

УДК 331.1


[https://doi.org/10.54158/27132838\\_2022\\_3\\_3\\_242](https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_3_242)EDN: [ZJELGM](#)

Научная статья



## Формирование и развитие стратегии управления человеческими ресурсами в организации

О.В. Ульяницкая  , Я.А. Баскаков

*Луганский государственный университет имени Владимира Даля,  
г. Алчевск, Луганская Народная Республика  
 [olga.ulyanickaya@mail.ru](mailto:olga.ulyanickaya@mail.ru)*

**Аннотация.** В статье раскрыта сущность понятия «человеческие ресурсы», показана его связь с «кадрами» и «персоналом». Выделены особенности управления человеческими ресурсами в современной организации. Рассмотрены два диаметрально противоположных подхода управления персоналом – американский и японский. Проанализированы разные характеристики американского и японского подходов по отношению к персоналу, критериям отбора персонала, условия труда, формам привлечения персонала к управлению, принципам общей кадровой политике. Приведены примеры практик, соединяющих элементы разных методов в рамках одной организации.


**Ключевые слова:** кадры, персонал, человеческие ресурсы, стратегия, развитие, управление, политика, организация, бизнес, работники, потенциал, менеджмент.

**Для цитирования:** Ульяницкая О.В., Баскаков Я.А. Формирование и развитие стратегии управления человеческими ресурсами в организации // Наука и практика в образовании: электронный научный журнал. 2022. Т. 3. № 3. С. 242-257.  
[https://doi.org/10.54158/27132838\\_2022\\_3\\_3\\_242](https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_3_242)

Original article

### Formation and development of human resource management strategy in the organization

O.V. Ulyanitskaya  , Y.A. Baskakov

*Lugansk Vladimir Dahl State University  
Alchevsk, Luhansk People's Republic  
 [olga.ulyanickaya@mail.ru](mailto:olga.ulyanickaya@mail.ru)*

**Abstract.** The article reveals the essence of the concept of "human resources," shows its connection with "personnel" and "personnel." The features of human resources management in a modern organization are highlighted. Two diametrically opposite approaches of personnel management were considered - American and Japanese. Different characteristics of the American and Japanese approaches to personnel, criteria for personnel selection, working conditions, forms of personnel involvement in management, principles of general personnel policy were analyzed. Examples of practices connecting elements of different methods within the same organization are provided.

© Ульяницкая О.В., Баскаков Я.А., 2022

Attribution  
cc by

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.  
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

**Keywords:** personnel, personnel, human resources, strategy, development, management, policy, organization, business, employees, potential, management.

**For citation:** Ulyanitskaya OV, Baskakov YA. Formation and development of human resource management strategy in the organization. *Science and Practice in Education: Electronic Scientific Journal*. 2022;3(3):242-257. (In Russ.). [https://doi.org/10.54158/27132838\\_2022\\_3\\_3\\_242](https://doi.org/10.54158/27132838_2022_3_3_242)

Экономические преобразования существенно изменили статус организации, как основного звена производства материальных благ или оказания различных услуг. Рынок ставит организацию в новые отношения с государственными органами, с производственными и другими партнерами по бизнесу, непосредственно с работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы, меняются отношения между руководителем и подчиненными, между работниками внутри организации. Из-за этого растут требования к управлению человеческими ресурсами, где человеческий фактор становится главным фактором производства.

В условиях сильной конкурентной обстановки и стремительно изменяющейся ситуации компаниям приходится не только фокусировать внимание на внутреннем положении вещей, но и разрабатывать долгосрочную политику поведения, которая помогала бы им успевать за переменами. В настоящее время, хотя и не снимается проблема правильного использования потенциала в настоящей деятельности, особенно важным становится реализация такого менеджмента, который обеспечивает приспособление фирмы к стремительно меняющейся обстановке ведения бизнеса. Возрастание конкуренции за ресурсы, глобализация бизнеса, развитие информационных сетей, а также большая доступность текущих технологий, изменение значения человеческих ресурсов, и ряд других моментов, привели к резкому повышению значения стратегического управления.

Управление человеческими ресурсами включает все аспекты, связанные с рабочей силой: управление работодателей, работников, студентов, профессионалов. Мы все заинтересованы в эффективном управлении человеческими ресурсам [1, с. 55].

