

Журнал «Мировые цивилизации» / Scientific journal «World civilizations» <https://wcj.world>

2024, Том 9, № 2 / 2024, Vol 9, Issue 2 <https://wcj.world/issue-2-2024.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/02ECMZ224.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Иванова, Т. Л. Интегрированный подход к стратегии управления человеческими ресурсами организации / Т. Л. Иванова, А. В. Кретьова, А. И. Фучеджи // Мировые цивилизации. — 2024. — Т. 9. — № 2. — URL: <https://wcj.world/PDF/02ECMZ224.pdf>

For citation:

Ivanova T. L., Kretova A. V., Fuchedgi A. I. Integrated approach to strategy human resource management of the organization. *World civilizations*. 2024; 9(2): 02ECMZ224. Available at: <https://wcj.world/PDF/02ECMZ224.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 658.3

**Иванова Татьяна Леонидовна**

Донецкая государственная академия управления и государственной службы, Донецк, Россия  
Профессор кафедры экономики предприятия,  
Доктор экономических наук, профессор  
E-mail: [ivanova\\_tatyana.1@yandex.ru](mailto:ivanova_tatyana.1@yandex.ru)

**Кретьова Алина Викторовна**

Донецкая государственная академия управления и государственной службы, Донецк, Россия  
Проректор  
Доктор экономических наук, доцент  
E-mail: [prorektor\\_nayka@donampa.ru](mailto:prorektor_nayka@donampa.ru)

**Фучеджи Анна Ивановна**

Донецкая государственная академия управления и государственной службы, Донецк, Россия  
Преподаватель кафедры экономики предприятия  
E-mail: [anna\\_fuchedgi@mail.ru](mailto:anna_fuchedgi@mail.ru)

## Интегрированный подход к стратегии управления человеческими ресурсами организации

**Аннотация.** В статье обобщены основные этапы становления теории управления человеческими ресурсами (УЧР), а также научные подходы к их исследованию. Проанализированы особенности каждого этапа, начиная от управления персоналом и до формирования теории стратегического управления человеческими ресурсами (СУЧР) организации и разработки стратегии УЧР, проведено их сравнение. Исследованы технократический, организационный и гуманистический подходы, в контексте которых рассмотрена диалектика понятия человеческих ресурсов, начиная от трудовых ресурсов, как основной производительной силы, создающей «результат», и до «человеческого капитала», эквивалентом понятия которого являются высококвалифицированные и конкурентоспособные кадры, обеспечивающие прирост знаний, инноваций и дохода организаций. Отмечается, что гуманистический подход еще не получил окончательного теоретико-методологического оформления, однако в современном воплощении он способен выполнять роль симбиотического интегратора всех существовавших до этого лучших методов и способов управления человеческими ресурсами. В фундаменте подхода заложены концептуальные аспекты человекоцентризма и человекоориентированной экономики. Представлены агрегированные элементы стратегии управления человеческими ресурсами организации, которая направлена на развитие личностных качеств как определяющей предпосылки полного раскрытия и использования физического и интеллектуального потенциалов работников, в силу чего являются важнейшим условием достижения высоких результатов деятельности. В целом в статье обоснована идея о необходимости

Страница 1 из 15

02ECMZ224

интегрированного подхода к стратегическому УЧР, в котором аккумулированы подтвердившие свою достоверность положения теоретико-методологических основ УЧР за весь период их развития.

**Ключевые слова:** теория УЧР; эволюция становления теории УЧР; научные подходы к управлению ЧР; управление персоналом и управление ЧР; стратегический менеджмент; СУЧР; ЧК; стратегия УЧР

Историческая трансформация взгляда на человека и его роль в производственном процессе прошла ряд этапов, начиная от технократического, или экономического, до этапа социализации и самореализации его как личности. Узко технократический подход уравнивал работника с материально-техническим фактором производства, представляя его как механический придаток машины. Гуманистический подход сегодня является доминантным в теории управления человеческими ресурсами и возводит индивида в ранг ведущего фактора производства и главного источника развития организации [14].

Гносеологическая линейка понятий в теории управления человеческими ресурсами является, пожалуй, наиболее широкой и развернутой, в силу чего требует предельно детализированного анализа. Ее методологическим истоком можно считать политэкономическую категорию «рабочей силы» в трактовке К. Маркса, которая получила множественное воплощение в таких возникших на ее основе понятиях, как «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческий потенциал», «новая рабочая сила», «человеческий капитал» и др. Трудно найти другую теорию, содержащую большее поле синонимичных терминов, каждый из которых претендует на позиционирование его как самостоятельной сущности. Приведенные понятия проанализированы нами в статье [6] и будут использованы в данной работе как изученные и обобщенные ранее.

Целью настоящей статьи является исследование эволюции теории управления человеческими ресурсами (УЧР) с позиций последовательных этапов ее развития и их современных смыслов, которые обеспечивают переход к стратегическому управлению человеческими ресурсами (СУЧР) и стратегии УЧР организации.

Рассмотрим комплекс понятий УЧР в контексте основных этапов и научных подходов к развитию теории управления человеческими ресурсами (human resource management, HRM) в организации, представив их укрупненно на Рисунке 1.

Первоначально, как следует из рисунка, рассматривалось управление кадрами организации, в период 1920-50-х годов, которое в середине XX ст. трансформировалось в управление персоналом и сформировалось как отдельная научная система в 60-70-х годах XX столетия. Механизм его реализации включал такие элементы, имеющие важный практический характер, как документированные данные о работниках, условиях и оплате их труда; методики, нормативы, распоряжения об организации и аттестации рабочих мест, о социальных гарантиях, содержание которых определяют специфические условия функционирования организации в текущий период времени и процессы управления ее персоналом.

