

УДК 331

## Разработка кадровой стратегии организации

Кошелев Кирилл Михайлович, студент, Уральский государственный экономический университет, kirillkoselev307@gmail.com

В статье рассматриваются теоретические аспекты разработки кадровой стратегии организации в условиях современной социально-экономической нестабильности. Раскрывается содержание понятия «кадровая стратегия», ее роль и место в системе стратегического управления персоналом. Обоснована необходимость согласования кадровой стратегии с общей стратегией развития организации и кадровой политикой. Проанализированы основные этапы формирования кадровой стратегии, включая анализ внутренней и внешней среды, а также подходы к ее реализации. Особое внимание уделено вопросам оценки эффективности кадровой стратегии и показателям, характеризующим экономические и социально-психологические результаты деятельности организации. Сделан вывод о значимости кадровой стратегии как инструмента обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: кадровая стратегия, управление персоналом, кадровая политика, стратегическое управление, эффективность кадровой стратегии, персонал организации, развитие организации.

Понятие «стратегия» исторически связано с военным искусством и первоначально трактовалось как искусство управления войсками. В экономическую науку данный термин был интегрирован во второй половине XX в., где первоначально использовался преимущественно для обозначения долгосрочного планирования. Однако со временем содержание данной категории существенно расширилось и стало охватывать вопросы формирования конкурентных преимуществ, распределения ресурсов и обеспечения устойчивости организации.

Современный этап развития экономики характеризуется высокой степенью неопределенности и нестабильности. Санкционные ограничения, колебания мировых рынков, структурные изменения в экономике требуют от организаций гибкости и способности к стратегическому управлению. В этих условиях особую значимость приобретает управление человеческими ресурсами как ключевым фактором конкурентоспособности.

Кадровая стратегия представляет собой систему приоритетных направлений и управленческих решений, ориентированных на формирование, развитие и эффективное использование персонала в соответствии с целями организации и ее ресурсными возможностями. Она задает долгосрочные ориентиры работы с персоналом — от подбора и адаптации до развития, мотивации и высвобождения работников.

Разработка кадровой стратегии является необходимым условием реализации стратегических целей организации. Она должна быть согласована с общей стратегией развития предприятия и кадровой политикой, обеспечивая их практическую реализацию.

Цели и задачи кадровой стратегии заключаются в обеспечении целостности и согласованности всех элементов системы управления персоналом: кадровой политики, стратегии и планирования.

Кадровая политика определяет генеральное направление и основные принципы работы с кадрами, а также общие и специфические требования к персоналу.

Кадровая стратегия развития организации направлена на разработку методов, позволяющих привлекать и удерживать необходимых специалистов, а также снижать уровень текучести кадров.

Целью данной статьи является обоснование теоретического подхода к разработке кадровой стратегии организации.

Предмет исследования составляют экономические, организационные и управленческие отношения, возникающие в процессе разработки кадровой стратегии организации.

Кадровая стратегия выступает важнейшим элементом общей стратегии организации и определяет долгосрочную концепцию управления человеческими ресурсами. В научной литературе

представлены различные подходы к определению данного понятия. Одни исследователи рассматривают кадровую стратегию как механизм согласования интересов работников и работодателя, другие — как совокупность регламентированных процедур и управленческих решений.

Обобщая существующие подходы, кадровую стратегию можно определить как систему взаимосвязанных решений и мероприятий, направленных на обеспечение организации персоналом необходимой квалификации и в требуемом количестве, а также на создание условий для его профессионального роста и эффективной трудовой деятельности.

Объектом кадровой стратегии является персонал организации — совокупность работников, состоящих в трудовых отношениях с работодателем. Субъектом реализации выступает система управления персоналом, включающая специализированные подразделения и руководителей различных уровней.

Формирование кадровой стратегии предполагает последовательную реализацию ряда этапов.

Первый этап — анализ текущего состояния системы управления персоналом. Оцениваются показатели текучести кадров, производительности труда, удовлетворенности сотрудников, проводится SWOT-анализ.