Так как рынки труда становятся более конкурентоспособными, специалисты работающие в области управления человеческими ресурсами на данный момент, призваны обеспечить способы работы управления персоналом, которые не только поддерживают приоритеты компании, но и предоставляют успех в конкурентной борьбе на мировом рынке. Компании также стараются разработать бренд занятости, который резонирует с определенными сотрудниками.

Компании разных размеров и всех направлений промышленности все сильнее признают важность сотрудников. На данный момент в экономике мы полагаемся на людей, чтобы создавать, развивать и воплощать в жизнь идеи, ведь роль человеческих ресурсов занимает важное место в обеспечении того, что организации должны наделять людей возможностью достигать стратегических целей [2].

Руководители и экономисты традиционно видели управления человеческими ресурсами как обязательный расход, а не как источник ценности для своих организаций. Экономическая ценность обычно ассоциируется с капиталом – оборудованием, технологией и техническими средствами. Пределом для расширения бизнеса является не только наличие финансового капитала, но и доступ к таланту – человеческому капиталу. Итак, люди имеют решающее значение для организационного успеха, а человеческий и интеллектуальный капитал персонала дает возможность для существенного преимущества [1, с. 60].

### **Материалы и методы**

Для решения поставленных задач были использованы принципы системно-функционального и структурного анализа, метод сравнения, анализа причинно-следственных связей и методика выбора стиля управления в государственных органах управления.

## Результаты исследования и их обсуждение

В ходе изучения проблемы, относительно формирования стратегии управления человеческими ресурсами на предприятии, учеными было предложено множество различных подходов. Данной тематикой занимались такие ученые как: М. Армстронг, Т.Ю. Базарова, В.И. Маслов, М. Мескон, А.И. Панов, В.Б. Ременников [3].

Д. Стори разграничивает жесткий и мягкий варианты УЧР. Жесткий подход заостряет внимание на количественных, исчисляемых и объединенных со стратегией бизнеса моментами управления рабочими ресурсами. Данный подход считает работников в роли человеческого капитала, от которого возможно получить прибыль; интерес сконцентрирован на предприятии, на достижение конкурентного преимущества.

Мягкий подход возникает в плане человеческих отношений, он делает упор на общении, мотивации и первенстве. Особый интерес уделяется «общности»: убеждению, что интересы руководства и подчиненных могут, и в конечном итоге, должны совпадать. То есть предполагается, что организации должны быть «гармоничными и едиными, а все сотрудники обязаны разделять цели организации и работать, как часть единого организма» [4].

Понятие «управление человеческими ресурсами» означает, что работники являются ресурсом работодателя. Как вид ресурса человеческий капитал включает работников организации, определенных в плане их обучения, опыта, интеллекта, взаимосвязи и понимания – характеристику работника, который может добавить экономической ценности организации. Под влиянием того, кто работает на организацию и как эти люди работают, управление человеческими ресурсами способствует таким базовым мерам успеха организации, как качество, прибыльность и удовлетворенность клиентов [5].

Управление человеческими ресурсами – главная функция любой организации. Поэтому, управление человеческими ресурсами направлено на решение принципиально новых, долгосрочных задач, повышение

экономической и социальной эффективности работы организации, поддержание ее баланса с внешней средой [6].

Персонал сам по себе является двигателем любого предприятия. Часто администрация основное внимание уделяет вопросам финансового, производственного плана, проблемам материально обеспечения или же продаже готового товара, не уделяя при этом должного внимания людям, которые обеспечивают работу компании во всех областях. Данные ошибки достаточно дорого обходятся руководству. Без живых людей нет организации. Без человеческих ресурсов ни одна компания не сможет достигнуть своих целей и существовать [7, с. 158].

Понятие управления человеческими ресурсами (УЧР) передает более широкий смысл, чем просто управление кадрами или управления персоналом. Потому что понятие УЧР означает применение целого ряда действий, необходимых для создания производительных отношений сотрудничества между работниками организации.

