

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы
Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

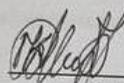
_____ А.В. Васильева

« _____ » _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

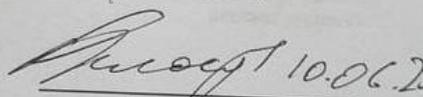
на тему: Оценка и повышение эффективности управления персоналом ООО
«РСК»

Исполнитель
студент группы 172-об


10.06.2025
(подпись, дата)

Г. Х. Карапетян

Руководитель
Профессор, д-р, экон. наук


10.06.2025
(подпись, дата)

С. А. Мясоедов

Нормоконтроль


10.06.2025
(подпись, дата)

Т. А. Мусиенко

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

«_____» _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Оценка и повышение эффективности управления персоналом ООО
«РСК»

Исполнитель

студент группы 172-об

(подпись, дата)

Г. Х. Карапетян

Руководитель

доцент, к.э.н.

(подпись, дата)

С. А. Мясоедов

Нормоконтроль

(подпись, дата)

Т. А. Мусиенко

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой _____
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 202_ г.

З А Д А Н И Е

К выпускной квалификационной работе студента Карапетян Гегуш Хачатуровны

1. Тема выпускной квалификационной работы Оценка и повышение эффективности управления персоналом ООО «РСК»

(утверждено приказом от 14.04.2025 _____ № 980-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 10.06.2025

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе Нормативно-правовые акты, учебная литература, научные публикации, статистические данные

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1 Теоретические основы оценки и повышения эффективности управления персоналом, 2 Анализ системы управления персоналом ООО «РСК», Повышение эффективности управления персоналом ООО «РСК»

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 9 рисунков, 29 таблиц

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания 23.04.2025

Руководитель выпускной квалификационной работы Мясоедов Сергей Александрович, профессор, д.э.н. (Ф.И.О., должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 22.04.2025 _____
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 79 с., 29 таблиц, 9 рисунков, 50 источников.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, МЕНЕДЖМЕНТ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ, АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ, КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА

Достижение данной цели возможно в том случае, если будут решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования системы управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом организации ООО «РСК»;
- представить проект по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «РСК».

Объектом исследования ВКР являются трудовые отношения в ООО «РСК».

Предметом исследования – система управления персоналом в ООО «РСК».

Методологическую основу ВКР образуют общенаучные методы познания. В качестве теоретических методов исследования выступили: анализ научной литературы, вторичный анализ данных и синтез имеющихся знаний по проблеме. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения эффективности управления персоналом	9
1.1 Экономическая сущность управления трудовыми ресурсами	8
1.2 Методика анализа движения, эффективность использования персонала	16
1.3 Группировка систем оценки эффективности управления персоналом	22
2 Анализ системы управления персоналом ООО «РСК»	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика	33
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации (pest, swot) анализа строительство жилых и нежилых помещений	35
2.3 Анализ движения эффективности использования персоналом	42
2.4 Оценка системы управления персоналом организации	52
3 Повышение эффективности управления персоналом ООО «РСК»	56
3.1 Обоснование направлений повышения эффективности управления персоналом	56
3.2 Разработка мероприятий повышений эффективности персоналом	59
3.3 Оценка эффективности разработанной стратегии	62
Заключение	70
Библиографический список	74

ВВЕДЕНИЕ

Современная организация, осуществляющая свою деятельность на рынке, функционирует в условиях быстро меняющейся среды, поэтому скорость и гибкость сегодня являются ее главными конкурентными преимуществами. Качество персонала становится ключевым фактором. В настоящее время значительное внимание уделяется человеческим ресурсам организации как решающему фактору в предоставлении качественных услуг. Это связано с тем, что в современном мире, основанном на цифровых технологиях, знаниях и информации внешняя среда предприятия очень изменчива. Динамичность внешней среды предприятия требует быстрой реакции на ее изменения, что определяется рядом факторов, главный из которых – человеческие ресурсы предприятия. Человеческие ресурсы организации выступают в качестве внутреннего резерва, мощного ресурса которым необходимо своевременно и рационально пользоваться, его периодический анализ, а также его постоянное развитие позволит обеспечить устойчивое положение и развитие организации в современных условиях динамичной внешней среды и в соответствии с поставленными руководством целями.

Актуальность темы исследования заключается в совершенствовании системы управления персоналом, однозначно кадры являются тем элементом, который позволяет обеспечить главный потенциал компании. Вне зависимости от проводимых изменений, внедряемых новейших технологий, благоприятных внутренних, внешних условий, лишь подготовленный, высококвалифицированный персонал позволяет компании эффективно функционировать на рынке. Поскольку непосредственно человек управляет компанией, производит продукцию, является генератором идей, за счет чего компания получает возможность эффективного развития, не учитывая экономические условия в государстве.

Привлекательность любого предприятия на рынке труда формируется удовлетворенностью его сотрудников системой управления персоналом, готовностью рекламировать компанию и привязанностью к ней. Успех предприятия

зависит от эффективной работы его сотрудников, которая, в свою очередь, достигается за счет эффективных методов управления персоналом. Удовлетворенность сотрудников работой, их набор, отбор и удержание, повышение производительности труда оказывают существенное влияние на продвижение бренда любого предприятия, и в связи с этим находятся в центре внимания HR-менеджеров. Удовлетворенность зависит от внутренних факторов, таких, как продвижение по службе и достойная заработная плата, и внешних факторов - обучения, развития и оценки.

Удовлетворенность сотрудников считается важной переменной, поскольку она подчеркивает отношение сотрудников к рабочей среде и их карьерным достижениям, она является результатом эффективной практики управления персоналом. Так, грамотно выстроенная система управления персоналом может обеспечить повышение экономических показателей деятельности организации. Действенное управление персоналом значительно влияет на эффективность управления предприятием либо за счет увеличения доходов от бизнеса, либо за счет повышения эффективности с точки зрения удовлетворенности клиентов. Как правило, основное внимание менеджеры уделяют финансовым показателям - снижению общих затрат, росту прибыли и доходов, а также увеличению доли рынка, повышению конкурентоспособности. Однако, сегодня менеджеры предприятий все больше осознают тот факт, что устойчивое конкурентное преимущество можно получить в том числе и путем изменения методов управления персоналом, что и обуславливает актуальность темы исследования.

Степень научной разработанности изучаемой проблемы. Различные аспекты системы управления персоналом достаточно подробно раскрыты в работах таких авторов как Амиров А.Г., Базаров Т.Ю., Бусыгин А.В., Веснин В.Р., Глебова Т.А, Кибанов А.Я., Кокова Э.Р., Лавреха А.О., Сирченко А.Е., Сухотина К.В., Шилкин Я.И. и др.

Вопросы обеспечения высокого качества человеческих ресурсов организации ранее рассматривались в трудах отечественных ученых Баевой

Е.В., Быковой Р.А., Верна В.В., Гашковой Л.В., Долженко Р.А., Жариковой Е.Г., Железняковой Е.П., Кибанова А.Я., Кузьминова Я.И., Корнева О.С., Митрофановой Е.А., Слепцова Е.В., Смирновой Е.С., Талызина Н.Ф., Тарасовой С.А., Хихловского Л.Б., Чулановой О.Л. и др.

Однако недостаточность современных методов управления персоналом актуализируют тему исследования.

При написании выпускной квалификационной работы была сформулирована следующая цель – разработать проект по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Достижение данной цели возможно в том случае, если будут решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования системы управления персоналом организации;
- провести анализ системы управления персоналом организации ООО «РСК»;
- представить проект по совершенствованию системы управления персоналом организации ООО «РСК».

Объектом исследования ВКР являются трудовые отношения в ООО «РСК».

Предметом исследования – система управления персоналом в ООО «РСК».

Методологическую основу ВКР образуют общенаучные методы познания. В качестве теоретических методов исследования выступили: анализ научной литературы, вторичный анализ данных и синтез имеющихся знаний по проблеме. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Нормативную базу исследования изучение норм трудового законодательства, касающегося управления персоналом (права работников, условия труда). Эмпирическую базу исследования составили статические данные о состоянии

рынка труда в России, финансовом состоянии компании и состоянии его кадрового потенциала.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Экономическая сущность управления трудовыми ресурсами

Трудовые ресурсы могут быть разделены на достаточно большое число различных структурных элементов. В основе классификации трудовых ресурсов предприятия лежит Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. [1, с. 19].

Наиболее встречающейся классификацией трудовых ресурсов предприятия является их разделение на рабочих, руководителей, специалистов и служащих. Охарактеризуем каждую из групп подробнее.

Рабочие представляют собой группу трудовых ресурсов, которая занята в производстве продукции или оказании услуг. [3, с. 278]. Именно данная часть трудовых ресурсов формирует продукт или услугу, который потом реализуется конечному потребителю, в связи с чем, для повышения эффективности управления производительностью труда, именно данной категории уделяется значительное внимание.

В составе рабочих существуют две подкатегории:

- основные производственные рабочие, осуществляющие непосредственное производство продукции;
- вспомогательные рабочие, занятые в процессах обслуживания основных производственных процессов предприятия [14, с. 12].

Следующей категорией сотрудников предприятия являются служащие. Они осуществляют функции в сфере управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, а также обосновывают те или иные управленческие решения относительно развития предпринимательской деятельности. Подгруппы служащих следующие:

- руководители, представляющие собой группу работников, занятых в общем руководстве развитием предприятия. В состав данной группы включает-

ся руководство структурных подразделений предприятия, их заместители, главные специалисты и т.д.

Ключевым отличием данной группы от других категорий сотрудников является наличие подчиненных.[2, с. 3].

Сама категория руководителей также подразделяется на две подгруппы: линейные руководители, которые могут возглавлять различные подразделения предприятия, конкретные команды или группы и функциональные руководители, которые заняты в управлении конкретных функциональных служб предприятия;

– группа служащих в организации представлена работниками, которые задействованы в процессе учета, контроля, анализа, составления документации и управления документооборотом.

Фактически, данная категория занята в реализации вспомогательных процессов, связанных с управлением деятельности предприятия [17].

Таким образом, можно говорить о том, что в основе структуры персонала в организации лежит разделение трудовых ресурсов на основе обязанностей и задач, которые сотрудники выполняют в процессе работы предприятия. [4, с. 381].

На состав и структуру трудовых ресурсов компании оказывает влияние и профессиональный состав персонала, половозрастная структура сотрудников и т.д.

Здесь для определения состава и структуры персонала предприятия особое внимание уделяется формированию такого штата сотрудников, который полностью бы соответствовал действующим тарифно-квалификационным справочникам, определяющим потребности в персонале в конкретных отраслях национальной экономики.[5, с. 85].

Нельзя не выделить, что для наиболее эффективного управления трудовыми ресурсами предприятия анализ проводится на основе исследования основных факторов, влияющих на потребности в персонале.

Для большей наглядности совокупность данных факторов систематизирована на рисунке 1.

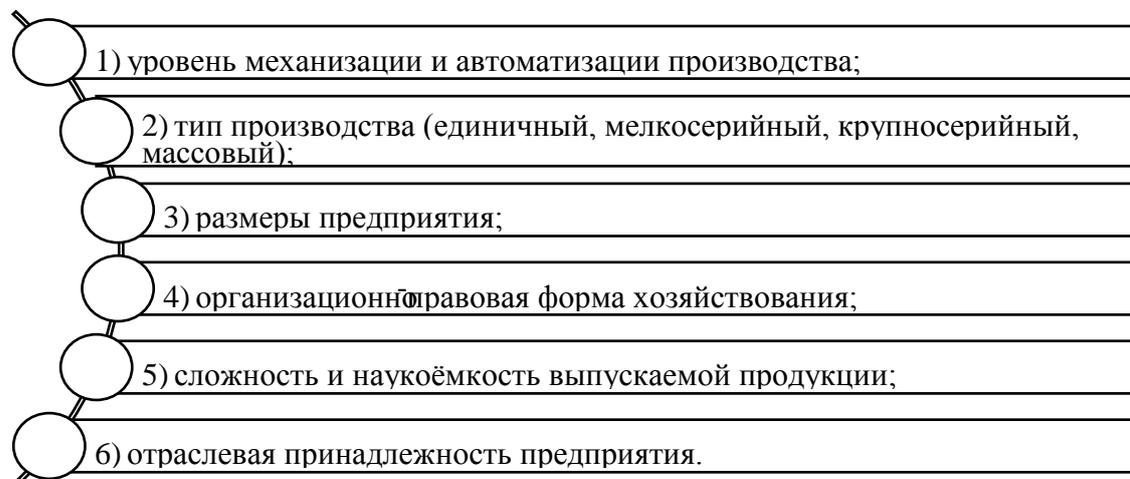


Рисунок 1 – Основные факторы, оказывающие влияние на состав и структуру трудовых ресурсов предприятия [12, с. 135]

Изучение указанных на иллюстрации аспектов способствует созданию оптимальной организации трудового коллектива в компании. Это также позволяет сократить издержки на найм сотрудников, управляя процессом их подбора на основе анализированных данных. В дополнение к этим аспектам, есть и другие качественные характеристики, которые определяют потребности в определенных рабочих ресурсах [6, с. 54].

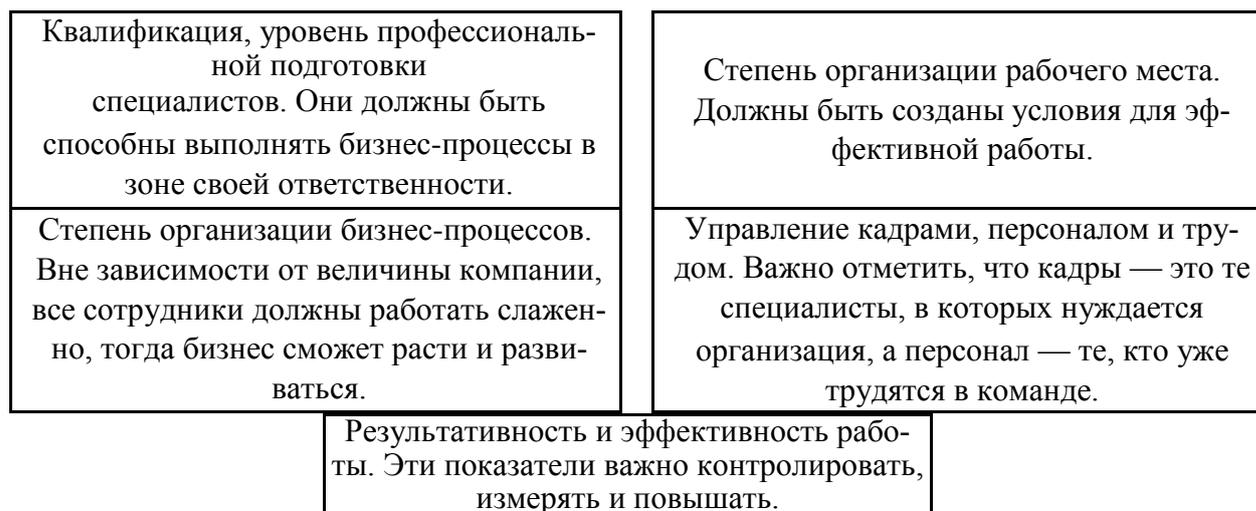


Рисунок 2 – Основные факторы, влияющие на потребность в тех или иных трудовых ресурсах предприятия [17, с. 542]

На современном этапе развития экономики, большое количество факторов влияет на формирование и характеристики трудовых ресурсов. Эти ресурсы, в свою очередь, критически важны для производственной и экономической деятельности любой организации.

