

Научная статья

УДК 331.108.2

doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-132-148

Обоснование выбора стратегий управления персоналом торговой отрасли в условиях дефицита кадров

Артемий Александрович Макаров¹, Альбина Джавдатовна Хайруллина²

^{1,2} Казанский (Приволжский) федеральный университет, Казань, Россия

¹ drmavr@mail.ru

² halbi@mail.ru

Аннотация. В условиях современного кадрового дефицита, обострившегося на российском рынке труда с 2023 г., традиционные подходы к управлению требуют пересмотра. Текучесть кадров в отрасли торговли достигает 45%, ценность различных категорий персонала возрастает. В статье рассматривается проблема адаптации практик управления человеческими ресурсами (УЧР) к новым реалиям рынка труда, где персонал становится ключевым конкурентным преимуществом. Цель исследования – разработка дифференцированной модели стратегического управления персоналом, учитывающей ценность и уникальность сотрудников в зависимости от бизнес-стратегии компании. Методологическая база исследования основана на синтезе конфигурационного и ресурсного подходов, дополненных моделью архитектуры человеческого капитала Лепака и Снелла. Эмпирическая верификация проводилась на примере трех федеральных торговых сетей, что позволило выявить особенности применения дифференцированных HR-стратегий в условиях дефицита кадров. Результаты исследования включают разработку адаптивной модели УЧР, распределяющей сотрудников по четырем квадрантам и предлагающей набор политик для каждой группы. Практическая значимость модели заключается в ее гибкости и возможности интеграции с различными бизнес-стратегиями – лидерством по издержкам, фокусировкой на качестве и инновациями. Модель может быть использована как инструмент для разработки HR-стратегий, адаптированных к специфике российского ретейла.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, архитектура человеческого капитала, конфигурационный подход, человеческий капитал, управление талантами, розничная торговля, конкурентная стратегия, дефицит кадров

Основные положения:

- ◆ исследована проблема дефицита кадров применительно к отрасли торговли;
- ◆ систематизированы теоретические подходы к стратегическому управлению персоналом;
- ◆ разработана дифференцированная модель стратегического управления персоналом;
- ◆ сформированы наборы кадровых политик для каждой группы персонала, согласованные с основными бизнес-стратегиями;
- ◆ проведена верификация модели на примере ведущих российских торговых сетей.

Для цитирования: Макаров А.А., Хайруллина А.Д. Обоснование выбора стратегий управления персоналом торговой отрасли в условиях дефицита кадров // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 5 (259). С. 132–148. doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-132-148.

Original article

Rationale for the choice of personnel management strategies in the trade industry in conditions of personnel shortage

Artemy A. Makarov¹, Albina J. Khairullina²

^{1,2} Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

¹ drmavr@mail.ru

² halbi@mail.ru

Abstract. In the context of the current personnel shortage, worsened in the Russian labor market since 2023, traditional management approaches require revision. Staff turnover in the trade industry reaches 45%, and the value of various categories of personnel is increasing. The article examines the problem of adapting human resource management (HRM) practices to the new realities of the labor market, where personnel is becoming a key competitive advantage. The purpose of the study is to develop a differentiated model of strategic personnel management that takes into account the value and uniqueness of employees depending on the company's business strategy. The methodological basis for the study is based on the synthesis of configuration and resource approaches complemented by the human capital architecture model of Lepak and Snell. The empirical verification was carried out using the example of three federal retail chains, which made it possible to identify the specifics of applying differentiated HR strategies in conditions of staff shortage. The findings of the study include the development of an adaptive HRM model that distributes employees into four quadrants and offers a set of policies for each group. The practical significance of the model lies in its flexibility and the ability to integrate with various business strategies – cost leadership, focus on quality, and innovate on. The model can be used as a tool for developing HR strategies adapted to the specifics of the Russian retail.

Keywords: strategic personnel management, human capital architecture, configuration approach, human capital, talent management, retail, competitive strategy, personnel shortage

Highlights:

- ◆ the problem of personnel shortage in relation to the trade sector is investigated;
- ◆ the theoretical approaches to strategic personnel management are systematized;
- ◆ the differentiated model of strategic personnel management has been developed;
- ◆ the sets of personnel policies have been formed for each group of personnel, consistent with the main business strategies;
- ◆ the model was verified using the example of leading Russian retail chains.

For citation: Makarov A.A., Khairullina A.J. Rationale for the choice of personnel management strategies in the trade industry in conditions of personnel shortage // Vestnik of Samara State University of Economics. 2026. No. 5 (259). Pp. 132–148. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2026-5-259-132-148.

Введение

В последнее время, и особенно остро с начала 2023 г., российский бизнес сталкивается с дефицитом кадров [1]. Это явление полностью изменило рынок труда, превратив его из рынка работодателя в рынок соискателя. Гонка заработных плат еще более обострила проблему. Отечественный бизнес осознал, что персонал теперь – дорогостоящий ресурс. Если стоимость ресурса растет, в долгосрочной перспективе выигрывают те компании, кото-

рые научатся использовать его наиболее эффективно.

Повышение производительности труда стало основной темой для дискуссии в бизнесе, но, как правило, повышение производительности требует крупных инвестиций и затруднено в условиях жесткой монетарной политики государства и внешнего санкционного давления.

Кроме технологического аспекта в вопросах повышения производительности труда

нужно выделить еще и организационный. Здесь доминирует очевидная мысль: работа с персоналом должна выстраиваться исходя из целей организации, ее ценностей, масштаба, позиционирования и вклада конкретной группы сотрудников в общий результат.

Проблема кадров – это зона ответственности подсистемы управления персоналом. Как известно, данная подсистема состоит из множества элементов, которые, в свою очередь, включают множество вариаций, и чтобы объединить их и направить на решение поставленных задач, требуется определенная логика. Решение каждой управленческой задачи затрагивает другие элементы, таким образом, управление персоналом является системой и требует комплексного подхода.

Для того чтобы в долгосрочной перспективе обеспечить стабильность кадрового состава, преемственность ценностей, управленческих практик, требуется использование стратегического подхода к управлению персоналом.

Отсутствие в организации формализованной стратегии управления человеческими ресурсами само по себе не фатально, но системное использование взаимосвязанных практик позволяет повышать производительность труда и снижать текучесть персонала [2; 3].

Значительная часть существующих в теории менеджмента моделей стратегического управления персоналом разработана в западном контексте и слабо адаптирована к особенностям российского рынка. Для торговых сетей, в которых персонал одновременно является инструментом и носителем клиентского опыта, данная проблема особенно остра. В условиях кадрового дефицита именно способность компании дифференцировать подход к различным группам сотрудников и согласовывать политику управления человеческими ресурсами (УЧР) с бизнес-целями определяет ее конкурентоспособность.

