

УДК 005.95/.96:69

Глухов Виталий Валерьевич*магистрант,**кафедра менеджмента и сервиса,**Байкальский государственный университет,**г. Иркутск, Российская Федерация,**e-mail: Glukhov9494@mail.ru*

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. Управление персоналом представляет собой важнейший аспект хозяйственной деятельности строительных компаний, где от эффективного использования человеческого капитала зависит достижение стратегических целей и конкурентных преимуществ в отрасли. В статье анализируются особенности управления персоналом в строительной сфере, рассмотрен опыт в данной области крупной иркутской строительной компании АО СЗ «ФСК «Новый Город»», проведен анализ ее системы кадрового менеджмента и выявлены проблемы, требующие решения. Подчеркивается значимость адаптивности и оперативности подходов к управлению персоналом, что особенно актуально для текущего момента, связанного с макроэкономической нестабильностью в российской экономике. На основе проведенной оценки предложены рекомендации по совершенствованию системы обучения и мотивации сотрудников с целью повышения их вовлеченности и эффективности использования.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровый менеджмент, кадровый потенциал, мотивация сотрудников, обучение и развитие, безопасность труда, текучесть персонала.

Vitaliy V. Glukhov*Master's Degree Student,**Department of Management and Service,**Baikal State University,**Irkutsk, Russian Federation,**e-mail: Glukhov9494@mail.ru*

THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY IN MODERN CONDITIONS

Abstract. Personnel management is a critical aspect of the economic activities of construction companies, where the effective utilization of human capital determines the achievement of strategic goals and competitive advantages in the industry. The article analyzes the specifics of personnel management in the construction sector, examines the experience of a major Irkutsk construction company, JSC SZ «FSK «Novy Gorod»», and conducts an analysis of its personnel management system, identifying issues that require resolution. The importance of adaptability and responsiveness in approaches to personnel management is emphasized, particularly relevant in the current context of

macroeconomic instability in the Russian economy. Based on the evaluation conducted, recommendations are provided for improving the training and motivation systems for employees to enhance their engagement and effective utilization.

Keywords: personnel management, human resource management, human capital potential, employee motivation, training and development, occupational safety, staff turnover.

В настоящее время усиление роли человека, который одновременно выступает как объект, так и субъект управления, обусловлено процессами формирования внешней и внутренней среды организации, и эволюцией социально-экономического уклада, при котором накопление знаний и скорость принятия управленческих решений становятся основными факторами достижения конкурентоспособности и обеспечения эффективной деятельности. Современные предприятия являются сложными многозадачными структурами, где персонал представляет собой базу целенаправленной управленческой деятельности, а кадровый потенциал (опыт, знания, навыки, компетенции и т.п.) влияет на конкурентные преимущества, формирует эффект коллективной деятельности в условиях неопределенности рыночной среды. Функция управления персоналом организации фокусируется на человеческой стороне управления, она включает использование методик, которые помогают организации эффективно взаимодействовать со своими сотрудниками в рамках реализации различных хозяйственных процессов.

В экономической литературе известны разные интерпретации понятия «управление персоналом». Так, А. Г. Одегов, Г. Г. Руденко считают, что управление персоналом – «система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации» [1, с. 31].

А. В. Тебекин считает, что управление персоналом предприятия – «целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления» [2, с. 5].

Согласно мнению других авторов, управление персоналом представляет собой определенную сферу или специфическую функцию деятельности предприятия, нацеленную на определение потребности в персонале, подбор и привлечение персонала, его мотивацию, развитие и контроллинг, а также его высвобождение [3, с. 402–404].

В то время как М. Б. Флек определяет управление персоналом как определенную деятельность, направленную на наиболее эффективное использование потенциала работников для достижения их личностных целей и целей предприятия [4].

Некоторые авторы, рассматривая процесс реализации основной цели управления персоналом, отмечают, что она состоит в формировании высококвалифицированного, ответственного за порученное дело персонала с современным

экономическим мышлением и развитием чувства профессиональной гордости, а также в обеспечении социальной эффективности коллектива. Они определяют управление персоналом как целостную систему, выполняющую такие функции: организационную – планирование потребностей и источников комплектования персонала; социально-экономическую – обеспечение комплекса условий и факторов, направленных на рациональное закрепление и использование персонала; воспроизводительную – обеспечение развития персонала [5, с. 28].

Многие ученые выделяют определенные направления реализации процесса управления персоналом внутри предприятия. Так, формирование, перераспределение, развитие и использование являются главными направлениями протекания процесса управления персоналом, согласно Ю. Г. Одегову [1]. По мнению А. Я. Кибанова, процесс управления персоналом должен проходить такие этапы, как определение и обеспечение потребности в персонале, мотивация высоких результатов труда и необходимого поведения персонала, обеспечение процесса управления персоналом, его использование и развитие [6, с. 85–86].