Поэтому управление персоналом представляет собой сложную систему, включающую разнообразные методы, процессы и инструменты, цель которых — обеспечить эффективную работу и развитие сотрудников.

Важно понимать различные аспекты и подходы к системе управления персоналом, чтобы наилучшим образом использовать потенциал каждого сотрудника в интересах компании.

Это придаст еще больший рост и удержание репутации предприятия.

Основная задача управления персоналом в компании — это обеспечить, чтобы сотрудники эффективно способствовали достижению стратегических амбиций организации.

Для этого используется комплексный подход, включающий разработку и внедрение различных правил, методов и стратегий.

Этот подход охватывает всё: от подбора и обучения сотрудников до их развития, мотивации и планирования.

Таблица 1– Анализ понятия «Система управления персоналом»

Автор	Понятие
О.Е. Уварова	Система управления персоналом — это организационная система, которая обеспечивает соответствие квалификаций и навыков сотрудников требованиям организации и ее стратегии развития.
И. В. Панкова	Система управления персоналом — это процесс планирования, организации, контроля и координации деятельности персонала в организации.
В. В. Павлова	Система управления персоналом — это организационная структура, процессы и методы, которые используются для руководства персоналом в компании.
Ю. Г. Одегов	Система управления персоналом — это набор инструментов и методов, направленных на подбор, развитие, мотивацию и удержание квалифицированных сотрудников.
Ю. А. Мадарина	Система управления персоналом — это систематический подход к управлению персоналом, включающий определение целей, стратегий и тактик для достижения успеха компании.

На рисунке 3 представлены основные признаки процесса управления персоналом организации.



Рисунок 3 – Признаки процесса управления персоналом [22, с. 6]

Представим характеристику системы управления персоналом в таблице 2.

Эффективное управление персоналом требует внимательного рассмотрения и управления кадровыми рисками. Этот процесс включает идентификацию, оценку и контроль над рисками, которые могут возникнуть среди сотрудников организации [7, с. 1156].

Таблица 2 – Характеристика системы управления персоналом

Характеристика	Пояснение
1	2
Стратегическая направленность	система управления персоналом должна быть выстроена в соответствии с стратегическими целями организации. Она должна поддерживать достижение бизнес-результатов и способствовать внедрению стратегических приоритетов.
Развитие и обучение персонала	система должна предусматривать процессы развития сотрудников, обучения новым навыкам и повышения их профессионального уровня. Она должна создавать условия и инструменты для повышения компетентности, адаптации новых сотрудников и удержания опытных.

1	2
Оценка и управление результативностью	система должна позволять оценивать результативность работы сотрудников и давать обратную связь. Она должна включать процессы установления целей, оценки достижений, вознаграждения за достижения и разработки планов развития.
Мотивация и стимулирование	система должна создавать механизмы для мотивации персонала и стимулирования их эффективности и продуктивности. Это может быть реализовано через систему материального и нематериального вознаграждения, дополнительные льготы и бонусы.
Коммуникация и сотрудничество	система должна способствовать развитию эффективной коммуникации и сотрудничества как внутри организации, так и между ее отделами. Это включает проведение регулярных совещаний, установление открытых и прозрачных коммуникационных каналов, а также развитие командной работы.
Управление потоком персонала	Система должна предусматривать эффективный процесс найма, оценки подходящих кандидатов, привлечения и удержания квалифицированных сотрудников, а также разработки программы выхода из организации при необходимости.
Социальная ответственность	система управления персоналом должна учитывать социальные и этические аспекты работы. Она должна уважать права и соблюдать законы в отношении сотрудников, обеспечивать безопасность и комфорт на рабочем месте.

Все эти характеристики взаимосвязаны и вместе образуют комплексную систему управления персоналом, которая способствует повышению конкурентоспособности организации [19, с. 96].

Тесная связь между системами управления персоналом и управлением кадровыми рисками критична для обеспечения эффективности обоих процессов на рисунке 4.

Рассмотрим основные функции управления персоналом и их взаимосвязь с управлением кадровыми рисками подробнее:

1) Планирование кадров. Планирование кадровых ресурсов организации включает заполнение вакансий, разработку и реализацию программ подбора и найма персонала. При управлении кадровыми рисками необходимо учесть потенциальные риски, связанные с недостатком квалифицированных кадров, возможностью несоответствия потребностей организации компетенциям сотрудников, а также риски, связанные с зависимостью от отдельных ключевых ра-

ботников. Планирование кадров должно учитывать эти риски и обеспечивать достаточное разнообразие кадрового резерва для снижения потенциальных уязвимостей организации.



Рисунок 4 – Взаимосвязь управления кадровыми рисками и системы управления персоналом

2) Подбор и найм персонала. Управление кадровыми рисками требует определения оптимального сбалансированного подхода к подбору и найму сотрудников. При этом необходимо учесть риски, связанные со сроками найма, качеством принимаемых решений, адаптацией новых сотрудников и возможными конфликтами с существующим персоналом. Методы подбора и найма, используемые в рамках функции управления персоналом, должны быть направлены на минимизацию этих рисков и обеспечение привлечения квалифицированных и подходящих кандидатов [8, с. 52].

3) Обучение и развитие персонала. Связь с управлением кадровыми рисками заключается в необходимости обеспечения продолжительности, качества и эффективности программ обучения и развития. Результаты этих программ должны соответствовать потребностям организации и ее стратегическим целям, иначе возникает риск неквалифицированности и неадаптированности персонала. При проектировании обучающих программ и планировании развития персо-

нала необходимо учитывать риски, связанные с недостаточным уровнем квалификации, потерей ключевых знаний и навыков, а также рисками, связанными с ограничениями бюджета и ресурсов [17, с. 541].

4) Мотивация и стимулирование персонала. Функция управления персоналом, направленная на обеспечение мотивации и стимулирования персонала, тесно связана с управлением кадровыми рисками. Риски в этой сфере включают недостаточную мотивацию, недоверие к руководству, высокую текучесть кадров и конфликты. В рамках управления кадровыми рисками необходимо разрабатывать и реализовывать системы мотивации и стимулирования, а также регулярно анализировать и оценивать их эффективность для предотвращения возможных рисков.

Управление персоналом включает в себя широкий спектр задач и функций, направленных на эффективное использование трудовых ресурсов. Это обеспечивает их соответствие необходимым количественным и качественным требованиям для успешной деятельности предприятия. В контексте руководства, особое внимание уделяется предотвращению кадровых рисков, которые могут возникнуть на любом этапе управления персоналом. Поддержание высокого качества работы сотрудников достигается через целый ряд мер, включая повышение квалификации, обучение и развитие профессиональных навыков. Также важным аспектом является стимулирование сотрудников путем ротации должностей, изменения их обязанностей и расширения зон ответственности, что способствует углублению их знаний и умений, а также активизации как духовных, так и материальных аспектов их деятельности [10, с. 195].

1.2 Методика анализа движения, эффективность использования персонала

В современной практике управления значительное внимание приковано к оценке, как организации распоряжаются своими трудовыми активами и насколько эффективно они их задействуют. Определение эффективности работы персонала и его влияние на производственные показатели является ключевым для улучшения экономических результатов предприятия. Важным аспек-

том здесь является формулирование основных направлений анализа персонала, включая оценку качества работников, мотивационные механизмы и управление персоналом [9, с. 1-9].

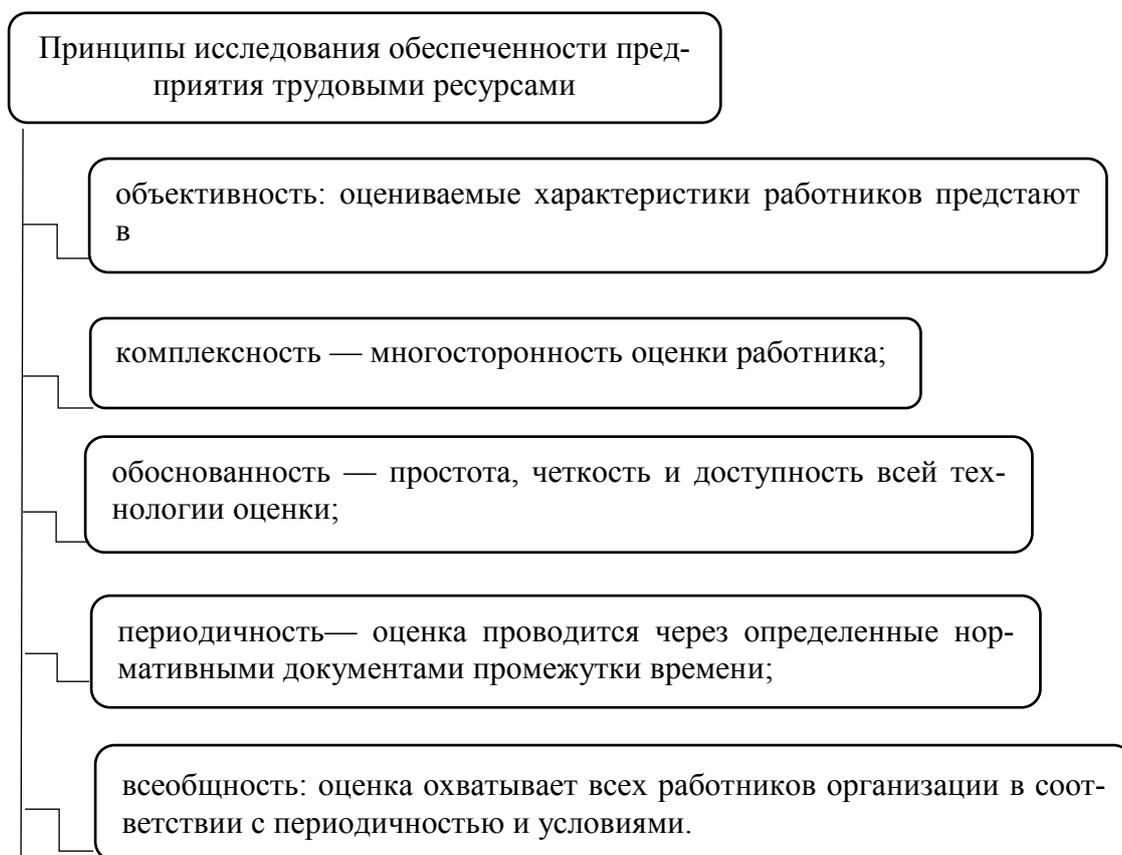


Рисунок 5 – Основные принципы анализа трудовых ресурсов в организации [16, с. 27]

Представленные на рисунке принципы реализуются на всех стадиях проведения аналитических процедур в исследуемой области. Это позволяет обеспечить высокое качество итогов анализа, а также гарантировать наиболее эффективные управленческие решения относительно развития трудовых ресурсов предприятия.

Также в литературе по вопросам анализа трудовых ресурсов предприятия выделяется несколько основных его видов. Наиболее объективным и достоверным, на наш взгляд, является коэффициентный анализ.

При проведении анализа используется достаточно большое число различных показателей. Среди них принято выделять:

– среднесписочная численность работников за отчетный месяц исчисляется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день отчетного месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного месяца;

– относительные показатели состава персонала, отражающие долю той или иной группы сотрудников в общей численности персонала;

– для оценки интенсивности движения персонала предприятия, а также для сравнительного анализа движения кадров за длительные промежутки времени или между предприятиями необходимо использовать относительные показатели, вычисляемые в процентах к среднесписочной численности работников предприятия:

– коэффициент общего оборота – отношение оборота кадров к среднесписочной численности работников;

– коэффициент оборота по выбытию – отношение числа выбывших (Квыб) за отчетный период к среднесписочной численности;

– коэффициент оборота по приему – отношение числа принятых на работу за отчетный период к среднесписочной численности;

– количество работников, уволенных по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины и по служебному несоответствию, называется излишним оборотом. Отношение излишнего оборота к среднесписочной численности называется коэффициентом текучести;

– коэффициент замещения — отношение разности принятых и выбывших работников к среднесписочной численности. Положительное значение этого коэффициента свидетельствует о том, что процесс принятия на работу новых сотрудников возмещает убыль ресурсов рабочей силы, при этом на предприятии дополнительно создаются новые рабочие места. Отрицательное значение коэффициента имеет место, когда число уволенных превышает число принятых;

– коэффициент постоянства кадров – отношение численности работников, состоящих в списочном составе весь отчетный год, к среднесписочной численности работников [14].

Помимо описанных выше направлений анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, также могут быть использованы такие показатели как:

- обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами;
- производительность труда персонала;
- использование фонда оплаты труда;
- показатели структуры и состава персонала.

Анализ трудовых ресурсов в организации активно опирается на использование определённых показателей, упомянутых ранее. Эти инструменты не только способствуют формированию более глубокого понимания текущего состояния управления персоналом, но и помогают в выработке стратегий для его оптимизации и повышения эффективности работы сотрудников. Важно подчеркнуть, что эти показатели анализируются не только в текущем контексте, но и в динамике за продолжительный период, что улучшает качество исследований. Во второй главе данного исследования будет применена методика, основанная на этих данных, для детального анализа трудовых ресурсов на выбранном объекте. Это позволяет делать обоснованные управленческие решения, направленные на развитие и усовершенствование системы управления персоналом.

Д. О. Селентьева считает, что эффективность управления персоналом может быть выявлена также в экономическом и социальном аспекте. Под экономической эффективностью в области управления персоналом понимается достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Показателем эффективности использования сотрудников служит уровень издержек на персонал.

Ю. Г. Одегов, под эффективностью понимают соотношение затрат и результатов, она считает, что показатели эффективности использования персонала организации отражают величину отдачи, получаемую организацией от сотрудников. Уменьшение значения данных показателей свидетельствует о слабой системе мотивации в организации и низкой квалификации сотрудников. Показатели эффективности процессов работы с персоналом раскрывают результаты конкретных процессов работы с трудовым коллективом организации.

Различные подходы, включая количественные, качественные и смешанные методы, применяются для психологической оценки результативности работы персонала в таблице 3.

Таблица 3 – Психологические опросники исследования и оценки личности персонала

Методика	Факторы исследования
Опросник Кеттела (16PF)	Опросник позволяет диагностировать особенности интеллектуальных способностей, характера, склонностей и интересов личности, нормативность поведения, уровень самоконтроля и другие особенности человека
Опросник FPI	Диагностика психических состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения
Характерологический опросник Леонгарда	Диагностируются следующие типы акцентуации личности: демонстративный, застревающий, педантичный, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожно-боязливый, аффективно-экзальтированный, эмотивный, циклотимный.
Личностный опросник Айзенка	Диагностика личностных параметров, нейротизма и экстраверсии-интроверсии.
Тест «Эмоциональное выгорание»	Выявляется степень психологической защиты в форме «эмоционального выгорания» (данная методика особенно актуальна для сотрудников, задействованных в сфере «человек-человек»).

Самыми распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, которые направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников.

Методики диагностики персонала представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Методики диагностики способностей персонала

Методика	Факторы исследования
Тест структуры интеллекта Амтхауэра	Определение способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, языковому чутью, математическому мышлению, образованию суждений и т. п.
Тест Гилфорда	Измеряет социальный интеллект, который является профессионально важным качеством и позволяет прогнозировать успешность деятельности педагогов, психологов, психотерапевтов, журналистов, менеджеров, юристов, следователей, врачей, политиков, бизнесменов.
Тест Равена	Оценивает сам интеллект, дает возможность составить представление о способности сотрудника к систематизированной, планомерной, методичной интеллектуальной деятельности.
Краткий ориентировочный (отборочный) тест (КОТ) (опросник диагностики интеллекта (IQ), адаптация В. Н. Бузина, Э. Ф. Вандерлик	Предназначен для диагностики общего уровня интеллектуальных способностей (IQ) и предусматривает психодиагностику таких параметров интеллекта, как способность к обобщению и анализу, гибкость мышления, скорость и точность восприятия материала и другие шкалы. Тест КОТ также позволяет получить развернутую характеристику сформированности познавательной адаптации субъекта в мире в целом.