С учетом необходимости в методологически обоснованном инструменте выбора стратегий управления человеческими ресурсами, адаптированном к российским реалиям и учитывающем кадровый дефицит в розничной торговле, целью данного исследования является разработка модели дифференцированных политик УЧР для различных групп персо-

нала с учетом конкурентной стратегии торговой организации. Для этого планируется провести анализ теоретических подходов к стратегическому управлению персоналом, включая концепции согласованности УЧР-практик и архитектуры человеческого капитала [4], выявить особенности влияния кадрового дефицита на систему управления персоналом в рознице, разработать дифференцированные политики УЧР и оценить применимость модели в контексте российских торговых сетей. Научная новизна работы заключается в адаптации модели архитектуры человеческого капитала к условиям российского ретейла и разработке алгоритма выбора стратегий УЧР с учетом специфики кадрового дефицита.

Человеческие ресурсы – это совокупность знаний, навыков, опыта, умений и других характеристик людей, которыми располагает организация или общество в целом и которые используются для достижения целей этой организации или решения общих задач. Н.А. Николаев отмечает, что понятие человеческие ресурсы является более содержательным понятием, чем «персонал организации» или «человеческие ресурсы», так как включает в том числе и характеристики людей, которые не используются в трудовой деятельности, но могут быть в ней использованы [5].

Стратегическое УЧР (СУЧР) представляет собой концептуальный подход, нацеленный на тесную интеграцию функции управления персоналом с бизнес-стратегией организации [6]. Этот подход рассматривает управление человеческими ресурсами не как изолированный набор процедур, а как многоуровневый и системный процесс, функционирующий как единое целое [7].

СУЧР включает в себя разработку и реализацию стратегии, политик и практик. Эту концепцию впервые описал Рендал Шулер в 1992 г. [8], она включает пять ключевых компонентов системы УЧР, известной как модель «5Р»: философия, политики, программы, практики и процессы (табл. 1).

Стратегия УЧР объединяет все описанные элементы и является долгосрочным инструментом, который определяет намерения и планы организации по достижению своих бизнес-целей с помощью персонала [8].

Таблица 1

Элементы системы СУЧР*

Компонент	Описание
Философия	Базовые ценности и убеждения организации о роли сотрудников (например, «люди – наш главный актив»)
Политики	Формальные правила и процедуры, регулирующие кадровые процессы (например, политика найма, оценки, мотивации)
Программы	Конкретные инициативы для реализации политики (например, программы обучения или развития HR бренда)
Практики	Повседневные действия и инструменты (например, проведение интервью или оценка 360°)
Процессы	Последовательность шагов для выполнения практик (например, процесс адаптации новых сотрудников)

* Составлено по: Schuler R.S. Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business // *Organizational Dynamics*. 1992. Vol. 21, No. 1. Pp. 18–32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-Y.

Таблица 2

Перспективы отношения к персоналу в организации

Перспектива	Отношение к персоналу	Основной фокус УЧР
Затратная перспектива	Персонал – объект издержек	Минимизация расходов на рабочую силу
Ресурсная перспектива	Персонал – стратегический актив и источник конкурентного преимущества ¹⁾	Инвестиции в развитие и удержание
Поведенческая перспектива	Персонал – носитель культуры и активный участник процессов ²⁾	Формирование нужного поведения и мотивации для достижения целей организации

¹⁾ Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. Pp. 99–120. doi:10.1177/014920639101700108.

²⁾ Schuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices // *Academy of Management Perspectives*. 1987. Vol. 1, No. 3. Pp. 207–219. doi:10.5465/ame.1987.4275740.

Таким образом, СУЧР выступает не только как инструмент управления персоналом, но и как механизм трансформации бизнес-стратегии в конкретные действия и результаты через вовлеченность, развитие и мотивацию сотрудников.

Отношение к ценности человеческих ресурсов в организациях может быть различным. В зависимости от точки зрения на роль персонала в организации традиционно выделяют три основные перспективы: затратная, ресурсная и поведенческая [6] (табл. 2).

Эффективность любой системы стратегического управления человеческими ресурсами определяется степенью ее согласованности. В литературе выделяют три уровня согласованности: вертикальную, горизонтальную и конфигурационную; описание каждого уровня систематизировано в табл. 3.

В стратегическом УЧР выделяют три основных подхода: универсалистский (существует набор «лучших практик», одинаково эффективных для всех организаций [9]), ситуационный (эффективность практик зависит от внешних и внутренних условий [10]) и конфигурационный (максимальная эффективность достигается за счет уникальной, внутренне и внешне согласованной конфигурации практик [11]). Сравнение всех трех подходов систематизировано в табл. 4.

Важным дополнением конфигурационного подхода стала модель человеческого капитала [4]. Лепак и Снелл показали, что в одной организации могут существовать различные HR-конфигурации для разных групп сотрудников. Их модель основана на ресурсном подходе к УЧР и экономике трансакционных издержек. По их мнению, применяемые к группе

Уровни согласованности системы УЧР

Тип согласо- ванности	Определение	Что обеспечивает
Вертикаль- ная	Соответствие системы УЧР общей биз- нес-стратегии ^{1,2)}	Поведение сотрудников поддерживает выбран- ную конкурентную стратегию
Горизонталь- ная	Внутренняя взаимосвязанность и взаи- модополняемость всех практик УЧР ^{3,4)}	Синергетический эффект: практики усиливают друг друга
Конфигура- ционная	Одновременное достижение вертикаль- ной и горизонтальной согласованно- сти ^{4,5)}	Максимальная эффективность за счет целост- ной «архитектуры» УЧР, адаптированной под разные группы сотрудников

¹⁾ Schuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices // Academy of Management Perspectives. 1987. Vol. 1, No. 3. Pp. 207–219. doi:10.5465/ame.1987.4275740.

²⁾ Wright P.M., Snell S.A. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management // Academy of Management Review. 1998. Vol. 23, No. 4. Pp. 756–772. doi:10.5465/amr.1998.1255637.

³⁾ Baird L., Meshoulam I. Managing two fits of strategic human resource management // Academy of Management Review. 1988. Vol. 13, No. 1. Pp. 116–128. doi:10.5465/amr.1988.4306451.

⁴⁾ Delery J.E., Doty D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, No. 4. Pp. 802–835. doi:10.2307/256713.

⁵⁾ Lepak D.P., Snell S.A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24, No. 1. Pp. 31–48. doi:10.5465/amr.1999.1580449.

Таблица 4

Сравнение подходов в СУЧР*

Критерий сравнения	Универсалистский подход	Ситуационный подход	Конфигурационный подход
Основная идея	Существуют универсаль- ные «лучшие практики», которые всегда повы- шают эффективность ком- пании	Эффективность отдельных практик УЧР зависит от конкретных условий (кон- текста), чаще всего – от бизнес-стратегии	Эффективность достигается через целостную, внутренне согласованную систему прак- тик УЧР, которая соответ- ствует стратегии
Фокус анализа	Отдельные, независимые практики УЧР	Соответствие между прак- тикой и стратегией/усло- виями	Паттерны или конфигурации практик УЧР, их внутренняя и внешняя согласованность
Тип связи	Линейная: чем больше лучших практик, тем лучше	Интерактивная: эффект практики зависит от стра- тегии	Холистическая: важна синер- гия и целостность, несколько конфигураций эффективны
Ключевое допу- щение	Существует один лучший путь для всех	Эффективность зависит от ситуации	Несколько типов configura- ций могут быть эффективны

* Систематизировано на основе: Delery J.E., Doty D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, No. 4. Pp. 802–835. doi:10.2307/256713.

