

УДК 331.108.3

## Стратегический подход к выбору инструментов управления карьерным развитием персонала

О.К. Прохорова<sup>✉</sup>, Э.Д. Стратонова

*Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия*

*В статье рассматривается проблема выбора инструментов управления карьерным развитием персонала в зависимости от стратегического контекста организации. На основе обобщения существующих типологий корпоративных стратегий авторами предлагается систематизация, сопоставляющая шесть основных типов стратегий (концентрированный рост, интегрированный рост, диверсифицированный рост, стабилизация, сокращение, комбинированная) с приоритетными механизмами карьерного менеджмента. Отмечается, что универсального набора инструментов не существует, а эффективность карьерной политики прямо зависит от её согласованности с вектором развития организации. Предложенная систематизация может быть использована при проектировании HR-стратегий в коммерческих организациях.*

*Ключевые слова: управление карьерой, стратегия организации, карьерные треки, кадровый резерв, индивидуальные планы развития, грейдинг, концентрированный рост.*

## A Strategic Approach to the Selection of Staff Career Development Management Tools

О.К. Prokhorova<sup>✉</sup>, E.D. Stratonova

*Voronezh Institute of High Technologies, Voronezh, Russia*

*The article discusses the problem of choosing tools for managing the career development of personnel, depending on the strategic context of the organization. Based on the generalization of existing typologies of corporate strategies, the authors propose a systematization comparing six types of strategies (concentrated growth, integrated growth, diversified growth, stabilization, reduction, combined) with priority mechanisms of career management. It is noted that there is no universal set of tools, and the effectiveness of career policy directly depends on its consistency with the development vector of the organization. The proposed systematization can be used in the design of HR strategies in commercial organizations.*

*Keywords: career management, organization's strategy, career tracks, personnel reserve, individual development plans, grading, concentrated growth.*

Современные организации функционируют в условиях высокой неопределённости внешней среды, дефицита квалифицированных кадров и жёсткой конкуренции за человеческий капитал. В этой ситуации способность компании выстраивать прозрачные и мотивирующие карьерные траектории для сотрудников становится не просто функцией кадровой службы, а стратегическим ресурсом, определяющим долгосрочную конкурентоспособность. Управление карьерным развитием перестаёт быть вспомогательным процессом и превращается в один из ключевых механизмов реализации стратегии организации, поскольку именно через карьерные траектории транслируются бизнес-цели на уровень конкретных сотрудников, формируются необходимые компетенции и обеспечивается преємственность на критически важных позициях [2, с. 112].

Однако анализ практики российских компаний показывает, что инструменты управления карьерой, такие как индивидуальные планы развития, кадровый резерв, ротации, наставничество, системы грейдов и другие, зачастую внедряются хаотично, без системной привязки к стратегическим целям организации. Широко распространена практика копирования успешных карьерных моделей из одних компаний в другие без учёта различий в их стратегическом контексте. Как следствие, инвестиции в развитие персонала не дают ожидаемой отдачи, разработанные программы обучения остаются невостребованными, а карьерные решения воспринимаются сотрудниками как субъективные и несправедливые, что приводит к демотивации и росту текучести.

Особенно остро эта проблема проявляется в средних и небольших коммерческих организациях, где ресурсы на построение сложных HR-систем ограничены, а ошибочный выбор приоритетов может привести к существенным финансовым потерям. В крупных корпорациях наличие специализированных HR-подразделений и многолетний опыт внедрения различных инструментов позволяют методом проб и ошибок находить работающие конфигурации. В организациях же с ограниченным штатом и одним-двумя HR-специалистами цена каждой ошибки существенно выше, что делает особенно актуальной задачу предварительного, теоретически обоснованного выбора карьерных инструментов, соответствующих реальной стратегии компании.

Цель данной статьи – обосновать необходимость дифференцированного подхода к выбору инструментов управления карьерным развитием в зависимости от типа стратегии организации и предложить практическую систематизацию, которая может быть использована руководителями и HR-специалистами при проектировании кадровой политики.

В научной и прикладной литературе по управлению персоналом представлен широкий спектр инструментов карьерного развития. Среди них можно выделить как классические, давно вошедшие в практику механизмы, так и более современные, сформировавшиеся в ответ на вызовы цифровой экономики и трансформацию рынка труда. К числу наиболее распространённых инструментов относятся аттестация и регулярная оценка персонала, формирование кадрового резерва на ключевые позиции, институт наставничества и менторства, ротации и временные назначения на смежные должности, внутренние конкурсные процедуры при замещении вакансий, индивидуальные планы развития сотрудников, карьерные треки и карьерные карты, а также грейдовые системы, увязывающие уровень оплаты труда с квалификационными требованиями [1, с. 31].