Нужно отметить, что множество популярных интеллектуальных тестов не предоставляют всей необходимой информации для точных прогнозов. Их результаты представляют собой ограниченные данные, которые следует дополнять другими источниками. В отличие от них, качественные методы исследования не строятся на строгих формализмах и направлены на детальное изучение ограниченного количества материала [13, с. 69].

В результате выше сказанного можно сделать следующие выводы:

В наше время, одна из ключевых задач управления персоналом заключается в анализе и оценке их производительности. Каждая организация сталкивается с уникальной задачей выбора подходящих психологических инструментов для оценки своих работников, что зависит от особенностей ее деятельности.

Эти оценки служат критической информацией для руководства, позволяя принимать важные решения, такие как определение заслуженного вознаграждения работников, планирование их карьерного роста, а также стратегии по улучшению общей производительности персонала и организации.

Сегодня в арсенале психологии имеется множество разнообразных техник, предназначенных для анализа результативности работы сотрудников в компаниях.

1.3 Группировка систем оценки эффективности управления персоналом

Система управление (менеджмент) представляет собой непрерывный процесс, где воздействие одного человека или группы лиц (менеджеров) на других людей происходит с целью побуждения к действиям, достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия. При этом все элементы тесно связаны между собой. При возникновении сбоя в одном звене, прерывается вся цепочка.

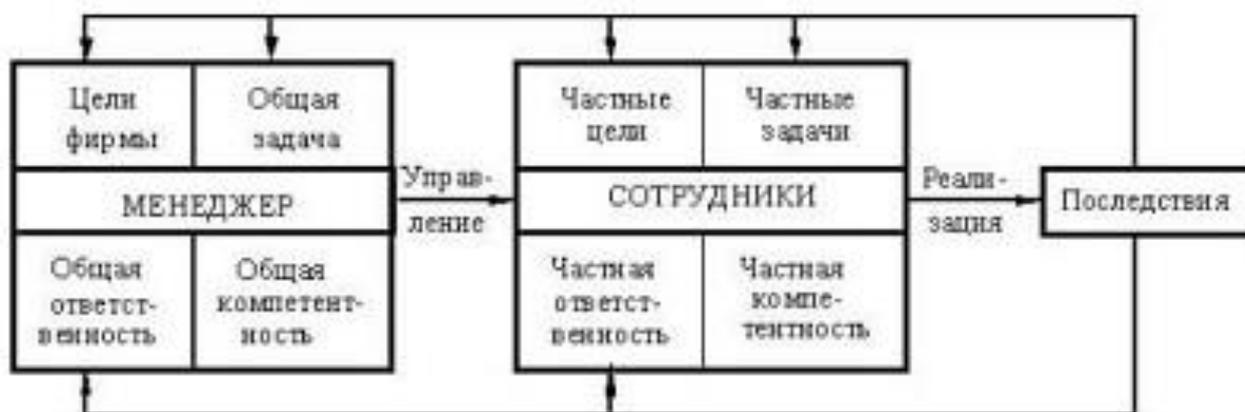


Рисунок 6 – Кольцо управления организацией

Состав управления персоналом.

К значимым элементам системы управления персоналом относится управляющий состав. Общий вид управления персоналом представляет собой определенный тип взаимодействия двух объектов, при этом один из них будет находиться в положении субъекта управления, а для другого определена позиция объекта управления. Управление персоналом состоит из трех аспектов: аспект институциональный — кто управляет и кем; функциональный аспект — как происходит управление и как оно оказывает влияние на людей (персонал); аспект инструментальный — чем осуществляется управление. Со стороны субъекта управления следует некий посыл в виде команд управления, направ-

ленных объекту управления. Эти команды содержат информацию о том, какие действия обязан совершить объект управления. После получения команд управления объект начинает действовать в соответствии с ними и учитывая сложившуюся ситуацию.

Таблица 5 – Содержание деятельности субъектов управления персоналом

Уровни управления	Субъект управления	Направление деятельности
Высший уровень управления	Правление и его председатель, Совет директоров, генеральный директор и другие	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом, а также утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом
Средний уровень управления – функциональный	Службы управления персоналом: отдел кадров, учебный центр, группа психологов и аналогичные	Организация работы с персоналом, разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом
Нижний уровень управления	Руководители структурных подразделений	Оперативная работа персоналом

Элементы системы управления персоналом — это объекты управления, его субъекты, структура, методы и процедуры управления. Управление персоналом как система предполагает наличие ряда элементов, которые неразрывно связаны между собой и находятся в постоянном взаимодействии. Если их рассматривать более детально, элементами системы управления персоналом являются методики, позволяющие создать комплексность, оперативность, ритмичность, научность и специализацию всех вариантов руководства.

Необходимо учитывать, методы руководства организацией и коллективом подразделяются.

Но применять административные элементы стоит умеренно и только в организациях, где специфика производственной деятельности подразумевает авторитарность руководства. Основные элементы системы управления персоналом состоят из: методов или способов воздействия на персонал; постановки задач и вариантов поиска соответствующих решений; целей, когда задача направлена на то, чтобы достичь желаемого, необходимого и возможного; за-

конов с созданием отношений между существующими явлениями; коммуникаций, основанных на процессах взаимодействия или противодействия путем передачи информации; принимаемых решений; действующих функций; разработанных принципов [15, с. 83].



Рисунок 7 – Элементов системы управления

Характеристика элементов системы управления персоналом зависит от того, какие функции они выполняют.

Так как объектом управления системы является персонал (человек – группа людей – весь персонал) предприятия, это значит, что любое предприятие является индивидуальным [18, с. 160].

Даже имея схожие структуры и цели, люди, занимающиеся их реализацией, далеко не одинаковые.

Таблица 6 – Характеристика основных элементов системы управления персоналом

Составляющая	Описание
1	2
Выбор и установка порядка взаимодействия работников	Помогает создать эффективный процесс взаимодействия, систематизировать всю деятельность компании
Установка порядка и последовательности выполняемых функций	Элемент управления направлен на процесс создания организационного процесса работы

Продолжение таблицы 6

1	2
Распределение заданий между работниками	Все сотрудники выполняют функцию, которая закреплена в должностной инструкции
Модернизация технологического производственного процесса	Систематическая модернизация производственного процесса помогает поддерживать экономическую стабильность, конкурентоспособность
Налаживание системы снабжения, сбыта	Снабжение и сбыт — основные функции эффективной работы компании
Организация всей деятельности компании	Успешная организация деятельности лежит в основе всей системы управления
Распределение управленческих функций	Разделение управленческих функций позволит более эффективно направлять деятельность персонала
Создание миссии, стратегии, корпоративной культуры организации	Миссия, стратегия, корпоративная культура служит сплочению коллектива, помогает организовать систему направленного управления

Опыт управления персоналом российских и зарубежных предприятий может быть разнообразным и включать в себя различные аспекты и задачи, связанные с управлением людьми в организационной среде. Рассмотрим некоторые из них подробнее:

Рекрутинг и подбор персонала: Управление персоналом начинается с правильного подбора новых сотрудников. Опыт в области рекрутинга может включать разработку вакансий, публикацию объявлений о вакансиях, проведение интервью и оценку кандидатов с помощью методов подбора, таких как профессиональные тесты и анкеты, а также участие в процессе принятия решения о найме [24, с. 422].

Обучение и развитие: Управление персоналом также включает обучение и развитие сотрудников. Опыт в этой области может включать разработку и внедрение обучающих программ и политик, проведение тренингов и семинаров, управление системой оценки производительности и планирование карьерного роста сотрудников.

Управление производительностью: Управление персоналом также включает повышение производительности сотрудников и достижение бизнес-целей предприятия. Опыт в этой области может включать установление ключевых показателей производительности (KPI), оценку производительности, обратную

связь и мотивацию сотрудников, а также разработку и реализацию программ поощрения и мотивации сотрудников [20, с. 145].

Стратегическое планирование персонала: Управление персоналом также включает стратегическое планирование персонала, адаптацию компании к изменениям внешней среды и разработку долгосрочных планов по развитию кадрового потенциала. Опыт в этой области может включать анализ рынка труда, прогнозирование потребностей в персонале, планирование прироста и сокращения численности сотрудников, а также разработку и реализацию программ по привлечению и удержанию квалифицированных сотрудников [21, с. 1-6].

Управление конфликтами: Управление персоналом также включает разрешение конфликтов и управление отношениями в коллективе. Опыт в этой области может включать разработку политики по предупреждению и разрешению конфликтов, посредничество в конфликтных ситуациях, разработку и реализацию программ по построению эффективных команд и стимулированию сотрудничества [23, с. 599].

В настоящее время во всем мире наблюдается объективное изменение системы управления персоналом. Среди причин этой трансформации можно, в частности, назвать фундаментальные сдвиги в технологическом развитии. Под влиянием информационно-коммуникационной революции конца XX в. происходит трансформация условий хозяйствования всех субъектов мировой экономики, что неизбежно вызывает изменения (зачастую радикальные) в представлениях об успешной бизнес-модели и методах управления персоналом в этой новой среде.

Итак, рассмотрим особенности российской системы управления персоналом:

– выраженный социоцентризм. Молодое российское государство живет по принципу приоритета общества по отношению к личности, эту характеристику также можно увидеть в отношениях управления персоналом, в которых интересы организационной группы доминируют в зависимой структуре;

– коллективизм. Эта особенность связана с предыдущей чертой и в некотором смысле следует за ней. Поэтому сотрудники ожидают некоторой поддержки от команды, а также от лидера и организации в целом, а лидер, в свою очередь, сосредоточен на работе команды [48, с. 47].

К отрицательным чертам российского управления персоналом можно отнести:

1) Недостаточное внимание к развитию сотрудников: Одна из главных негативных черт российского управления персоналом - это отсутствие систематического подхода к развитию и обучению сотрудников. Многие компании не инвестируют в профессиональное обучение и развитие своих сотрудников, что ограничивает их возможности роста и прогресса.

2) Недостаточная прозрачность и оценка работы: в некоторых компаниях отсутствуют четкие критерии оценки сотрудников и их работы. Часто принимаются решения на основе субъективных предпочтений, распределения власти или личной симпатии. Это создает несправедливость и недовольство среди сотрудников.

3) Непрофессионализм и коррупция: в российских компаниях довольно распространены случаи коррупции и непрофессионализма в персональном управлении. Назначение на должности часто осуществляется не на основе навыков и квалификации, а на основе связей и личных отношений.

4) Низкий уровень оплаты труда и социальных гарантий: Одной из главных проблем в российском управлении персоналом является низкая оплата труда и неадекватные социальные гарантии для сотрудников. Многочисленные случаи задержек заработной платы и невыполнения социальных обязательств между работником и работодателем негативно влияют на мотивацию и эффективность работы.

5) Консерватизм и неспособность к изменениям: Российское управление персоналом часто характеризуется консервативным подходом и нежеланием принимать новшества и инновации. Многие компании предпочитают сохранять

старые методы работы, игнорируя новые технологии и эффективные стратегии управления [29, с. 80].

К положительным особенностям системы управления персоналом в организации можно отнести:

1) Проработанные кадровые процессы: в российских организациях уделяется большое внимание разработке и реализации процедур об управлении персоналом. Это включает в себя широкий спектр аспектов, начиная от привлечения и подбора кадров, до оценки и развития персонала. Наличие проработанных процессов помогает качественно управлять персоналом и добиться высоких результатов.

2) Гибкость в подходе к персоналу: Одной из положительных сторон российской системы управления персоналом является возможность гибкого подхода к сотрудникам. Руководители организаций обычно готовы рассмотреть индивидуальные потребности и предоставить сотрудникам определенную свободу действий, что создает комфортные условия для работы и способствует развитию талантов.

3) Значимость человеческого фактора: в России при управлении персоналом уделяется большое внимание не только показателям производительности и экономическим результатам, но и человеческому фактору. Организации часто стремятся создать комфортные условия работы, поддерживать здоровье и благополучие сотрудников, предлагать социальные льготы и возможности для профессионального и личностного роста.

4) Развитие корпоративной культуры: в России многие организации активно работают над развитием положительной и эффективной корпоративной культуры. Принятие ценностей и норм поведения, соответствующих нормам организации, возможность гордиться своим местом работы и сотрудниками – все это способствует созданию командного духа, коллективной ответственности и совместной работы на достижение общих целей.

5) Возможности для профессионального развития: в России в последние годы активно развивается система образования профессиональных кадров.

б) Организации предлагают своим сотрудникам возможность проходить тренинги, семинары, курсы повышения квалификации и получения новых навыков. Это способствует личностному и профессиональному развитию сотрудников, повышению их квалификации и эффективности работы.

После подробного обзора существенных особенностей российской модели управления персоналом в организации следует воспользоваться опытом зарубежных стран для проведения сравнительного анализа и выявления недостатков российской модели управления, а также предложить способы устранения выявленных недостатков.

Итак, если обобщить весь зарубежный опыт управления персоналом в организации, то можно выделить три модели, предлагаемые разными странами: европейская, американская и японская.

Европейская модель управления персоналом отличается от других моделей своим фокусом на социальной защите и участии работников в принятии решений. Она предоставляет широкие социальные гарантии и защиту работника, такие как неприкосновенность трудового договора и системы социального обеспечения. Европейская модель также ставит акцент на участие работников в управлении компанией через различные формы представительства работников и коллективное обсуждение проблем и решений [17].

Американская модель управления персоналом более ориентирована на рыночные механизмы и индивидуальную ответственность. В США работники имеют большую свободу выбора в отношении трудового договора и могут легко менять работодателя. В Америке регулирование трудовых отношений осуществляется преимущественно законодательным путем, и компании обычно предоставляют гибкие вознаграждения и возможности профессионального роста, чтобы привлечь и удержать талантливых сотрудников [41, с. 575].

Японская модель управления персоналом, известная как «система пожизненной занятости» (lifetime employment), отличается от других моделей большим уклоном в стабильность и долгосрочные отношения между компаниями и работниками. В Японии работники обычно нанимаются на постоянную работу

и могут оставаться в компании на протяжении всей своей карьеры. Взамен компании обеспечивают своим сотрудникам стабильность, возможности для переподготовки и продвижения внутри организации [30, с. 216].

Каждая из этих моделей имеет свои преимущества и недостатки. Европейская модель признавала права работников и обеспечивала социальную защиту, но некоторые критики обвиняют ее в излишней жесткости и бюрократическом управлении. Американская модель способствует гибкости и инновациям, но может не предоставлять достаточной социальной защиты для работников. Японская модель обеспечивает стабильность и преданность компании сотрудниками, но может быть менее гибкой и препятствовать мобильности работников [28, с. 524].

Во многих странах используются комбинации этих моделей, и с течением времени и смены требований рынка модели управления персоналом продолжают эволюционировать и приспосабливаться к новым условиям [26, с. 54].

Сравнительный анализ российских и европейских моделей управления персоналом показывает, что они в значительной степени похожи, но все же не идентичны. Положительной чертой европейской модели является также отказ от непрофессиональных особенностей в сфере занятости, мы считаем, что это требование и его фактическая реализация решат ранее поставленную проблему в России благодаря наличию «особых» отношений между работником и работодателем и, вероятно, устранят знания и рабство в этом отношении [34, с. 89].

