

*Платонова Е.Д., д.э.н.,  
Заведующая кафедрой экономической  
теории и менеджмента,  
Московский педагогический государственный университет,  
РФ, г. Москва,  
Ань Ивень,  
магистрант  
Московский педагогический государственный университет,  
КНР, г. Москва*

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

**Аннотация:** Данная статья рассматривает теоретические основы разработки стратегии управления человеческими ресурсами в международных организациях. Авторы выделяют основные принципы и подходы к стратегии управления человеческими ресурсами в глобальных компаниях, а также выделяют ключевые аспекты, которые необходимо учитывать при разработке HR-стратегии в условиях современной нестабильной и турбулентной экономике.

**Ключевые слова:** стратегия управления человеческими ресурсами, международные организации, концептуальные основы, HR-стратегия, глобализация, персонал, стратегическое планирование.

*Platonova E.D., Doctor of Economics,  
Head of the Department of Economics  
theory and management,  
Moscow Pedagogical State University,*

*RF, Moscow*  
*An Yiwen,*  
*Master's student*  
*Moscow Pedagogical State University,*  
*China, Moscow*

## **CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS**

**Abstract:** This article examines the theoretical foundations for developing human resource management strategies in international organizations. The authors have highlighted the basic principles and approaches to human resource management strategy in global companies, and also highlight key aspects that must be taken into account when developing an HR strategy in a modern unstable and turbulent economy.

**Keywords:** human resource management strategy, international organizations, conceptual foundations, HR strategy, globalization, personnel, strategic planning.

Корпоративные стратегии представляет собой инструмент в системе управления, позволяющий компаниям расширять свои возможности и увеличивать конкурентоспособность путем объединения ресурсов и бизнес-возможностей. В этом контексте интересен опыт китайской компании «ХИАОМИ», глобального лидера в сфере телекоммуникационных технологий, которая успешно применила интеграционные стратегии для укрепления своего положения на рынках многих стран.

Целью статьи является выделение корпоративных практик и стратегий управления человеческими ресурсами в международных

компаниях с целью определения основных принципов и подходов, которые позволяют эффективно управлять персоналом в условиях работы на международных рынках.

Методология исследования опирается на общенаучные методы, анализ и синтез, системный анализ, смешанный подход, сочетающий количественный и качественный анализ.

Управление человеческими ресурсами является критически важным аспектом успешной работы любой организации, особенно в контексте ее международной деятельности. Современная экономика характеризуется размыванием экономических границ и активным развитием корпораций за пределами национальных территорий, что подчеркивает особую важность и сложность выбора концептуальных основ разработки стратегии управления человеческими ресурсами.

Формирование такой стратегии опирается на прочную теоретическую базу, требует учета международных правовых норм и культурных особенностей различных стран, а также понимания специфики работы в различных отраслях и на мировых рынках. В современном мировом хозяйстве международные компании играют ключевую роль, инвестируя значительные средства в различные страны и секторы экономики, способствуя созданию новых рабочих мест и обеспечивая экономический рост. Успех таких организаций в значительной степени зависит от эффективных стратегий управления и оптимального использования человеческих ресурсов.

Проблеме эффективного формирования высококачественных человеческих ресурсов с воспроизводственной стороны посвящены работы многих российских исследователей<sup>1</sup>. Особое внимание экономисты уделяют ресурсной концепции, которая помогает понять природу динамического развития организации, опираясь на уникальность создания

---

<sup>1</sup> Платонова Е.Д., Глазкова А.А. Накопление и воспроизводство человеческого потенциала: современный взгляд на теорию и практику. Монография. - 2-ое изд., перераб. и доп. М.: АПКИППРО, 2015.

ресурсного потенциала как основы конкурентоспособности организации<sup>2</sup>. Однако особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях развития мировой экономики требуют дальнейшего исследования.

Концепция управления человеческими ресурсами (далее – УЧР) в международных организациях основана на системном подходе к управлению персоналом, охватывающем различные аспекты, включая подбор, развитие, мотивацию и удержание сотрудников, а также управление их производительностью. Основная цель разработки концепции УЧР в компании ХИАОМИ заключается в обеспечении организации высококвалифицированными, талантливыми и мотивированными сотрудниками, способными максимально способствовать ее успешному развитию.

Важным аспектом концепции УЧР в компании ХИАОМИ как международной корпорации является адаптация к разнообразным социокультурным контекстам деятельности в многонациональной и многоконфессиональной среде, на что особое внимание обращают исследователи<sup>3</sup>.

