

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Фань Ваньцин, Равочкин Н.Н. Управление человеческими ресурсами российских предприятий: проблемы и направления развития // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 6. С. 23. URL: [http://progress-human.com/images/2024/Том10\\_6/Fanwanqing.pdf](http://progress-human.com/images/2024/Том10_6/Fanwanqing.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2024-6a-11.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ**

**Фань Ваньцин**

магистр

Санкт-Петербург Государственный университет  
г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

**Равочкин Никита Николаевич**

доктор философских наук, доцент, профессор кафедры истории,  
философии и социальных наук Кузбасского государственного  
технического университета имени Т.Ф. Горбачева

г. Кемерово, Российская Федерация;

профессор кафедры педагогических технологий Кузбасского  
государственного аграрного университета имени В.Н. Полецкова  
г. Кемерово, Российская Федерация

**Аннотация.** Управление человеческими ресурсами меняет парадигму экономики труда. Перед российскими предприятиями с 2022 года возникли ряд несистемных вызовов, которые обусловлены санкционным давлением и неэффективностью политики трудовой миграции, поэтому анализ проблем и направлений развития становится актуальным ответом на появившиеся вызовы. Объект исследования – экономика труда. Предмет исследования – человеческие ресурсы. Цель исследования – теоретический анализ проблем и направлений развития управления человеческими ресурсами на российских предприятиях. В статье рассмотрены проблемы глобализации и её влияние на трудовую политику. Рассмотрены технологические изменения, которые оказывают значительное влияние на управление человеческими ресурсами в российских компаниях. Рассмотрены проблемы и направления развития управления человеческими ресурсами, сделан вывод, что с развитием методологий управления человеческими ресурсами, специалистам требуется всё большей квалификации, осознанного подхода и дипломатических навыков для управления персоналом организации.

**Ключевые слова:** экономика труда, управление персоналом, трудовая политика, политика трудовой миграции, управление людьми.

## **Введение**

Человеческий капитал и человеческие ресурсы - ключевые факторы экономики труда в современном бизнесе. Эти две категории описывают сотрудников как ресурс или ценный актив для компании и в такой новой парадигме к экономике труда повышается роль управления человеческими ресурсами (англ. HRM). HRM - это эффективная практика управления ресурсами, которая включает в себя набор, найм, обучение и управление сотрудниками организации и которая претерпела значительные изменения, перейдя от функции управления сотрудниками, подчиненной другим областям управления, к ключевому элементу общей бизнес - стратегии организации. Управление человеческими ресурсами - это использование активных ресурсов (необходимых людей) с нужными навыками в нужном месте и в нужное время. Задачи менеджера по персоналу включают не только найм и увольнение, которые охватывают такие сферы деятельности, как проектирование рабочих мест, трудовые отношения, контроль заработной платы и управление льготами для сотрудников и чтобы успешно выполнять свои обязанности, необходимо глубоко понимать природу управления человеческими ресурсами и его цели: «...*управление человеческими ресурсами – это модифицированный вариант управления персоналом предприятия, в результате этой модификации приобретающий новые содержательные черты*» [1, с. 134].

## **Основная часть**

Управление людьми (человеческими ресурсами) в современных условиях сталкивается с конкурентными вызовами, к которым относятся глобализация, технологические изменения, управление изменениями, сохранение человеческого капитала, необходимость реагирования на рыночные силы и сдерживание расходов: «*Методика управления человеческими ресурсами в организации, как правило, расписана в документе, который именуется «кадровой политикой» организации*» [2, с. 30]. Данные конкурентные проблемы усугубляются факторами, связанными с возрастом, полом, гарантиями занятости, уровнем образования, правами сотрудников, вопросами конфиденциальности, отношением к работе и семейными проблемами.

Российские компании ищут возможности для расширения бизнеса на мировых рынках в поисках роста и процветания, поскольку внутренние рынки становятся все более ограниченными. Глобализация предусматривает процесс открытия иностранных рынков для международного бизнеса и инвестиций и влияние глобализации на российский бизнес и управление человеческими ресурсами (HRM) является весьма значительным, даже в условиях санкционных ограничений (как минимум от китайских производителей):

- Усиление конкуренции и необходимость сотрудничества с иностранными компаниями стали ключевыми факторами развития национальной экономики.

- Стремление крупных российских компаний предлагать своим клиентам товары и услуги в любое время и в любом месте имеет все большее значение.

- Общественные продукты теряют свою национальную идентичность, становясь более интернациональными.

- Между странами заключаются многочисленные соглашения о свободной торговле.

- Несмотря на повышение уровня жизни, вызванное ростом внешнеэкономической активности, все еще существует риск потери рабочих мест среди некоторых групп населения.

- Российские компании осознают, что социальная ответственность помогает оставаться прибыльными и корпоративная социальная ответственность подразумевает действия в интересах людей и сообществ, на которые влияет деятельность организации.