В целом можно сделать вывод, что управление персоналом – это система организационно-экономических, социальных и производственных мер, направленных на создание условий для эффективного функционирования, развития и использования трудового потенциала сотрудников в соответствии с целями предприятия и их личными целями.

Управление персоналом включает целенаправленную деятельность руководства по разработке и реализации кадровой политики, планированию потребности в персонале, подбору, развитию, мотивации, контроллингу и рациональному использованию сотрудников. Целью управления персоналом является достижение стратегических задач предприятия и личных целей работников, обеспечение социальной эффективности коллектива и формирование профессиональной гордости среди сотрудников.

Рассмотрим особенности управления персоналом в строительной организации. Следует отметить, что сегодня отрасль строительства является одной из системообразующих отраслей российского национального хозяйства, которая обеспечивает экономический рост в условиях беспрецедентного санкционного давления, генерируя вместе со смежными отраслями свыше 13 % ВВП, и создает рабочие места, аккумулируя до 16 % от общей численности занятых в экономике работников. Особенности строительной отрасли обусловлены ее высокой трудоемкостью, значительным разнообразием выполняемых задач и проектной спецификой, что требует от персонала определенного уровня квалификации и адаптивности.

Управление персоналом в строительной организации имеет ряд специфических особенностей, наиболее существенные из которых отражены в табл. 1.

Перечисленные особенности требуют от управления персоналом в строительной компании высокой адаптивности, гибкости, оперативности в принятии решений, особого внимания к условиям и безопасности труда, отлаженной координации географически распределенной рабочей силы и следования всем актуальным требованиям законодательства.

Таблица 1

Специфические черты управления персоналом в строительной компании*

Специфические особенности отрасли	Характеристика	Влияние на процессы управления персоналом
Уникальность проектов / разнообразие работ	Каждый проект индивидуален, требует разработки новой документации, применения нестандартных организационно-технических решений. Разнообразие видов работ (от земляных до отделочных).	Необходимость подбора специалистов с разной квалификацией и опытом для каждого проекта. Сложность стандартизации процессов управления.
Зависимость от погодных условий	Сезонность, влияние климата на сроки и выполнение работ.	Необходимость корректировки графиков работ, простои, риски невыполнения сроков.
Территориальная разобщенность	Офис компании и строительные площадки находятся в разных местах, регионах, странах.	Сложности в коммуникации, контроле, координации действий. Различия в трудовом законодательстве и практике управления персоналом в разных регионах.
Высокий уровень травматизма и профессиональных заболеваний	Строительство характеризуется высоким уровнем производственных рисков и повышенной опасностью трудовой деятельности.	Необходимость обеспечения безопасности труда, дополнительные затраты на обучение и средства защиты. Высокая текучесть кадров.
Развитая нормативно-правовая база	Многочисленные нормы и правила, регулирующие строительную деятельность и управление персоналом.	Необходимость постоянного мониторинга изменений законодательства. Сложность учета всех требований при организации работ.
Проблема централизации оценки труда	Сложность оценки эффективности работы из-за разбросанности объектов, большого объема работ и разнообразия видов деятельности.	Субъективизм в оценке. Недостаточная мотивация персонала. Сложность принятия решений о поощрениях и наказаниях.

*Источник [7; 8; 9].

В настоящее время в деятельности российских строительных можно выделить ряд проблем, препятствующих эффективному управлению человеческими ресурсами отрасли:

- дефицит квалифицированных кадров. Снижение престижа профессии строителя, отток квалифицированных специалистов, недостаток опытных инженеров и рабочих, способных обеспечить необходимое качество работ. Приток малоквалифицированных «дешевых» кадров из-за рубежа усугубляет проблему;
- сложность оценки и стимулирования персонала. Особенности отрасли (отдаленность объектов строительства друг от друга, трудоемкость работ, разнообразие видов деятельности, сильная зависимость от сезонного фактора) осложняют объективную оценку результатов труда и создание эффективных систем стимулирования, что приводит к несправедливой оплате труда, демотивации персонала и конфликтам;

- высокая текучесть кадров. Тяжелые условия труда, низкая оплата в отдельных отраслевых сегментах, высокий уровень травматизма становятся причиной высокой текучести, что приводит к росту расходов, связанных с поиском и обучением новых сотрудников;
- сложности в коммуникации и контроле. Территориальная разобщенность офиса и строительных площадок затрудняет коммуникацию, контроль качества работ и оперативное решение возникающих проблем;
- потребность в постоянном обучении и повышении квалификации. Развитие и внедрение новых строительных технологий, материалов и оборудования требует постоянного обучения персонала, что представляет собой дополнительные затраты для компании;
- потребность в обеспечении безопасности труда. Высокий уровень травматизма и профессиональных заболеваний требует постоянного внимания к вопросам безопасности, разработки и соблюдения правил техники безопасности, проведения инструктажей и обучения, что также создает дополнительную нагрузку для бюджета строительной компании;
- сложность адаптации к нормативно-правовой базе. Обширная и активно развивающаяся нормативно-правовая база требует постоянного мониторинга изменений законодательства и определяет необходимость учета существующих требований при проведении строительных работ;
- недостаточное внимание к управлению персоналом со стороны руководства. Руководители многих российских строительных компаний, что особенно характерно для малого и среднего бизнеса, недооценивают значимость человеческого капитала и не уделяют должного внимания развитию систем управления персоналом, что негативно сказывается на результатах их деятельности [7; 8; 9].