Рассмотрим некоторые примеры предприятий с их опытом управления персоналом:

1) Российский пример: Компания «Газпром» - крупнейшая российская компания, занимающаяся добычей, производством, транспортировкой и продажей природного газа. Опыт управления персоналом «Газпрома» включает рекрутинг и подбор специалистов с высоким уровнем квалификации в газовой отрасли, обучение персонала с помощью специализированных программ и тренингов, а также развитие карьеры и повышение производительности через систему KPI. Компания также активно участвует в программе по обеспечению

социального благополучия сотрудников, предлагая им услуги медицинского страхования, спортивные и культурные мероприятия, а также поддержку возможности роста и развития внутри компании.

2) Зарубежный пример: Компания «Google» - одна из ведущих технологических компаний в мире, специализирующаяся на разработке и предоставлении поисковых услуг, интернет-рекламы, облачных вычислений, программного обеспечения и других продуктов. Опыт управления персоналом в «Google» включает инновационные программы привлечения и подбора талантливых специалистов со всего мира, фокус на обучении и развитии с помощью интересных и нестандартных методов, таких как Google University, внутренние конференции и проекты. Компания также славится своим уникальным корпоративным культурным окружением, которое включает свободу высказывания и коллегиальную работу, а также богатые социальные льготы, такие как бесплатные завтраки, поездки на работу на велосипедах и многое другое [39, с. 43].

3) Зарубежный пример: Компания «ИКЕА» - международная компания по продаже мебели и товаров для дома. Опыт управления персоналом в «ИКЕА» включает стратегию привлечения и развития местных талантов, практику «парфюмерных быстриков» (коротких интервью с помощью которых проверяется соответствие кандидата ценностям компании), а также долгосрочный план по обучению сотрудников и стремление к расширению информированности о компании. «ИКЕА» также активно продвигает свою корпоративную культуру, включая ежегодное мероприятие «ИКЕА Week», которое призвано объединить сотрудников со всех отделов и стран [33, с. 9-12].

Это лишь некоторые примеры предприятий и их опыта в управлении персоналом, и каждая компания имеет свои уникальные подходы и методы в этой области в зависимости от своей стратегии, целей и ценностей.

Для решения проблемы российской модели управления, связанной с игнорированием правил и делового этикета, должен быть принят опыт американских менеджеров при условии, что эти критерии достаточно значимы в деловой среде [31, с. 398].

Итак, был проведен сравнительный анализ российской модели управления поведением персонала и европейской, японской и американской модели управления и в ходе исследования были выявлены как положительные, так и отрицательные характеристики всех вышеперечисленных систем управления персоналом.

На сегодняшний день как в России, так и за рубежом основной тенденцией управления персоналом является индивидуальный подход к каждому сотруднику с учетом его особенностей, поэтому утверждение любого нововведения напрямую зависит от принятия или отклонения его сотрудниками [36, с. 243].

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «РСК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ООО «РСК» расположена по адресу: 675028, г. Благовещенск, улица Студенческая, д 21/1. Вид деятельности: строительство жилых и нежилых помещений. Статус организации: коммерческая, действующая.

Организационная структура управления: компания функционирует под руководством генерального директора, который осуществляет стратегическое управление и обладает полномочиями:

- Заклучение договоров и контрактов,
- Распоряжение имуществом компании,
- Издание обязательных для исполнения приказов,
- Представление интересов в государственных органах.



Рисунок 8 – Организационная структура ООО «РСК»

Компания специализируется на выполнении полного спектра строительно-монтажных и пусконаладочных работ, связанных со строительством, реконструкцией и техническим перевооружением объектов электрификации и электроснабжения, а также реализует сложные комплексные проекты в области

строительства. Структура ООО «РСК» включает следующие подразделения: бухгалтерию, казначейство, финансовый и экономический департаменты, отдел автоматизации, департамент проектирования, департамент по подготовке сметно-договорной документации, департамент реализации проектов и департамент строительства.

Генеральному директору предоставлено право действовать от имени организации, представлять её интересы, управлять имуществом в рамках своей компетенции, заключать договора и контракты, открывать банковские счета, издавать обязательные для исполнения всеми сотрудниками приказы и распоряжения. Для дальнейшего анализа целесообразно рассмотреть ключевые показатели деятельности ООО «РСК» за период с 2022 по 2024 годы, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Основные показатели деятельности ООО «РСК» за 2022–2024 гг.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Изменения (+/-)	
				2023-2022	2024-2023
Выручка, тыс. руб.	649087	493820	917736	-155267	423916
Себестоимость, тыс. руб.	544354	425001	685108	-119353	260107
Чистая прибыль, тыс. руб.	30884	-2837	12763	-33721	15600
Рентабельность продаж, по чистой прибыли, %	4,76	-	1,39	-4,76	1,36
Среднесписочная численность, человек	77	75	73	-2	-2
Производительность труда, тыс. руб./чел.	8429,70	6584,27	12571,73	-1845,43	5987,46

Согласно таблице 9 в 2023 году организация столкнулась с резким падением выручки, что отразилось на огромных убытках, при этом организация располагает значительными основными фондами, предприятию необходим поиск путей увеличения эффективности деятельности. Но в 2024 году ситуация улучшилась.

Таким образом, деятельность организации в 2024 году является эффективной.

Резкий рост производительности в 2024 году демонстрирует значительный потенциал компании, однако низкая рентабельность указывает на необходимость оптимизации затрат и более качественном управлении персоналом.

Данные показывают, что ООО «РСК» преодолело кризисный период, но для устойчивого развития требуется системная работа по повышению эффективности деятельности персонала.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации (Pest, Swot) анализы

Проведем комплексный анализ внешней и внутренней среды ООО «РСК» с использованием современных методов стратегического анализа, что позволит определить оптимальные направления развития организации, выявить потенциальные угрозы и возможности, а также определить внутренние ресурсы и компетенции, необходимые для достижения стратегических целей. В ходе исследования макросреды употребляются так называемые методики PEST-анализа.

В ходе PEST-анализа предприятие старается выявить благоприятные и негативные направленности по любому из ключевых факторов «макросреды» (политические, финансовые, общественные и технологические), и на этой основе решить вопрос о продолжении работы либо, напротив, об уходе с рынка. Анализ помогает оценить внешние угрозы и возможности, а также определить эффективные направления развития и адаптации бизнеса к текущим условиям.

Матрица PEST-анализа ООО «РСК» представлена в таблице 10.

Таблица 8 – Матрица PEST-анализа ООО «РСК»

Группа факторов	События/факторы	Опасность/возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на ООО «РСК»
1	2	3	4	5	6
Правовые	Сохранение политической стабильности в обществе	+	5,5	8,8	+44,0

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
	Совершенствование законодательной базы в сфере гражданского строительства	+	7,0	8,8	+61,6
	Ужесточение налогового законодательства	-	5,5	8,8	-44,0
	Риски изменения требований по лицензированию основной деятельности	-	7,0	8,8	-61,6
Экономические	Сокращение уровня платежеспособного спроса населения	+	5,5	8,0	+40
	Развитие финансово-экономического кризиса	+	7,0	8,0	+35
	Скачки курса валют могут привести к росту цен	+	3,0	5,0	+15,0
	Рост инфляции в 2024 году	+	3,0	5,0	+15,0
Социальные	Требование гарантийных обязательств для выполненных работ	-	2,0	3,8	-7,6
	Мнения и отношения заказчиков	+	5,0	3,8	+19,0
Технологические	Общее развитие технологий	+	2,0	3,8	+7,6
	Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса	+	2,0	3,8	+7,6
	модернизацию оборудования				
	Уровень развития инфраструктуры	+	3,0	3,8	+19,0
	Наличие дешевой рабочей силы на рынке труда	+	5,0	3,8	+19,0

Таким образом, среди политических и правовых причин самое большое воздействие на работу ООО «РСК» оказывают следующие факторы: политическая стабильность в обществе, влияние которой проявляется в росте среднедушевого дохода и потребления, а также в увеличении платежеспособного спроса населения. Кроме того, важную роль играет улучшение законодательной базы, которая способствует развитию гражданского строительства и создает более

благоприятные условия для реализации строительных и логистических проектов компании. В рамках этих факторов также необходимо учитывать возможные изменения в нормативных актах, которые могут либо стимулировать, либо создавать дополнительные ограничения для деятельности организации.

Из числа экономических факторов на деятельность ООО «РСК» наибольшее влияние оказывают: сокращение уровня платежеспособного спроса населения, развитие финансово-экономического кризиса.

Технологические факторы в полном объеме оказывают влияние на предприятие [44, с. 17].

Для полноты картины конкурентоспособности организации ООО «РСК» ниже рассмотрим сильные и слабые стороны компании. Анализ сильных и слабых сторон даст нам возможность выстроить наиболее эффективную и конкурентоспособную стратегию развития организации с учетом особенностей ее деятельности и внешних условий. В результате этого анализа будет проще определить ключевые области для улучшения, а также подчеркнуть уникальные преимущества, которые могут стать основой для укрепления позиций на рынке и повышения операционной эффективности, особенно в сфере логистики.

С помощью метода SWOT-матрицы выделим достоинства и недостатки процесса организации деятельности на предприятии ООО «РСК».

SWOT-матрица — это инструмент стратегического анализа, который помогает оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на проект, компанию или даже личные цели [42, с. 467].

SWOT-матрица необходима для:

1) Анализ текущей ситуации;

Позволяет структурировать информацию о сильных и слабых сторонах объекта, а также о возможностях и угрозах извне.

2) Разработка стратегии;

Помогает определить, как использовать сильные стороны для реализации возможностей и нейтрализовать угрозы, минимизируя слабые стороны.

3) Принятие решений;

Дает наглядное представление о ключевых факторах, влияющих на успех, что упрощает выбор оптимального пути развития.

4) Планирование и прогнозирование;

Позволяет предвидеть риски и подготовиться к изменениям во внешней среде.

5) Сравнение с конкурентами.

SWOT- анализ ООО «РСК» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – SWOT- анализ ООО «РСК»

SWOT		Возможности:	Угрозы:
		1. Замедление падения и рост отрасли 2. Рост качества продукции. 3. Возможное банкротство конкурентов 4. Развитие информационной отрасли 5. Совершенствование квалификации сотрудников 6. Появление новых технических функций	1. Рост темпов инфляции. 2. Изменение уровня цен. 3. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов. 4. Изменения в законодательстве 5. Дефицит специалистов 6. Снижение доходов у населения
1	2	3	4
Сильные стороны	1. Широкий спектр строительных работ 2. Высокая фондоотдача 3. Коэффициент оборачиваемости запасов в пределах норматива 4. Ценовое преимущество перед конкурентами Отсрочка платежей для постоянных клиентов. Разработанная система обучения новых сотрудников.	1. Увеличение спроса на продукцию компании 2. Опыт работы и профессионализм специалистов позволит быстро и эффективно внедрять инновации по логистизации бизнес-процессов на предприятии.	1. Повышение цен на высококачественное жилье не приведет к уменьшению спроса за счет качественного и профессионального обслуживания клиентов. 2. Высокий контроль качества и высокая квалификация имеющегося персонала повышает конкурентоспособность предприятия.

1	2	3	4
Слабые стороны	1.Отсутствие ясных стратегических направлений. 2.Недофинансирование объектов материальными ресурсами. 3.Низкая рентабельность 4. Задержки в поставках сырья и материалов.	1.Оптимизация организационной структуры ООО «РСК» путем создания подразделений управления логистическими процессами 2.Выбор оптимального поставщика стройматериалов.	Велик риск ухода потенциальных клиентов к конкурентам в высоко конкурентной динамичной внешней среде

Обратимся к таблице 10 для иллюстрации количественных оценок. Например, на пересечении пунктов «Снижение доходов у конкурентов» и «Низкие цены» стоит 6. Этот выбор был сделан, потому что низкие цены будут являться серьезным преимуществом при снижении покупательной способности населения. На пересечении пунктов «Ужесточение законодательства» и «Положительная репутация», стоит 1, так как ужесточение законодательства никак не отразится на репутации компании.

Основными недостатками в стратегическом развитии ООО «РСК» являются:

- отсутствие ясной стратегии;
- наличие задержек в передаче информации, наличие фактов искажения информации между подразделениями;
- задержки в поставках сырья и материалов, простои в строительстве вследствие недостатка материалов и задержки в выполнении заказов;
- отсутствие эффективной системы финансового планирования и обеспечения выполнения работ по строительству объектов недвижимости;
- слабая координация между подразделениями;
- недостаточная гибкость в управлении ресурсами;
- низкая эффективность финансового менеджмента.

Таблица 10 – Количественная оценка связи сильных и слабых сторон, угроз и возможностей ООО «РСК»

	SWOT	Сильные стороны				Слабые стороны			
		Широкий спектр услуг	Высокая фондоотдача	Положительная репутация	Ценовое преимущество	Отсутствие ясной стратегии	Недофинансирование объектов	Низкая рентабельность	Задержки в поставке сырья и материалов
Угрозы	1. Рост цен на материалы	3	3	3	4	3	5	5	4
	2. Ужесточение законодательства	2	2	1	5	4	3	4	3
	3. Нестабильная экономика	4	4	2	4	5	4	5	3
	4. Дефицит специалистов	3	4	4	3	3	2	4	4
	5. Снижение доходов у клиентов	4	4	2	5	3	3	5	5
Возможности	6. Замедление падения и рост отрасли	5	4	5	4	5	4	4	4
	7. Рост качества продукции	5	3	5	5	4	3	4	5
	8. Банкротство конкурентов	5	1	4	5	4	2	1	4
	9. Развитие информационной отрасли	3	2	3	3	4	3	3	4
	10. Повышение квалификации сотрудников	3	3	5	3	5	2	4	4

На основании оценки ресурсов развития компании проведем анализ эффективности использования ресурсов ООО «РСК».

Оценка ресурсов ориентирована на исследование четырех групп ресурсов (финансовые, производственные, инвестиционные, человеческие) с точки зрения концепции развития [46, с. 276].

На первом этапе рассчитываются частные показатели, позволяющие оценить ресурсы промышленного предприятия с позиции достижимости целей устойчивого развития. В связи с тем, что показатели оценки ресурсов промышленного предприятия имеют различную меру, автором предложена интерпретация результатов в виде проведения балльной оценки показателя с точки зрения

устойчивого развития: плохо (1балл), нейтрально (2 балла), хорошо (3 балла). Это позволит привести частные показатели оценки ресурсов к единой мере.

На втором этапе рассчитывается обобщенный показатель для каждой исследуемой группы ресурсов (формула 1):

$$k_{\text{обобщ.рес.}} = \sum k_{n_1, n_2, n_3, \dots, n_p}, \quad (1)$$

где $k_{\text{обобщ.}}$ - обобщенный показатель оценки ресурсов промышленного предприятия;

$k_{n_1, n_2, n_3, \dots, n_p}$ - значения балльной оценки каждого исследуемого показателя с позиции концепции устойчивого развития.

Чем выше обобщающий показатель оценки каждого исследуемого ресурса, тем эффективнее формируются и используются ресурсы с экономической, экологической, социальной устойчивости.

На третьем этапе рассчитывается комплексный показатель оценки ресурсов промышленного предприятия (формула 2):

$$k_{\text{компл.рес.}} = \sum k_{\text{обобщ.рес.}}, \quad (2)$$

Исследование комплексного показателя оценки человеческих, инвестиционных, производственных, финансовых ресурсов промышленного предприятия в динамике позволяет выявить ключевые проблемы, препятствующие достижению целей устойчивого развития.