УЧР – это стратегический и целостный подход к управлению ценными активами организации, а именно персоналом, индивидуально и коллективно вносит вклад в достижение организационных целей. Поэтому специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, поэтому их реакция на внешнее воздействие является эмоционально осмысленной, вследствие чего процесс взаимодействия между работником и организацией является двусторонним;

- люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, и именно это является важнейшим источником для повышения эффективности функционирования организации;

- трудовую жизнь человека в сегодняшнем обществе занимает период 30-50 лет, поэтому отношения между работником и организацией имеют долгосрочный характер [8, с. 114].

Человек является не только важнейшим элементом производственного процесса на предприятии, но и главным стратегическим ресурсом компании в конкурентной борьбе. Какими бы ни были прекрасными идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокоэффективной работы добиться невозможно. Поэтому управление человеческими ресурсами претерпело радикальных изменений. Формируется новый взгляд на рабочую силу как на один из решающих ресурсов экономики, как на «человеческий капитал». Это форма выражения производительных сил человека, входит в систему социально ориентированной смешанной экономики как ведущий фактор производства. Этот новый вид капитала формирует потенциал человека, то есть совокупность того, что человек может использовать для достижения целей и удовлетворения нужд. Сегодня людей трактуют уже не как кадры, а как человеческие ресурсы, их ценность как фактора успеха постоянно растет. Постепенно сформировалась система управления человеческими ресурсами, заменяет старую систему управления кадрами. Она имеет цель сыграть решающую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации. Эта система основывается на концепции человеческих ресурсов, определяет потребность капиталовложений в их формирование и развитие. В отличие от концепции управления персоналом, она оправдывает экономическую целесообразность расходов, связанных с привлечением качественной рабочей силы, ее непрерывным обучением, поддержкой в работоспособном состоянии и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, для будущего ее развития. Вложения в человеческие ресурсы становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы (организации) [1, с. 37].

По результатам исследования можно сказать, что управление человеческими ресурсами является важной составляющей управления организацией. Сложность ее заключается в том, что люди по своему характеру

отличаются от других ресурсов и требуют особых подходов и методов управления. Специфика человеческих ресурсов выражается в том, что, во-первых, люди наделены интеллектом, их реакция на управление является эмоциональной, продуманной, а не механической, а это значит, что процесс взаимоотношений является двусторонним; во-вторых, люди постоянно совершенствуются и развиваются; в-третьих, отношения основываются на долгосрочной основе; в-четвертых, люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и мотивами.

В практике управления человеческими ресурсами в последнее время четко видно соединение различных методов: американского, японского и западноевропейского. В этом также выражается процесс глобализации современного администрирования.

В современной теории и практике управления персоналом на фирмах индустриально развитых стран доминируют два диаметрально противоположных подхода – американский и японский.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием [9, с. 57].

Американский подход – имеет в виду первоначальное определение профессионально-квалификационной модели «должности» и «подтягивания» к наиболее соответствующим работникам по схеме «должность-работник». Особенности системы управления в американских фирмах следующие: персонал рассматривается как основной источник повышения эффективности производства; ему предоставляется определенная автономия; подбор осуществляется по таким критериям, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе; ориентация на узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых [9, с. 63].

Американские менеджеры обычно нацелены на личные ценности и результаты. Вся управленческая работа в американских компаниях базируется на механике личного соответствия, оценке индивидуальных результатов. Решения в управленческой сфере, в большинстве случаев, принимают определенные лица и отвечают за их выполнение.

Отличительными условиями труда являются:

- сокращение объемов работы в основных службах и уменьшение управленческого аппарата;
- увеличенный список профессий и должностных инструкций;
- изменение форм оплаты труда на более гибкие;
- объединение инженеров, ученых и производителей в сквозные коллективы – проектно-целевые группы.

В американских фирмах применяются четыре формы привлечения персонала к управлению:

- 1) участие работников в управлении трудом и качеством продукции на уровне производственного цеха или другого такого же подразделения;
- 2) создание рабочих советов или совместных комитетов рабочих и менеджеров;
- 3) введение системы участия персонала в полученной прибыли;
- 4) участие представителей наемного труда в работе советов директоров корпораций.

К примеру, почти 25% американских компаний с количеством персонала превышающим 500 человек, содержат в организационной структуре управления совет рабочих или совместные комитеты рабочих и администрации.

Американская практика, в ее наиболее современном и передовом с управленческой точки зрения, проявлениях, разрабатывает и использует широкий арсенал новейших форм и методов работы с резервом руководящих кадров. Они тесно увязываются с другими элементами организации труда и



управления, с системами оплаты труда, в том числе с дифференцированным премированием.

