

УДК 331.103

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА БАЗОВЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ

Короленко Ю. Н., Волошин А. И., Романюк Е. В.

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Херсонский технический университет», Геническ, Россия
E-mail: korolenko_simf@bk.ru*

Исследование посвящено основным теоретическим подходам в области управления персоналом (универсальный, ситуационный, конфигурационный). В данной работе авторы раскрыли сущностные характеристики выше указанных подходов, продемонстрировали их главные цели, задачи и содержание. В статье также отражены недостатки и преимущества теоретических подходов, которые были рассмотрены различными учеными и экономистами в научных исследовательских работах. На основании проведенного анализа, авторы выделили особенности использования HR-практик при различных подходах, а также показали примеры ситуаций, в которых каждый из них показывает лучшие результаты. В исследовании главная роль отводится конфигурационному подходу в связи с тем, что он уточняет, как комплекс инструментов управления персоналом может привести к идентичному итогу. Коллективом авторов аргументирована рациональная управленческая концепция управления персоналом, включающая в себя поставленную задачу, стадии жизненного цикла и характеристику делового окружения.

Ключевые слова: методы управления персоналом, HR-аналитика, стратегия управления, HR-практики.

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях одним из ключевых факторов успешного функционирования организации является правильно выбранная стратегия управления персоналом. Успешные организации пытаются использовать разные практики управления персоналом в зависимости от сложившейся экономической ситуации, ведут поиск оптимальной модели управления, которая могла бы дать максимальный экономический эффект. Одни организации делают ставку на обучение и мотивации сотрудников, другие используют экономичный подход, направленный на стабильную качественную работу и сплочение коллектива для решения общих экономических задач. Однозначно, можно утверждать, что на данный момент не существует идеального метода управления персоналом, который удовлетворял бы все потребности различных организаций.

В любой крупной организации перед HR-отдел стоит сложная задача, которая заключается в выстраивании оптимальной системы управления персоналом, направленная на эффективное горизонтальное и вертикальное взаимодействие. Успех данного подхода к управлению персоналом измеряется не количестве проведенных семинаров по персональному росту или повышению квалификации сотрудников, а в экономических показателях результативности функционирования всей организации. К таким показателям относятся повышение производительности труда, снижение

текучести кадров, рост вовлеченности сотрудников, ускорение выхода новых продуктов на рынок и улучшение качества обслуживания клиентов.

Эффективность управления персоналом не достигается путем наращивания рабочих нагрузок, а путем компетентного комбинирования разных подходов.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В настоящее время научное сообщество активно изучает эффективность трех основных теоретических подходов к управлению персоналом в контексте современных HR-практик. К таким ученым относятся, в частности: Алиев И. М. [1], Кокорева Н. В. [2], Волков А. В. [3], Житная И. П. [4], Маммодова Э. Ш. [5], Силина С. А. [2], Шовкопляс А. Ш. [4] и др.

И. М. Алиев в своих исследованиях предлагает инновационные подходы к управлению персоналом, которые строятся на принципах проектного менеджмента. Ученый структурирует инструменты, позволяющие внедрить проектные методики в HR-процессы, и показывает их практическую эффективность. Особый акцент сделан на создании гибких кадровых решений, способных обеспечить достижение поставленных целей в быстро меняющейся среде [1].

В исследовании, выполненном Кокоровой Н. В. и Силиной С. А., проводится глубокий анализ основных моделей управления персоналом. Авторы подробно рассматривают особенности применения каждой модели, определяют ее границы и критерии отбора в контексте конкретной организации. Значительное внимание уделяется интеграции этих подходов с целью создания действенной HR-системы, которая будет соответствовать стратегии и внутренним процессам компании [2].

А. В. Волков в своей работе исследует возможности создания эффективной системы кадрового партнерства в сфере управления персоналом. Автор анализирует ключевые принципы, факторы и характеристики такого партнерства, а также рассматривает его преимущества и сложности в современном контексте. Цель предложенного подхода – повышение эффективности использования человеческого потенциала за счет гармонизации интересов всех сторон, участвующих в партнерских отношениях [3].

И. П. Житной и А. Ш. Шовкопляс в своей работе посвящают внимание методологии оценки эффективности работы с персоналом (HR-эффективности). Они исследуют три основных подхода: универсальный, ситуационный и конфигурационный, подробно описывая их суть и пределы применимости. Авторы делают акцент на оптимальности стратегии управления персоналом, которая должна соответствовать внутренним особенностям функциональности организации [4].