сотрудников политики и практики УЧР должны зависеть от ценности и уникальности человеческого капитала. Под ценностью понимается значение человеческого капитала для выполнения стратегических целей компании, под уникальностью – сложность копирования человеческого капитала, навыков и знаний.

Теоретической основой для архитектуры человеческого капитала является матрица человеческого капитала. Матрица строится на основе сочетаний ценности и уникальности. На пересечении формируются 4 квадранта, каждому из которых соответствует своя HR-конфигурация (рис. 1).

	Низкая уникальность	Высокая уникальность
Высокая ценность	Традиционные сотрудники Характеристика: навыки ценны, но не уникальны Политики УЧР: конкурентная оплата, стимулы производительности, управление по целям Цель: обеспечение эффективности 1	Стратегическое ядро Характеристика: способности редкие и стратегически важные Политики УЧР: полная занятость, развитие карьеры, высокий уровень компенсации, социальные пакеты Цель: удержание и развитие уникальных талантов 2
	Контрактные работники Характеристика: навыки легкодоступны на рынке Политики УЧР: почасовая оплата, минимальные льготы, соответствие правовым требованиям Цель: минимизация затрат 3	Внешние партнеры Характеристика: специализированные, но редко используемые способности Политики УЧР: контрактные отношения, совместные проекты, партнерство Цель: получение специализированных знаний при необходимости 4
Низкая ценность		

Рис. 1. Матрица человеческого капитала*

* Составлено по: Lepak D.P., Snell S.A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24, No. 1. Pp. 31–48. doi:10.5465/amr.1999.1580449.

Таблица 5

Сравнение элементов системы УЧР в рамках матрицы человеческого капитала

Квадрант	Стратегическая характеристика	Режим занятости	Трудовые отношения	Конфигурация УЧР
1	Высокая ценность, высокая уникальность	Внутреннее развитие	Ориентированные на организацию	На основе приверженности
2	Высокая ценность, низкая уникальность	Приобретение	Симбиотические	Рыночные
3	Низкая ценность, низкая уникальность	Контрактирование	Трансакционные	На основе соответствия
4	Низкая ценность, высокая уникальность	Альянс	Партнерские	Коллаборативные

Для каждого квадранта сформулировано описание и набор рекомендаций для применения в системе УЧР (табл. 5).

В периоды турбулентности, такие как современный дефицит кадров на рынке труда Российской Федерации, организации вынуждены пересматривать свои стратегии управления персоналом. Как отмечал Рендал Шулер [8] в классической работе, именно в такие моменты бизнес-потребности и подходы к управлению персоналом требуют особого внимания

и адаптации [8]. Ситуация 2023–2025 гг. подтверждает эту закономерность: кадровый дефицит не является краткосрочным явлением, и его последствия будут ощущаться длительное время, что требует от компаний не пассивного ожидания, а активных стратегических изменений [12].

В розничной торговле ситуация особенно острая: текучесть кадров в 2024–2025 гг. достигает 45% при медианном значении по всем отраслям 25% [13], а hh-индекс (соотношение

резюме к вакансиям) в августе 2025 г. составил всего 2,1 пункта против среднего по рынку 6,1 [14].

Исследования высшей школы экономики демонстрируют – сегодня компании вынуждены смещать свой фокус на [15]:

- ◆ усилия для удержания персонала;
- ◆ расширение воронки кандидатов;
- ◆ человекоцентричность;
- ◆ укрепление HR-бренда;
- ◆ повышение производительности труда;
- ◆ внутреннюю мобильность персонала.

Мировой опыт показывает, что проблемы на российском рынке труда не уникальны. Согласно исследованиям Gartner [16], в 2026 г. УЧР будет определяться четырьмя ключевыми трендами:

1. Парадоксальный рост требований к кандидатам: ИИ замещает массовый труд начального уровня, но разрушает традиционные карьерные треки, поэтому новые сотрудники должны сразу обладать высоким уровнем подготовки или быстро ее получать.

2. Смещение фокуса на внутренний подбор и переподготовку: к 2030 г. каждый пятый сотрудник потребует переподготовки под новые или трансформированные профессии.

3. Текучесть кадров как барьер производительности: компании вынуждены удерживать даже низкоэффективных сотрудников, что требует радикального пересмотра систем оценки и мотивации по результатам.

4. Управление становится одновременно более и менее человечным: ИИ берет рутину, но роль человека в развитии, этичном использовании технологий и объективной оценке только возрастает.

Таким образом, дефицит персонала радикально повышает ценность человеческого капитала и усиливает ресурсную перспективу УЧР: персонал становится дорогим и редким ресурсом, что делает неэффективными чисто затратные подходы. Изменчивость на рынке труда, в свою очередь, требует гибкого и оперативного пересмотра существующих кадровых стратегий.

Методы

Методология исследования базируется на синтезе конфигурационного и ресурсного под-

ходов, дополненных архитектурой человеческого капитала [4] и моделью связывания конкурентных стратегий со стратегией управления персоналом [17]. Фундаментальные концепции служат твердым методологическим ядром для определения кадровых политик, тогда как современные фреймворки обеспечивают гибкость реализации практик.

Ресурсный взгляд определяет человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества, что критично для классической розницы (сервис, экспертиза) в условиях экспансии маркетплейсов. Конфигурационный подход обоснован неоднородностью персонала крупных сетей (например, IT-подразделения требуют отличных от линейного персонала подходов), что диктует необходимость дифференцированных стратегий.

Для вертикальной согласованности используется модель Шуллера и Джексон, связывающая СУЧР с бизнес-стратегиями: лидерство по издержкам, фокус на качестве или инновации. Однако, учитывая критику жесткости данной типологии [7], методология дополнена горизонтальным выравниванием.

Модель архитектуры человеческого капитала [4] нивелирует недостатки вертикального подхода, позволяя применять специфические политики к разным группам сотрудников в зависимости от их ценности и уникальности. Это обеспечивает эффективное распределение ресурсов и адаптивность для дивизиональных структур, сохраняя при этом методологическую четкость.

В целях эмпирической валидации разработанной модели был проведен анализ вакансий, размещенных в открытых источниках. В выборку вошли три крупные федеральные торговые сети – «Пятерочка», «ДНС» и «Золотое Яблоко», что позволило верифицировать теоретические положения на примере реальных кадровых практик в различных стратегических сегментах ретейла.

Результаты

Для эффективного управления персоналом в торговых сетях в условиях дефицита кадров необходимо разрабатывать кадровые политики, соответствующие стратегическим целям организации и учитывающие ценность и

уникальность сотрудников. Используя модель архитектуры человеческого капитала Лепака и Снелма, сотрудники распределяются по четырем квадрантам, что позволяет адаптировать дифференцированные политики УЧР под три ключевые бизнес-стратегии: лидерство по издержкам, фокусировка на качестве и инновации. Ниже приведены кадровые политики, адаптированные для каждой конкурентной стратегии.