Теория УЧР была основана в 80–90-годы XX ст., и, с одной стороны, стала логическим продолжением теории управления персоналом, а с другой - явилась альтернативным взглядом на работника как личность [1, 4]. Управление ЧР обрело черты стратегического управления в 80-90-х гг. XX ст. Исследователями-пионерами в сфере стратегического управления

человеческими ресурсами (СУЧР) стали такие зарубежные ученые, как К. Фомбрун, Н. Тиши, Мэри Энн Деванна, М. Бир, Б. Спектор, П. Лоуренс, Д. Куинн Миллс, Р. Уолтон, Л. Дайер, Д.Э. Гест, Р. Коллинз и др. Фундаментальные работы в области стратегического управления человеческими ресурсами представили в 1985 г. П. Бамбергер и И. Мешоулам. Идеи этих ученых в конце 80-х годов подхватили последователи, которые отмечали, что в ближайшем будущем человеческие ресурсы должны играть господствующую роль в стратегическом менеджменте [21].



**Рисунок 1.** Основные этапы и научные подходы к развитию теории управления человеческими ресурсами (рисунок авторов)

Становление теории УЧР в своей эволюции поступательно прошло ряд последовательных этапов, которые обобщенно можно представить как концептуальные подходы к формированию ее постулатов [8; 10; 16]. Авторы теории УЧР выделяют следующие научные подходы в ее развитии:

1. Технократический (экономический подход), который соотносится с этапом тейлоризма в управлении человеческими ресурсами и приходится на конец XIX – начало XX ст. Человек рассматривается как рационально управляемый объект, который обладает функциональными способностями, воплощаемыми в труде, затратах рабочего времени, полученной заработной плате и экономической прибыли организации. Фокус внимания в нем обращен на навыки и умения «человека экономического», выступающего в роли одного из производственных факторов, и на его обучение для более продуктивного использования в производстве. Во временном аспекте подход совместим с функционированием организации как системы закрытого типа, поведение которой в стабильной окружающей среде достаточно предсказуемо, в силу чего она имеет ограниченное число связей с внешним окружением. Его развитие ознаменовало появление концепции «трудовых ресурсов» как основной производительной силы, создающей «результат».

2. Организационный (органический) подход, на базе которого зародилась теория

управления персоналом с ее последующим переходом в концепцию управления человеческими ресурсами и который приходится на середину XX ст. В этом подходе были преодолены ограничения технократического взгляда управленцев на работника и стали превалировать акценты на психологических и социальных характеристиках человеческого ресурса, дополняющие его физические и умственные способности. Подход очертил контуры управленческой деятельности с позиций организации как открытой системы, позиционированной в изменчивую окружающую среду. Организационный контекст позволил развить регистрационно-контрольную функцию экономического подхода и трансформировать ее в деятельность по поиску и подбору кадров, планированию их карьеры, количественной и качественной оценке персонала, повышению его квалификации, получивших олицетворение в актуальной на сегодня кадровой политике организации.

3. Гуманистический подход, который происходит от лат. слова «humanus» – человеческий, человечный, и в этом смысле является своеобразным антиподом технократического и организационного подходов, отличающихся своим жестким рационализмом и узко экономическим взглядом на развитие ЧР организации. Его феноменом в противовес управленческому рационализму, направленному на структурную организацию производства, выступает корпоративная культура. Достоинством подхода, несмотря на подвергаемую острой критике абсолютизацию культурно-корпоративного аспекта, является постулат о человеке как ценнейшем ресурсе организации, способном обеспечить долгосрочную стратегию ее процветания. В основе подхода лежит модель достижения соответствия ценностей компании внутренним нормам, мотивам, интересам и побуждениям человека как существа духовного, творческого и креативного, при этом готового стать приверженным идеалам организации, адаптировать свои навыки и привычки под ее стратегические цели.

Гуманистический подход обозначил радикальный поворот в теории управления человеческими ресурсами и получил первый импульс развития в 90-е годы XX ст. Его, по аналогии с «тихой» управленческой революцией в концепции стратегического управления, можно назвать современной управленческой парадигмой, которая кардинально меняет взгляд на место и роль человека в системе производственных отношений и требует дальнейшего совершенствования и модернизации теории УЧР.

В Таблице 1 представлена эволюция школ управления человеческими ресурсами организации во временной динамике, позволяющая раскрыть их содержание с позиций теорий научного менеджмента и управления человеческими ресурсами [2, 5, 8, 10, 13].

Синтез экономического и организационного подходов, который в целом представляет управленческий рационализм, является классическим, демонстрирующим методологические основания школ тейлоризма, бюрократической организации, административной школы и взглядов их адептов. Гуманистический подход, еще не получивший окончательного теоретико-методологического оформления, является интегрированным, или синергетическим, претендует на особую роль симбиотического интегратора всех существовавших до этого лучших методов и способов управления человеческими ресурсами, исследованных в рамках ряда научных дисциплин. Однако в нем, если сравнивать с предыдущими подходами, преобладают аспекты концепции человекоцентризма и человекоориентированной экономики [7, 18].