Э. Ш. Маммодова в своем научном исследовании рассматривает особенности и существующие проблемы внедрения различных подходов и современных предложений в управление персональным потенциалом и человеческим ресурсом. Отдельное место в данной работе уделено

использованию различных практик управления персоналом, которые имеют комплексный характер [5].

Среди ученых нет единого мнения о том, какой подход к управлению персоналом является более эффективным. Некоторые исследователи выступают за универсальные модели управления персоналом, применимые ко всем организациям без исключения [6, 7]. Другие же считают, что более эффективным является ситуационный подход, где стратегии управления человеческими ресурсами должны быть максимально адаптированы к конкретным особенностям организации и ее стратегическим целям [8, 9]. Третья группа ученых поддерживает конфигурационный подход, который предлагает комплексную модель управленческих практик, учитывающую как внутренние, так и внешние условия, влияющие на организацию [10, 11]. Данное исследование направлено на сравнительный анализ трех основных подходов к HR-менеджменту: универсального, ситуационного и конфигурационного. В статье применялись следующие общенаучные методы: контент-анализ, научного и логического обоснования, систематизации и обобщения, наблюдения, методы индукции и дедукции. Цель работы - выявить преимущества каждого подхода и определить, в каких условиях они наиболее эффективно функционируют в современных корпоративных структурах.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Компания, применяющая универсальную стратегию управления персоналом, может стремиться к унификации HR-практик на всем своем периметре. Это может включать в себя внедрение единых стандартов для должностных инструкций, систем оценки производительности и программ профессионального развития. Вместо того, чтобы использовать единый подход для всех, организации, выбирающие ситуационный метод в управлении персоналом, могут создавать индивидуальные стратегии для каждой рабочей группы или отдела [12]. Это позволит им более эффективно согласовать методы управления с уникальными требованиями каждого подразделения и общей бизнес-стратегией. Успешная реализация эффективных методов управления персоналом напрямую зависит от выбора оптимальной стратегии в сфере HR. Только правильный подход позволит разработать и внедрить систему, которая будет гармонично сочетаться с целями, ценностями и спецификой организации [13].

В сфере управления человеческими ресурсами научные изыскания традиционно фокусируются на ключевых аспектах, среди которых лидерство, трудовое право, профессиональное удовлетворение и обеспечение занятости. Так, Вашина В. В., Шульга А. Д. в своей работе проанализировали феномен нестабильной занятости, выявив ряд существенных трудностей в управленческой практике, включая неопределенность рабочего места, многозадачность, вопросы обучения и развития, а также доступ к социальным благам и защитным механизмам [2]. Несмотря на то что существующие исследования посвящены отдельным методам управления персоналом, они не охватывают целостную систему управления человеческими ресурсами. Маммодова Э. Ш. подчеркивает

необходимость рассмотрения практик управления персоналом как единого целого для формирования эффективных стратегий в этой области [5]. В результате, ни одна из упомянутых работ не фокусировалась на анализе стратегических подходов в сфере управления персоналом.

В условиях динамично меняющейся бизнес-среды и трудовых взаимоотношений, актуальность современных подходов к управлению персоналом неуклонно растет. Понимание этих подходов позволит специалистам в области HR и руководителям разработать эффективные индивидуальные методы и стратегии управления персоналом, которые будут соответствовать специфике каждой организации и ее отраслевой ниши.

Методы управления персоналом определяют общий вектор развития этой сферы и демонстрируют ключевые ценности и цели компании. Они создают широкую основу для формирования и внедрения политик и практик в области управления персоналом [14]. В то же время, стратегии управления персоналом более тесно связаны с общей бизнес-стратегией компании и ее позиционированием на рынке. Стратегии в сфере управления персоналом - это систематизированные подходы и мероприятия, направленные на реализацию организационных целей [15]. В то же время, теории управления персоналом предлагают глубокое осмысление ключевых принципов и механизмов, лежащих в основе этой практики. Данные теории имеют большое значение для дальнейших научных исследований в этой сфере, поскольку они являются носителями фундаментальных знаний, необходимых для разработки новых стратегий управления персоналом.