А. Стратегия лидерства по издержкам.

Данная стратегия предполагает минимизацию затрат на всех уровнях за счет жесткой регламентации бизнес-процессов, непрерывного поиска снижения издержек и всеобъемлющего контроля. Основная цель – создание структуры, где ключевую роль играют системы, процессы и стандарты, а не уникальные компетенции отдельных сотрудников. Политики УЧР ориентированы на минимизацию затрат на рабочую силу (массовый внешний подбор, низкие зарплаты, минимальное обучение,

жесткий контроль и высокая заменяемость персонала) (рис. 2).

Квадрант 1 – Эффективный менеджмент.

Включает управленцев и специалистов, обеспечивающих функционирование и масштабирование системы низких издержек и соблюдение регламентов. Задача: разработка правил, стандартов и обеспечение требуемого уровня эффективности через оптимизацию закупок, логистики, открытие торговых точек. Состав: топ-менеджеры, кластерные и территориальные управляющие, директора дивизионов, супервайзеры, руководители отделов закупки продукции, логистики, сервиса и территориального развития сети.

Квадрант 2 – Контрольное ядро.

Включает специалистов и управленцев, обеспечивающих слаженную работу системы и выполнение регламентов. Задача: строгий контроль за соблюдением стандартов, выявление и устранение отклонений, минимизация рисков. Состав: супервайзеры, специалисты

	Низкая уникальность	Высокая уникальность
Высокая ценность	<p>Контрольное ядро</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – внешний по жестким навыкам; <i>обучение</i> – стандартизированное, адаптация, регламенты; <i>вознаграждение</i> – рыночное по принципу внешней справедливости; <i>оценка</i> – KPI, связанные с эффективностью; <i>культура</i> – нулевая терпимость к ошибкам, строгая иерархия, фокус на предотвращении потерь</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">2</p>	<p>Эффективный менеджмент</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – преимущественно внутренний; <i>обучение</i> – внутренние программы резерва, школы менеджмента; <i>вознаграждение</i> – премии по результатам работы сети; <i>оценка</i> – KPI, привязанные к снижению издержек и росту операционной эффективности; <i>культура</i> – дисциплина, приверженность целям компании, ориентация на результат, минимальная толерантность к отклонениям от стандартов</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">1</p>
Низкая ценность	<p>Исполнители</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – массовый внешний, без требований к навыкам кандидатов, аутсорс; <i>обучение</i> – базовое на рабочем месте; <i>вознаграждение</i> – минимальное, почасовое или сдельное; <i>оценка</i> – скорость и точность выполнения задач; <i>культура</i> – формальные договорные отношения</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p>	<p>Широкий консалтинг</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – привлечение под задачи, не связанные с коммерческими целями, внутренний аутсорс; <i>вознаграждение</i> – минимальное доступное на рынке, тендерная оценка; <i>оценка</i> – соответствие условиям договора; <i>культура</i> – договорные отношения</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">4</p>

Рис. 2. Дифференцированные политики для реализации стратегии лидерства по издержкам

по безопасности, контролеры, аудиторы внутренних процессов, руководители розничных подразделений с высокой с повышенной степенью автономности.

Квадрант 3 – Исполнители.

Включает сотрудников, непосредственно реализующих стандартизированные процессы на местах. Задача: точное выполнение регламентов, поддержание высокой скорости операций при минимальных затратах. Состав: сотрудники торговых точек (кассиры, продавцы, мерчендайзеры), специалисты службы логистики, администраторы магазинов, директора магазинов с низкой степенью автономии.

Квадрант 4 – Широкий консалтинг.

Привлечение внешних специалистов во всех сферах, которые не связаны с реализацией ценности «достижение максимальной эффективности». Состав: внешние юристы, бухгалтеры, проектировщики, дизайнеры, подрядчики.

Кейс «Пятерочка». Сеть «Пятерочка» (X5 Retail Group) демонстрирует стратегию лидерства по издержкам, ориентированную на минимизацию затрат и стандартизацию процессов. Компания управляет 23 000 магазинами, насчитывает 230 000 сотрудников и имеет 32 000 открытых вакансий, распределенных по категориям: «Магазины», «Доставка», «Склады» и «Офис» [18].

Квадрант 3 – Исполнители.

Более 60% (20 400) вакансий приходится на продавцов-кассиров, консультантов, поваров-пекарей, к которым предъявляются минимальные требования: ответственность и дисциплинированность. К этой же категории можно отнести администраторов магазинов – около 10% вакансий, фокус работы которых смещен на контроль, но все же к вакансии не предъявляется никаких особых требований. Автоматизация подбора [19], низкий уровень оплаты и стандартизированные программы обучения подтверждают стратегию минимизации затрат для персонала с низкой уникальностью.

Квадрант 2 – Контрольное ядро.

К этому квадранту относятся директора, офисные специалисты (служба безопасности, инженеры, аналитики). Эти позиции ценны, требуют небольшого, но не уникального опыта

работа. Не так давно в структуре сети присутствовала должность супервайзера [20] (ранее контролировавших 5–7 магазинов), но на текущий момент она среди вакансий отсутствует, что может свидетельствовать о переходе к стратегии улучшения качества через делегирование полномочий директорам.

Квадрант 1 – Эффективный менеджмент.

Представлен вакансиями директора кластеров (14 вакансий на всю страну) и дивизионов (управляют 200+ магазинами); число вакансий небольшое, что свидетельствует о приоритете внутреннего подбора. Делается акцент на внутреннее развитие и уникальные управленческие компетенции. Задачи включают стратегическое планирование и выполнение KPI, а мотивация строится на премиях за результаты.

Квадрант 4 – Широкий консалтинг.

Бухгалтеры, юристы и кадровые специалисты отсутствуют в вакансиях, так как эти функции вынесены в отдельную структуру «X5 Поддержка бизнеса» [21]. Это соответствует модели использования внешних ресурсов для позиций с низкой стратегической ценностью.

Б. Стратегия фокусировки на качестве.

Эта стратегия характерна для торговых сетей, реализующих стандартный продукт, но стремящихся к созданию устойчивого конкурентного преимущества за счет высокого качества обслуживания, уникальных компетенций персонала и глубокого понимания клиентских потребностей. В отличие от стратегии лидерства по издержкам, здесь человеческий капитал становится ключевым активом компании. Ключевая идея заключается в том, что линейный персонал напрямую формирует ценность для клиента. Сотрудники не просто выполняют инструкции, а становятся носителями экспертных знаний о продукте и сервисе, активно вовлекаются в процесс постоянного совершенствования качества. Их обратная связь используется для корректировки бизнес-процессов, стандартов и технологий обслуживания – именно на этом уровне чаще всего возникают идеи для улучшений. Такая архитектура УЧР предполагает создание обучающейся организации, способной быстро адаптироваться к внешним вызовам. В отличие от стратегии издержек, где персонал выступает как ресурс,

здесь он – основной источник ценности и уникальности бренда (рис. 3).

Квадрант 1 – Гибкий менеджмент.