Второй этап — сбор и обработка информации. Используются количественные и качественные методы: анкетирование, интервьюирование, экспертные оценки.

Третий этап — сопоставление с отраслевой практикой (бенчмаркинг), позволяющее выявить конкурентные преимущества и направления развития.

Четвертый этап — получение обратной связи от сотрудников, способствующее выявлению скрытых проблем.

Пятый этап — корректировка стратегических ориентиров и программ развития персонала.

Шестой этап — мониторинг и совершенствование стратегии.

Седьмой этап — адаптация к изменениям внешней и внутренней среды.

Эффективность кадровой стратегии может оцениваться по экономическим и социально-психологическим показателям. К экономическим относятся производительность труда, доход на одного работника, рентабельность затрат на оплату труда. К социальным — удовлетворенность персонала, уровень вовлеченности, состояние организационного климата.

Применяются экспертные методы, бенчмаркинг, а также анализ возврата инвестиций в персонал (ROI). Комплексная оценка позволяет определить степень достижения стратегических целей.

Таким образом, многозначность понятия эффективности кадровой стратегии организации позволяет в качестве критериев эффективности рассматривать эффективность труда, эффективность расходов на реализацию программ кадровой стратегии и эффективность деятельности служб управления персоналом.

Для оценки эффективности кадровой стратегии организации необходимо учитывать условия функционирования кадровой службы организации и ее взаимодействие со всеми структурными подразделениями.

Таким образом, кадровая стратегия организации представляет собой совокупность стратегических целей (сгруппированных по нескольким базовым направлениям кадровой стратегии) и стратегических подходов к достижению установленных целей.

Подводя итоги статьи, можно сформулировать следующие выводы. Стратегия управления персоналом охватывает различные аспекты управления персоналом организации. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах организации и предполагает разработку мероприятий, усиливающих ее возможности в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере управления персоналом. Однако технологии стратегического управления персоналом пока недостаточно разработаны.

Реализация кадровой стратегии включает два основных этапа: внедрение стратегии и контроль за ее реализацией с последующей координацией действий по результатам контроля. Этап внедрения предполагает разработку плана реализации HR-стратегии, а также детализированных программ и мероприятий в рамках поставленных целей.

#### Примечания

1. Ланская Д. В., Ермоленко В. В., Шестаков А. Н. Анализ особенностей содержания этапов и методов разработки кадровой стратегии организации и мотивационных механизмов ее реализации // Вестник Академии знаний. 2022. N 6.
2. Мельникова Н. М., Неустроева А. Н. Особенности разработки кадровой стратегии организации в условиях Крайнего Севера // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. N 6.
3. Лукина О. В., Дегтерева В. А. Проектная работа по разработке кадровой стратегии и кадровой политики организации: учебное пособие. СПб., 2022.
4. Андарова Р. К., Мукашев Т. А., Симонин П. В. Кадровые стратегии, кадровая безопасность и корпоративная культура в системе трудовых отношений: теория, методология и практика: монография. М., 2025.

#### English version

Development of an organization's personnel strategy

Koshelev Kirill Mikhaylovich, student, Ural State University of Economics

This article examines the theoretical aspects of developing an organization's personnel strategy in the context of contemporary socio-economic instability. It reveals the content of the concept of personnel strategy, as well as its role and place within the system of strategic human resource management. The study substantiates the necessity of aligning the personnel strategy with the overall development strategy of the organization and its personnel policy. The main stages of personnel strategy formation are analyzed, including the analysis of the internal and external environment, as well as approaches to its implementation. Particular attention is paid to issues related to evaluating the effectiveness of the personnel strategy and to indicators characterizing the economic and socio-psychological results of an organization's activities. The article concludes that the personnel strategy is an important instrument for ensuring sustainable development and enhancing the competitiveness of an organization.

Keywords: personnel strategy, human resource management, personnel policy, strategic management, effectiveness of personnel strategy, organizational personnel, organizational development.