Таблица 1

**Эволюция школ управления человеческими ресурсами организации  
(составлено авторами)**

Школы управления	Представители	Основополагающие идеи и принципы управления работниками
1	2	3
<b>Экономическое направление (начало и середина XX века)</b>		
Школа научного направления (1885-1920 гг.)	Ф. Тейлор, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон	Концептуальная идея – люди делают много лишнего. Необходима научная организация труда (НОТ). Работник - фактор в ряду прочих факторов производства. Обращение к принципам научного менеджмента. Разработка методики оптимизации трудовых операций работников.
Школа бюрократической организации (1920-1930 гг.)	Винсент де Гурне, М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон	Основная идея – рациональное управление на основе должностных обязанностей и ответственности.
Административная школа (классическая) (1920-1950 гг.)	А. Файоль, Л. Гулик, А. Рейли, Дж. Муни, Л. Урвик	Основная цель - разработка универсальных принципов как факторов повышения эффективной деятельности организации и управления человеческими ресурсами.
<b>Органическое направление (середина XX века – настоящее время)</b>		
Школа человеческих отношений (1930-1980 гг.)	Э. Мэйо, М. Фоллет, Г. Мюнстерберг, Ф. Ротлисбергер и Ч. Барнард	Во главе угла - человек со своими желаниями и потребностями, а не производственный план. Ориентация на удовлетворение социальных потребностей работников.
Бихевиористская школа, или школа поведенческих наук (1950 гг.-по настоящее время)	А. Маслоу, Д. Макгрегор, Дж. Уотсон, Ф Герцберг, Р. Лайкергт, К. Арджирис	Ключевая идея - ориентирует управленческую деятельность на перенос акцента с задач на человека и предполагает заботу о человеке. Основа – поведение человека как результат влияния факторов окружения.
Школа управления человеческими ресурсами, или неоклассическая (1930-1980 гг. - по настоящее время)	Дж. Пфедфер, Э. Мэй, М. Хьюзелид, С. Вуд, М. Армстронг, Е. Лоулер, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, К. Алдерфер, В.А. Ядов, Н.Ф. Наумова, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, А.Н. Леонтьев	Лейтмотив: человек - главный объект внимания, который должен быть мотивирован и вознагражден. Переход к постулату человека социального (homo sociologicus). Применение инструментария таких наук, как психология, социология, педагогика, антропология и др. как основ междисциплинарного подхода.
Науки управления, или математическая, количественная (1960 гг.- по настоящее время)	Р. Аккофф, Л. Берталанфи, С. Пиво, А. Гольдбергер, Д. Форрестер, Р. Люс, Л. Кляйн, Н. Жоржеску-Реган, С. Бир, Л.В. Канторович, В.В. Новожилов, А.И. Берг, В.М. Глушков и др.	Концептуальная идея - углубление понимания сложных управленческих проблем, в том числе управления человеческими ресурсами, благодаря разработке и применению математического моделирования поведения организаций на основе формализованных и эвристических моделей.



Школы управления	Представители	Основополагающие идеи и принципы управления работниками
1	2	3
<b>Гуманистическое направление (80-90-е годы XX ст. – настоящее время)</b>		
Управление ЧР (HR) (80-90 гг. XX ст.)	К. Фомбрун, Н. Тиши, Мэри Энн Деванна, М. Бир, Б. Спектор, П. Лоуренс, Д. Куинн Миллс, Р. Уолтон, Л. Дайер, D.E. Guest, Р. Коллинз, П. Бамбергер, И. Мешоулам	Проорганический подход: работник – ключевой стратегический ресурс организации, от которого зависит ее существование. Позволяет раскрыть трудовой и человеческий потенциалы работника. Органические структуры вместо механических, более адаптивные к окружению.
Управление ЧР через управление ЧК (90-е годы XX ст. – по настоящее время)	К. Роджерс, А. Маслоу, Т. Шульц, Г. Беккер, Р. Уотернен, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер, М. Хильб, Ф. Хайзе	Идеи самоактуализации и личностного роста, раскрытия творческого и креативного потенциала человека. Гуманизация и демократизация образования, обеспечивающая самореализацию личности человека. Люди как главный источник улучшения качества, эффективности производства, роста благосостояния общества.

Как вытекает из содержания таблицы, основные концептуальные идеи и постулаты школ классифицированы в рамках интегрированного рационального и гуманистического направлений их исследований, что позволяет проанализировать, как во времени развивались взгляды выдающихся ученых на сущность и содержание проблемы управления ЧП. Напрашивается вывод о том, что проблема УЧР изначально волновала величайшие умы в контексте философских основ гуманизма, создания максимально справедливых условий для использования ЧР и объективной оценки их вклада в общий результат.

Критика концепции «человека экономического» (*homo economicus*) и переход к постулатам «человека социального» (*homo sociologicus*) и «человека этического» (*homo ethicus*), ядром которого является человеческий капитал (ЧК), демонстрируют современный междисциплинарный аспект реализации гуманитарного подхода в рамках теории управления человеческими ресурсами.

Заслуживает внимания также двуединый научный подход, который зародился на рубеже 1980–90-х гг., и, с легкой руки Дж. Стори (1989), получил названия: гибкое, или «мягкое» стратегическое управление человеческими ресурсами (*strategic human resource management, SHRM*), или *soft SHRM*; и «жесткое», тяжелое, *hard SHRM*, которые полярно отличаются друг от друга, однако рассматриваются в единой связке. «Мягкое» управление *SHRM* корнями уходит в школу человеческих отношений, ориентировано на перманентное обучение персонала, актуально в системе неформальных коммуникационных отношений и привлечения работников для принятия управленческих решений. Идеей гибкого подхода является цель достижения приверженности персонала ключевым ценностям организации посредством их активного вовлечения в ее корпоративную культуру. «Жесткий» способ *SHRM* смыкается с рациональным (технократическим), основу которого составляет экономический подход, направленный на получение максимальной отдачи от капиталовложений в человеческие ресурсы, и реализует интересы работодателя. Очевидно методологическое отличие направлений векторов двух подходов, однако справедливым является мнение М. Армстронга о том, что на практике стратегическое УЧР должно пытаться достичь справедливого баланса обоих методов [8, 9, 15].

