплины в соответствии с корпоративными требованиями и законодательством;
- *стимулирования*, обеспечивающей заинтересованность трудового коллектива в конечном результате труда;
- *саморазвитие и совершенствования* всех элементов управления человеческих ресурсов;
- *инновационность*, обеспечивающий новации во всех сферах HR-менеджмента и качественного развития в целях усиления конкурентных преимуществ организации;
- *равенства* всех членов трудового коллектива, включая инклюзивность;
- *компетентность*, основанная на универсальных и профессиональных компетенциях всех членов трудового коллектива на всех уровнях управления;
- *экономичность и оптимальность*, реализация которых обеспечивает достижение ожидаемого результата по критерию уменьшения затрат на проведение кадровой политики.

Отдельные исследователи справедливо указывает на такой принцип, как признание человеческого капитала как главного актива организации⁶. Можно согласиться с авторами, что «компании, активно инвестирующие в развитие своих сотрудников и создающие благоприятную рабочую среду, достигают более высоких показателей эффективности, роста и прибыли»⁷. Однако отсюда следует другой принцип – принцип

⁶ Платонова Е.Д., Ань Ивень. Эволюция мирового и отечественного опыта реализации стратегии управления человеческими ресурсами// Мировая наука.2024 №5(86) - URL: https://www.science-j.com/_files/ugd/b06fdc_d9676d3d26f44b33b5bc00c0791166f8.pdf?index=true

⁷ Платонова Е.Д. О выработке методологии современных исследований воспроизводства человеческого потенциала// Актуальные проблемы науки и образования в условиях современных вызовов сборник материалов XII Международной научно-практической

постоянного инвестирования, без которого нельзя реализовать принцип «саморазвития и совершенствования всех элементов управления человеческих ресурсов». Вместе с тем, принцип гибкости и адаптивности должен быть дополнен принципом альтернативности, которые обеспечивает учет внутренней и внешней среды функционирования компании.

На реализацию всех принципов в своей совокупности и системности направлены функции, которые выполняет стратегическое управление человеческими ресурсами. Среди данных функций выделим группы функций, поскольку каждую комплексную функцию можно представить как внутренне взаимосвязанные подфункции. Назовем основные из них:

- *функция планирования*, которая охватывает подфункции, исходя из объекта планирования: потребность в кадрах, которая исходит от производственного отдела организации; работа по отбору и подбору кадров, уровень вознаграждения, которая исходит от отдела труда и заработной платы организации;
- *мотивационная и стимулирующая*, охватывающая разработку системы мотивации и стимулирования, исходя из материальных возможностей и культурного кода;
- *адаптационная*, обеспечивающая адаптацию сотрудников после трудоустройства;
- *коммуникационная*, направленная на обеспечения позитивных отношений с сотрудниками на всех уровнях управления организацией,
- *информатизации и автоматизации* кадровых процессов;
- *развивающая*, обеспечивающая программы подготовки, обучения, переподготовки и формирование лидерских качеств;
- *диагностическая и оценки эффективности* работы персонала;

- *нивелирование рисков и обеспечение безопасности* в виду острой конкуренции и возможности утечки информации и прямого промышленного шпионажа.

Последняя функция особенно важна. Под кадровой безопасностью понимается предотвращение рисков и угроз на всех уровнях управления организацией – экономической, социальной, политической, а также информационной и правовой. Поскольку существуют группы угроз кадровой безопасности, то выделим:

- неполномерная работа по вовлечению молодых специалистов;
- отсутствие мотивации к использованию новых подходов к работе с сотрудниками;
- несоответствие уровня профессионального образования сотрудников и и требований, предъявляемых техническими характеристиками рабочих мест;
- внесистемный подход к использованию современных кадровых технологий.

Возникновение угроз и рисков корпоративной безопасности в международной организации берет свое начало еще в 20-х годах 20 века, так как в этот период претерпевал наиболее тяжелое экономическое, политическое, социальное и демографическое состояние. В России в 90-е годы прошлого века – так называемые годы трансформационного шока - произошел значительный экономический кризис и потеря лояльности в виду невыплаты заработных плат, снижения внимания к персоналу.