Включает управленческие структуры, отвечающие за развитие продукта и операционное управление качеством. Задача: развитие конкурентного преимущества через совершенствование процессов, продуктов и клиентского опыта в розничной сети. Состав: менеджеры по развитию сети, руководители направлений, менеджеры по качеству и клиентскому опыту.

Квадрант 2 – Центр широкой экспертизы.

Ядро практической экспертизы, включающее линейных руководителей, специалистов HR и аналитиков. Их знания и навыки ценны, но доступны на рынке. Задача: поиск и внедрение лучших практик, а также масштабирование успешных решений по всей сети. Состав: линейные руководители, продавцы-консультанты (если продукт требует сопровождения), тренеры, специалисты по обучению, аналитики.

Квадрант 3 – Поддержка.

Обеспечивает устойчивость операционной деятельности, выполнение задач, не связанных напрямую с созданием ценности. Задача: надежное исполнение стандартов, поддержка бесперебойности процессов, создание комфортной среды для клиентов и коллег. Состав: продавцы, кассиры, логисты, мерчандайзеры, сотрудники складов.

Квадрант 4 – Внешняя поддержка.

Фокус на развитии узкоспециализированных направлений, требующих внешней экспертизы. Привлекаются специалисты, способные обогащать внутренние процессы новыми подходами и инструментами. Состав: узкоспециализированные внешние эксперты в различных областях, специализированные сопутствующие услуги для клиентов, например установка сложной техники или курьерская доставка.

Кейс ДНС Ритейл. Сеть магазинов «ДНС», лидирующая в сегменте электроники в России

	Низкая уникальность	Высокая уникальность
Высокая ценность	<p>Центр широкой экспертизы</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – по отношению к продукту или по жестким навыкам; <i>обучение</i> – обучение на рабочем месте, наставничество, регулярное обучение по направлению деятельности; <i>вознаграждение</i> – баланс внешней и внутренней справедливости, премия за результативность (если должность связана с продажами); <i>оценка</i> – KPI направленные на результативность; <i>культура</i> – доверие, вовлеченность, признание экспертности, работа в команде</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">2</p>	<p>Гибкий менеджмент</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – преимущественно на основе внутреннего кадрового резерва, на основе мягких навыков; <i>обучение</i> – регулярное внутреннее (бизнес сессии, тренинги) и внешнее (семинары, курсы бизнес-школы); <i>вознаграждение</i> – стабильный оклад, премии по результатам работы сети; <i>оценка</i> – сбалансированные KPI по каскадированным целям компании; <i>культура</i> – гибкость, непрерывное развитие через обучение и эксперименты, открытость к обратной связи</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">1</p>
Низкая ценность	<p>Поддержка</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – массовый внешний, без особых требований к навыкам кандидатов, аутсорс; <i>обучение</i> – базовое на рабочем месте; <i>вознаграждение</i> – почасовая или сдельная оплата; <i>оценка</i> – дисциплина, точность и качество выполнения задач; <i>культура</i> – исполнительской дисциплины и надежности.</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p>	<p>Внешняя поддержка</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – проектное взаимодействие, гибкое привлечение под конкретные задачи; <i>вознаграждение</i> – оплата за результат; <i>культура</i> – партнерство, ориентация на результат, открытость к внешним идеям</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">4</p>

Рис. 3. Дифференцированные политики для стратегии фокусировки на качестве

с более чем 32 000 сотрудников, реализует стратегию фокусировки на качестве. Конкурентное преимущество компании основано на экспертизе продавцов-консультантов, которые обеспечивают глубокое понимание технических характеристик продукции и индивидуальный подход к клиентам. Хотя ассортимент магазинов стандартный, ключевую роль играет умение консультантов объяснять функционал техники, интеграцию устройств и решать задачи покупателей.

На платформе hh.ru открыто 1500 вакансий, из которых 730 – продавцы-консультанты, что подчеркивает приоритет экспертизы. Еще 300 вакансий приходится на кладовщиков, а управленческих позиций – всего 30 [22].

Квадрант 1 – Гибкий менеджмент.

Управленческих вакансий крайне мало (30 позиций), так как 90% должностей заполняются через внутренний подбор [23]. Региональные филиалы обладают высокой автономией [24], что позволяет гибко адаптироваться к местным условиям. Такой подход в сочетании с развитой системой обучения способствует снижению текучести и поддержанию корпоративной культуры.

Квадрант 2 – Центр широкой экспертизы.

Большинство вакансий (730) – продавцы-консультанты, от кандидатов требуется интерес к технике и готовность к непрерывному обучению. Компания не предъявляет жестких требований к опыту, но делает акцент на мотивации и ценностях. Система мотивации включает среднерыночную зарплату, карьерный рост, корпоративные скидки и признание в корпоративной культуре. Обучение осуществляется через корпоративный университет, что обеспечивает высокий уровень экспертизы [23].

Квадрант 3 – Поддержка.

Около 500 вакансий (кладовщики, водители, логисты) не требуют специфических знаний и ценностных предпочтений – задачи стандартизированы, а оплата строится на почасовой или сдельной основе. Это соответствует модели контрактирования и составляет треть всех вакансий, тогда как в «Пятерочке» аналогичные позиции занимают более половины.

Квадрант 4 – Внешняя экспертиза.

Компания привлекает узких специалистов (юристов, IT-специалистов, дизайнеров) и сотрудничает с внешними службами (например, доставки), что позволяет сосредоточиться на ключевых компетенциях [25].

В. Инновационная стратегия. Реализуется торговыми сетями, стремящимися к формированию уникального конкурентного преимущества через создание новых продуктов, сервисов или форматов взаимодействия с клиентами. Сотрудники в таких организациях так же, как и в организациях, следующих стратегии улучшения качества, являются конкурентным преимуществом, именно через них доносится до покупателей инновативность продукта.

Главная цель – создание и поддержание уникальности, обеспечивающей долгосрочную дифференциацию на рынке. В отличие от стратегии качества, где акцент делается на совершенствовании существующих стандартов, инновационная стратегия нацелена на их переосмысление (рис. 4).

Квадрант 1 – Инноваторы.

Включает управленцев и специалистов с предпринимательской направленностью, объединяющих функции стратегического развития и операционной интеграции. Задача: создание и поддержание уникального продукта, развитие новых бизнес-моделей, сервисных решений, цифровых платформ. Состав: руководители проектов, менеджеры по инновациям, категорийные-менеджеры, линейные управленцы с высоким уровнем автономии, сотрудники IT подразделений.

Квадрант 2 – Центр узкой экспертизы.

Представлен сотрудниками, взаимодействующими с клиентами или участвующими в поддержании конкурентного преимущества. На рынке тяжело найти соискателей, обладающих необходимыми навыками, но этим навыкам относительно несложно обучить. Задача: донести преимущества нового продукта или формата до покупателя. Состав: сотрудники, взаимодействующие с клиентами, профильные специалисты, сопровождающие работу организации.

Квадрант 3 – Поддержка.