В Таблице 2 в контексте эволюции теории управления человеческими ресурсами рассмотрен еще один важный аспект УЧР – принципиальные отличия парадигм управления персоналом и управления человеческими ресурсами в разрезе ряда критериев, углубленно раскрывающие их сущность и особенности. Первое отличие состоит в том, что управление персоналом представляет собой более узкий предмет работы отдела кадров, а управление человеческими ресурсами отражает контекст деятельности высшего менеджмента организаций. Второе отличие: управление персоналом решает текущие, или оперативные, задачи обеспечения кадрами на конкретных рабочих местах и строится на принципах жесткой иерархической вертикали [4, 5, 13, 14, 20]. Концепция управления человеческими ресурсами является закономерным этапом развития теории управления персоналом в условиях перехода общества к экономике знаний, инновационной экономике, развивающейся на базе цифровой платформы, обретающей тотальный характер.

Таблица 2

**Принципиальные отличия парадигм управления персоналом и управления человеческими ресурсами (составлено авторами)**

Критерии	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Стадия развития общества	Стадия индустриализма, продолжение тенденций капитализации и наращивания прибыли, превалирование «человека экономического» («homo economicus»); ведет отсчет от времени ратификации Версальского мирного договора и создания Международной организации труда (МОТ) (1920-1980 гг.)	Вступление общества в эпоху постиндустриализма, последовательной информатизации, управления знаниями; первые ростки осознания особой роли человеческих ресурсов в организации; появление контуров свободного найма и договорных отношений (1980- 2000 гг.)
Тенденции в развитии экономики и управлении кадрами	Традиционная отраслевая структура экономики; концентрация капитала в частных руках на Западе; «период великого перелома» в СССР; разработка кадровой политики; комбинация научно-изыскательской, рационализаторской функции и учебной подготовки персонала; создание нового профессионального слоя управленцев	Переход к наукоемкому производству; конвергенция технологий, появление новых отраслей, сокращение жизненного цикла технологий и продуктов; ориентация на повышение производительности труда, качества продукции, сокращения затрат посредством управления человеческими ресурсами
Уровень нестабильности среды согласно «сигнальной» теории И. Ансоффа	Относительная стабильность окружения, медленные темпы изменений; организация – закрытая система; средний уровень нестабильности по шкале И. Ансоффа: 2,5–3,5 балла	Рост нестабильности окружения, достигающий высоких уровней по шкале И. Ансоффа (0-5 баллов) максимума: 3,5–5 баллов
Управленческая парадигма	Реактивное управление организацией на основе экстраполяции трендов развития закрытой организации; контроль деятельности; усиление функционального разделения труда; нормы, стандарты и правила выполнения работ для персонала	Тихая «управленческая» революция; примат стратегического проактивного управления организацией; первые акценты на элементах человеческого потенциала и интеллектуального капитала

Цель управления человеческими ресурсами - интеграция интересов работника и организации для решения общих задач. При этом система УЧР имеет преимущественно горизонтальную структуру, в отличие от управления персоналом по линии жесткой иерархии, предполагает «гибкие роли» и основана в большей мере на принципах самоорганизации и самоконтроля работников. Следующее отличие: критериями успешности управления персоналом являются выполнение плановых показателей обеспеченности кадрами, поддержания уровня текучести кадров в допустимых пределах и уровня трудовой дисциплины. В системе УЧР работник, являясь «одушевленным фактором производства», представляет собой не просто позицию «ФИО» в документах кадровой службы, а полноправного автора процесса создания новых товарно-материальных ценностей, предоставления комплекса современных услуг, выдвижения креативных идей, от которых во многом зависит успешность функционирования всей организации.

Результаты деятельности индивида как человеческого ресурса влияют на показатели текущей и перспективной рентабельности, обеспечение устойчивого развития организации, отражают конкурентоспособность работников и организации в целом, возможности их адаптации к изменениям окружающей среды, включения в процесс формирования современной корпоративной культуры и одновременно носят конкретно функциональный характер. Управление человеческими ресурсами представляет собой методически обоснованный и логически выверенный алгоритм организации и координации деятельности наиболее ценных нематериальных активов, которыми являются кадры, или персонал, организации.

На сегодняшний день существует аксиома: без человеческих ресурсов – нет организации, а успехи организации – это заслуга и достижение работников. На смену подходу «твердого» администрирования в современной организации приходят методы управления, которые поощряют проявление и накопление таких свойств человеческого капитала, как творчество, инновационность, свобода поведения личности, автономия работника, гармоничное сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении организацией [17, 18].

Вопросы эффективного управления человеческими ресурсами организации обретают значимость первостепенных и требуют стратегического управления, основанного на долгосрочных прогнозах развития организации и ее окружения. Стратегия управления человеческими ресурсами требует создания единой системы управления организацией и ЧР, а также комплексной системы учета и взаимосвязи таких ее элементов, как личностные характеристики работников, встроенные в условия внутренней и внешней среды организации. Она должна быть ориентирована на необходимые организационные действия, обеспечивающие эффективную деятельность организации, формирование социальной ответственности, что находит отражение в грамотной кадровой политике как важнейшей составляющей стратегии управления человеческими ресурсами, а следовательно, требует сбалансированного симбиоза парадигмы управления персоналом и управления человеческими ресурсами организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами является сложной в методическом и организационном плане задачей, в силу чего должна быть хорошо структурированной. На сегодня универсальная и совершенная методика ее формирования как в отечественной, так и зарубежной практике, отсутствует. Актуальным является научное обоснование целей, содержания и структуры стратегии УЧР организации, а также состава количественных и качественных показателей ее оценки в рамках целостной корпоративной или деловой стратегии организации [17, 18].