Значительный вклад в разработку и систематизацию этих инструментов внесли как зарубежные, так и отечественные исследователи. В работах А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой, Ю.Г. Одегова, В.А. Дятлова, С.И. Сотниковой детально проработаны процедуры аттестации, оценки персонала, формирования кадрового резерва и адаптации новых сотрудников к российским условиям. Зарубежные исследования, прежде всего труды Д. Сьюпера, Э. Шейна, Д. Холла и Дж. Гринхауса, заложили теоретический фундамент для понимания карьеры как динамичного процесса, включающего не только должностное продвижение, но и развитие компетенций, профессиональную самореализацию и субъективную удовлетворённость.

Вместе с тем, как отмечают современные исследователи, в том числе Н.В. Сербина и О.В. Герасименко, большинство работ фокусируются либо на отдельных инструментах (например, только на кадровом резерве или только на наставничестве), либо дают универсальные рекомендации без учёта стратегического контекста организации [3, 4]. Проблема выбора карьерных инструментов в зависимости от типа стратегии остаётся недостаточно проработанной. На практике это приводит к

тому, что компании инвестируют ресурсы в создание кадрового резерва в период сокращения, когда эти усилия объективно не могут быть реализованы, либо внедряют сложные системы грейдов на этапе стартапа, не имея для этого необходимой численности персонала и стабильности бизнес-процессов [5]. Указанное противоречие между потребностью в осознанном выборе карьерных инструментов и недостаточной теоретической проработкой вопроса определяет актуальность данного исследования.

Для того чтобы выстраивать систему карьерного развития, адекватную стратегическим задачам компании, необходимо сначала определить, к какому типу относится стратегия самой организации. В стратегическом менеджменте сложилось несколько подходов к классификации стратегий, различающихся по основаниям деления. Наиболее значимыми для целей управления персоналом являются классификации, учитывающие направленность и темпы изменений, а также характер адаптации компании к внешней среде.

Обобщая подходы в области стратегического менеджмента И. Ансоффа, М. Портера, Г. Минцберга, а также российских авторов В.С. Абрамова и С.В. Абрамова, можно выделить шесть укрупнённых типов стратегий, различающихся по целевой направленности и требуемой динамике кадровых изменений: концентрированный рост, интегрированный рост, диверсифицированный рост, стабилизация, сокращение, комбинированная стратегия (представляет собой одновременную реализацию разнонаправленных стратегий для разных бизнес-единиц или подразделений). Каждый из перечисленных типов стратегий формирует специфические требования к кадровому капиталу компании, а следовательно, и к системе управления карьерным развитием. Стратегии роста требуют опережающего развития компетенций и формирования кадрового резерва, стратегии стабилизации – поддержания текущего уровня квалификации и плановой ротации, а стратегии сокращения – инструментов аутплейсмента и удержания ключевых специалистов.

На основе анализа теоретических источников и обобщения практического опыта автором разработана систематизация, представленная в таблице 1. Основным критерий отбора инструментов – их способность обеспечивать кадровую поддержку реализации конкретного типа стратегии. При этом важно подчеркнуть, что предложенный перечень не является исчерпывающим, а выделяет именно приоритетные инструменты, на которые организации следует обратить внимание в первую очередь при заданном стратегическом контексте.

Таблица 1

Соответствие типов стратегий организации и приоритетных инструментов управления карьерным развитием персонала

Тип стратегии	Сущность стратегии	Приоритетные карьерные инструменты
Концентрированный рост	Увеличение доли рынка, рост объёмов в рамках текущего профиля	Система грейдов для формализации вертикального роста, целевые программы обучения под новые задачи, индивидуальные планы развития с чёткими КРІ
Интегрированный рост	Присоединение новых структур, расширение влияния	Кадровый резерв на ключевые управленческие роли, программы адаптации и культурной ассимиляции, менторство для передачи единых стандартов
Диверсифицированный рост	Освоение новых продуктов и рынков, часто несвязанных	Горизонтальные ротации между бизнес-единицами, формирование проектных (agile) команд, внутренние биржи талантов для поиска сотрудников под новые проекты