Обеспечивает операционную инфраструктуру для инновационных проектов. Состав: курьеры, водители, технические специалисты,

	Низкая уникальность	Высокая уникальность
Высокая ценность	<p>Центр узкой экспертизы</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – баланс жестких и мягких навыков, соответствие корпоративным ценностям; <i>обучение</i> – непрерывное практико-ориентированное, наставничество, внутреннее и внешнее; <i>вознаграждение</i> – приоритет внешней справедливости, надбавки за экспертность, премии за результативность, расширенный соцпакет; <i>оценка</i> – KPI, направленные на качество, баланс результативности и экспертности; <i>культура</i> – доверие и автономия, вовлеченность, развитие</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">2</p>	<p>Инноваторы</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – внешний и внутренний, ориентированный на потенциал; <i>обучение</i> – внутренней и внешнее, обмен знаний, поддержка экспериментов; <i>вознаграждение</i> – стимулирующее риск и результат, бонусы за успешную реализацию инициатив, долгосрочные программы мотивации; <i>оценка</i> – KPI, направленные на развитие, персональные планы развития; <i>культура</i> – предпринимательство, инновации, толерантность к ошибкам, командная синергия</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">1</p>
Низкая ценность	<p>Поддержка</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – массовый и стандартизированный; <i>обучение</i> – краткое практико-ориентированное, регулярное обучение лучшим практикам; <i>вознаграждение</i> – рыночная почасовая, бонусы за стаж и дисциплину, расширенный соцпакет; <i>оценка</i> – дисциплина, точность и качество выполнения задач; <i>культура</i> – порядок, командный дух, уважение к труду</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">3</p>	<p>Центры внешней экспертизы</p> <p>Политики УЧР: <i>подбор</i> – проектный и целевой под задачи, в которых требуется внешняя экспертиза; <i>вознаграждение</i> – оплата за результат, нематериальные преимущества партнерства; <i>культура</i> – взаимное уважение, доверие, партнерство открытость к внешним идеям</p> <p style="text-align: right; font-size: 2em;">4</p>

Рис. 4. Дифференцированные политики УЧР для инновационной стратегии развития

сотрудники call-центров (не занятые в создании ценности). Задача: выполнение стандартизированных функций, поддержание эффективности цепей поставок, техническое сопровождение инноваций.

Квадрант 4 – Центры внешней экспертизы.

Источники новых знаний и идей, обеспечивающие долгосрочную конкурентоспособность, по мере развития могут переходить в инсорсинг путем копирования. Состав: аналитические агентства, инженерные бюро, R&D-подразделения, маркетинговые агентства, дизайнерские студии, IT-компании, подрядчики для реализации конкурентного преимущества, например курьерские службы. Задача: выявление новых тенденций, генерация и тестирование гипотез, поиск точек роста, реализация конкурентного преимущества. Политики УЧР: проектная занятость, контрактные отношения, высокая автономия и оплата за результат.

Кейс «Золотое Яблоко». Сеть парфюмерных магазинов «Золотое Яблоко» реализует инновационную стратегию, отличающуюся уникальным форматом магазинов и ориентацией на молодежную аудиторию. В отличие от конкурентов, магазины сети занимают площадь свыше 1500 м² [26], что позволяет размещать широкий ассортимент и позиционировать их как «бьюти-пространства» с ярким дизайном и активной коммуникацией с клиентами.

При общем числе сотрудников около 14 000 [27] открыто всего 108 вакансий, что свидетельствует о высокой способности компании удерживать таланты. На карьерном сайте транслируются такие ценности, как креативность, самовыражение, командность и непрерывное развитие, что характерно для компаний с инновационной стратегией [27].

Квадрант 1 – Инноваторы.

Вакансии высокого уровня (операционный директор, руководитель категории) от-

крыты как для внешних, так и для внутренних кандидатов. Это подчеркивает открытость компании к новым идеям и привлечению профессионалов для развития инноваций. В описаниях вакансий акцент делается на уникальные условия труда, карьерный рост, расширенный соцпакет (корпоративные скидки, ДМС, компенсация питания), обучение иностранным языкам и поддержку инноваций. Такая политика направлена на привлечение и удержание талантов, способных генерировать идеи и внедрять инновации.

Квадрант 2 – Центр узкой экспертизы.

Ключевую роль играют консультанты, обладающие специализированными знаниями в области косметики и навыками консультирования. Компания реализует систему непрерывного обучения, включая онлайн-платформы и VR-технологии [28], а также офлайн-тренинги под руководством менеджеров по сервису. Целевая аудитория для вакансий консультантов – молодые люди с интересом к бьюти-индустрии. Мотивация включает зарплату, премии от продаж, корпоративные скидки и ДМС, что обеспечивает баланс между качеством обслуживания и экономической эффективностью.

Квадрант 3 – Поддержка.

Логистическая инфраструктура, необходимая для омниканальной модели, обеспечивается кладовщиками, водителями и операционными специалистами. Работа полностью стандартизирована, а требования к кандидатам минимальны. Помимо почасовой оплаты, компания предлагает дополнительные стимулы, такие как ДМС.

Квадрант 4 – Центры внешней экспертизы.

Для решения узкоспециализированных задач «Золотое Яблоко» привлекает внешних партнеров: IT-компании [28] для разработки технологических решений, дизайнерские студии для проектирования уникальных пространств и курьерские службы для реализации ключевого преимущества – быстрой доставки.

Обсуждение

Сформулированная модель позволяет адаптировать политики УЧР под три ключевые бизнес-стратегии – лидерство по издержкам, улучшение качества и инновации – с учетом

ценности и уникальности человеческих ресурсов. Ее практическая ценность заключается в подходе, который обеспечивает дифференцированный подход к различным группам сотрудников, что особенно актуально во время дефицита кадров.

Модель не подразумевает четкого распределения групп сотрудников в матрице, даны лишь ориентиры и общая концепция. Подробное распределение зависит от многих переменных и при этом может меняться со временем.

В зависимости от обстановки на рынке труда, экономической и политической ситуации группы сотрудников могут перемещаться по квадрантам матрицы, при этом должны меняться и политики управления персоналом. Например, для магазинов цифровой и бытовой техники с развитием онлайн-обзоров экспертиза консультанта становится все менее важной, и для реализации потенциала эффективности, возможно, стоит перевести часть продавцов в квадрант поддержки или наоборот повысить их ценность, наделив уникальными компетенциями, которые требуются для покупателей.

Политики УЧР для каждого из квадрантов также могут претерпевать изменения в зависимости от философии компании. Организации могут вкладываться в вовлеченность всех групп сотрудников, даже следуя стратегии лидерства по издержкам, но рациональнее с точки зрения издержек максимально стандартизировать процессы, чтобы результаты компании в меньшей степени зависели от квалификации конкретного сотрудника.

Чем меньше самостоятельности у сотрудника и чем более регламентирована его работа, тем меньшей уникальностью он обладает, чем лучше ситуация на рынке труда, тем проще его заменить, следовательно, незачем применять дорогостоящие политики вовлечения.

Модель обладает гибкостью и допускает каскадирование или разделение между автономными подразделениями, тем самым применяя гибридные стратегии в зависимости от целей филиалов или департаментов.