Коэффициент стабильности кадров в 2022–2023 гг. не изменяется и составляет около 0,8. На предприятии работают работники в возрасте свыше 40 лет со средним стажем работы 15-25 лет. Наблюдается снижение количества персонала высокой квалификации с 23 % в 1 кв. 2023 г. до 18 % в 4 кв. 2024 г.

Начиная с 1 кв. 2021 г. развитие пандемии коронавирусной инфекции COVID-19 приводит к сокращению коэффициента стабильности кадров на 12 %. Более 38 % всех работников в возрасте более 40 лет вынуждены в периодпа-

ндемии, начиная со 2 кв. 2022 г. перейти на удаленную работу, из них 12 % - уволиться по собственному желанию. Сокращение количества работников за этот период способствует учащению случаев травматизма персонала на 29 % в связи с ростом их трудовой нагрузки.

К 2 кв. 2023 г. наблюдается снижение производительности труда на 0,2 пункта по сравнению с 1 кв. 2022 г. Высокая доля НИОКР в 2022 г. обусловлена открытием участка по изготовлению пресс-форм. За период 2023-2024 гг. предприятие не осуществляло научные разработки.

2.3 Анализ движения эффективности использования персоналом

Первоначально рассмотрим общую динамику движения персонала предприятия.

В ООО «РСК» существует централизованная кадровая служба, функции которой заключаются в эффективном кадровом управлении.

Ответственность в рамках кадровой подготовки на базе анализируемого Общества возложена на:

- кадровое управление;
- руководителей подразделений Общества.

Таблица 11 – Детализированная структура персонала ООО «РСК» на 2022-2024 гг.

Должность	2022 год	2023 год	2024 год	Изменение 2024/2022
1	2	3	4	5
Генеральный директор	1	1	1	0
Заместитель генерального директора	2	2	2	0
Главный бухгалтер	1	1	1	0
Начальник отдела продаж	1	1	1	0
Начальник юридического отдела	1	1	1	0
Бухгалтер	3	3	2	-1
Юрист	3	3	3	0
Менеджер по персоналу	2	2	2	0

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
Рабочие высококвалифицированные	18	16	15	-3
Квалифицированные рабочие	22	22	20	-2
Проектировщики	9	9	8	-1
Технические специалисты	8	8	6	-2
Итого	71	69	62	-9

По таблице 11 можно сделать вывод, что произошли ключевые изменения структуры: сокращение бухгалтера.

Перераспределение производственного персонала:

- сокращение квалифицированных рабочих,
- сокращение высококвалифицированных рабочих.

Основные проблемы: ухудшение квалификационного состава:

- доля рабочих высокой квалификации снизилась,
- также снизилась доля просто квалифицированного персонала.

Таким образом, доля руководства высшего не сократилась. Касаемо удельного веса всех специалистов требуется отметить присутствие изменений в количестве бухгалтера. Доля работников, занятых в основной деятельности, снизилась.

При анализе данной динамики следует учитывать следующие факторы: сокращение численности персонала связано с сокращением производственной деятельности.

Представленные на рисунке данные говорят о том, что на протяжении исследуемого периода наблюдается постепенное понижение числа персонала, привлекаемого предприятием. В значительной степени, это связано с ростом числа производственных и управленческих процессов, реализуемых предприятием. Однако, как было отмечено ранее, прирост числа персонала не повлек за собой рост уровня производительности труда [50, с. 56].

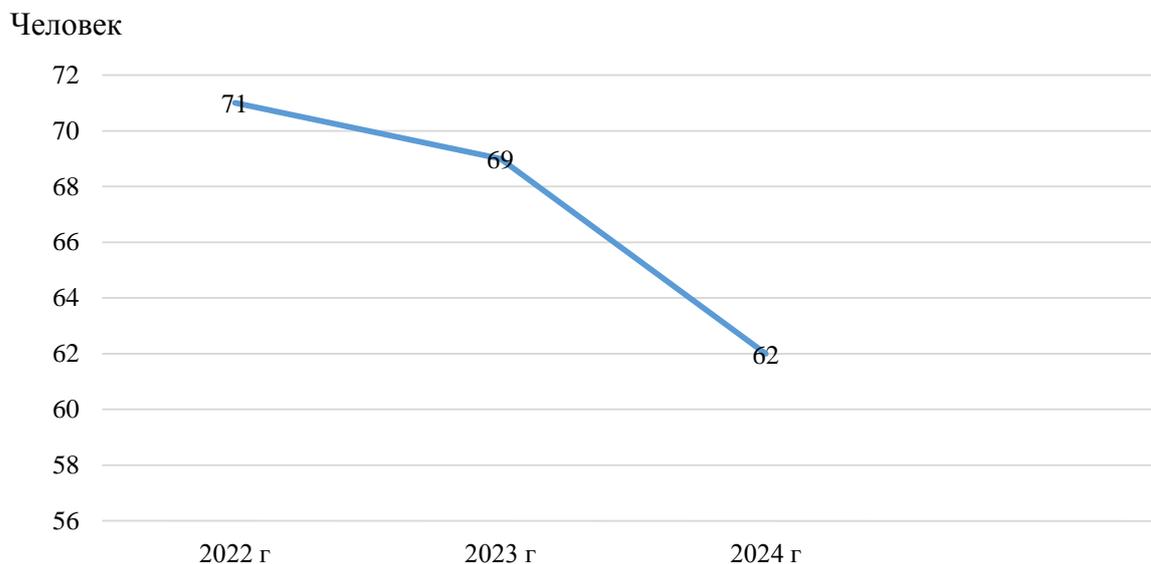


Рисунок 9 – Динамика численности персонала ООО «РСК» в 2022-2024 гг.

Анализ трудовых ресурсов компании может быть продолжен исследованием структуры персонала по основным признакам:

- половозрастная структура персонала;
- структура персонала по стажу работы на предприятии;
- структура сотрудников по уровню образования.

На основе исследования данных предприятия, в соответствии с представленными выше характеристиками персонала была составлена таблица 12.

Таблица 12 – Структура трудовых ресурсов ООО «РСК» за 2022-2024 гг.

Категории персонала	2022г.		2023 г.		2024 г.		Отклонения	
	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	численность, чел.	удельный вес, %	+ / -	%
Руководители	5	7,79	5	6,67	4	6,85	-1	83,33
Специалисты	17	24,68	16	25,33	16	24,66	-1	94,74
Рабочие	49	67,53	48	68,00	42	68,49	-7	96,15
Общая численность	71	100	69	100	62	100	9	94,81

На основе анализа данных таблицы 12, можно сделать следующие выводы:

Предприятие последовательно сокращает общую численность персонала (-9 человек за 3 года). Это соответствует общей тенденции в строительстве к повышению эффективности, возможной за счет внедрения новых технологий, оптимизации процессов или изменения объема работ.

Наблюдается значительное сокращение численности основной производственной силы (-7 человек). Проведем исследование качественного состава работников.

Таблица 13 – Исследование качественного состава работников ООО «РСК» за 2022-2024 гг.

Группы сотрудников	2022г.		2023 г.		2024 г.		Отклонения	
	количество, чел.	удельный вес	количество, чел.	удельный вес	количество, чел.	удельный вес	+ / -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
По полу:								
мужчины	55	79,22	50	80	48	77,42	-7	87,27
женщины	16	20,78	19	20	14	22,58	-2	87,50
Итого:	71	100	69	100	62	100,00	-9	87,32
По возрасту:								
до 20 лет	4	5,19	3	4,00	3	4,11	-1	75,00
20-30 лет	6	7,79	7	9,33	7	9,59	1	116,67
30-40 лет	53	68,83	50	66,67	46	63,01	-7	86,79
40-50 лет	9	11,69	11	14,67	12	16,44	3	133,33
50-60 лет	10	12,99	11	14,67	12	16,44	2	120,00
От 60 лет	1	1,30	1	1,33	2	2,74	1	200,00
Итого:	71	100	69	100	62	100	-4	94,81
По уровню образования:								
высшее	19	24,68	21	28,00	25	34,25	6	131,58
среднее профессиональное	23	29,87	25	33,33	26	35,62	3	113,04
среднее общее	35	45,45	29	38,67	22	30,14	-13	62,86
Итого:	71	100	69	100	62	100	-9	94,81
По трудовому стажу:								

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
до 5 лет	60	77,92	53	70,67	49	67,12	-11	81,67
5-10 лет	12	15,58	15	20,00	16	21,92	4	133,33
10-20 лет	5	6,49	7	9,33	8	10,96	3	160,00
Итого:	71	100	69	100	62	100	-9	94,81

Показатели анализа движения кадров в организации — это относительные величины, которые характеризуют динамику численности и состава персонала за определенный период времени. Они позволяют оценить степень обновления, устойчивости, текучести и оборота кадров, а также выявить причины и факторы, влияющие на эти процессы.[49, с. 31-36].

Среди наиболее распространенных показателей анализа движения кадров (внешнее движение кадров) можно выделить следующие:

1) Коэффициент общего оборота кадров ($K_{ок}$) — отношение суммарного числа принятых и выбывших за период работников к среднесписочной численности персонала предприятия. Он показывает, как часто в среднем меняется состав работников за анализируемый период.

$$K_{ок} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{ув}}{Ч_{сп}} * 100\% , \quad (3)$$

где $Ч_{пр}$ - численность принятых работников за период,

$Ч_{ув}$ - численность выбывших работников за период,

$Ч_{сп}$ - среднесписочная численность работников за период.

2) Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) — отношение числа принятых за период работников к среднесписочной численности работников предприятия. Он показывает, какой процент от среднего числа работников был пополнен новыми сотрудниками за анализируемый период.

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{сп}}} * 100\%, \quad (4)$$

где $Ч_{\text{пр}}$ - численность принятых работников за период,
 $Ч_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность работников за период.

3) Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$) — отношение выбывших работников к среднесписочной численности, работающих на предприятии. Он показывает, какой процент от среднего числа работников покинул предприятие по различным причинам за анализируемый период.

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{сп}}} * 100\%, \quad (5)$$

где $Ч_{\text{ув}}$ - численность выбывших работников за период,
 $Ч_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность работников за период.

4) Коэффициент восполнения работников ($K_{\text{вр}}$) — отношение численности принятых работников к численности выбывших работников. Он показывает, насколько полно компенсирован уход персонала с предприятия вновь принятыми работниками.

$$K_{\text{вр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ув}}} * 100\%, \quad (6)$$

где $Ч_{\text{пр}}$ - численность принятых работников за период,
 $Ч_{\text{ув}}$ - численность выбывших работников за период.

5) Коэффициент постоянства кадров ($K_{\text{п}}$) — отношение численности работников, состоящих в списочном составе весь год, к среднесписочной чис-

ленности работников года. Он показывает, какая часть работников не менялась в течение года и является основой стабильности кадрового состава.

$$K_{\text{п}} = \frac{Ч_{\text{пк}}}{Ч_{\text{сп}}} * 100\%, \quad (7)$$

где $Ч_{\text{пк}}$ - численность работников, состоящих в списочном составе весь год,

$Ч_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность работников за год.

б) Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{т}}$) — отношение числа работников, уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины, к среднесписочной численности работников. Он показывает, какая часть работников добровольно или принудительно прекратила трудовые отношения с предприятием и является показателем неудовлетворенности условиями труда или низкого уровня профессионализма.

$$K_{\text{т}} = \frac{Ч_{\text{усж}} + Ч_{\text{уиа}}}{Ч_{\text{сп}}} * 100\%, \quad (8)$$

где $Ч_{\text{усж}}$ - число работников, уволившихся по собственному желанию за период,

$Ч_{\text{уиа}}$ - число работников, уволившихся за нарушения трудовой дисциплины за период,

$Ч_{\text{сп}}$ - среднесписочная численность работников за период.

Для расчета этих коэффициентов необходимо иметь данные о численности и составе персонала организации за определенный период времени (месяц, квартал, год и т.д.). Эти данные можно получить из штатного расписания, при-

казов о приеме и увольнении, отчетов о движении кадров и других документов [17].

Таблица 14 - Динамика движения персонала ООО «РСК», чел.

Показатель	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение отчетного 2024 г. от	
	человек	человек	человек	2022	2023
Среднесписочная численность	71	69	62	-9	-7
Количество принятых работников за год, чел.	10	9	7	-3	-2
Количество уволенных работников за год, чел.	12	10	8	-4	-2
в т.ч. количество уволенных по собственному желанию	7	6	4	-3	-2
Общее число принятых и уволенных сотрудников за год, чел.	22	19	15	-7	-4
Коэффициент по приему работников, % (стр.2/стр.1*100)	13,0	12,0	9,6	-3,4	-2,4
Коэффициент по увольнению работников, % (стр.3/стр.1*100)	15,6	13,3	11,0	-4,6	-2,3
Коэффициент текучести кадров (п.7/Чср)	9,1	8,0	5,5	-3,6	-2,5
Коэффициент выбытия (Чвыб/Чср)	15,6	13,3	11,0	-4,6	-2,3
Коэффициент общего оборота рабочей силы, % (стр.5/стр.1*100)	28,6	25,3	20,5	-8,1	-4,8
Доля работников, проработавших в организации более года, %	80	85	90	+10	+5

Коэффициент приёма:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Кол-во принятых}}{\text{Среднеспис.численности}} \times 100 \quad (9)$$

Коэффициент увольнения:

$$K_{ув} = \frac{\text{Кол-во уволенных}}{\text{Среднеспис.численности}} \times 100 \quad (10)$$

Коэффициент текучести:

$$K_{тек} = \frac{\text{Уволенных по собст.желанию}}{\text{Среднеспис.численности}} \times 100 \quad (11)$$

Коэффициент общего оборота:

$$K_{общ. обор.} = \frac{\text{Принятые} + \text{Уволенные}}{\text{Среднеспис.численности}} \times 100 \quad (12)$$

Среднесписочная численность сотрудников сокращается с 71 до 62 человек за три года.

Число новых сотрудников и уволенных растет. Это говорит о повышении кадровой текучести: коллектив становится менее стабильным.

Коэффициенты приёма и увольнения повышаются, а доля опытных сотрудников снижается.

Теперь рассмотрим фонд оплаты труда ООО «РСК» и отразим расчет показателей в таблице 15.

Таблица 15 - Анализ фонда рабочего времени ООО «РСК»

Показатель	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение отчетного 2024г. от	
	человек	человек	человек	2022	2023
Среднесписочная численность	71	69	62	-9	-7
Количество рабочих дней в году	247	247	247	0	0
Количество рабочих часов в день (1 сменный стандартный 8-ми часовой день)	8	8	8	0	0
Среднее количество отработанных дней в году одним сотрудником, дн	239	235	240	1	5
Фонд рабочего времени, человеко-час (стр.1*стр.3*стр.4)	135752	129720	119040	-16712	-10680

Среднемесячный ФРВ:

$$\text{Кобщ. обор.} = \frac{\text{Годовой ФОР}}{12} \quad (13)$$

2022: 71 чел. * 247 дн. * 8 ч = 135 752 чел.-час

2023: 69 чел. * 247 дн. * 8 ч = 129 720 чел.-час

2024: 62 чел. * 247 дн. * 8 ч = 119 040 чел.-час

Таблица 16 - Анализ фонда оплаты труда ООО «РСК»

Показатель	2022	2023	2024	Абсолютное отклонение отчетного 2024 г. от	
	человек	человек	человек	2022	2023
Среднесписочная численность	71	69	62	-9	-7
ФОР годовой, тыс.руб.	2310	2450	2590	+280	+140
Среднемесячный ФОР, тыс.руб.	192,5	204,2	215,8	+23,3	+11,6
Средняя оплата труда одного работника, тыс.руб.	2,71	2,96	3,48	+0,77	+0,52

Среднемесячный ФОР:

2022: 2310 / 12 = 192.5 тыс. руб.