Стратегия управления человеческими ресурсами в организации, выступая в роли функциональной, должна обеспечивать оптимальное формирование коллектива специалистов, максимально полное использование его трудового и творческого, явного и скрытого (латентного) потенциалов, рост производительности труда и качества работы, удовлетворение материальных и моральных потребностей отдельного индивида и персонала в целом, которые должны составлять комплекс организационных и экономических мероприятий, лежащих в ее основе. Она должна носить интегральный характер, обусловленный тем, что все функциональные, обеспечивающие и целевые подсистемы организации включают принципиальные основы управления и использования всех человеческих ресурсов организации. В ней должно быть достигнуто единство кадровой политики и управления ЧР за счет симбиоза двух парадигм: управления персоналом и стратегического управления человеческими ресурсами (СУЧР). В основе стратегии УЧР организации должна лежать система, которая является базой для формирования и осуществления последовательной и эффективной кадровой политики в рамках парадигмы управления персоналом. К ее важнейшим задачам относятся отбор, подготовка, оплата и правильное использование кадров как императивы данной парадигмы организации. Ядром стратегии УЧР является развитие человеческого капитала (ЧК), выполняющего роль мощного драйвера эффективной деятельности организации [3; 18, 19].

Управление человеческим капиталом (УЧК) как часть современной теории управления ЧР интенсивно развивается в XXI ст. С одной стороны, оба вида управления (УЧР и УЧК) содержат термин «человеческий», в котором акцентируются личностная и социальная компоненты; с другой - терминологически управление ЧР и ЧК отличаются, поскольку понятие «ресурс» ассоциируется с однократно осуществляемыми затратами на создание и сбытовую деятельность по реализации продуктов организации, а в термине «капитал» акценты смещаются в сторону его способности производить новую стоимость и повышать экономическую прибыль работодателя [20, 21, 22].

Несколько обобщая концептуальные основы категории «человеческий капитал», выделим две его важнейших составляющих [11, 12]:

1. Человеческий капитал как запас, под которым подразумевают ресурс здоровья, умений, способностей, навыков, знаний и который коррелирует с его содержанием как экономического фактора, влияющего на увеличение производительности труда и уровень доходов экономической системы. Его ведущими маркерами являются природные способности, общие и специальные знания, обретенные навыки, опыт и умения, уровень культуры и образованности кадров.

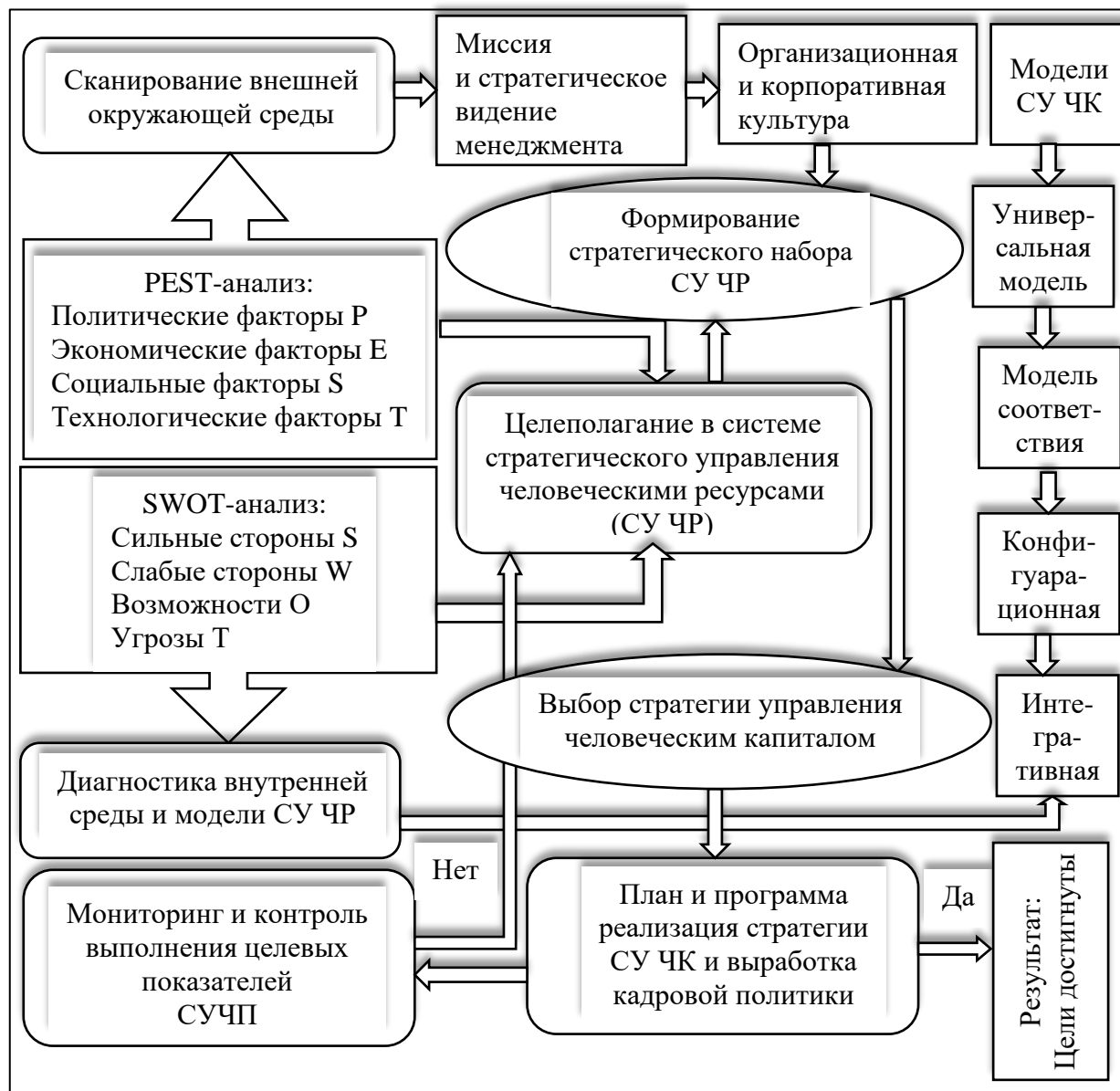
2. Человеческий капитал как доход, инвестиции в который становятся активом, обеспечивающим возможность существования индивида на протяжении всей его жизни, и вносящий вклад в развитие организации.