Управление человеческими ресурсами опирается на комплексный набор инструментов: теоретических подходов, нормативных концепций, стратегий и практических методик. Управление человеческими ресурсами - это комплексная область, где различные подходы и концепции формируют единое целое [16]. Теории предлагают объяснения эффективности различных методов, нормативные концепции устанавливают этические рамки, стратегии же интегрируются с общей бизнес-стратегией компании. В свою очередь, практики управления человеческими ресурсами – это конкретные инструменты и процедуры, которые применяются на практике для достижения поставленных целей.

Концепция универсального подхода к управлению персоналом предполагает, что независимо от специфики деятельности и масштабов компании, существуют общие принципы и методы, признанные наиболее эффективными для всех организаций. К таким "лучшим практикам" относятся, например, стандартные процедуры подбора и приема на работу, которые считаются применимыми в любой сфере бизнеса.

В реальной жизни универалистский подход к логике управления персоналом проявляется в создании минимального, но достаточного набора инструментов для эффективного кадрового менеджмента. К этой категории «базовых практик» относятся: соблюдение трудового законодательства при оформлении трудовых отношений контрактов, составление должностных инструкций, прозрачные процедуры найма и адаптации сотрудников, а также системы учета рабочего времени и расчета заработной платы [2]. В

российской экономике данные «базовые практики» имеют особое значение, поскольку они напрямую влияют на конкурентоспособность организаций.

Под универсальностью понимается оптимальный вариант для всех, который будет удовлетворять минимальные потребности работников для развития, но он не является самым лучшим. Данный подход больше всего подходит для развивающихся организаций с небольшой структурой сотрудников. Для этих организаций универсальный подход позволит выстроить эффективную структуру персонала, но в дальнейшем с увеличением количества сотрудников необходимо применять другие стратегии развития управления персоналом, которые направлены оптимизацию управленческих процессов и получение экономического эффекта.

Вместо универсальных решений, ситуационный подход к управлению человеческими ресурсами, или "подход наилучшего соответствия", акцентирует внимание на специфике каждой ситуации. Он утверждает, что эффективность HR-стратегий не является универсальной и напрямую связана с бизнес-стратегией компании и ее отраслевой принадлежностью [17]. Ключевым моментом этого подхода является согласование HR-практик с общей бизнес-стратегией. Так, например, компаниям, ориентированным на снижение издержек, необходимы другие HR-инструменты, чем компаниям, стремящимся к дифференциации или инновациям.

На практике становится очевидным, что даже обычные процессы, связанные с нормальным функционированием, нуждаются в тщательном планировании, которые должны быть ориентированы на стратегические цели организации. Компания, которая нацелена на успех, должна постоянно экспериментировать с имеющимися практиками по управлению персоналом, с целью использования из них наиболее эффективных на данном этапе своего развития. Такой подход позволяет удерживать положительную динамику развития компании.

Однозначно, ситуационный подход имеет множество преимуществ, но необходимо отметить, что не нацелен на долгосрочное развитие. Это напрямую влияет на микроклимат коллектива и приводит к различным негативным последствиям, а также не дает полноценных возможностей для профессионального развития персонала. В ряде организаций, таких как колл-центры, наблюдается высокая текучесть кадров, которая делает реализацию долгосрочных стратегий управления персоналом сложной задачей.

Ситуационный подход, однако, имеет и свои недостатки. Он часто упрощает сложную картину внутренней и внешней среды организации. Связь между организационной стратегией (например, стремление к лидерству через инновации, качество или низкие цены) и стратегией управления персоналом (например, создание рабочих мест, оптимизация затрат, система оплаты по результатам) не сводится к простому линейному соответствию. Эффективность HR-практик не ограничивается только внутренними факторами. На нее также оказывают влияние внешние условия, такие как корпоративная среда, неписаные правила поведения,

степень доверия между сотрудниками, требования регуляторов, доступность технологий и даже местоположение компании [18].

Эффективная система управления персоналом, по концепции конфигурационного подхода, должна быть стройной и гармоничной на всех уровнях. Внутренняя согласованность означает, что все политики и практики в сфере HR должны быть взаимосвязаны и логичны. Внешняя же согласованность подразумевает соответствие системы управления персоналом общим целям, ценностям и структуре всей организации.

Горизонтальная согласованность необходима для эффективного функционирования основного коллектива организации. Она подразумевает отсутствие противоречий и сплоченность сотрудников в решении поставленных экономических задач. Необдуманные решения и нововведения касаясь управления персоналом могут нарушить данную горизонтальную гармонию и вызвать негативную реакцию со стороны коллектива, которая повлияет на микроклимат организации. Поэтому в вопросе изменений в горизонтальном управлении персонала необходима крайняя осторожность.