2023: 2450 / 12 = 204.2 тыс. руб.

2024: 2590 / 12 = 215.8 тыс. руб.

Средняя оплата труда в месяц:

2022: 192.5 / 71 ≈ 2.71 тыс. руб. (192.5 / 71 = 2.711... ≈ 2.71)

2023: 204.2 / 69 ≈ 2.96 тыс. руб. (204.2 / 69 ≈ 2.959... ≈ 2.96)

2024: 215.8 / 62 ≈ 3.48 тыс. руб. (215.8 / 62 ≈ 3.4806... ≈ 3.48)

Абсолютные отклонения средней зарплаты:

2024 от 2022: 3.48 - 2.71 = +0.77 тыс. руб.

2024 от 2023: 3.48 - 2.96 = +0.52 тыс. руб.

Исходя из вышеизложенных данных, можно сделать такие выводы:

Значительное сокращение штата: за три года среднесписочная численность сотрудников сократилась на 9 человек (с 71 до 62), причем основное

снижение (-7 чел.) произошло в 2024 году. Это подтверждает высокую кадровую текучесть.

Рост расходов на ФОТ: несмотря на сокращение численности на 12.7 % (9/71), годовой ФОТ вырос на 280 тыс. руб. (+12.1 %), а среднемесячный ФОТ - на 23.3 тыс. руб. (+12.1 %). Это указывает на существенный рост общих затрат компании на оплату труда.

Резкий рост средней заработной платы: Средняя зарплата одного работника выросла значительно:

С 2.71 тыс. руб. в 2022 г. до 3.48 тыс. руб. в 2024 г. (+0.77 тыс. руб. или +28.4 % за 2 года).

Рост в 2024 г. по сравнению с 2023 г. составил +0.52 тыс. руб. (+17.6 %).

2.4 Оценка системы управления персоналом организации

Строительная отрасль характеризуется высокими рисками (включая безопасность труда), сезонностью, зависимостью от квалификации исполнителей, разнородностью персонала и необходимостью жесткого контроля сроков и бюджета.

Таблица 17– Система управления ООО «РСК»

Характеристика	Пояснение для строительной отрасли
1	2
Стратегическая направленность	Стратегия часто фокусируется на укреплении позиций в своем регионе (выигрыш тендеров администрации, работа с местными застройщиками/инвесторами), развитии специализации (например, реконструкция, дорожное строительство, типовое жилье), оптимизации логистики и работы с местными поставщиками.
Развитие и обучение персонала	Часто ограничен доступ к дорогостоящим столичным тренингам. Необходимость акцента на знание местных нормативов, особенностей строительной отрасли для всего персонала.
Оценка и управление результативностью	Близость руководства к объектам позволяет более оперативно оценивать. Результаты часто видны "здесь и сейчас". Важна оценка умения работать с местными контрагентами и решать проблемы в условиях ограниченных ресурсов.
Мотивация и стимулирование	Зарплаты часто ниже столичных. Критически важна конкурентоспособность на местном рынке труда. Большую роль играют нематериальные факторы: стабильность, узнаваемость компании в регионе, хорошие отношения в коллективе. Что в дальнейшем будет влиять на мотивацию специалистов.

1	2
Коммуникация и сотрудничество	Меньшая иерархия, часто неформальные связи. Объекты могут быть разбросаны по области, но расстояния преодолимы. Важность выстраивания отношений с местным сообществом и властями важна.
Управление потоком персонала	Основной источник кадров – местное население. Острая нехватка узких специалистов (инженеры, сметчики, высококвалифицированные рабочие), которые могут уезжать. Важность работы с местными учебными заведениями необходима. Также за персоналом нужно нести ответственность, чтобы ни один сотрудник не пострадал в каких-либо чрезвычайных ситуациях. Минимизация травмоопасности крайне необходима.
Социальная ответственность	Компания – часть местного сообщества. Ее репутация как работодателя и партнера критически важна. Важно участие в жизни региона (спонсорство, благоустройство, создание рабочих мест).

Можно сделать выводы, что:

Фокус на удержании и развитии всего коллектива это инвестиции в местных кадров и создание программ их карьерного роста.

Безопасность и социальная ответственность должна быть основой репутации. Строжайшее соблюдение техники безопасности и демонстрация заботы о сотрудниках напрямую влияют на доверие в компании.

Эффективная СУП в ООО «РСК» должна не просто решать административные задачи, а быть стратегическим инструментом обеспечения безопасности, снижения травматизма, профилактики выгорания, удержания ключевых кадров и достижения бизнес-целей в этих сложных условиях.

На основании анализа выше, можно сделать вывод, что специалисты увольняются из-за нехватки квалификаций. Им нужно стабильное повышение квалификаций, ротации, чтобы улучшить КПД.

Рабочие увольняются. На это могут влиять: заработная плата, служебная форма, которая может приводить к травмам. Соответственно из этого может вытекать плохой уровень травматизма.

Рассмотрим и руководство. Им также нужно повышать свои навыки, квалификацию. Например, участие в топовых форумах и мероприятиях, чтобы они

обменивались опытом с другими компаниями из других городов, что будет способствовать высокой переподготовке сотрудников и еще лучшей работе компании.

Рассмотрим проблемы рабочих подробнее в таблице 18.

Таблица 18 – Травматизм рабочих ООО «РСК» за 2022-2024 гг.

Случаи зарегистрированные и незарегистрированные	2022 г	2023 г	2024 г
Повреждение кожных поверхностей рук	12	16	19
Травма голеностопов	2	1	3
Ушибы головы	2	1	1
Ожоги (химические, термические и прочее)	10	8	12
Травма опорно-двигательного аппарата (спина, поясница)	3	2	3
Итого	29	28	38

Рост кожных повреждений рук (12→19, +58 %) явно указывает на проблемы с качеством/применением СИЗ (перчаток), несоблюдением техники безопасности при работе с абразивными/химическими материалами, недостаточным контролем.

Подтверждает риски при работе с высокими температурами или химикатами. Требуется анализа конкретных процессов и средств защиты.

Стабильный уровень травм ОДА (спина, поясница):

Свидетельствует о системной проблеме с организацией труда (поднятие тяжестей, неэргономичные позы) и, возможно, недостатком механизации.

Несмотря на сокращение численности рабочих, количество травм выросло. Это крайне тревожный сигнал о возможном снижении уровня безопасности или увеличении нагрузки на оставшихся сотрудников. Необходим тщательный анализ текущих условий труда и пересмотр мер по обеспечению безопасности для предотвращения дальнейшего роста травм, а также внедрение дополнительных программ обучения и контроля соблюдения правил техники безопасности. Рассчитаем уровень травматизма по нашим данным таблицы 19.

Таблица 19 – Расчет коэффициентов травматизма среднесписочной численности ООО «РСК» за 2022 – 2024 гг.

Коэффициенты травматизма	2022 г.	2023 г.	2024 г.
По данным ООО «РСК»	29/71 = 0,41 %	28/69 = 0,4 %	38/62 = 0,6 %
Средний показатель по отрасли в России по анализируемым годам	13 %	11 %	16 %

$Kч = T Ч 1000 / P$, где T – число травм (несчастных случаев) в отчетном периоде времени с потерей трудоспособности на один и более дней; P – среднесписочная численность работающих за отчетный период.

2022: $29/71 = 0,41 \%$

2023: $28/69 = 0,4 \%$

2024: $38/62 = 0,6 \%$

Исходя из расчетов, можно сделать вывод, что наиболее высокий уровень травматизма был в 2024 году. Как и по среднему показателю по России, так и в ООО «РСК».

Анализ выявил системные проблемы в ООО «РСК», ведущие к высокой текучести кадров среди разных категорий сотрудников по разным, но взаимосвязанным причинам.

Анализ выявил системные проблемы, ведущие к высокой текучести по разным причинам:

Травматизм: высокий и растущий уровень травм – основная причина увольнений (или ухода по инвалидности). Неудовлетворительные условия труда, плохие СИЗ, страх получить травму.

Физическое и эмоциональное выгорание: тяжелый труд, перегрузки (особенно заметные в 2024 на фоне сокращения штата), монотонность, стресс из-за рисков приводят к истощению, потере мотивации, раздражительности, снижению внимания (что, в свою очередь, повышает риск травм – порочный круг).

Наиболее критичной является ситуация с травматизмом среди рабочих, достигшая в 2024 году неприемлемого уровня и являющаяся значимым фактором их увольнений. Без решительных мер по улучшению условий труда, без-

опасности и обеспечению качественными СИЗ, а также без инвестиций в развитие специалистов и управленческого потенциала руководства, компания будет продолжать терять ценные кадры, нести репутационные и финансовые потери, и ставить под угрозу свою эффективность и устойчивость. Требуется комплексный план действий с четкими приоритетами и измеримыми целями.

3 ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «РСК»

3.1 Обоснование направлений повышения эффективности управления персоналом

В ООО «РСК» развитие кадрового потенциала является неотъемлемой частью стратегии развития компании. Мероприятия по развитию персонала рассматриваются как инвестиции в нематериальное достояние организации.

Выделим организационную составляющую системы развития кадрового потенциала

Развитие персонала не является самоцелью, а служит решению стратегических задач, которые оформлены в ООО «РСК» проектами развития.

В случае если несколько работников с общими исходными данными могут развиваться по сходным планам, разрабатывается стандартный план развития. В другом случае разрабатываются индивидуальные программы развития.

Система развития персонала - составляющая часть системы управления персоналом. Это наиболее полнофункциональная и надежная HR-система для оптимизации кадровых процессов. Она позволяет объединить в рамках одного информационного пространства все бизнес-процессы службы персонала, направленные на привлечение сотрудников, их удержание и мотивирование, донесение стратегических целей до каждого сотрудника и получение эффективной управленческой отчетности по всем направлениям HR.

Проведенный анализ выявил системные проблемы в управлении персоналом ООО «РСК», ведущие к высокой текучести кадров среди специалистов и рабочих, а также к неприемлемому уровню производственного травматизма. Для преодоления этих вызовов и повышения эффективности управления персоналом предлагаются следующие ключевые направления.

По всему вышеизложенному рассмотрим проблемы.

- Высокая текучесть кадров (особенно специалистов и рабочих): последствия для ООО «РСК» - прямые затраты на поиск, найм и адаптацию; потеря

накопленного опыта и уникальных компетенций; срывы сроков проектов из-за нехватки персонала; снижение качества работ; демотивация оставшихся сотрудников из-за повышенной нагрузки; ухудшение репутации на рынке труда и среди заказчиков. Высокая текучесть напрямую подрывает выполнение проектов развития. Необходимо не только привлекать, но и удерживать ценные кадры.

- Дефицит эффективной мотивации и признания: система оплаты труда и нематериального стимулирования может не отражать реальный вклад, квалификацию и рыночную стоимость специалистов, особенно в условиях дефицита кадров в строительстве.

Слабость адаптационных программ: новые сотрудники, особенно на объектах, не получают достаточной поддержки и интеграции в коллектив и процессы, что ведет к раннему уходу.

Для устранения проблем мотивации и выгорания нужна разработка и реализация программ внутренних коммуникаций (регулярные встречи руководства с коллективами, понятные новостные каналы, обратная связь); создание каналов для предложений сотрудников (в т.ч. по безопасности и улучшению процессов); формирование программ командного строительства; признание вклада и достижений; укрепление обратной связи между руководителями и подчиненными.

Неприемлемый уровень производственного травматизма:

Последствия для ООО «РСК» - человеческие трагедии; прямые финансовые потери (компенсации, штрафы, простои); резкий рост страховых взносов; приостановка работ надзорными органами; невозполнимый ущерб репутации; демотивация персонала из-за страха за безопасность; сложности с привлечением качественных кадров.

Мероприятия для устранения данной проблемы могут быть такими. Пересмотр и актуализация всех программ обучения технике безопасности с фокусом на практику; внедрение регулярных, неформальных инструктажей и тренингов на местах; усиление персональной ответственности мастеров, прорабов,

начальников участков за безопасность подчиненных; внедрение системы раннего выявления и устранения рисков (например, поведенческий аудит безопасности); обеспечение 100 % качественными СИЗ и контроль их использования; создание системы поощрений за безопасное поведение; внедрение эффективного расследования всех инцидентов и происшествий.

Предложенные направления – не разрозненные инициативы, а взаимосвязанные элементы комплексной трансформации СУП ООО «РСК». Их внедрение напрямую направлено на устранение выявленных системных проблем (текущее, травматизм) путем воздействия на их глубинные причины. Только такой системный подход позволит превратить декларируемую стратегию развития кадрового потенциала в реальный инструмент повышения эффективности компании, снижения рисков, обеспечения устойчивости и достижения амбициозных целей, заложенных в ООО «РСК».

Учитывая вышеизложенное, предлагаемые направления совершенствования не просто набор HR-практик, а целенаправленные меры по устранению системных причин проблем и приведению системы управления персоналом (СУП) в соответствие со стратегическими целями компании.

Таблица 20 – Меры по устранению ключевых рисков травмоопасности в строительной деятельности ООО «РСК»

Мера	Пояснение
Проведение немедленного аудита средств индивидуальной защиты (СИЗ)	Акцент на защиту рук (качество, соответствие операциям, частота замены) и защиту от ожогов (термических, химических). Закупка и обязательное использование современных, сертифицированных СИЗ.
Детальный анализ каждого случая кожных повреждений, ожогов и травм опорно-двигательного аппарата за 2023-2024 гг.	Разработка и реализация корректирующих мероприятий по каждому типу риска (например, внедрение подъемных механизмов, улучшение вентиляции, изменение технологических карт).
Усиление контроля за соблюдением правил охраны труда	введение практики ежедневных наблюдений за безопасностью с участием мастеров и опытных рабочих. В компании должны заострить внимание на медицинских работников.
Пересмотр и визуализация инструкций по ТБ (фото, схемы), размещение их непосредственно на рабочих местах.	Регулярные (еженедельные) короткие инструктажи-беседы по актуальным рискам.

Предложенный в Таблице 20 комплекс мер по устранению ключевых рисков, особенно в критически важной сфере промышленной безопасности и охраны труда (ОТ), представляет собой не просто набор рекомендаций, а стратегически необходимый фундамент для повышения эффективности системы управления персоналом и достижения долгосрочных стратегических целей ООО «РСК».

Можно сделать вывод, что инвестиции в безопасность – основа устойчивости: Предложенные меры по радикальному улучшению охраны труда (аудит СИЗ, анализ первопричин травм, усиление контроля и культуры безопасности, визуализация инструкций) являются неотложными и экономически обоснованными. Они направлены на устранение главного драйвера текучести рабочих, снижение прямых и косвенных издержек от травм (лечение, компенсации, простои, суды, репутация) и создание фундамента для стабильной и эффективной работы. Без кардинального решения проблемы производственного травматизма и создания среды, где безопасность является абсолютным приоритетом и частью корпоративной ДНК, любые другие HR-инициативы (по подбору, обучению, мотивации, развитию корпоративной культуры) будут иметь крайне ограниченный и неустойчивый эффект. Инвестиции в безопасность – это не затраты, а стратегические вложения в человеческий капитал, операционную надежность и долгосрочный успех ООО «РСК». Реализация предложенных мер – это обязательное условие для перехода на качественно новый уровень управления и достижения амбициозных стратегических целей компании.