Их интегральное рассмотрение позволяет получить некоторый обобщенный контекст человеческого капитала, который в двух измерениях создает единое целое, обеспечивающее реализацию функций ЧК как человека социального и человека-индивида. В рамках парадигмы устойчивого развития организации данные аспекты исследования человеческого капитала органично дополняются третьим – социокультурным, в котором человеческий капитал рассматривается не только с точки зрения экономических и социальных контекстов, удовлетворения материально-вещественных потребностей производства и человека, но и как духовный феномен, благодаря которому улучшаются социальная, экономическая и экологическая составляющие устойчивого развития [22, 23].

Еще одним аспектом исследования человеческого капитала выступает институциональная составляющая, которая складывается в процессе социально-направленной экономической эволюции и должна обеспечивать достижение максимально высокого качества жизни. Она создает предпосылки формирования социо-бизнес-среды, способной воспроизводить инновационный человеческий капитал, обладающий ресурсным потенциалом, соответствующим замыслу устойчивого экономического и конкурентоспособного развития организации. Под социо-бизнес-средой необходимо понимать сложно-структурированное многомерное пространство, включающее совокупность институтов, их организационных культур, видов инвестиционного климата, сетей коммуникаций, которые представляют механизм передачи информации от одного экономического объекта (субъекта) к другому. Ее отличительными характеристиками также являются культурное разнообразие, «увеличение локальной инновационности через синергетические и коллективные процессы обучения» и «смягчение потенциальных рисков инновационного процесса» [24].

Не менее важным маркером эволюции современной организации, в которой на первый план поступательно выдвигается человеческий феномен, является развитие сетевых структур, которое создает альтернативные формы инновационно-интеграционных процессов внутри и вне организации, высокая эффективность которых обеспечивается синергетическим эффектом взаимодействия на основе отношений взаимного доверия и обучения. Этот синергетический эффект значительно модифицирует основу устойчивого развития в рамках конкурентоспособного роста и качественного изменения составляющих организации. Формирование и реализация стратегии УЧР, стержневой основой которой является эффективное управление ЧК, составляют главное содержание процесса стратегического управления человеческими ресурсами.

Процедура разработки стратегии в агрегированном виде представлена на Рисунке 2. Основное предназначение стратегии УЧР заключается в создании возможностей для обеспечения организации компетентными, квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые способны создать долгосрочное конкурентное преимущество. Кардинальное отличие СУЧР от традиционного управления персоналом или кадрами состоит в том, что эта деятельность является главным элементом и следствием разработки общей корпоративной или деловой стратегии организации. Важнейшая характеристика СУЧР – комплексность и интегративность стратегий ЧР, формирование стратегического набора, тесно связанного с бизнес-стратегиями организации. Системы СУЧР создают предпосылки достижения намеченных целей и результатов, в частности, таких, как сокращение сроков разработки новой продукции, улучшение ее качества, послепродажного сервиса и других. Особую роль в управлении ЧР играют организационная и корпоративная культура, которые являются мотиваторами роста производительности труда работников в случае их прогрессивности и, наоборот, демотиваторами – в противном случае.



*Рисунок 2. Агрегированные элементы формирования стратегии управления человеческими ресурсами организации (составлено авторами)*

В стратегии должны быть органично соединены модель стратегического соответствия, конфигурационная и интегративная модели, которые способны обеспечить согласование стратегии УЧР с содержанием бизнес-стратегии организации, реализуя «принцип соответствия», выдвинутый Мичиганской школой в 1984 г. Синтез стратегий на уровне стратегических целей осуществляется в рамках конфигурационной модели, а интеграция всех подсистем организации – в интегративной. Одним из важнейших блоков в системе формирования стратегии УЧР является выбор стратегии УЧК, которая кардинально отличается от рассмотренной выше «тейлоровской» стратегии, соответствующей рациональному научному подходу в становлении теории УЧР (Таблица 1). Стратегия УЧК направлена на развитие личностных качеств как определяющей предпосылки полного раскрытия и использования физического и интеллектуального потенциалов работников, в силу чего является важнейшим условием достижения высоких результатов деятельности.