Простота пересборки политик по квадрантам делает ее применимой во времена турбулентности и, в частности, в период дефицита

кадров, когда увеличивается редкость позиции на рынке труда.

К ограничениям модели можно отнести сложность сегментации персонала в крупных компаниях с большим количеством направлений работы. Кроме того, на практике компании часто комбинируют конкурентные стратегии, что затрудняет прямое применение модели.

Интеграция аналитики и использование искусственного интеллекта позволят упростить задачу сегментации персонала, тем самым предоставив возможность дальнейшего улучшения. Также в качестве развития модели можно пойти дальше и детализировать используемые политики до практик, тем самым предоставив готовое меню для разработки стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Заключение

Анализ российских и мировых трендов показал, что проблема дефицита кадров является повсеместной. Бурное развитие искусственного интеллекта, геополитические сдвиги и демографическая ситуация резко меняют ландшафт рынка труда. В таких условиях компании должны чаще пересматривать свои стратегии, связанные с управлением человеческими ресурсами.

Классические школы стратегического УЧР возникли на Западе именно вследствие похожих потрясений и турбулентности на рынке труда, эти потрясения обошли стороной плановую экономику Советского Союза, не предоставив возможности развивать свои концепции управления персоналом.

Ни западные, ни отечественные источники не дают готовых решений, большинство

исследований сводится к тому, что работа с персоналом должна быть гибкой и зависит от множества факторов. Нет единого мнения и об однозначно действенных практиках. Все исследования универалистского подхода, подтверждающие тезис положительного влияния «лучших практик» на производительность труда или текучесть кадров, разбиваются о вопрос: является ли успех компаний результатом применения лучших практик, или же успешные компании могут себе позволить внедрять эти практики благодаря уже имеющимся ресурсам и конкурентным преимуществам?

Во всем этом пестром разнообразии моделей и теорий есть недвижимые столпы, с опорой на которые можно продвинуться в направлении создания устойчивой стратегии УЧР. Эти столпы сформулированы в фундаментальных трудах начала 90-х гг. и до сих пор считаются основами.

Сотрудники – это ресурс компании, который создает или поддерживает ее конкурентное преимущество.

Стратегия управления персоналом должна опираться на стратегию компании.

Как и любой ресурс, различные группы персонала могут характеризоваться редкостью и ценностью.

Таким образом, опираясь на три базовых элемента и сопутствующие им теоретические основы, выстроена связанная, дифференцированная модель стратегического управления персоналом.

Полученная модель обладает гибкостью и позволяет оперативно пересматривать стратегию управления персоналом, что ценно для отрасли торговли, где ценность и уникальность персонала меняются особенно быстро.

Список источников

1. Бизнес столкнулся с сильнейшим за 25 лет дефицитом кадров // РБК : [сайт]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898> (дата обращения: 04.11.2025).
2. Arthur J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover // Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37, No. 3. Pp. 670–687. doi:10.2307/256705. URL: <https://www.jstor.org/stable/256705> (дата обращения: 04.11.2025).
3. Karami A., Analoui F., Cusworth J. The impact of human resource management practices on organizational performance in the UK // International Journal of Productivity and Performance Management. 2004. Vol. 53, No. 4. Pp. 360–378. doi:10.1108/01409170410784202.

4. Lepak D.P., Snell S.A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development // *Academy of Management Review*. 1999. Vol. 24, No. 1. Pp. 31–48. doi:10.5465/amr.1999.1580449.
5. Николаев Н.А. «Человеческие ресурсы» в системе понятий менеджмента и экономики труда // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2019. № 2. С. 7–14. doi:10.24143/2073-5537-2019-2-7-14.
6. Кучеров Д.Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2014. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-zarozhdenie-i-stanovlenie-kontseptsii> (дата обращения: 04.11.2025).
7. Jackson S.E., Schuler R.S., Jiang K. An aspirational framework for strategic human resource management // *Academy of Management Annals*. 2014. Vol. 8, No. 1. Pp. 1–56. doi:10.1080/19416520.2014.872335.
8. Schuler R.S. Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business // *Organizational Dynamics*. 1992. Vol. 21, No. 1. Pp. 18–32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-Y.
9. Pfeffer J. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 280 p. ISBN 0-87584-413-8.
10. *Managing human assets* / M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence [et al.]. New York : Free Press, 1984. 228 p.
11. Delery J.E., Doty D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions // *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, No. 4. Pp. 802–835. doi:10.2307/256713.
12. Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Стратегическое управление персоналом в условиях трудоемкой конъюнктуры на рынке труда // *Экономика труда*. 2023. Т. 10, № 11. С. 1719–1738. doi:10.18334/et.10.11.119826.
13. Текущее состояние персонала в компаниях: результаты пульс-опроса Q1 2025 / Antal Talent. Москва, 2025. URL: https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2025/08/RUS_Antal-Talent_Staff-turnover-in-companies_2025_3.pdf (дата обращения: 04.11.2025).
14. Аналитический обзор рынка труда: август 2025 года / HeadHunter Statistics. 2025. URL: <https://stats.hh.ru/review> (дата обращения: 12.10.2025).
15. Тренды в управлении персоналом – 2024: что ждет HR-сферу // Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ : официальный сайт. URL: <https://gsb.hse.ru/newmanagement/news/1016221893.html> (дата обращения: 04.11.2025).
16. Four trends talent management leaders should prepare for in 2026 / Gartner. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-29-gartner-identifies-four-trends-talent-management-leaders-should-prepare-for-in-2026> (дата обращения: 28.11.2025).
17. Schuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices // *Academy of Management Perspectives*. 1987. Vol. 1, No. 3. Pp. 207–219. doi:10.5465/ame.1987.4275740.
18. Пятерочка: вакансии и информация о работодателе // HeadHunter : [сайт]. URL: <https://kazan.hh.ru/employer/1942330> (дата обращения: 28.11.2025).
19. Как Пятерочка автоматизирует массовый подбор со Skillaz // Skillaz : [сайт]. URL: <https://skillaz.ru/cases/pyaterochka-avtomatiziruet-massovyj-podbor-so-skillaz> (дата обращения: 04.11.2025).
20. Супервайзер в «Пятерочке»: должностные обязанности, зарплата, карьера // Skyprow : [сайт]. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/supervajzer-v-pyaterochke-dolzhnostnye-obyazannosti-zarplata-karera/> (дата обращения: 04.11.2025).
21. X5 Поддержка бизнеса. Вакансии и информация о работодателе // HeadHunter : [сайт]. URL: <https://nn.hh.ru/employer/11892656> (дата обращения: 28.11.2025).
22. Вакансии компании DNS // HeadHunter : [сайт]. URL: <https://kazan.hh.ru/employer/1025275> (дата обращения: 04.11.2025).
23. DNS. Верхняя Волга. 90 руководителей – свои кейсы онлайн-обучения // Avito Работа : [сайт]. URL: <https://www.avito.ru/blog/90-rukovoditeley-svoi-keys-onlayn-obucheniya-dns-verhnyaya-volga> (дата обращения: 28.11.2025).