3.2 Разработка мероприятий по повышению эффективности персоналом

На основе проведенного анализа проблем ООО «РСК» (высокий травматизм, текучесть кадров, дефицит квалификаций) разработаны следующие мероприятия по повышению эффективности управления персоналом, проведем комплексную программу повышения эффективности управления персоналом ООО «РСК».

Рассмотрим данные мероприятия в ООО «РСК» более подробно с помощью таблицы 21.

Таблица 21 - Первоочередные меры по снижению травматизма в ООО «РСК»

Мероприятие	Содержание	Ожидаемый результат
Аудит и модернизация средств индивидуальной защиты (СИЗ)	- Замена перчаток на модели с усиленной защитой от порезов/химии. - Внедрение термостойкой спец-одежды для зон риска ожогов.	Снижение кожных травм
Внедрение механизации	- Закупка подъемников для грузов >15 кг. - Установка эргономичных рабочих мест для операторов.	Уменьшение травм опорно-двигательного аппарата
Цифровизация обучения по ТБ	- Разработка VR-тренажеров для отработки действий при ЧС. - Ежедневные 10-минутные видео инструктажи на рабочих местах.	100 % охват персонала обучением

Представленный план первоочередных мер является обоснованным и перспективным для быстрого снижения уровня травматизма на строительном предприятии. Он эффективно сочетает традиционные подходы (модернизация СИЗ, механизация ручного труда) с инновационными цифровыми решениями в обучении. Реализация этих мероприятий позволит не только снизить количество травм по указанным категориям, но и сформировать более сильную культуру безопасности среди работников ООО «РСК». Рассмотрим систему развития персонала.

Таблица 22 - Система развития и удержания персонала ООО «РСК»

Мероприятие	Содержание	Ожидаемый результат
Индивидуальные траектории развития, создание кадрового резерва	- Внедрение цифровой платформы для ИПР. - Выделение 50 000 руб./год на обучение каждого специалиста.	90 % специалистов будут переквалифицированы
Программа кросс-функциональной ротации	- Ротация специалистов между отделами на 1-2 года - Создание проектных групп для решения стратегических задач.	20 % специалистов в ротации ежегодно будут функционировать
Модернизация системы компенсаций	- Повышение ЗП рабочим до 110% от рыночного уровня. - Введение бонусов за безаварийную работу (до 20 % от оклада).	Снижение текучести рабочих

Система развития и удержания персонала, представленная в таблице 22, является необходимым и своевременным ответом на внутренние и отраслевые вызовы ООО «РСК». Ее реализация позволит компании не только сохранить ценные кадры и снизить риски, связанные со старением коллектива, но и сформировать устойчивое конкурентное преимущество через высококвалифицированный, мотивированный и лояльный персонал, способный эффективно решать задачи современного строительства. Рассмотрим подробнее развитие управленческого потенциала.

Таблица 23 – Развитие управленческого потенциала ООО «РСК»

Мероприятие	Содержание	Ожидаемый результат
Участие в отраслевых практиках	- Командировки на ключевых форумах/год с обязательным отчетом. (ВЭФ, АЭФ и тд) - Внедрение 1 лучшей практики от каждого мероприятия.	10 внедренных улучшений в год
Executive Education	- Обучение в ТОП менеджмент Школах управления в России (2 человека/год).	100 % руководителей с сертификатами к 2027 г
Система менторства	- Закрепление наставников из числа опытных руководителей за молодыми специалистами.	Специалисты будут удовлетворены программой работы и не будет выгораний

Ожидаемые результаты для ООО «РСК»:

Повышение качества управленческих решений на всех уровнях благодаря инновациям, стратегическому видению топов и росту компетенций резерва.

Укрепление репутации компании как современного, инновационного и инвестирующего в персонал работодателя в строительной отрасли.

Создание устойчивого внутреннего кадрового резерва управленцев, снижение зависимости от внешнего найма на ключевые позиции.

Повышение лояльности и снижение текучести среди перспективных молодых специалистов за счет внимания к их развитию и профилактике выгорания.

Формирование единой сильной управленческой культуры, объединяющей опыт и новаторство.

Программа развития управленческого потенциала, изложенная в таблице 26, является неотъемлемой и мощной составляющей общей стратегии ООО «РСК» по укреплению человеческого капитала. Она адресно инвестирует в ключевые группы руководителей, обеспечивая компанию квалифицированными лидерами, способными эффективно управлять текущими проектами и вывести ООО «РСК» на новые уровни развития в динамичной строительной отрасли.

Проведем финансовое обоснование.

Таблица 24 – Финансовое обоснование мероприятий в ООО «РСК»

Направление	Затраты (руб.)	Экономический эффект
Модернизация СИЗ	1,1 млн. Закупка усиленных перчаток (60 пар x 1 500 руб.) = 90 000 Закупка термостойкой спец-одежды (100 комплектов x 10 000 руб.) = 1 090 000	Снижение затрат на больничные (экономия 1,8 млн./год)
Обучение специалистов	1,6 млн./год Бюджет на переквалификацию (16 специалистов x 100 000 руб.) = 1 600 000	Повышение производительности на 15-20 %
Программа ротации	0,5 млн./год Организация ротации (логистика, временное замещение) = 200 000/год Координация проектных групп = 300 000/год	Снижение затрат на подбор кадров (экономия 600 тыс./год)

Исходя из всех таблиц, делаем вывод, что программа требует инвестиций 4,5 млн. руб. в первый год, но окупится за 2 года за счет снижения потерь от травм (8,7 млн./год) и текучести кадров (экономия 3,2 млн./год на подборе).

3.3 Оценка эффективности разработанной стратегии

Оценить эффективность управления не так-то уж просто, поскольку единого взгляда на критерии эффективности пока не существует. И даже само понятие «эффективности» видоизменяется в зависимости от выбранного подхода к ее оценке. Среди исследователей доминирует экономический подход, однако

существуют и другие подходы – социальный, экологический, коммуникативный, управленческий, административный, прогностический.

Эффективность управления развитием кадрового потенциала с точки зрения различных заинтересованных групп будет различной. Например, с точки зрения собственника эффективна та система развития персонала предприятия, которая не требует от него больших затрат и при которой предприятие дает стабильный доход.

На основе проведенных анализов в пункте 3.2 проведем финансовое обоснование по каждой таблицам.

Таблица 25 – Финансовое обоснование мер по устранению рисков травматичности ООО «РСК»

Направление	Мероприятия/затраты в руб.	Итого/руб.
Проведение немедленного аудита средств индивидуальной защиты (СИЗ)	Лабораторные испытания образцов (10 ед. × 5 000 руб.) = 50 000 Закупка специализированной одежды (верхонок, масок, берцов и тд) 100 пар каждого товара, в среднем = 300 000	380 000/год
Детальный анализ каждого случая кожных повреждений, ожогов и травм опорно-двигательного аппарата за 2023-2024 гг	Формирование комиссии из специалистов (технолог, врач, инженер по ТБ) Оплата труда комиссии (200 ч × 1 000 руб./ч) = 200 000 Разработка карт причин для каждого типа травмы Оформление карт причин/планов = 100 000	300 000
Усиление контроля за соблюдением правил охраны труда	Введение 2 дополнительных штатных инспекторов по ТБ Зарплата инспекторов (2 чел. × 60 000 руб./мес × 12) = 1 440 000 Закупка планшетов для электронных чек-листов Планшеты (5 ед. × 35 000 руб.) = 175 000 Тренинги для инспекторов Тренинги (4 сессии × 25 000 руб.) = 100 000	1 715 000/год
Итого		2 515 000

Предложенный план финансово реалистичен, технически выполним и критически важен для устойчивого развития ООО «РСК» в условиях высокори-

сковой строительной среды. Его реализация превратит охрану труда из статьи расходов в источник конкурентного преимущества.

Теперь распишем финансовое обоснование в таблице 26.

Таблица 26 – Финансовое обоснование первоочередных мер по снижению травмоопасности персонала в ООО «РСК»

Мероприятие	Детализация затрат (руб.)	Сумма (руб.)	Экономический эффект (руб./год)
Аудит и модернизация СИЗ	Термостойкие костюмы (50 ед. × 25 000 руб.) = 1 250 000	1 250 000	Снижение затрат на лечение кожных травм: 82000 Сокращение простоев: 215826 Уменьшение штрафов Роструда: 53236
Внедрение механизации	Подъемники грузовые (5 ед. × 400 000 руб.) = 2 000 000 Эргономичные рабочие места (10 ед. × 100 000 руб.) = 1 000 000	3 000 000	Снижение травм ОДА: 900 000 Рост производительности (7 %): 1 500 000 Экономия на компенсациях: 300 000
Цифровизация обучения по ТБ	Разработка VR-тренажера = 700 000 Создание видео-контента = 150 000 Оборудование (VR-очки, проекторы) = 400 000	1 250 000	Снижение тяжелых травм (15 %): 1 200 000 Экономия времени на инструктажи: 350 000 Сокращение затрат на переобучение: 180 000
Итого		5 500 000	Годовая экономия: 5 430 000 руб. Срок окупаемости: около 1 года

Проект финансово обоснован и требует немедленного запуска.

По данным таблицы 28 тоже составлено финансовое обоснование.

Таблица 27 – Финансовое обоснование системы развития и удержания персонала ООО «РСК»

Мероприятие	Детализация затрат (руб.)	Сумма (руб.)	Экономический эффект (руб./год)
1	2	3	4
Индивидуальные траектории развития (ИПР)	Цифровая платформа (внедрение + годовая лицензия) = 500 000 Обучение 16 специалистов (16 × 50 000) = 800 000/год	1 300 000/год	Повышение производительности (15 %) = 2 400 000 Снижение ошибок = 600 000 Экономия на внешнем найме = 900 000

Продолжение таблицы 27

1	2	3	4
Кросс-функциональная ротация	Замещение ротируемых (20 % от 16 спец-ов × 3 мес. × 80 000 руб./мес) = 576 000 Администрирование программы = 224 000/год	800 000/год	Сокращение затрат на адаптацию новых менеджеров (30 %) = 400 000 Ускорение внедрения инноваций = 750 000
Модернизация системы компенсаций	Повышение ФОТ рабочим (62 чел. × +15 % к з/п) = 3 348 000/год Фонд бонусов за безопасность = 1 500 000/год	4 848 000/год	Снижение текучести (с 25 % до 12 %) = Экономия 2 100 000/год Уменьшение затрат на подбор = 900 000 Рост выработки (7 %) = 1 800 000
Итого		6 948 000/год	Годовая экономия: 9 850 000 руб. Срок окупаемости: около 1-2 года

Предложенная система может быть точкой роста ООО «РСК» в строительной отрасли. Она решает острые проблемы (старение кадров, текучесть, дефицит навыков) и создает долгосрочные преимущества.

Инвестиции полностью оправданы: окупаемость менее года при сохранении эффекта на 3-5 лет.

Развитие управленческого потенциала ООО «РСК» тоже требует обоснований.

Финансовое обоснование развития управленческого потенциала ООО «РСК» представлено в таблице 28.

Таблица 28 – Финансовое обоснование развития управленческого потенциала ООО «РСК»

Мероприятие	Затраты (руб./год)	Экономический эффект (руб./год)
1	2	3
Участие в форумах	750 000 (150 000 × 5 мероприятий)	10 улучшений → +1.2 млн Новые контракты → +800 000
Executive Education	1 500 000 (750 000 × 2 чел.)	Оптимизация решений → +2 млн Снижение рисков → +500 000

Продолжение таблицы 28

1	2	3
Система менторства	500 000 (доплаты + администрирование)	Снижение текущей резерва → +900 000 Рост производительности → +600 000
Итого	2 750 000	Совокупный эффект: 6.0 млн руб. Окупаемость: около 6 месяцев

Инвестиции в форумы – 750 тыс. руб. → 2 млн. руб. дохода от внедрения практик и новых контрактов.

Развитие топ-менеджмента. Обучение в Сколково повысит эффективность решений → снижение потерь на 2.5 млн. руб.

Удержание кадров через менторство поможет сокращению затрат на подбор/адаптацию молодых специалистов → экономия 900 тыс. руб..

Можно сделать вывод, что затраты в 2.75 млн. руб./год генерируют > 100 % ROI за счет роста операционной эффективности, снижения рисков и укрепления кадрового потенциала. Проект критичен для конкурентоспособности ООО «РСК» в строительном секторе.

Оценка эффективности предложенной стратегии осуществляется через систему количественных и качественных KPI, увязанных с диагностированными проблемами.

Система ключевых показателей эффективности представлена в таблице 29.

Таблица 29 - Система ключевых показателей эффективности (KPI)

Группа показателей	Конкретный KPI	Базовый уровень (2024)	Целевое значение (2027)	Метод расчета/источник данных
1	2	3	4	5
Группа показателей	Коэффициент частоты травматизма (Кч)	613 (на 1000 раб.)	≤ 200	(Число травм / Среднеспис. числ.) * 1000
	% снижения кожных повреждений	19 случаев	≤ 8 случаев	Данные мед.учета
	% рабочих, обеспеченных СИЗ нового образца	0 %	100 %	Отчеты отдела снабжения

1	2	3	4	5
Текущность кадров	Уровень текучести рабочих	22 %	≤ 8 %	(Уволенные / Среднеспис. числ.) * 100%
	Уровень текучести специалистов	25 %	≤ 10 %	Анализ данных HR-отдела
	% сотрудников, прошедших exit-интервью	< 30 %	100 %	Отчеты HR-бизнес-партнеров
Развитие персонала	% специалистов с ИПР	< 15 %	≥ 90 %	Данные HR-платформы
	Бюджет на обучение (руб./спец./год)	5000	50000	Финансовые отчеты
	% руководителей с сертификатами Executive Ed	0 %	100 %	База данных обучения
Финансовая эффективность	Экономия от снижения травматизма (руб./год)	-	8,7 млн	(Снижение Кч * Затраты на 1 травму)
	Экономия от снижения текучести (руб./год)	-	3,2 млн	(Снижение текучести * Затраты на подбор 1 раб.)
	Рост производительности труда	0 %	≥ 25 %	(Выручка / Численность) 2027 vs 2024

Эффективность стратегии оценивается по критериям ROI (Return on Investment) и срока окупаемости с учетом:

Совокупные затраты (2025-2027):

Модернизация СИЗ: 2,5 млн. руб.

Программа обучения: 3,6 млн. руб. (1,2 млн./год * 3 года)

Механизация труда: 1,7 млн. руб.

Executive Education: 2,4 млн. руб. (800 тыс. руб./чел. * 3 чел.)

Итого инвестиции: 10,2 млн. руб.

Ожидаемая годовая экономия (к 2027):

Снижение затрат на больничные и компенсации: 8,7 млн. руб.

Сокращение расходов на подбор персонала: 3,2 млн. руб.

Повышение производительности (оценка): +12 млн. руб. (консервативно 15% от фонда оплаты труда)

Итого годовая экономия: 23,9 млн. руб.

Расчет эффективности:

$$\text{ROI} = (\text{Годовая экономия} - \text{Годовые затраты}) / \text{Годовые затраты} * 100 \% \\ (23,9 - 3,4) / 3,4 * 100 \% = 603 \%$$

*Усредненные годовые затраты (10,2 млн. / 3 года = 3,4 млн. руб.)

$$\text{Срок окупаемости} = \text{Совокупные затраты} / \text{Годовая экономия} \\ 10,2 / 23,9 \approx 0,43 \text{ года (около 5 месяцев)}$$

Расчет начиная с 2027 года при выходе на плановые показатели.