В экономической литературе представлена точка зрения, согласно которой кадровая безопасность – это система защиты общества от непрофессионализма. Вместе с тем, исследователь Малахова О.В. отмечает, что в ряде компаний «кадровая безопасность в организациях

зачастую налажена лучше, чем кадровая безопасность на государственном уровне, так как лучше поддается контролю»⁸.

К фактам, которые надо предотвратить можно выделить такие явления как:

- передача на возмездной основе сотрудниками служебных сведений и конфиденциальных данных в корыстных целях конкурентам;
- переманивание высококвалифицированных специалистов – носителей уникальных сведений и знаний, без которых резко снижаются конкурентные преимущества компании.

Методы, как и принципы и функции стратегического управления, диктуются необходимостью соответствия миссии организации и ее стратегическим целям. Однако с учетом специфики объекта стратегического управления – человеческих ресурсов, можно выделить:

- *административные методы*, позволяющие регулировать деятельность персонала на основе законодательной базы и корпоративных политик, а также распорядительных документов организации (приказов, распоряжений, конкретных указаний в устной и письменной формах). При невыполнении этих заданий или не следованию корпоративным политикам предусмотрены определенные формы принуждения (санкции), а при выполнении - поощрения за успешную работу;
- *организационные методы* предполагают установление и поддержание взаимосвязей и отношений между уровнями управления, обеспечивая функционирование и упорядочивание прямых и обратных связей между сотрудниками, занимающими определенное место в системе управления в целях реализации целей и решения задач, стоящих перед организацией;

⁸ Малахова О.В. Основные подходы к оценке эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих / О. В. Малахова, Н. О. Гарбузова // Вестник государственного муниципального управления. – 2014. – № 3. – С.68.

○ *экономические методы* относят к косвенному воздействию, когда персоналу устанавливаются цели, задания и сроки выполнения, а поощрения носит не административный, а экономический характер при том, что материальное вознаграждение зависит как от личных, так и коллективных результатов труда;

○ *социально-психологические методы* основаны на внеэкономической мотивации к эффективной деятельности через психологические и социальные инструменты воздействию в условиях формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие отношений сотрудничества, взаимопомощи между членами коллектива.

Заключение

Таким образом, в основе концепций стратегии управления человеческими ресурсами в международных компаниях лежат принципы управления особым ресурсом – человеческим капиталом, который реализуется, прежде всего, в функциях. На современном этапе основной функцией выступает творчески-созидательная функция, определяющая инновационный путь развития международного бизнеса. В связи с этим, менеджеры международных компаний должны овладеть искусством управлять внеэкономической мотивации к эффективной деятельности через психологические и социальные инструменты с учетом ценностно-аксиологических установок персонала.

Использованные источники

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание/перев. с англ. под ред. С.К. Мордвинова. – СПб.: Питер, 2004. – 672 с.
2. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024

3. Друкер Питер Ф. . Энциклопедия менеджмента. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2015. – 612 с.
4. Масыгин В. П. Управление человеческими ресурсами : монография - Москва : Спутник+, 2012. – 214 с.
5. Малахова О.В. Основные подходы к оценке эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих / О. В. Малахова, Н. О. Гарбузова // Вестник государственного муниципального управления. – 2014. – № 3. – С.68.
6. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб: Издательство Высшей школы менеджмента, 2008 – 314 с.
7. Платонова Е.Д., Ань Ивень. Эволюция мирового и отечественного опыта реализации стратегии управления человеческими ресурсами[Электронный ресурс]// Мировая наука.2024 №5(86) - URL: https://www.science-j.com/_files/ugd/b06fdc_d9676d3d26f44b33b5bc00c0791166f8.pdf?index=true (дата обращения 03.04.2025)
8. Платонова Е.Д. Экономика ресурсов: воспроизводственный подход. /Под ред. д.э.н., проф. Платоновой Е.Д. Монография/ Е.Д. Платонова, С.Ю. Красовский, Ю.И. Богомолова - М.: АПК и ППРО, 2013 – 179 с.
9. Платонова Е.Д., Красовский С.Ю. Ресурсное обеспечение инвестиционной деятельности в реальном секторе экономики (очерки теории). Монография. М.: АПК и ППРО, 2011 – 186 с.
- 10.Тейлор Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента / Тейлор Фредерик Уинслоу; Пер. с англ. А. И. Зак. М.: Изд-во стандартов, 1991. – 511 с.