Недооценка значимости перечисленных проблемных аспектов в области управления персоналом со стороны руководства российских строительных компаний усугубляет ситуацию и негативно отражается на их финансово-производительной эффективности.

Рассмотрим особенности управления персоналом в строительной отрасли на примере АО СЗ «ФСК «Новый Город»» (г. Иркутск). Данная компания занимает лидирующие позиции по объему текущего строительства Иркутской области (выручка по итогам 2023 г. превысила 2,3 млрд р., чистая прибыль – 440 млн р.), реализуя проекты комплексной застройки жилых домов. Среднесписочная численность сотрудников компании за 2023 г. составила 786 чел.

Основные элементы управления персоналом в компании входят в компетенции генерального директора, отдела по работе с персоналом, финансового отдела, отдела бухгалтерии. Также отдельные элементы кадрового менеджмента реализуются на уровне руководителей структурных подразделений (табл. 2).

Согласно приведенным данным, функции управления персоналом в АО СЗ «ФСК «Новый Город»» распределены между различными уровнями управления, что позволяет обеспечить комплексный подход к реализации задач, связанных с кадровой политикой с учетом специфики строительной отрасли.

В целом сильные стороны системы управления персоналом в АО СЗ «ФСК “Новый Город”» включают в себя эффективную организационную структуру управления, построенную по линейно-функциональному принципу (это способствует быстрой адаптации к изменениям в бизнес-среде) и эффективному внедрению управленческих решений. Управленческая команда компании обладает высокой квалификацией, что находит отражение в увеличении выручки и прибыли.

Таблица 2

Реализация задач управления персоналом на различных уровнях управления в АО СЗ «ФСК “Новый Город”»

Уровень управления	Задачи управления персоналом
Генеральный директор	Стратегическое планирование в области кадров. Принятие решений о ключевых назначениях. Утверждение политики в области оплаты труда и вознаграждения.
Отдел по работе с персоналом	Подбор и адаптация новых сотрудников. Оценка и развитие персонала. Планирование карьеры и повышение квалификации. Работа со служебной документацией (трудовые договоры, приказы и др.). Управление корпоративной культурой. Регламентирование трудовых норм.
Финансовый отдел	Разработка и контроль бюджета зарплат. Финансовый анализ и прогнозирование затрат на оплату труда. Взаимодействие с банковскими учреждениями по вопросам начисления заработной платы на личные счета сотрудников.
Отдел бухгалтерии	Расчет зарплаты и учет налогов. Формирование и предоставление отчетности по оплате труда. Ведение учета всех выплат, связанных с оплатой труда. Работа с документацией по оплате труда.
Линейные руководители	Оценка эффективности своих подчиненных. Подача обратной связи. Участие в процессе подбора и адаптации новых сотрудников в их команде. Определение потребностей в обучении для своих подчиненных. Контроль выполнения норм безопасности и соблюдения условий труда.

*Составлено автором.

Для более глубокого и всестороннего понимания действенности системы управления персоналом в АО СЗ «ФСК “Новый Город”» был проведен опрос среди сотрудников (30 чел.). Респондентам была роздана анкета, в которой предлагались структурированные основные параметры результативности системы управления персоналом, где было предложено ранжировать их от 1 до 10 баллов. Период проведения опроса – с 26.09.2024 по 1.11.2024. Структурированные результаты опроса с отражением количества мнений респондентов о состоянии каждого элемента системы управления персоналом представлены на рис.

Согласно полученным результатам опроса, удовлетворенность работой (5,9 баллов) находится чуть выше среднего, что указывает на наличие некоторых факторов недовольства или проблем в рабочей среде. Сотрудники сталкиваются с недостаточным уровнем поддержки, проблемами организационного характера или другими аспектами, снижающими их удовлетворенность работой.



Рис. Результаты исследования эффективности системы управления в АО СЗ «ФСК «Новый Город»»

*Составлено автором.

Эффективность обучения (4,6 баллов) характеризуется низкими значениями оценки, что может свидетельствовать о недостаточно эффективной системе обучения и развития сотрудников.