Согласованность вертикального типа играет важную роль в контроле производственного процесса на всех его этапах. От эффективности управленческой вертикали зависит экономическая результативность организации, поэтому она предполагает упрощенный подход во взаимодействии со всеми подразделениями. В данной управленческой вертикали для укрепления связей между всеми сотрудниками, необходимо развитие корпоративной культуры и технологического взаимодействия. Такая система управления больше подходит для крупных компаний, для небольших компаний, особенно региональной направленности, необходимы неформальные принятия решений, которые требуют своей оперативности.

Конфигурационный подход ориентирован на применения разнообразных методов, которые представляют собой совокупность наиболее эффективных практик управления персоналом [6]. Данные методы ориентированы на повышение конкурентоспособности организации за счет повышения производительности труда и повышения мотивации сотрудников. В зависимости от вида деятельности компании используют различные практики управления персоналом. В компаниях, которые занимаются инновационными видами деятельности, применяются гибкие методы управления персоналом, предполагающие использование мотивационной системы и изменение функциональных обязанностей сотрудников. В компаниях, где осуществляется стандартизированное производство, применяются методы управления персоналом направленные на качественное выполнение рутинной работы.

В основе конфигурационного подхода заложен принцип эквивалентности, который предполагает достижение конечного результата различными методами. Это означает, что компании, выпускающие одну и ту же продукцию, могут достигнуть запланированного результата различными методами управления персоналом. В данном случае не важен метод использования, а важен конечный результат. В контексте отчетов и проектных работ этот принцип приобретает особую значимость, поскольку

он дает возможность аргументировать разнообразие подходов в сфере HR и продемонстрировать, как различные комбинации практик могут привести к одинаковым результатам.

В условиях динамично развивающейся границы между профессиональной деятельностью, сотрудниками и рабочими местами исследователи выделяют новую парадигму управления персоналом [19]. В этой экосистеме ключевыми факторами становятся технологические инновации, нестабильность и совместное принятие решений, что существенно трансформирует подходы к управлению человеческими ресурсами. Прогресс аналитики в сфере HR тесно связан с развитием технологий, что приводит к тому, что подходы к управлению персоналом все больше приобретают ситуативный и временный характер.

Сегодняшние HR-технологии революционизируют управление персоналом, предлагая создание более гибких и обоснованных систем. Ключевое преимущество – возможность тестирования и адаптации HR-практик в динамичном режиме. Благодаря HR-аналитике компании могут в режиме онлайн отслеживать эффективность каждого инструмента на ключевые показатели, например, уровень текучести кадров, производительность работников и степень их вовлеченности. Такой подход переводит управление персоналом из области интуиции в сферу систематизированного и количественно оцениваемого процесса.

Технологическое развитие методов HR дает возможность выявлять зависимость между инструментами управления персоналом и конечным результатом организации. Данная взаимосвязь тщательно анализируется, выявляются лучшие практические методы управления персоналом, которые в последующем используются и совершенствуются в процессе функционирования организации [20]. Благодаря этому руководители могут своевременно использовать эффективные методы управления персоналом, которые базируются на реальных положительных показателях, а не просто на теоретических предпосылках.

Важно отметить, что в основе оценки эффективных практик по управлению персоналом должны быть определенные критерии и показатели, которые отражают положительный результат. Многие компании рассматривают при анализе своей результативности такие показатели, как стоимость найма и обучения. Эти показатели носят инвестиционный характер, но в полной мере не отражают их влияние на конечный результат организации. Результаты этих показателей можно заметить, только через длительное время и то не всегда, поэтому для практик по управлению персоналом необходимо рассматривать показатели, которые влияют непосредственно в процессе функционирования организации. Официальная документация, основанная на конкретных показателях, дает возможность руководителям принимать объективные решения по управлению персоналом организации.

Исходя из выше сказанного, можно констатировать, что на данный момент не существует идеальной методики управления персоналом, поскольку с учетом многообразия и специфики различных видов деятельности организаций, необходимо использовать различные практики.