Менеджерам по персоналу приходится решать сложные вопросы, связанные с различными географическими условиями, культурами, трудовым законодательством и деловой практикой, при этом возникают дополнительные сложности в оценке знаний и навыков иностранных работников и в разработке программ их обучения.

Достижения в области информационных технологий в современном обществе стали настолько значительны, что организации вынуждены менять способы ведения бизнеса, а использование интернета для ведения бизнеса стало повсеместным явлением, как в крупных, так и в малых организациях, и электронная коммерция быстро становится ключевым фактором.

Технологические изменения оказывают значительное влияние на управление человеческими ресурсами в российских компаниях:

- Передовые технологии способствуют сокращению рабочих мест, требующих низкой квалификации и увеличению спроса на высококвалифицированных специалистов;

- Переход от «тактильного труда» к «работникам умственного труда» требует переподготовки сотрудников для выполнения более сложных задач;

- Обучение, основанное на знаниях, становится все более важным для роста производительности труда.

- HRIS (Системы управления персоналом) становятся мощным инструментом для снижения административных расходов, повышения производительности, ускорения времени реагирования и улучшения процесса принятия решений и обслуживания клиентов.

Глобализация и технологические изменения являются основными факторами, вызывающими изменения в сфере управления персоналом и в современных условиях,

характеризующимися значительной санкционной нагрузкой и изменениями в политике трудовой миграции, становится важным как компания управляет изменениями. Российские компании, которые развивают современные методы и инструменты управления человеческими ресурсами, в условиях высокой конкуренции, управление этими изменениями трудовой политики является ключевым фактором конкурентоспособности. Изменения могут быть реактивными, упреждающими или сочетающимися оба эти подхода: реактивные изменения происходят после того, как внешние силы уже повлияли на производительность, а упреждающие изменения, наоборот, иницируются для того, чтобы воспользоваться возможностями, предоставляемыми окружающей средой. Основная цель программы управления человеческими ресурсами и изменениями - вовлечение сотрудников в создание непрерывных инноваций и высококачественного обслуживания клиентов:

1. Большинство российских компаний реализуют хотя бы одну инициативу по внедрению изменений в сфере управления человеческими ресурсами.

2. Менеджеры по персоналу должны фокусироваться на обязанностях, задачах и рабочих процессах при реализации каждого изменения.

3. Менеджеры по персоналу играют важную роль в преодолении сопротивления изменениям посредством эффективной коммуникации и консультирования, в этом смысле на них возлагается более широкая ответственность в области управления человеческими ресурсами: предвидеть будущее, донести это видение до сотрудников, установить четкие ожидания в отношении производительности и развить способности к реализации изменений посредством перераспределения людей и других ресурсов.

Человеческий капитал - это совокупность знаний, навыков и способностей людей, которые имеют экономическую ценность для организации. Поскольку человеческий капитал нематериален и неуловим, его невозможно управлять так же, как рабочими местами, продуктами или технологиями. Это происходит потому, что человеческий капитал принадлежит самим сотрудникам, а не организации.

Управление человеческим капиталом имеет решающее значение в предметной области управления человеческими ресурсами, так как, если ценные сотрудники покидают организацию, они забирают с собой свой человеческий капитал, и любые инвестиции, вложенные в обучение и развитие, оказываются потраченными впустую, то есть успех управления все больше зависит от способности организации сохранять и эффективно управлять своим человеческим капиталом [3].

Российские менеджеры должны постоянно развивать знания, навыки и опыт своих сотрудников, чтобы наращивать человеческий капитал, а программы по подбору персонала

должны быть направлены на выявление, привлечение и найм наиболее талантливых и перспективных сотрудников, с учётом того, что показатели производительности труда в среднем по России далеки от оптимальных: *«Тем не менее, рынки труда по-прежнему остаются относительно напряженными по сравнению с предпандемийным периодом COVID-19. Среди быстрорастущих профессий, предлагающих широкие возможности для соискателей, можно выделить устойчивое развитие, кибербезопасность и продажи»* [4, с. 66].

Российские менеджеры – специалисты по управлению человеческими ресурсами все чаще сталкиваются с давлением, связанным с необходимостью снижения затрат и повышения производительности для максимизации эффективности, как и другие функциональные подразделения, отдел кадров также должен демонстрировать финансовые результаты, поэтому отделы кадров находятся в сложном положении, пытаются сдерживать расходы, связанные с управлением персоналом:

1. Затраты на оплату труда являются одними из самых больших расходов для любой организации, особенно для компаний, работающих в сфере услуг и наукоемких компаний.

2. Расходы на социальное обеспечение и здравоохранение также являются значительной статьёй расходов для предприятий.

Чтобы сдерживать операционные расходы, российские компании прибегают к различным мерам, таким как сокращение штата, аутсорсинг, офшоринг и лизинг сотрудников, что оказывает существенное влияние на кадровые политики и практики.