Многонациональные корпорации, такие как компания ХИАОМИ, которая в 2022 году была включена в крупнейшие компании мира, имеют филиалы или представительства в различных странах, где работают специалисты с разнообразными культурными и национальными традициями. Управление этим разнообразием и интеграция в общую рабочую среду представляют собой сложные задачи, включающие учет культурных различий, соблюдение международных стандартов, адаптацию к местным особенностям и другие аспекты. Кроме того, концепция

---

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

<sup>3</sup> Платонова Е.Д. Управление персоналом в российских подразделениях транснациональных корпораций: обобщение практик// Социально-гуманитарные знания. 2023. №9. С.45-51.

управления культурным разнообразием включает в себя развитие лидерских качеств и профессиональных навыков сотрудников, особенно в международной среде<sup>4</sup>.

В условиях глобализации и острой конкуренции международные организации, в частности, компания ХАОМІ сталкиваются с необходимостью обладать высококвалифицированными специалистами, способными эффективно управлять различными аспектами своей деятельности. Разработка и внедрение программ обучения и развития для сотрудников становятся неотъемлемой составляющей концепции управления человеческими ресурсами (УЧР) в международных организациях.

Концепция управления человеческими ресурсами с теоретической точки зрения является основой формирования стратегии управления человеческими ресурсами в международных компаниях, которая должна учитывать широкий спектр мер, направленных на мотивацию и удержание сотрудников, принадлежащих к разным социокультурным традициям. Важно создать в организации стимулирующие условия, способствующие достижению высоких результатов и развитию профессионального потенциала сотрудников. Это включает в себя систему вознаграждения и поощрения, участие в проектах и программе карьерного роста, а также обеспечение комфортной и поддерживающей рабочей среды.

Актуальный анализ подходов к разработке стратегии управления человеческими ресурсами в международных организациях выявляет несколько ключевых факторов, оказывающих влияние на успешность и эффективность деятельности. Одним из таких факторов являются учет культурного разнообразия. Международные компании объединяют

---

<sup>4</sup> Айтмуханбетова, А.С. Выбор стратегии управления персоналом // Профессиональная ориентация. 2017. № 2. С. 200-207.

персонал из различных стран с разнообразными ценностями и менталитетом, поэтому стратегия управления человеческими ресурсами должна учитывать эти различия и способствовать созданию равных условий для эффективного взаимодействия и сотрудничества.

Особое внимание в стратегии управления человеческими ресурсами в международных организациях следует уделить вопросам формирования социального капитала организации и его развития<sup>5</sup>. Учет разнообразия в трудовом коллективе играют ключевую роль в обеспечении успешного функционирования в многонациональной среде. Это способствует привлечению высококвалифицированных и талантливых сотрудников из различных стран и культур, стимулирует инновации и внедрение разнообразных идей и подходов в рабочие процессы организации.

Важным аспектом при разработке стратегии управления человеческими ресурсами в международных организациях является развитие лидерских качеств и навыков руководства. Стратегия управления человеческими ресурсами в международных организациях должна быть ориентирована на стимулирование развития лидерских качеств персонала и создание благоприятной рабочей среды для достижения успеха и процветания организации<sup>6</sup>.

Сотрудники представляют собой основной капитал любой организации, и поэтому важно обеспечить им мотивацию, возможности для роста и развития. Применение современных методов управления человеческими ресурсами, таких как создание карьерных траекторий, обеспечение обучения и развития, а также регулярные оценки и обратная связь, способствуют созданию условий для удовлетворенности и мотивации сотрудников.

---

<sup>5</sup> Игумнов О.А. , Платонова Е.Д. Социальный капитал как ресурс управления организацией: ретроспектива концептуальных подходов с целью формирования парадигмы/ Социология. 2023.№ 6. С.146-155

<sup>6</sup> Платонова Е.Д., Санжаревская С.А. Сущностные характеристики лидерства: управленческий аспект// Экономика и социум. №1(32)-2017 г. (январь).URL: <https://sciup.org/140121993>

В современном мире культурные различия, процессы глобализации, диверсификации и инклюзии, развитие лидерских навыков и управленческой культуры, а также постоянное развитие сотрудников и создание благоприятной рабочей среды являются основополагающими аспектами успешной стратегии управления человеческими ресурсами в международных организациях. При разработке стратегии управления человеческими ресурсами в международной организации, следует учитывать основные принципы, которые являются краеугольными в создании эффективной и устойчивой системы взаимодействия с персоналом.

Концептуальные основы стратегического управления человеческими ресурсами в международных организациях, включая компанию XIAOMI, опираются на несколько фундаментальных принципов, которые способствуют созданию и поддержанию конкурентных преимуществ и обеспечивают устойчивый рост<sup>7</sup>.