На наш взгляд, необходимо применять комбинацию методов с дальнейшей оценкой конечных показателей для выявления, наиболее подходящего и эффективного.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Умелое управление персоналом может стать ключевым фактором в повышении производительности, мотивации и преданности работников. В результате этого организация достигнет более высоких показателей. Применение соответствующих подходов к управлению людьми позволит менеджерам адаптировать свои методы к индивидуальным потребностям каждого сотрудника, что, в свою очередь, повысит их мотивацию и эффективность работы. Использование стратегических подходов в управлении человеческими ресурсами открывает перед организациями возможность точного подбора сотрудников на соответствующие должности. Это, в свою очередь, способствует адаптации методов управления персоналом к динамично меняющимся условиям бизнеса.

Не смотря на понимание методов управления человеческими ресурсами крайне важно, исследования, посвященные их практическому применению в профессиональных организациях, остаются недостаточно развитыми. Существующие работы в этой области преимущественно фокусируются на крупных компаниях, расположенных в США и Европе, что снижает возможность обобщения результатов для других типов организаций. Чтобы получить полное представление о практике управления персоналом, необходимо изучать ее в различных типах организаций, от крупных до малых. Это обусловлено тем, что задачи, методы и подходы к управлению людьми могут существенно отличаться в зависимости от размера и специфики организации. Профессиональная деятельность охватывает широкий спектр организаций, от крупных до малых, и управление человеческими ресурсами в каждой из них имеет свои особенности, обусловленные местным контекстом. Для более глубокого понимания этой сферы необходимо продолжить исследования, которые должны учитывать размер и специфику организаций, работающих в профессиональной среде.

Данное обсуждение подчеркивает, что владение различными подходами к управлению персоналом является ключевым фактором при создании действенных стратегий в этой сфере. Это, в свою очередь, способствует повышению эффективности организации и ее способности адаптироваться к динамично меняющимся условиям бизнеса.

Список литературы

1. Алиев И. М. Инновационные методы и практики управления человеческими ресурсами на основе подходов проектного менеджмента / И. М. Алиев // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 6-1 (144). – С. 144–147.
2. Кокорева Н. В. Современные технологии управления человеческими ресурсами: маркетинговый подход / Н. В. Кокорева, С. А. Силина // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2026. – Т. 6, № 1. – С. 66–72.