Вместе с американскими системами, на которых строятся создание, развитие и управление персоналом, и в том числе организация работы с резервом, рассмотрим японскую практику. Отличительная черта функционирования японской системы состоит в том, что она создается в пределах постоянно действующей структуры и эластичной системы групповой обязанности, горизонтальных связей и поощрений, функционирует в пределах действующих организационных границ.

Японская модель имеет ввиду изначальное изучение сильных и слабых черт работника и поиск для него подходящего рабочего места (система «работник – должность»).

Японская модель определяется ориентацией на:

- длинную перспективу работы на одном предприятии;
- качество образования и личный потенциал работника;
- оплата труда определяется комплексно, с учетом возраста, стажа работы, образования и способностей к выполнению поставленной задачи;
- участие работников в профсоюзах, которые создаются в рамках организации, а не отрасли.

Главная причина отличных результатов японской экономики заключаться в управленческих методах. Используются преимущественно две основные группы методов: «канбан» («точно вовремя») и «комплексное управление качеством» («ноль дефектов»), в соответствии с ними и складывается работа с персоналом, проводится его воспитание, набор и создание резерва [10, с. 83].

В противовес методам, которые применяются американскими фирмами (действительный системы заработной платы, оценка организации труда и мест работы в компании, аттестация сотрудников), японские компании в большей мере пользуются преданностью компании. Обеспечивается это путем уравнивания интересов сотрудников с интересами компании, что делает

здоровую обстановку в командах и позволяет повысить рост производительности их работы. Главной идеей данной системы является уважение к окружающим [11].

Как пример рассмотрим модель менеджмента компании «Samsung».

Модель управления «Samsung» является комбинацией наилучших практик, взятых из японского и американского подходов к управлению персоналом. Компания долгое время изучала и совершенствовала самые успешные грани этих управленческих методов. «Samsung» испытала системы управления, используемые в «Toyota» и «General Electric», чтобы понять причину их успеха и позаимствовать то, что подойдет корейскому гиганту. В частности, дивизион полупроводников в «Samsung» является, по всей вероятности, самым американизированным отделом группы, хотя ежегодно сотни работников отправляются на обучение в японскую «Toyota», чтобы перенять их наиболее эффективные управленческие решения [5].

Вертикальная и горизонтальная разнообразность компании «Samsung» и особое внимание на производственной конкурентоспособности и качестве выпускаемого товара обозначают набор сотрудников базового уровня по системе открытого конкурса. Затем проводится их высокой интенсивности обучение для формирования требуемых трудовых навыков, жёсткой дисциплины и преданности к компании. Все это относится к японскому стилю управления. Все же в управлении «Samsung» достаточно сторон, характерных для американской системы управления. Подобное можно заметить в стратегии управления главным офисом и в кадровой политике касательно руководящего персонала. Так, в компании «Samsung» происходят достаточно частые преобразования, упор на оборотные активы (технологии, бренд и дизайн), стремление к поиску самых талантливых и высококвалифицированных работников, поощрение по результатам выполненной работы и готовность руководящего состава брать на себя риски.

Согласно мнению экономистов и исследователей в области менеджмента, японский стиль управления противоречит американскому. Ученые утверждают, что попытки объединить два разных метода в рамках одной компании, повлекут за собой негативные последствия для доходности и конкурентоспособности корпорации. Скажем, трудно сохранять верность к компании и требовать от работников активного содействия в ее делах, если в ней часто происходит реорганизация. Тем не менее «Samsung» удается удачно сочетать два разных управленческих метода. На самом деле корпорация объединяет их с опережением «на один шаг вперед», учитывая возможные отрицательные последствия данного симбиоза. То есть «Samsung» трансформирует японскую и американскую модели так, чтобы в данном объединении отразились корейская и конфуцианская культуры. Ценности «Samsung» также имеются в этом сочетании. По сути, компания создала свою неповторимую гибридную систему менеджмента, которая постоянно приводит к прекрасным результатам [5].

### **Заключение**

Следует отметить, что эффективные концепции управления персоналом предусматривают активные действия в трех основных направлениях.