Система стимулирования труда (4,8 баллов) также имеет оценку ниже средней, что может указывать на неудовлетворенность сотрудников системой вознаграждения, отсутствие достаточных стимулов для достижения высокой производительности или неравномерное распределение поощрений. Кроме того, данная ситуация приводит к росту текучести персонала.

Обратная связь (6 баллов) – этот показатель близок к среднему, что может означать, что обратная связь присутствует, но ее качество или частота могут быть недостаточными для полного удовлетворения потребностей сотрудников.

Комфорт рабочего места (7,1 баллов) и Взаимодействие в коллективе (7,2 баллов) – эти два показателя являются самыми высокими, что свидетельствует о хорошем уровне физического комфорта на рабочем месте и положительной атмосфере в коллективе.

Четкость задач (6,1 баллов) – немного выше среднего, что указывает на то, что, в целом, сотрудники понимают свои задачи и обязанности, хотя могут быть некоторые проблемы с коммуникацией или организацией работы.

Реакция на предложения (5,2 баллов) – этот показатель ниже среднего, что может означать, что реакция руководства на предложения и инициативы сотрудников не всегда своевременна или эффективна.

Исходя из выявленных проблем управления персоналом в АО СЗ «ФСК “Новый Город”», возможные следующие пути их решения:

- повышение эффективности системы обучения и развития, что предполагает формирование новой стратегии с активным применением современных методов обучения (онлайн-курсы, тренинги, менторство, коучинг и др.), ориентированные на развитие практических навыков и компетенций сотрудников;
- совершенствование системы стимулирования труда, что предполагает пересмотр системы вознаграждения с последующей большей привязкой размера премии к конкретными измеримыми результатами работы. Также в рамках решения данной проблемы необходимо четко сформулировать критерии оценки и распределения вознаграждений.

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что эффективное управление персоналом является значимым фактором успеха строительных компаний. В условиях усиливающейся конкуренции и проблем российской экономики компаниям отрасли необходимо уделять особое внимание развитию человеческого капитала. Именно опыт, знания и компетенции сотрудников формируют конкурентные преимущества организации и способствуют достижению стратегических целей. Специфические черты строительного бизнеса (уникальность проектов, зависимость от погодных условий, территориальная разобщенность, высокий уровень травматизма, сложная нормативно-правовая база и др.) требуют особого подхода к управлению персоналом, требующего высокой адаптивности и оперативности. Сегодня многие российские компании в строительной отрасли сталкиваются с проблемами дефицита квалифицированных кадров, сложностями в оценке и стимулировании сотрудников, высокой текучестью персонала и недостаточным вниманием к вопросам безопасности труда и обучения.

Как показал пример АО СЗ «ФСК “Новый Город”», даже успешные строительные компании с высокими финансовыми показателями могут испытывать трудности в сфере управления персоналом. Опрос сотрудников компании выявил низкую удовлетворенность системой обучения и стимулирования, что указывает на необходимость пересмотра существующих подходов и внедрения более эффективных методов развития и мотивации персонала. Улучшение ситуации возможно за счет повышения эффективности программ обучения, внедрения современных технологий и практик, а также совершенствования системы вознаграждения, основанной на прозрачных и справедливых критериях оценки результатов труда. Таким образом, осознание важности человеческого фактора и инвестирование в развитие персонала являются необходимыми условиями для повышения конкурентоспособности и успешного развития строительных организаций в современных условиях.

Список использованной литературы

1. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 445 с.
2. Тебекин А. В. Управление персоналом : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. В. Тебекин. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 182 с.
3. Мисриханов Н. Э. Управление человеческими ресурсами как эффективная концепция управления персоналом / Н. Э. Мисриханов // Самоуправление. – 2021. – № 2 (124). – С. 402–407.
4. Флек М. Б. Управление трудовыми ресурсами и управление персоналом предприятия: взаимосвязь и отличия / М. Б. Флек, Е. А. Угнич // Электронный журнал «Современные технологии управления». – 2020. – № 2 (92). – URL: <https://sovman.ru/article/9219/> (дата обращения: 01.11.2024).
5. Поджарая Е. К. Современные технологии в управлении персоналом с точки зрения науки и практики / Е. К. Поджарая, Н. Л. Султаева // Цифровая наука. – 2022. – № 4. – С. 25–48.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 695 с.
7. Пинегин А. В. Особенности управления персоналом в организациях строительной отрасли Российской Федерации / А. В. Пинегин // Управленческий учет. – 2022. – № 4–3. – С. 608–613.
8. Султанова Р. Ю. Управление персоналом в строительных компаниях / Р. Ю. Султанова // Modern Science. – 2019. – № 11–4. – С. 144–147.
9. Узаева А. А. Управления персоналом в строительной сфере / А. А. Узаева // МНИЖ. 2013. № 2 (9). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravleniya-personalom-v-stroitelnoy-sfere> (дата обращения: 03.11.2024).