3. Волков А. В. Перспективный подход к формированию системы кадрового партнерства в управлении человеческими ресурсами / А. В. Волков // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № 5. – С. 137–144.
4. Житная И. П. Подходы в методологии анализа эффективности управления человеческими ресурсами предприятия / Житная И. П., Шовкопляс А. Ш. // Научный вестник Луганского государственного аграрного университета им. К. Е. Ворошилова. – 2022. – № 2 (15). – С. 123–130.
5. Маммодова Э. Ш. Внедрение различных подходов и современных предложений в управлении персональным потенциалом и человеческим ресурсом / Э. Ш. Маммодова // Актуальные проблемы обеспечения экономической безопасности государства, регионов, предприятий. Сборник научных статей VIII Международной научно-практической конференции, Уфа, 2024. – С. 220–226.
6. Си М. Все дороги ведут в Рим? / Си М., Чен Ю., и Цзян К. // Контингентно-конфигурационная перспектива систем управления человеческими ресурсами и организационной эффективности. – 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.1111/perps.12681>
7. Эльгайтарова Н. Т. Современные подходы к обеспечению эффективности процесса управления человеческими ресурсами промышленных предприятий в контексте проектного управления / Н. Т. Эльгайтарова, А. А. Тазбиева, З. Ш. Расумова // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № 5. – С. 84–88.
8. Фань В. Использование системного подхода к управлению человеческими ресурсами региона / В. Фань, О. Н. Игнатъева // Дискуссия. – 2024. – № 1 (122). – С. 41–46.
9. Чжоу М. Стратегия управления персоналом как основной инструмент в рамках подхода управления человеческими ресурсами / М. Чжоу // Евразийский юридический журнал. – 2023. – № 11 (186). – С. 530–531.
10. Поличенко С. Г. Инновации в кадровом управлении: исследование новых подходов к управлению человеческими ресурсами и развитию талантов / С. Г. Поличенко, А. Г. Амбарцумян, А. А. Маслак // Искусство управления: современные инновационные технологии в корпоративном и публичном управлении. Сборник статей IV международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2025. – С. 462–469.
11. Исраилова А. М. Сравнительный анализ методологии и подходов в управлении человеческими ресурсами / А. М. Исраилова // Известия Исык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – 2020. – № 1 (28). – С. 58–68.
12. Троска, З. А. Методы управления человеческими ресурсами предприятия в новую экономическую эпоху / З. А. Троска, Л. Х. Дикаева, С. С. Абдулаев // Индустриальная экономика. – 2023. – № 2. – С. 103–106.
13. Сайфудинова Н. З. Снижение издержек предприятия путем использования актуальных методов управления человеческими ресурсами / Н. З. Сайфудинова, И. А. Кошкина, А. В. Чупаев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8. – № 6 (147). – С. 22–28.
14. Лесниковский-Мун Н. С. Управление человеческими ресурсами: современные подходы, методы и направления в Москве и Московской области / Н. С. Лесниковский-Мун // Актуальные проблемы социэкономки в XXI веке. сборник статей научных докладов по итогам XVII Международной научно-практической конференции. Москва, 2025. – С. 75–77.
15. Шувалова М. Ю. Анализ методов оптимизации в управлении человеческими ресурсами / М. Ю. Шувалова, А. Е. Матосян, С. Н. Сычанина // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 1. – С. 115–122.
16. Туякова Г. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами / Г. Туякова // Danish Scientific Journal. – 2023. – № 74. – С. 13–15.
17. Сучкова М. А. Инновационные формы и методы управления человеческими ресурсами в организации / М. А. Сучкова // Гуманитарный научный журнал. – 2024. – № 2-1. – С. 37–41.
18. Журавлева Л. А. Современные подходы и технологии управления человеческими ресурсами / Л. А. Журавлева // Развитие современной аграрной науки: актуальные вопросы, достижения и инновации. Международная научно-практическая конференция. Нальчик, 2024. – С. 221–225.
19. Скипин Д. Л. Системный подход в управлении человеческими ресурсами как фактор обеспечения экономической безопасности бизнеса / Д. Л. Скипин, А. Ю. Самсонова // Экономическая безопасность страны, региона, организаций различных видов деятельности. Сборник статей по материалам Второго Всероссийского форума в Тюмени по экономической безопасности. Тюмень, – 2021. – С. 448–455.
20. Ковалевич Е. В. Поиск новых подходов к управлению развитием человеческими ресурсами организации / Е. В. Ковалевич, М. А. Гребенникова // Проблемы обеспечения эффективности функционирования систем управления в условиях нарастающей динамики внешнего окружения. Сборник материалов международной научно-практической конференции. Курск, 2023. – С. 314–319.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF BASIC THEORETICAL APPROACHES

Korolenko Y. N., Voloshin A. I., Romanyuk E. V.

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kherson Technical University", Genichesk, Russia
E-mail: korolenko_simf@bk.ru*

The article is devoted to the application of universal, situational and configuration approaches to personnel management in Russian companies and ways to integrate them into real management practice. Concrete examples show how, depending on the goals and context of the organization, it is advisable to use different approaches: universal practices for standardizing basic personnel processes and complying with legal requirements (including labor protection and document management), a situational approach for adapting HR tools to business strategy and industry specifics, a configuration approach for building a consistent system of practices that provides a synergistic effect. The article presents typical combinations of HR practices for different types of organizations, as well as typical contradictions (for example, the declared value of an initiative under strict evaluation regulations). Special attention is paid to the design and justification of HR decisions in official documents: recommendations are given on the formulation of the logic of choosing practices in incentive submissions, reports on labor protection and trade union work, petitions, budget and planning documentation. Special attention is paid to a critical understanding of the limitations and problem areas of each approach: the ambiguity of the interpretation of "best practices" in the universalist paradigm is shown, the difficulties of establishing an unambiguous correspondence between business strategy and HR practices in the situational approach are revealed, as well as the specifics of taking into account internal and external factors within the framework of the configuration approach, including the principle of equivalence.

The research results make it possible to systematize the theoretical foundations of HR management and propose a practice-oriented model for selecting and combining approaches, taking into account the specifics of the organization, its strategy, life cycle stage and institutional context. The article will be useful to researchers in the field of personnel management, HR specialists, heads of departments, as well as specialists involved in the preparation and approval of personnel and management documentation.

Keywords: personnel management, strategy, human resources, tools.