В первую очередь, отбор персонала, утверждение решений об их перестановке или расторжения контрактов, должны быть направлены на то, чтобы обеспечить особенно полное соответствие персональных умений специалистов и трудность порученных им заданий, как в данный момент, так и в будущем. Это соответствие кадров выполняемой ими работы стоит расценивать в процессе. Постоянное изучение направлений и преобразование разрешает более разумно подходить к выбору различных вариантов продвижения по карьерной лестнице и обязательных программ переподготовки кадров [8, с. 443].

Во-вторых, влияние служб управления персоналом на формирование системы задач и функциональных обязанностей работников. Безусловно, для

выполнение любых задач могут быть применены разные виды организации деятельности. При всем этом, в одних вариантах появляется высочайший уровень мотивации и, соответственно, удовлетворенность трудом, а в остальных – напротив. Ведущие компании пробуют уменьшить до минимума количество иерархических уровней и бюрократических лимитов, максимально расширить контроль за локальными критериями труда. Для того чтобы внутренний рынок организации труда в организации оживленно развивался, необходимо создание встроенной организационной системы поощрительных квалификационных ролей. Профессионалы по управлению человеческими ресурсами могут давать варианты решений как при планировании работ и других видов активности, так и при обдумывании управленческих механизмов вертикального или же горизонтального разделения трудовых обязанностей. Необходимо подчеркнуть, что в данный момент во многих организациях статус работников служб управления человеческими ресурсами не даёт им удачно реализовывать вышеупомянутые роли, беря во внимание их малозначимость в администрировании, но в эффективных фирмах такие возможности для них уже выстроены [8, с. 444].

В-третьих, службы управления персоналом несут ответственность за эффективность информационного обеспечения всей системы управления персоналом. Это проявляется как в принятии решений о перемещении работников с одного места на другое, так и в организации соответствующей подготовки. Преимущественная ориентация на перемещение «вверх» делает систему управления персоналом излишне жесткой и ограничивает ее возможности. Большую гибкость дает сочетание горизонтальных и вертикальных перемещений, применяемых на многих передовых предприятиях. Ответственность сотрудников служб управления персоналом также заключается в том, что они должны довести содержание корпоративной политики в области управления персоналом до всех линейных руководителей [8, с. 446].

Итак, концепция управления персоналом – это совокупность основных принципов, правил, целей деятельности с персоналом, конкретизированных с учетом типа организационной стратегии предприятия, потенциала персонала, а также типа кадровой политики. Иными словами, концепция управления персоналом является стержнем кадровой политики (персонал-стратегии), определяет ее основные направления и подходы, из которых вытекают принципы управления персоналом.

### Список литературы

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014. 423 с.
2. Эсаулова И.А., Нагибина Н.И. Стратегии управления человеческими ресурсами в сетевой розничной торговле продуктами питания [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Наукovedение». 2017. Т. 9. № 2. С. 56. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/45EVN217.pdf> (дата обращения: 05.04.2022). EDN: [YRQIIN](#)
3. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 140 с.
4. Федоров М.В. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 11 (59). С. 29. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_21408626\\_22422463.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21408626_22422463.pdf) (дата обращения: 05.04.2022). EDN: [SAMPQX](#)
5. Джеён С., Кёнмук Л. Путь Samsung. Стратегии управления изменениями от мирового лидера в области инноваций и дизайна [Электронный ресурс] / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2016. 368 с. URL: <http://maxima-library.org/knigi/genre/b/392112?format=read> (дата обращения: 05.04.2022).
6. Бессонов И.В. Эффективная стратегия управления персоналом в компании [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал

«Концепт». 2017. Т. 39. С. 2916-2920. URL: <http://e-koncept.ru/2017/970910.htm> (дата обращения: 05.04.2022). EDN: [ZBGQNX](#)

7. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. 240 с.

8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2007. 704 с.

9. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.

10. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М.: Финпресс, 2004. 342 с.

11. Гусарова О.М., Репер Т.В. Стратегии управления человеческими ресурсами и их зависимость от генеральных стратегий компании // Маркетинг и логистика. 2019. № 3 (23). С. 24-33. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_38472572\\_67627084.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_38472572_67627084.pdf) (дата обращения: 05.04.2022). EDN: [WNREOG](#)

### References

1. Bazarova TYu, Eremina BL. *Upravlenie personalom = Personnel management*. Moscow: Banki i birzhi Publ.: YuNITI Publ.; 2014. 423 p. (In Russ.).