Таблица 1 (Продолжение)

Тип стратегии	Сущность стратегии	Приоритетные карьерные инструменты
Стабилизация	Сохранение достигнутых позиций, повышение эффективности процессов	Регулярная аттестация и оценка компетенций, плановое обучение и повышение квалификации, карьерные интервью и ИПР в режиме поддержания
Сокращение	Целенаправленное уменьшение масштабов, оптимизация штата	Ассесмент-центры для выявления ключевых сотрудников, программы аутплейсмента и карьерного консультирования увольняемых, системы удержания критического кадрового ядра
Комбинированная	Сочетание разных стратегий для разных подразделений	Гибкая система управления эффективностью, адаптируемая под задачи сегмента, комбинация всех вышеперечисленных инструментов с распределением по бизнес-единицам в соответствии с их индивидуальными стратегиями

Предложенная систематизация позволяет сделать несколько важных выводов теоретического и прикладного характера.

Во-первых, стратегии роста, к которым относятся концентрированный, интегрированный и диверсифицированный рост, предъявляют принципиально разные требования к карьерным инструментам. При концентрированном росте компания нуждается в быстром наращивании квалификации персонала в рамках существующих профессиональных ролей, поэтому приоритет отдаётся вертикальным карьерным лифтам и целевым программам обучения. При интегрированном росте ключевым вызовом становится унификация компетенций и корпоративной культуры присоединённых структур, что требует иных механизмов, прежде всего кадрового резерва на управленческие позиции и программ адаптации. При диверсифицированном росте, сопряжённом с наибольшей неопределённостью, на первый план выходят горизонтальная мобильность, межфункциональный опыт и способность к рекомбинации ресурсов, что делает наиболее востребованными ротации, проектные команды и внутренние биржи талантов.

Во-вторых, в условиях стабилизации карьерные механизмы работают в плановом, рутинном режиме, не требуя ни агрессивных инвестиций в развитие, ни радикальных мер по сокращению. Основной акцент здесь смещается на поддержание достигнутого уровня компетенций, регулярную аттестацию и плановое обучение. Карьерные интервью и индивидуальные планы развития не исчезают, но их функция меняется с «прорывной» на «поддерживающую».

В-третьих, при реализации стратегии сокращения классические инструменты карьерного развития (индивидуальные планы, ротации, программы обучения) отходят на второй план, уступая место аутплейсмента – помощи увольняемым сотрудникам в трудоустройстве – а также системам удержания критического кадрового ядра. Ошибочным было бы в такой ситуации продолжать инвестировать в масштабные программы развития персонала или формирование кадрового резерва, поскольку эти усилия объективно не могут быть реализованы в условиях сокращения штата.

В-четвёртых, комбинированные стратегии, предполагающие одновременную реализацию разнонаправленных действий в разных подразделениях, требуют сегментированного подхода к управлению карьерой. В одном отделе компании может действовать стратегия роста, в другом – стратегия сокращения, и система управления

карьерным развитием должна быть способна одновременно применять разные, иногда противоположные, инструменты для разных групп персонала.

Для практического применения предложенной систематизации необходимо уточнить, какие именно карьерные треки и программы развития соответствуют не только обобщённым типам стратегий, но и конкретным стратегическим целям, которые организация перед собой ставит. В отличие от укрупнённых типологий, стратегические цели (цифровая трансформация, выход на экспорт, инновационное развитие, оптимизация процессов и т.д.) предъявляют более детализированные требования к профилям ключевых ролей и компетенций, а следовательно – и к выбору карьерных траекторий.

В таблице 2 приведены примеры такой детализации для наиболее распространённых стратегических целей современных коммерческих организаций. Каждая цель рассматривается через призму ключевых ролей и компетенций, которые необходимо развивать, а также доминирующих типов карьерных треков, обеспечивающих достижение этой цели.