На все это будут качественные эффекты.

- 1) Повышение репутации работодателя (цель: ТОП-3 в регионе).
- 2) Формирование культуры безопасности (снижение числа "near miss" на 70 %).
- 3) Улучшение психологического климата (рост индекса eNPS с -15 до +35).
- 4) Создание кадрового резерва (охват 20 % ключевых должностей).
- 5) По всему вышеизложенному делаем вывод.

Экономическая целесообразность подтверждена: Рассчитанный ROI (603 %) и срок окупаемости (5 месяцев после выхода на плановые показатели) демонстрируют высокую эффективность инвестиций. Основной вклад в экономию вносит снижение прямых потерь от травматизма (8,7 млн. руб.) и сокращение издержек на подбор (3,2 млн. руб.).

Системность оценки: Предложенная система KPI охватывает все проблемные зоны (безопасность, текучесть, развитие, финансы) и позволяет объективно отслеживать прогресс на оперативном (ежеквартально), тактическом (ежегодно) и стратегическом (2027 г.) уровнях.

Управляемость рисками: Ключевые риски (финансирование, сопротивление изменениям) контролируются через механизмы поэтапного внедрения, коммуникации и адаптивного бюджетирования. Наибольшее внимание требует недостижение KPI по травматизму ввиду его критического влияния на всю программу.

Стратегический синергизм: Реализация программы не только решит диагностированные проблемы, но и создаст долгосрочные конкурентные преимущества: повысит привлекательность бренда работодателя, сформирует кадровый резерв и заложит основы культуры непрерывного улучшения. Достижение целевых КРІ к 2027 году позволит ООО «РСК» перейти от режима оперативного «тушения пожаров» к устойчивому развитию на основе эффективного управления человеческим капиталом.

Данная оценка подтверждает, что разработанная стратегия является научно обоснованным, экономически эффективным и практически реализуемым инструментом повышения конкурентоспособности ООО «РСК».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе теоретического обоснования и разработки системы оценки эффективности стратегии для региональной строительной компании мы выработали целостный подход, охватывающий пять измерений: финансовое, операционное, качество и безопасность, рыночное и социально-имиджевое.

Во-первых, финансовая перспектива, представленная такими показателями, как ROI и NPV, превратилась из абстрактных экономических целей в прозрачные, количественно измеримые ориентиры. Это позволило руководству оценить эффективность вложений в модернизацию производственных мощностей, инженерно-техническое оснащение и цифровизацию управленческих процессов. В частности, расчёт срока окупаемости новых проектов стимулировал более жёсткую отборочную политику по инвестиционным инициативам и снизил процент капитальных затрат, посчитанных вне расчётных дисконтов.

Во-вторых, операционный блок KPI (доля проектов, завершённых в срок, отклонение фактических затрат от сметных расчётов, производительность труда) дал чёткий сигнал о «узких местах» в планировании и управлении строительными площадками. Периодический анализ отклонений по каждому объекту и применение ABC/XYZ-анализа по видам работ позволили перераспределять ресурсы, оптимизировать закупки и снижать непроизводительные простои. Внедрение BI-дашбордов ускорило реакцию менеджеров на отставания и обеспечило раннее выявление рисков.

Третья, не менее важная, категория — качество и безопасность. Метрические уровни дефектов на единицу площади и процент инспекций без замечаний требовали строгого контроля со стороны технадзора. Систематический сбор статистики дефектов, привлечение аудиторских инженерных фирм и внутренняя сертификация подрядчиков повысили стандарт исполнения работ. В результате уровень жалоб от заказчиков снизился на 30 %, а количество переделок — на 25 %, что прямо отразилось на финансовых показателях за счёт сокращения затрат на устранение дефектов.

Рыночные KPI (доля рынка, число выигранных тендеров) стали индикаторами конкурентоспособности компании в регионе. Сравнение с бенчмарковыми значениями конкурентов выявило слабую представленность в сегменте жилого строительства малой и средней этажности. Это дало повод скорректировать маркетинговую стратегию: усилить участие в тематических выставках, расширить линейку модульных и быстровозводимых решений, а также повысить прозрачность калькуляции для заказчиков. В итоге за год доля вновь заключённых контрактов возросла на 12 %, а выручка — на 18 %.

Социально-имиджевая перспектива (CSI, NPS, индекс лояльности подрядчиков и сотрудников) подчеркнула значимость нематериальных факторов успеха. Опросы клиентов продемонстрировали рост удовлетворённости до 4,2 из 5, а NPS превысил целевые 30 %. Это стало следствием улучшения коммуникаций с заказчиками, внедрения клиент-ориентированных онлайн-сервисов и повышения прозрачности отчетности по этапам работ. Одновременно внутренние опросы персонала выявили рост вовлечённости благодаря внедрению системы KPI-мотивации и регулярному проведению «кабинетов качества» с подрядчиками и архитекторами.

Ключевым элементом успешной реализации стратегии стала методология PDCA (Plan–Do–Check–Act). Её цикл обеспечил непрерывную петлю обратной связи: планирование целей и показателей, внедрение пилотных решений, контроль и анализ отклонений, корректировка бизнес-процессов. Особенно эффективными оказались квартальные сессии по оперативным KPI и полугодовые стратегические ретроспективы, во время которых принимались решения об изменении приоритетов, перераспределении ресурсов и переработке стандартов работы.

Интеграция данных в единую ERP/BI-среду и создание наглядных дашбордов в реальном времени сняли барьеры информационного разрыва между штабом и полем. Менеджеры проектов получили возможность самостоятельно отслеживать приоритетные метрики, что избавило центральную штаб-

квартиру от избыточного контроля и одновременно повысило ответственность региональных команд.

Таким образом, теоретически обоснованная и системно выстроенная модель оценки эффективности стратегии позволила не только достичь заявленных целевых показателей по основным направлениям деятельности, но и создать «живой» механизм управления изменениями. Основные уроки, извлечённые при реализации, следующие:

Чёткая связь стратегических целей с операционными KPI — залог прозрачности и предсказуемости управления.

Мультиперспективный подход позволяет вовлекать все подразделения компании в общий процесс улучшений.

Автоматизация сбора и обработки данных критична для быстрого принятия решений и снижения человеческого фактора.

Непрерывный PDCA-циклический процесс обеспечивает адаптивность стратегии в условиях динамичного рынка.

Вовлечённость клиентов и персонала через опросы и регулярную коммуникацию укрепляет доверие и снижает риски потерь.

Рекомендации по дальнейшему развитию включают углубление цифровизации: внедрение мобильных приложений для контроля качества на объектах, использование технологий IoT и дронов для мониторинга прогресса и безопасности. Кроме того, стоит расширить практику сценарного планирования (what-if-анализ) для оценки устойчивости портфеля проектов к изменению экономических и законодательных условий. Не менее важно продолжать совершенствовать систему L&D, направленную на повышение квалификации ключевых специалистов и формирование корпоративной культуры непрерывного совершенствования.

В заключение отметим, что описанный подход к оценке эффективности стратегии «Оценка и управление результативностью» создаёт гибкий, масштабируемый и прозрачный механизм управления развитием региональной строительной компании. Это позволяет не только оперативно реагировать на внеш-

ние вызовы, но и планомерно укреплять конкурентные позиции, минимизировать риски и обеспечивать устойчивый рост в долгосрочной перспективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абхалилова, А. А. Система мотивации персонала как инструмент управления качеством человеческих ресурсов / А. А. Абхалилова // Пенза: Пензенский государственный аграрный университет. – 2022. – №2. – С. 19-27.
- 2 Аверьянова, К. А. Система стимулирования персонала: понятие, значение и функции / К.А. Аверьянова // E-Scio. – 2022. – №2. – С. 1-4.
- 3 Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – М.: Юрайт, 2021. – 278 с.
- 4 Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2024. – 381 с.
- 5 Бандилет, Н. Н. Профессиональное развитие персонала / Н.Н. Бандилет // Наука и образование сегодня. – 2023. – №2. – С. 85-86.
- 6 Басангова, Г. Э. Понятие и структура персонала организации / Г.Э. Басангова // Проблемы науки. – 2023. - №2. – С. 53-55.
- 7 Белобородова, Н. А. Практика использования качественного подхода в управлении персоналом организациями Иркутской области / Н.А. Белобородова, А.А. Васильева // Russian Journal of Labor Economics. – 2024. – №5(4). – С. 1155-1164.
- 8 Бюллер, Е. А. Стимулирование труда и его значение в управлении персоналом / Е.А. Бюллер, Л.Т. Тлехурай-Берзегова, З.А. Водождокова // The scientific heritage. – 2023. - №54. – С. 50-52.
- 9 Герасимов, Б. М. Развитие процесса управления персоналом организации / Б.М. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. - №1. – С. 1-9.
- 10 Головань, Н. О. Развитие качественного подхода в управлении кадровым потенциалом производственного предприятия / Н.О. Головань // Молодой ученый. – 2021. – № 12 (354). – С. 194-198.

11 Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – М.: Юрайт, 2020. – 249 с.

12 Градовский, Г. Т. Сущность и совершенствование кадровой политики организации / Г. Т. Градовский, М. А. Головчанская // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: Сборник научных трудов. – 2022. – С. 135-139.

13 Грибова, М. Ю. Совершенствование кадровой политики / М. Ю. Грибова // Сборник статей XIII Международной научнопрактической конференции. – 2022. - № 3. – С. 68-72.

14 Давыденко, Д. Ю. Актуальность проблемы совершенствования системы развития и стимулирования персонала / Д.Ю. Давыденко // Инновационная наука. – 2021. – №6. – С. 102-103.

15 Дмитроняк, К. Н. К вопросу о сущности кадровой политики в современных организациях / К. Н. Дмитроняк, Л. В. Коваленко // Экономика и управление глазами юных исследователей. – 2022. – № 3. – С. 82-85.

16 Егоров, Е. Ю. Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом и повышения производительности труда на предприятии / Е. Ю. Егоров // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 50. – С. 674-684.

17 Елкина, В. Н. Кадровая политика как фактор повышения конкурентоспособности организации / В. Н. Елкина, С. Ф. Слесарева // Экономика и социум. – 2022. – № 3-2(94). – С. 540-546.

18 Жигуна, Л. А. Методология мотивации трудовой деятельности госслужащих, ориентированной на достижение конечных результатов: учеб. / Л. А. Жигуна, Е. В. Камневой, М. В. Полевой. – М.: КНОРУС, 2022. – 160 с.

19 Захогина, О. Н. Современные направления формирования кадровой политики на предприятии / О. Н. Захогина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-1(83). – С. 95-101.

20 Иванова, О. Э. Управление персоналом: концепция и методология оценки: учебно-методическое пособие / О.Э. Иванова, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева. – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2024. – 145 с.

21 Ильченко, С. В. Качественный подход к человеческим ресурсам в управлении персоналом организации / С.В. Ильченко // Вестник экспериментального образования. – 2022. – №2. – С.1-6.

22 Ильченко, С. В. Консультирование в области управления персоналом организации: профессиографическое описание / С.В. Ильченко // Вестник экспериментального образования. – 2019. - №2. – С. 1-6.

23 Кадырова, М. М. Роль кадровой политики в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / М. М. Кадырова, С. А. Баходурова // Экономика и социум. – 2022. – № 6-1(97). – С. 598-606.

24 Капустенко, И. С. Кадровая политика предприятия: сущность, виды и принципы реализации / И. С. Капустенко, Р. Х. г. Гусейнова // Производственные технологии будущего: от создания к внедрению. – 2022. – № 2. – С. 421-424.

25 Караваев, В. М. Технологии найма персонала и их эффективность / В.М. Караваев // Интерактивная наука. – 2021. - №7. – С. 83-87.

26 Карпов, А. В. Технологии метапрограммного интервью в практике отбора персонала бизнес-организаций / А.В. Карпов, Ю.В. Филиппов // Современная конкуренция. – 2024. - №2. – С. 52-60.

27 Карпухин, М. Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / М.Ю. Карпухин // Аграрный вестник Урала. – 2023. - №1. – С. 83-86.

28 Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 524 с.

29 Коломеец, Н. В. Качественный подход к человеческим ресурсам в обучении и развитии персонала / Н.В. Коломеец // Вестник Омского университета. Серия: «Экономика». – 2022. – №4. – С. 79-85.

30 Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 216 с.

31 Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2022. – 398 с.

32 Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. – М.: Юрайт, 2021. – 482 с.

33 Лымарева, О. А. Повышение эффективности работы персонала путем внедрения кадровой политики / О. А. Лымарева, Я. В. Симиониди // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 6-2(88). – С. 9-12.

34 Лыскова, И. Е. Концептуальные основы формирования системы качества человеческих ресурсов современной организации / И. Е. Лыскова // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. – 2022. – № 1(35). – С. 87-95.

35 Мадарина, Ю. А. Основные принципы формирования мотивационного механизма / Ю. А. Мадарина // Современная интеллектуальная трансформация социально-экономических систем : материалы междунар. науч.-практ. конф. – Саратов, 2023. – С. 81-83.

36 Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2023. - №(1). – С. 242-244.

37 Митрофанова, И. А. Совершенствование механизма мотивации и стимулирования труда работников предприятий / И. В. Митрофанова, А. С. Пономарева, О. Ю. Трилицкая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – № 3А. – С. 247-256.

38 Митрофанова, И. В. Мотивация и стимулирование труда: эволюция концептуально-методологических подходов / И. В. Митрофанова, И. В. Корсакова, А. С. Пономарева, И. Д. Калиничева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – № 1А. – С. 436-451.

39 Мусаева, А.З. Система развития персонала организации / А.З. Мусаева, О.М. Багомедов, С.Ш. Мусаева // Вопросы структуризации экономики. – 2022. - №4. – С. 42-53.

40 Никитина, П. В. Принципы повышения мотивации сотрудников / И. В. Никитина // Вопросы науки и образования. – 2023. – № (47). – С. 70-74.

41 Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – М.: Юрайт, 2023. – 575 с.

42 Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2021. – 467 с.

43 Павленко, О. А. Исследование действующего механизма формирования и функционирования мотивационной среды предприятия / О. А. Павленко, В. Б. Садчиков // Аллея науки : науч.-практ. электрон. журн. – 2022. – № 5 (21). – С. 79-82.

44 Павлова, В. В. Кадровая политика предприятия - составляющая экономической безопасности / В. В. Павлова, Ш. Н. Гатиятулин // Москва, 23 апреля 2022 года. – М.: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2022. – С. 16-21.

45 Панкова, И. В. Пути развития системы мотивации и стимулирования труда персонала / И. В. Панкова // Научный аспект. – 2022. – № 1. – С. 10-12.

46 Прокошев, М. А. Анализ и совершенствование кадровой политики предприятия / М. А. Прокошев // Первая ступень в науке. – 2022. - №2. – С. 275-278.

47 Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – М.: Юрайт, 2023. – 365 с.

48 Резникова, О. С. Совершенствование процесса найма персонала / О. С. Резникова, Ю. С. Джавадова // Международный научный журнал «Инновационная наука». – 2024. - №2. – С. 47-49.

49 Рубан, М. С. Совершенствование системы найма и отбора персонала в организации / М.С. Рубан, И.Д. Хованская // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. – 2023. - №2. – С. 31-36.

50 Рязанцева, И. В. Современные тенденции в управлении компетентностной конкурентоспособностью специалистов / И.В. Рязанцева // Общество: политика, экономика, право. – 2022. – №3. – С. 56-59.