24. Вы еще скажите: «Выйти на IPO!» // MarketMedia : [сайт]. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/vy-eshche-skazhite-vyyti-na-ipo/> (дата обращения: 04.11.2025).
25. DNS ищет транспортную компанию // Клуб DNS : [сайт]. URL: <https://www.dns-shop.ru/news/3b30953f-9c4d-11ed-b6ca-00155dce5800/> (дата обращения: 04.11.2025).
26. Золотое Яблоко и другие: кто открывает косметические магазины нового формата // MarketMedia : [сайт]. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/zolotoe-yabloko-i-drugie/> (дата обращения: 04.11.2025).
27. Золотое Яблоко. Вакансии и карьера // GoldApple : [сайт]. URL: <https://job.goldapple.ru> (дата обращения: 28.11.2025).
28. Что «под капотом» у «Золотого Яблока»? Обзор IT-направлений ритейлера // DK.RU : [сайт]. URL: <https://www.dk.ru/news/237227606> (дата обращения: 04.11.2025).

References

1. Business is faced with the strongest shortage of personnel in 25 years // RBC : [website]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/01/2024/6589738d9a794798dc106898> (date of access: 04.11.2025).
2. Arthur J.B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover // Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37, No. 3. Pp. 670–687. DOI:10.2307/256705. URL: <https://www.jstor.org/stable/256705> (date of access: 04.11.2025).
3. Karami A., Analoui F., Cusworth J. The impact of human resource management practices on organizational performance in the UK // International Journal of Productivity and Performance Management. 2004. Vol. 53, No. 4. Pp. 360–378. doi:10.1108/01409170410784202.
4. Lepak D.P., Snell S.A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development // Academy of Management Review. 1999. Vol. 24, No. 1. Pp. 31–48. doi:10.5465/amr.1999.1580449.
5. Nikolaev N.A. "Human resources" in the system of concepts of management and labor economics // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2019. No. 2. Pp. 7–14. doi:10.24143/2073-5537-2019-2-7-14.
6. Kucherov D.G. Strategic human resource management: the origin and formation of the concept // Bulletin of St. Petersburg University. Management. 2014. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-zarozhdenie-i-stanovlenie-kontseptsii> (date of access: 04.11.2025).
7. Jackson S.E., Schuler R.S., Jiang K. An aspirational framework for strategic human resource management // Academy of Management Annals. 2014. Vol. 8, No. 1. Pp. 1–56. doi:10.1080/19416520.2014.872335.
8. Schuler R.S. Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business // Organizational Dynamics. 1992. Vol. 21, No. 1. Pp. 18–32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-Y.
9. Pfeffer J. Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 280 p. ISBN 0-87584-413-8.
10. Managing human assets / M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence [et al.]. New York : Free Press, 1984. 228 p.
11. Delery J.E., Doty D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39, No. 4. Pp. 802–835. doi:10.2307/256713.
12. Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. Strategic personnel management in a labor-deficient labor market // Labor economics. 2023. Vol. 10, No. 11. Pp. 1719–1738. doi:10.18334/et.10.11.119826.
13. Staff turnover in companies: results of the pulse survey Q1 2025 / Antal Talent. Moscow, 2025. URL: https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/2025/08/RUS_Antal-Talent_Staff-turnover-in-companies_2025_3.pdf (date of access: 04.11.2025).
14. Analytical review of the labor market: August 2025 / HeadHunter Statistics. 2025. URL: <https://stats.hh.ru/review> (date of access: 12.10.2025).
15. Trends in Personnel Management – 2024: what awaits the HR sector // Higher School of Business of the National Research University of Higher School of Economics : official website. URL: <https://gsb.hse.ru/newmanagement/news/1016221893.html> (date of access: 04.11.2025).

16. Four trends talent management leaders should prepare for in 2026 / Gartner. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-29-gartner-identifies-four-trends-talent-management-leaders-should-prepare-for-in-2026> (date of access: 28.11.2025).
17. Schuler R.S., Jackson S.E. Linking competitive strategies with human resource management practices // Academy of Management Perspectives. 1987. Vol. 1, No. 3. Pp. 207–219. doi:10.5465/ame.1987.4275740.
18. Pyaterochka: vacancies and information about the employer // HeadHunter : [website]. URL: <https://kazan.hh.ru/employer/1942330> (date of access: 28.11.2025).
19. How Pyaterochka automates mass recruitment with Skillaz // Skillaz : [website]. URL: <https://skillaz.ru/cases/pyaterochka-avtomatiziruet-massovyj-podbor-so-skillaz> (date of access: 04.11.2025).
20. Supervisor at Pyaterochka: job responsibilities, salary, career // Skypro : [website]. URL: <https://sky.pro/wiki/profession/supervajzer-v-pyaterochke-dolznostnye-obyazannosti-zarplata-karera/> (date of access: 04.11.2025).
21. X5 Business support. Vacancies and information about the employer // HeadHunter : [website]. URL: <https://nn.hh.ru/employer/11892656> (date of access: 28.11.2025).
22. DNS Company vacancies // HeadHunter : [website]. URL: <https://kazan.hh.ru/employer/1025275> (date of access: 04.11.2025).
23. DNS. Upper Volga. 90 supervisors are their own: the case of online learning // Avito Job : [website]. URL: <https://www.avito.ru/blog/90-rukovoditeley-svoi-keys-onlayn-obucheniya-dns-verhnyaya-volga> (date of access: 28.11.2025).
24. You can also say, "Go to IPO!" // MarketMedia : [website]. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/vy-eshche-skazhite-vyyti-na-ipo/> (date of access: 04.11.2025).
25. DNS is looking for a transport company // DNS Club : [website]. URL: <https://www.dns-shop.ru/news/3b30953f-9c4d-11ed-b6ca-00155dce5800/> (date of access: 04.11.2025).
26. Golden Apple and others: who is opening a new format of cosmetic stores? // MarketMedia : [website]. URL: <https://marketmedia.ru/media-content/zolotoe-yabloko-i-drugie/> (date of access: 04.11.2025).
27. Golden Apple. Jobs and careers // GoldApple : [website]. URL: <https://job.goldapple.ru> (date of access: 28.11.2025).
28. What is "under the hood" of the Golden Apple? Overview of the retailer's IT areas // DK.RU : [website]. URL: <https://www.dk.ru/news/237227606> (date of access: 04.11.2025).

Информация об авторах

А.А. Макаров – магистрант Казанского (Приволжского) федерального университета;
А.Д. Хайрулина – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры проектного менеджмента и оценки бизнеса Казанского (Приволжского) федерального университета.

Information about the authors

A.A. Makarov – undergraduate student of the Kazan (Volga Region) Federal University;
A.J. Khairullina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management and Business Evaluation of the Kazan (Volga Region) Federal University.

Статья поступила в редакцию 04.12.2025; одобрена после рецензирования 22.12.2025; принята к публикации 13.05.2026.

The article was submitted 04.12.2025; approved after reviewing 22.12.2025; accepted for publication 13.05.2026.