Таблица 2

Связь стратегических целей организации, ключевых ролей и приоритетных карьерных треков

Ключевые роли и требуемые компетенции	Доминирующие карьерные треки и программы развития
<b>Стратегическая цель: цифровая трансформация бизнеса</b>	
IT-менеджеры, системные аналитики, специалисты по автоматизации, эксперты по цифровым технологиям	Управленческий и проектный треки для руководителей цифровых инициатив, экспертный трек для IT-специалистов, программы обучения и сертификации по цифровым компетенциям
<b>Стратегическая цель: выход на экспорт и международные рынки</b>	
Менеджеры по международным продажам, бренд-менеджеры, логисты, специалисты по международному регулированию	Управленческий трек для региональных и международных менеджеров, горизонтальный трек для сотрудников, переезжающих в международные проекты, программы языковой и межкультурной подготовки
<b>Стратегическая цель: инновационное развитие и внедрение R&amp;D-проектов</b>	
Инженеры-исследователи, научные сотрудники, аналитики по инновационным технологиям	Экспертный трек для учёных и технологических специалистов, проектный трек для участников R&D-проектов, программы стажировок и обучения в научных центрах и университетах
<b>Стратегическая цель: увеличение производительности и оптимизация процессов</b>	
Операторы, технологи, инженеры по производству, специалисты по автоматизации и логистике	Горизонтальный трек для сотрудников, перемещающихся между производственными площадками, управленческий трек для линейных руководителей, ответственных за эффективность, программы обучения по бережливому производству и управлению процессами
<b>Стратегическая цель: развитие сервисных и клиентоориентированных компетенций</b>	
Специалисты по обслуживанию клиентов, менеджеры по работе с корпоративными клиентами, аналитики по качеству сервиса	Управленческий трек для менеджеров сервиса, экспертный трек для специалистов по качеству сервиса и удовлетворённости клиентов, программы обучения по коммуникации и кросс-функциональному взаимодействию

Таблица 2 (Продолжение)

Ключевые роли и требуемые компетенции	Доминирующие карьерные треки и программы развития
<b>Стратегическая цель: стратегическая реорганизация подразделений</b>	
Специалисты по организационному развитию, управленцы, формирующие новые структуры	Управленческий трек для руководителей новых структур, специализированный трек для специалистов по организационному развитию и проектному менеджменту, программы обучения по управлению изменениями
<b>Стратегическая цель: повышение финансовой устойчивости</b>	
Специалисты по финансам и инвестициям, менеджеры по риску и надзору	Управленческий и финансовый треки для финансовых специалистов, программы обучения и развития навыков финансового менеджмента

Представленная детализация показывает, что каждая стратегическая цель задаёт специфический профиль требуемых компетенций и, соответственно, доминирующий тип карьерного трека. Для целей, имеющих комплексный характер, например, для цифровой трансформации или инновационного развития, может потребоваться комбинация двух или трёх различных треков одновременно. Для более узких и операционных задач, таких как оптимизация процессов или повышение финансовой устойчивости, обычно достаточно одного-двух треков. Это подтверждает тезис об отсутствии универсальной карьерной модели и необходимости гибкого, многоканального подхода к проектированию карьерной архитектуры организации.

Кроме того, таблица 2 демонстрирует, что программы обучения и развития сотрудников не могут быть оторваны от стратегических целей. Каждая программа должна быть содержательно привязана к конкретной цели, а результаты обучения – оцениваться не абстрактно, а через вклад в достижение соответствующих KPI.

Проведённое исследование подтверждает, что универсального набора карьерных инструментов не существует, а эффективность HR-политики прямо зависит от согласованности со стратегией организации. Предложенная систематизация типов стратегий и приоритетных инструментов развития карьеры может служить практическим руководством для среднего бизнеса, где ресурсы на эксперименты ограничены.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Арефьева М.Е. Методы управления карьерой и профессионально-должностным продвижением в организации / М.Е. Арефьева, Л.С. Есенжулова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 9-2 (115). – С. 30–34.
2. Белько И.В. Исследование понятия «карьера» и особенностей управления карьерой / И.В. Белько, О.В. Карабанова // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2023. – № 2 (36). – С. 107–118.
3. Герасименко О.В. Формирование модели компетенций как фактор развития персонала компании / О.В. Герасименко // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – № 1. – С. 32–37.
4. Сербина Н.В. Управление карьерой как инструмент мотивации и удержания сотрудников / Н.В. Сербина // Фундаментальные исследования. – 2025. – № 5. – С. 160–166.

5. Линец А.А. Грейды в системе оплаты труда: право и экономика (Часть I: дифференциация работ) / А.А. Линец // Образование и право. – 2024. – № 3. – С. 500–506.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Прохорова Ольга Константиновна**, кандидат экономических наук, доцент, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.  
*e-mail:* [oprohorova@vvt.ru](mailto:oprohorova@vvt.ru)

**Стратонова Эвелина Дмитриевна**, магистрант, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.