Сделаем обобщающие выводы. Отличительными особенностями системы стратегического управления человеческими ресурсами, которые должны быть учтены при разработке стратегии УЧР, являются следующие:

- системы и практика управления персоналом и УЧР должны быть коррелированы между собой и с основными бизнес-стратегиями организации;
- целесообразно участие персонала в разработке стратегии, в частности, в маркетинговом анализе рынка труда, оценке трудового потенциала ЧР и потребностей в них организации;
- необходимо выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ЧР в рамках SWOT-анализа, которые влияют на оценку потенциала имеющихся ресурсов; рентабельность программ развития и обучения персонала;
- эффективность мотивации и стимулирования, привлечения, удержания нужных работников для результативной деятельности являются органическими составляющими стратегии УЧР;
- формирование оптимальной организационной структуры и культуры выступают условиями для эффективной реализации стратегии УЧР, проведения организационных изменений и разработки концепции корпоративной культуры, соответствующей стратегии;
- выбор подходов, методов и моделей, позволяющих создать эффективную систему СУ ЧР и коррекции действующей, должны быть задекларированы в стратегических целях на корпоративном и операционном уровнях управления, поскольку являются частью общей системы стратегического управления организацией.

Наконец, человеческий капитал, который является следствием эффективного стратегического управления человеческими ресурсами, выступает доминантой парадигмы УЧР и эффективного развития организации. Вследствие этого концепцию воспроизводства и оценки человеческого капитала посредством целесообразного инвестирования в человеческие ресурсы и продуктивного управления ими необходимо оптимально встроить в бизнес-стратегии организации посредством разработки стратегии УЧР. В свою очередь, реализация стратегии и ее целей требуют совершенствования организационной структуры и корпоративной культуры организации.

Стратегия УЧР, включающая стратегию УЧК, должна определять:

- стратегические цели и задачи в сфере управления ими;
- главные векторы развития системы стратегического управления персоналом, ЧР и ЧК;
- критерии оценки эффективности реализации стратегии УЧР, включая стратегию управления ЧК;
- необходимые средства и условия роста и накопления ЧК как фактора повышения устойчивости и конкурентоспособности системы.

Эффективная реализация стратегии может быть обеспечена в случае создания комплексной системы УЧР, ориентированной на достижение целей накопления человеческого капитала, представляющего собой основу и источник процветания организации, роста ее устойчивости и конкурентоспособности в условиях жесткой конкуренции на рынке. Осознание этого факта должно прочно войти в сознание руководителей организации, которые должны строить работу с учетом фактора человеческого капитала, обладающего не только физическими, но и творческими, креативными способностями, а также культурными

и духовными запросами, которые являются важнейшими факторами решения проблем в социоэкономической и социокультурной сферах развития экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Акьюлов, Р. И. Человеческие ресурсы как комплексная экономическая категория / Р. И. Акьюлов // Журнал экономической теории. — 2009. — № 4. — EDN LLZEVR.
2. Власова, Т. А. Историческая трансформация и современные тренды теории и практики управления персоналом / Т. А. Власова, О. А. Тимохина // Мировые цивилизации. — 2021. — №1. — Т. 6. — URL: <https://wcj.world/PDF/10ECMZ121.pdf> (дата обращения: 03.03.2024).
3. Гальченко, С. А. Человекоцентричность - необходимое условие экономики будущего / С. А. Гальченко, О. Н. Сезонова, В. Н. Ходыревская [и др.] // Лидерство и менеджмент. — 2022. — Т. 9, № 2. — С. 309–322. — EDN ZUVXRV.
1. Гончарова, Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева; под общ. ред. Е.В. Зайцевой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. — 162 с. — ISBN 978-5-7996-3298-4.
4. Дьяконова, М. А. Эволюция понятия «Управление человеческими ресурсами» / М. А. Дьяконова, Ф. Ф. Шарипов // Вестник университета. — 2018. — № 4. — С. 14–17. — DOI 10.26425/1816-4277-2018-4-14-17. — EDN XOIXBJ.
5. Иванова, Т. Л. Комплексный анализ системы понятий теории управления человеческими ресурсами в контексте их исторической и методологической трансформации / Т. Л. Иванова, А. В. Кретова, А. И. Фучеджи // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 2, № 7(139). — С. 5–16. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.07.02.001. — EDN YMCXXM.
6. Кебадзе, О. Г. Развитие управления человеческими ресурсами наукоемких организаций в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов: дис. ... канд. экон. наук: 5.2.6. Менеджмент. — Череповец, 2023. — 189 с.
7. Косинов, Д. А. Эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами / Д. А. Косинов // Человек. Знак. Техника: Сборник статей II Международного междисциплинарного молодежного форума, Самара, 10 февраля 2022 года. — Самара: Самарский научный центр РАН, 2022. — С. 103–108. — EDN UIFDDV.
8. Кучеров, Д. Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции / Д. Г. Кучеров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2014. — № 1. — С. 98–116. — EDN SEZIAJ.
9. Оборина, А. В. История становления концепции управления человеческими ресурсами / А. В. Оборина // Стратегии бизнеса. — 2021. — Т. 9, № 1. — С. 25–31. — DOI 10.17747/2311-7184-2021-1-25-31. — EDN NDYTHP.
10. Макаров, И. Н. Роль человеческого капитала в системе экономической безопасности региона / И. Н. Макаров, И. А. Почаев // Российское предпринимательство. — 2018. — Т. 19, № 12. — С. 3737–3750. — DOI 10.18334/tr.19.12.39673. — EDN YYFPDF.
11. Насырова, С. И. Методологические принципы формирования и развития человеко-ориентированной экономики / С. И. Насырова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2022. — № 2(134). — С. 14–20. — EDN AOLNXA.