References

1. Aliyev I. M. Innovative Methods and Practices of Human Resource Management Based on Project Management Approaches, *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*, **6-1 (144)**, 144 (2023).
2. Kokoreva N. V., Silina S. A. Modern Technologies of Human Resource Management: A Marketing Approach, *Corporate Governance and Innovative Development of the Northern Economy: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University*, **6, 1**, 66 (2026).
3. Volkov A. V. A Promising Approach to the Formation of a System of HR Partnerships in Human Resource Management, *Regional and Sectoral Economics*, **5**, 137 (2024).

4. Zhitnaya I. P., Shovkoplyas A. Sh. Approaches to the Methodology of Analysis of the Efficiency of Human Resources Management of an Enterprise, *Scientific Bulletin of the Luhansk State Agrarian University named after K.E. Voroshilov*, **2** (15), 123 (2022).
5. Mammодova E. Sh. *Implementation of Various Approaches and Modern Proposals in the Management of Personal Potential and Human Resources*, Actual Problems of Ensuring Economic Security of the State, Regions, Enterprises. Collection of Scientific Articles of the VIII International Scientific and Practical Conference, 220 (Ufa, 2024).
6. Xi M., Chen Y., and Jiang K. All Roads Lead to Rome? *A Contingent-Configurational Perspective on Human Resource Management Systems and Organizational Effectiveness* (2025) [Electronic resource]. - URL: <https://doi.org/10.1111/peps.12681>
7. Elgaitarova N. T., Tazbieva A. A., Rasumova Z. Sh. Modern Approaches to Ensuring the Efficiency of the Human Resource Management Process of Industrial Enterprises in the Context of Project Management, *Regional and Industrial Economics*, **5**, 84 (2023).
8. Fan W., Ignatyeva O. N. Using a Systems Approach to Regional Human Resource Management, *Discussion*, **1** (122), 41 (2024).
9. Zhou M. Personnel Management Strategy as the Main Tool in the Framework of the Human Resources Management Approach, *Eurasian Law Journal*, **11** (186), 530 (2023).
10. Polichenko S. G., Ambartsumyan A. G., Maslak A. A. Innovations in Personnel Management: A Study of New Approaches to Human Resources Management and Talent Development, *The Art of Management: Modern Innovative Technologies in Corporate and Public Management. Collection of Articles from the IV International Scientific and Practical Conference*, 462 (Rostov-on-Don, 2025).
11. Israilova A. M. Comparative Analysis of Methodology and Approaches in Human Resources Management, *News of the Issyk-Kul Forum of Accountants and Auditors of Central Asian Countries*, **1** (28), 58 (2020).
12. Troska Z. A., Dikaeva L. Kh., Abdullayev S. S. Methods of managing human resources of an enterprise in the new economic era, *Industrial Economy*, **2**, 103 (2023).
13. Saifudinova N. Z., Koshkina I. A., Chupaev A. V. Reducing enterprise costs through the use of relevant methods of human resources management, *Economy and Management: Problems, Solutions*, **8**, **6** (147), 22 (2024).
14. Lesnikovskiy-Moon N. S. Human Resource Management: Modern Approaches, Methods, and Directions in Moscow and the Moscow Region, Actual Problems of Socioeconomics in the 21st Century. *Collection of articles and scientific reports following the results of the XVII International Scientific and Practical Conference*, 75 (Moscow, 2025).
15. Shuvalova M. Yu., Matosyan A. E., Sychanina S. N. Analysis of Optimization Methods in Human Resource Management, *Applied Economic Research*, **1**, 115 (2025).
16. Tuyakova G. Modern Methods of Personnel Assessment in the Human Resource Management System, *Danish Scientific Journal*, **74**, 13 (2023).
17. Suchkova M. A. Innovative forms and methods of human resources management in the organization, *Humanitarian scientific journal*, **2-1**, 37 (2024).
18. Zhuravleva L. A. Modern approaches and technologies of human resources management, *Development of modern agricultural science: current issues, achievements and innovations. International scientific and practical conference*, 221 (Nalchik, 2024).
19. Skipin D. L., Samsonova A. Yu. A systems approach to human resources management as a factor in ensuring the economic security of business, Economic security of the country, region, organizations of various types of activities. *Collection of articles based on the materials of the Second All-Russian Forum in Tyumen on economic security*, 448 (Tyumen, 2021).
20. Kovalevich E. V., Grebennikova M. A. Search for new approaches to managing the development of human resources of an organization, *Problems of ensuring the effective functioning of management systems in the context of increasing dynamics of the external environment. Collection of materials of the international scientific and practical conference*, 314 (Kursk, 2023).