#### *Сокращение или реорганизация*

Это плановое сокращение рабочих мест, также известное как «умное снижение затрат», когда вместо увольнения сотрудников некоторые компании предлагают досрочный выход на пенсию, программы добровольного увольнения или творческие отпуска для получения дополнительного образования.

Сокращение штата - это не краткосрочное решение, его все чаще используют для адаптации к изменениям в технологиях, глобализации и направлению бизнеса компании, при этом, хотя некоторые российские компании повышают операционную эффективность и снижают издержки, многие другие не получают никакой выгоды от сокращения штата. Сокращение штата вместо сокращения затрат может иметь негативные последствия из-за следующих скрытых затрат:

- Расходы на выходное пособие и повторный прием на работу.
- Накопленные отпускные и больничные выплаты.
- Единовременные пособия.

- Потеря доверия к руководству, что приводит к снижению бизнес - активности.
- Нехватка квалифицированных рабочих, когда компания восстанавливает свои позиции.
- Возможные судебные иски со стороны уволенных работников.
- Снижение производительности, так как оставшиеся сотрудники, вероятно, будут демотивированы.

### **Заключение**

HRM играет важнейшую роль в бесперебойной работе организации, это сложный процесс, который требует от специалистов разработки индивидуальных решений для каждой ситуации. С развитием методологий управления человеческими ресурсами, специалистам требуется всё большей квалификации, осознанного подхода и дипломатических навыков для управления персоналом организации. Все больше и больше компаний осознают важность найма подходящих людей на подходящие должности в нужное время, при этом количество рабочих мест в сфере управления человеческими ресурсами растет, поэтому люди постоянно стремятся повысить свою квалификацию и профессионализм. В условиях жесткой конкуренции в сфере HR только квалифицированные специалисты с необходимым набором навыков могут получить высокооплачиваемую работу в компании, предлагающей возможности для карьерного роста.

### **Список литературы**

1. Романенко М.А. Управление человеческими ресурсами проектов и управление персоналом предприятия: положение и взаимосвязи в системной среде / М.А. Романенко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2016. № 3. С. 131-138. EDN WXTGEF.
2. Якупова Л.Р. Управление человеческими ресурсами в современных условиях / Л.Р. Якупова, К.В. Апокина // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 94-4. С. 29-32. DOI 10.18411/trnio-02-2023-183. EDN DIGMLT.
3. Ruggeri G.C., Yu W. On the dimensions of human capital: An analytic framework. 2023.
4. Колесник Е.А. Сфера труда и занятости в условиях роста и обострения глобальных противоречий / Е.А. Колесник // Дискуссия. 2023. № 5 (120). С. 60-70. DOI 10.46320/2077-7639-2023-5-120-60-70. EDN ZZFETQ.

# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF RUSSIAN ENTERPRISES: PROBLEMS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

FANWANQING

Master

Saint-Petersburg State University  
Saint-Petersburg, Russian Federation

**Ravochkin Nikita Nikolaevich**

Doctor in philosophical sciences, associate professor, professor of History, philosophy and social sciences sub-faculty of the T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University

Kemerovo, Russian Federation;

professor of Pedagogical technologies sub-faculty of the

V.N. Poletskov Kuzbass State Agricultural University

Kemerovo, Russian Federation

**Annotation.** Human resource management is changing the paradigm of labor economics. Since 2022, Russian enterprises have faced a number of non-systemic challenges that are caused by sanctions pressure and the ineffectiveness of labor migration policy, so the analysis of problems and development directions is becoming a relevant response to the emerging challenges. The object of research is labor economics. The subject of the study is human resources. The purpose of the study is a theoretical analysis of the problems and directions of development of human resource management at Russian enterprises. The article examines the problems of globalization and its impact on labor policy. Technological changes that have a significant impact on human resource management in Russian companies are considered. The problems and directions for the development of human resource management are considered, and it is concluded that with the development of human resource management methodologies, specialists require more and more qualifications, a conscious approach and diplomatic skills to manage the organization's personnel.

**Key words:** labor economics, personnel management, labor policy, labor migration policy, people management.

## References

1. Romanenko M.A. Human resource management of projects and personnel management of the enterprise: the situation and interrelations in the system environment / M.A. Romanenko // Bulletin of Omsk University. Series: Economics. 2016. № 3. P. 131-138. EDN WXTGEF.
2. Yakupova L.R. Human resource management in modern conditions / L.R. Yakupova, K.V. Apokina // Trends in the development of science and education. 2023. № 94-4. P. 29-32. DOI 10.18411/tranio-02-2023-183. EDS DIGITAL.
3. Ruggeri G.S., Yu. V. On the measurement of human capital: an analytical framework. 2023.
4. Kolesnik E.A. The sphere of labor and employment in conditions of growth and aggravation of global contradictions / E.A. Kolesnik // Discussion. 2023. № 5 (120). P. 60-70. DOI 10.46320/2077-7639-2023-5-120-60-70. THE editorial NUMBER of ZZFETQ.