12. Насырова, С. И. Экономика, ориентированная на человека: разработка дефиниции / С. И. Насырова // Russian Journal of Economics and Law. — 2022. — Т. 16, № 2. — С. 258–274. — DOI 10.21202/2782-2923.2022.2.258-274. — EDN SDXTAR.
13. Николаев, Н. А. «Человеческие ресурсы» в системе понятий менеджмента и экономики труда / Н. А. Николаев // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2019. — № 2. — С. 7–14. — DOI 10.24143/2073-5537-2019-2-7-14. — EDN QHXCZG.
14. Родин, Д. В. «Жесткий» и «мягкий» подходы к управлению человеческими ресурсами организации / Д. В. Родин // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. — 2015. — № 3(34). — С. 231–239. — EDN VBWJID.
15. Рязанцева, И. В. Гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами / И. В. Рязанцева, Т. А. Самойлюк // Теория и практика общественного развития. — 2016. — № 6. — С. 76–78. — EDN WCKYHT.
16. Савельченко, И. А. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации / И. А. Савельченко, Л. Е. Никифорова // Креативная экономика. — 2017. — Т. 11, № 7. — С. 735–748. — DOI 10.18334/ce.11.7.38202. — EDN ZDNMFB.
17. Сибирко, И. В. Интегрированный подход к формированию стратегии управления персоналом / И. В. Сибирко // Проблемы современной экономики: Материалы VII Международной научной конференции, Казань, 20–23 марта 2018 года. — Казань: Молодой ученый, 2018. — С. 37–39. — EDN YSQEHY.
18. Соколов, Д. Н. Интеграция стратегических ресурсов организации в условиях новой экономики: концептуальная модель / Д. Н. Соколов, Е. К. Завьялова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. — 2018. — Т. 17, № 1. — С. 46–68. — EDN WDETFR.
19. Холькина, О.В. Система управления человеческими ресурсами организации на основе контроллинга персонала (на примере строительных организаций): научно-квалификационная работа аспиранта / О. В. Холькина. — Пенза. — 2017. — 266 с. — URL: <https://library.pguas.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/2334/%D0%A5%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%D0%92..pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 05.03.2024).
20. Bamberger, Peter A., Meshoulam, Ilan. Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impac / Peter A. Bamberger, Ilan Meshoulam. — 2000. — SAGE Publications. — 224 p. — ISBN 1452221812, 9781452221816.
21. Delery J. E., Roumpi D. 2017. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? Human Resource Management Journal 27 (1): 1–21. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/313811678\\_Strategic\\_human\\_resource\\_management\\_human\\_capital\\_and\\_competitive\\_advantage\\_is\\_the\\_field\\_going\\_in\\_circles](https://www.researchgate.net/publication/313811678_Strategic_human_resource_management_human_capital_and_competitive_advantage_is_the_field_going_in_circles) (date of access: 05.03.2024).
22. Haesli A., Boxall P. 2005. When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalisation-retention and codification-recruitment configurations. International Journal of Human Resource Management 16 (11): 1955–1975. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/247522120\\_When\\_knowledge\\_management\\_meets\\_HR\\_strategy\\_An\\_exploration\\_of\\_personalization-retention\\_and\\_codification-recruitment\\_configurations](https://www.researchgate.net/publication/247522120_When_knowledge_management_meets_HR_strategy_An_exploration_of_personalization-retention_and_codification-recruitment_configurations) (date of access: 05.03.2024).
23. Isaksen A. Rationalization and regional clusters as a development strategies in a global economy. Oslo, 1998, p. 3. — URL: <https://ideas.repec.org/p/stp/stepre/1998r01.html> (date of access: 11.03.24).

**Ivanova Tatyana Leonidovna**

Donetsk State Academy of Management and Public Administration, Donetsk, Russia  
E-mail: [ivanova\\_tatyana.l@yandex.ru](mailto:ivanova_tatyana.l@yandex.ru)

**Kretova Alina Viktorovna**

Donetsk State Academy of Management and Public Administration, Donetsk, Russia  
E-mail: [prorektor\\_nayka@donampa.ru](mailto:prorektor_nayka@donampa.ru)

**Fuchedgi Anna Ivanovna**

Donetsk State Academy of Management and Public Administration, Donetsk, Russia  
E-mail: [anna\\_fuchedgi@mail.ru](mailto:anna_fuchedgi@mail.ru)

## **Integrated approach to strategy human resource management of the organization**

**Abstract.** The article summarizes the main stages in the development of the theory of human resource management (HRM), as well as scientific approaches to their research. The features of each stage, from personnel management to the formation of the theory of strategic human resource management (HRMS) of the organization and the development of HRM strategy, are analyzed and compared. Technocratic, organizational and humanistic approaches are explored, in the context of which the dialectic of the concept of human resources is considered, starting from labor resources as the main productive force that creates the «result», and to «human capital», the equivalent of which is highly qualified and competitive personnel providing growth knowledge, innovation and income of organizations. It is noted that the humanistic approach has not yet received final theoretical and methodological design, however, in its modern incarnation it is able to play the role of a symbiotic integrator of all previously existing best methods and methods of human resource management. The approach is based on the conceptual aspects of human-centrism and human-oriented economics. The aggregated elements of the organization's human resource management strategy are presented, which is aimed at developing personal qualities as a determining prerequisite for the full disclosure and use of the physical and intellectual potential of employees, which is why it is the most important condition for achieving high performance results. In general, the article substantiates the idea of the need for an integrated approach to strategic HRM, which accumulates the provisions of the theoretical and methodological foundations of HRM over the entire period of their development that have confirmed their reliability.

**Keywords:** HRM theory; evolution of the formation of HRM theory; scientific approaches to HR management; personnel management and HR management; strategic management; SHRM; HC; HRM strategy