Первым принципом является разработка целостной стратегии управления человеческими ресурсами, которая отражает цели, миссию и ценности организации. Эта стратегия должна быть гармонизирована с общей стратегией организации и способствовать созданию системы поддержки бизнес-процессов.

Один из ключевых принципов состоит в акцентировании внимания на развитие человеческого капитала и создании условий для постоянного профессионального и личностного роста сотрудников.

Международные организации должны стремиться к привлечению и удержанию выдающихся специалистов, способствуя их профессиональному росту и развитию внутри структуры организации. Для достижения этой цели необходимо внедрять программы обучения и

---

<sup>7</sup> Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. Под ред. С.К.Мордовина, – 10 издание, СПб: Питер. 2010. С. 267-345.

развития, осуществлять систематическое оценивание эффективности сотрудников, а также предоставлять возможности для карьерного роста и продвижения.

Важным аспектом является разработка гибкой и адаптивной стратегии управления человеческими ресурсами, способной оперативно реагировать на изменения во внешней среде и внутренние потребности организации. Международные организации регулярно сталкиваются с динамичными изменениями в бизнес-среде, включая переходы на рынках, внедрение новых технологий и процессы глобализации. Поэтому крайне важно, чтобы стратегия управления человеческими ресурсами оказалась гибкой и способной оперативно адаптироваться к новым условиям.

Вторым принципом является фокус на развитие человеческого капитала и создание условий для постоянного роста, и развития работников. Международные организации должны обращать особое внимание на привлечение талантливых сотрудников, а также создавать условия для их развития и роста в организации. Это может быть достигнуто путем реализации программ обучения и развития, проведения регулярных оценок сотрудников и обеспечения возможностей для карьерного роста и продвижения.

Третий принцип заключается в разработке гибкой и адаптивной стратегии управления человеческими ресурсами, которая позволит быстро реагировать на изменения внешней среды и внутренних потребностей организации. Международные организации часто сталкиваются с изменениями в бизнес-среде, такими как трансформации рынков, новые технологии и глобализация. Поэтому важно, чтобы стратегия управления человеческими ресурсами была гибкой и способной быстро приспосабливаться к новым условиям.

Четвертый принцип состоит в том, чтобы организовать эффективную систему оценки и вознаграждения работников, которая стимулирует их

мотивацию и удовлетворенность работой. Это может включать в себя определение четких критериев оценки производительности сотрудников, разработку системы вознаграждения, включающей в себя не только материальные стимулы, но и возможность профессионального роста и развития, а также установление справедливых и прозрачных процедур оценки и вознаграждения.

Пятый принцип состоит в управлении разнообразием и создании условий для развития инклюзивной культуры организации. Международные организации часто имеют многонациональный состав персонала и работают в различных культурных контекстах. Поэтому важно развивать инклюзивные практики, которые учитывают и ценят разнообразие сотрудников, а также создают условия для равных возможностей и ценностей.

В заключение хочется отметить, что теоретическая основа и основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами в международных организациях являются фундаментом для долгосрочного успеха и корпоративного роста. Они помогают создать систему работы с персоналом, которая способствует достижению целей организации, привлечению и удержанию лучших талантов, а также поддержанию конкурентоспособности и устойчивого развития в глобальном масштабе.

#### **Использованные источники**

1. Айтмуханбетова, А.С. Выбор стратегии управления персоналом /А.С. Айтмуханбетова // Профессиональная ориентация. 2017. № 2. С. 200-207.
2. Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. Под ред. С.К.Мордовина, – 10 издание, СПб., Питер .2010. С. 267-345.

3. Игумнов О.А. , Платонова Е.Д. Социальный капитал как ресурс управления организацией: ретроспектива концептуальных подходов с целью формирования парадигмы/ Социология. 2023.№ 6. С.146-155.
4. Платонова Е.Д., Глазкова А.А. Накопление и воспроизводство человеческого потенциала: современный взгляд на теорию и практику. Монография. - 2-ое изд., перераб. и доп. М.: АПК и ППРО, 2015.
5. Платонова Е.Д., Красовский С.Ю. Ресурсное обеспечение инвестиционной деятельности в реальном секторе экономики (очерки теории). Монография. М.: АПК и ППРО, 2011.
6. Платонова Е.Д., Санжаревская С.А. Сущностные характеристики лидерства: управленческий аспект// Экономика и социум. №1(32)-2017. (январь).URL: <https://sciup.org/140121993> ( дата обращения 29.04.2024)