2. Esaulova IA, Nagibina NI. Strategies of human resources management in the retail chain stores of foodstuff. *Internet-zhurnal "Naukovedenie"*. 2017;9(2):56. (In Russ.). <http://naukovedenie.ru/PDF/45EVN217.pdf> EDN: [YPQIIN](#)

3. Remennikov VB. *Razrabotka upravlencheskogo resheniya*. Moscow: YuNITI-DANA Publ.; 2001. 140 p. (In Russ.).

4. Fedorov MV. Strategic management human resources. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal*. 2013;(11):29. (In Russ.). [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_21408626\\_22422463.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_21408626_22422463.pdf) EDN: [SAMPQX](#)

5. Jaeyong S, Kyungmook L. *The Samsung Way. Transformation Management Strategies From the World Leader in Innovation and Design*. Moscow: Olimp-Biznes Publ.; 2016. 368 p. (In Russ.). <http://maxima-library.org/knigi/genre/b/392112?format=read>
6. Bessonov IV. Effektivnaya strategiya upravleniya personalom v kompanii = An effective personnel management strategy in a company. *Scientific and Methodological Electronic Journal "Koncept"*. 2017;39:2916-2920. (In Russ.). <http://e-koncept.ru/2017/970910.htm> EDN: [ZBGQNX](#)
7. Panov AI. *Strategicheskii menedzhment = Strategic management*. Moscow: YuNITI-DANA Publ.; 2002. 240 p. (In Russ.).
8. Meskon M, Al'bert M, Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta = Fundamentals of management*. Moscow: Delo Publ.; 2007. 704 p. (In Russ.).
9. Armstrong M. *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami = Strategic human resource management*. Moscow: INFRA-M Publ.; 2002. 328 p. (In Russ.).
10. Maslov VI. *Strategicheskoe upravlenie personalom v usloviyakh effektivnoi organizatsionnoi kul'tury = Strategic personnel management in an effective organizational culture*. Moscow: Finpress Publ.; 2004. 342 p. (In Russ.).
11. Gusarova OM, Reger TV. Human resource management strategies and their dependence on the company's general strategies. *Marketing And Logistics*. 2019;(3):24-33. (In Russ.). [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_38472572\\_67627084.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_38472572_67627084.pdf)  
EDN: [WNREOG](#)

#### **Информация об авторах:**

**Ульяницкая Ольга Васильевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Луганский государственный университет имени Владимира Даля (94204, г. Алчевск, ул. Набережная, д. 10, Луганская Народная Республика), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8109-9940>, SPIN-код: 1405-2910, AuthorID: 1108154, email: [olga.ulyanickaya@mail.ru](mailto:olga.ulyanickaya@mail.ru)

**Баскаков Ярослав Александрович**, студент 2 курса магистратуры направления подготовки «Менеджмент», Луганский государственный университет имени Владимира Даля (94204, г. Алчевск, ул. Набережная, д. 10, Луганская Народная Республика), email: yrbas98@gmail.com

**Вклад авторов:** Авторы внесли равный вклад в исследовательскую работу.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

*Поступила в редакцию:* 05.04.2022

*Одобрена после рецензирования:* 20.05.2022

*Принята к публикации:* 26.05.2022

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

***Information about the authors:***

**Olga V. Ulyanitskaya**, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Lugansk Vladimir Dahl State University (10 Quay Str., Alchevsk, 94204, Luhansk People's Republic, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8109-9940>, SPIN-код: 1405-2910, AuthorID: 1108154, email: olga.ulyanickaya@mail.ru

**Yaroslav A. Baskakov**, Student of the 2st year of the master's program in the direction of training "Management", Lugansk Vladimir Dahl State University (10 Quay Str., Alchevsk, 94204, Luhansk People's Republic), email: yrbas98@gmail.com

***Contribution of the authors:*** The contribution of the authors is equal.

***Conflict of interests:*** The authors declare that there is no conflict of interest.

*Received:* 05.04.2022

*Approved after reviewing:* 20.05.2022

*Accepted for publication:* 26.05.2022

The authors have read and approved the final manuscript.