

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-  
СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Г.М. Загидуллина, Е.С. Рахматуллина**

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ**

Монография

Казань  
2015

УДК 69.007  
ББК 38  
З-14

**Загидуллина Г. М., Рахматуллина Е. С.**

З-14 Проблемы и перспективы кадровой составляющей строительной сферы: Монография /Г.М. Загидуллина, Е.С. Рахматуллина.– Казань: Изд-во Казанск. гос. архитект.-строит. ун-та, 2015. – 161 с.

ISBN 978-5-7829-0519-4

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Крупномасштабные изменения в экономике – это характерная черта нынешнего времени. Поиск путей повышения кадрового потенциала строительных предприятий является одним из главных шагов к эффективной работе строительной сферы РТ и РФ. Высококвалифицированный работник с необходимым багажом знаний и опытом стал рассматриваться как один из важнейших компонентов для достижения высокой эффективности деятельности предприятий строительного комплекса и повышения конкурентоспособности строительной сферы в целом. Кадровый потенциал – движущая сила развития предприятия, его главное конкурентное преимущество. Именно поэтому повышение уровня кадрового потенциала строительных предприятий позволит строительной отрасли развиваться более быстрыми темпами и выйти на новый уровень конкурентных преимуществ.

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,  
зам. директора по очному обучению Института экономики  
и управления в строительстве КГАСУ

**Г.М. Харисова**

Зам. генерального директора по правовым вопросам и экономике  
ЗАО «ЦемМаркет»

**Э.М. Ганеев**

УДК 69.007  
ББК 38

© Загидуллина Г.М.  
Рахматуллина Е.С., 2015

© Казанский государственный  
архитектурно-строительный  
университет, 2015

ISBN 978-5-7829-0519-4

## Содержание

Введение .....	4
1. Динамика кадровой составляющей строительной сферы .....	6
1.1. Динамика развития строительной сферы .....	6
1.2. Кадровая составляющая занятых в строительстве Российской Федерации и Республики Татарстан .....	26
1.3. Текущая потребность строительной сферы в кадрах .....	38
1.4. Статистика несчастных случаев в строительстве в Российской Федерации и Республике Татарстан .....	47
2. Теоретические и методологические основы кадровой политики и управления персоналом в строительной сфере .....	54
2.1. Кадровая политика и управление персоналом, как элемент управления предприятием .....	54
2.2. Мотивация и регламентация труда .....	63
2.3. Основные проблемы и перспективы кадровой составляющей строительной сферы в России и в Татарстане .....	73
3. Расчеты по предлагаемым методикам повышения кадрового потенциала .....	100
3.1. Финансовый анализ СРО НП «Содружество строителей РТ» .....	101
3.2. Бизнес-план по внедрению программного продукта «Business Studio» .....	114
3.2.1 Общая характеристика отрасли, предприятия, продукции .....	114
3.2.2. Анализ рынка и основных конкурентов .....	118
3.2.3. Организационная структура .....	138
3.2.4. План маркетинга .....	139
3.2.5. План по рискам .....	139
3.2.6. Финансовый план .....	141
3.3. Разработка унифицированных карт функций управления .....	147
Заключение .....	157
Список использованных источников .....	159

## Введение

За последние годы вопросу управления персоналом посвящено множество научных работ. Причиной этому стала переоценка движущих сил экономики – на первый план выдвинут человеческий фактор. Высококвалифицированный работник с необходимым багажом знаний и опыта стал рассматриваться как один из главных элементов достижения эффективности и конкурентоспособности. Кадровая составляющая необходима для всех организаций, но в особенности она имеет значение для трудоемких и технически сложных отраслей экономики. Строительство относится именно к этой категории. Кадровый потенциал строительных предприятий играет важнейшую роль при формировании строительного продукта, низкий кадровый потенциал негативно отражается на результате деятельности. Повышение уровня кадрового потенциала – это идея, в которой заинтересованы все участники строительной отрасли и экономики в целом.

Тема исследования – кадровый потенциал строительных предприятий, то есть кадровый потенциал строительной отрасли России и Татарстана.

Актуальность данной темы состоит в том, что, изучение и поиск путей повышения кадрового потенциала строительных предприятий является одним из главных шагов к эффективной работе строительной сферы Татарстана и России. Многие ученые признают, что кадровый потенциал строительной отрасли России намного отстает от ведущих стран мира. Поэтому разработка методик улучшения данного аспекта необходима для выведения экономики на новый уровень.

Цель работы – проанализировать положение кадровой составляющей строительной сферы и разработать пути ее улучшения.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать состояние строительной отрасли Российской Федерации и Республики Татарстан;
- изучить динамику кадровых показателей, таких как численность занятых в отрасли, средняя заработная плата по отрасли и так далее;
- выявить основные проблемы строительной сферы, связанные с кадрами;
- рассмотреть каждую проблему в отдельности;
- разработать наиболее комплексный и результативный путь решения проблем.

Таким образом, объектом исследования является кадровая составляющая строительной отрасли, а предметом – соответственно, кадровый потенциал.

Несмотря на то, что вопросами кадров занимаются многие ученые, специфику строительной отрасли в данном аспекте рассматривают крайне редко и зачастую уделяют вниманием. Поэтому можно сказать, что работа имеет определенную научную новизну. Она выражается в применении методик, не применяемых ранее или не имеющих большую популярность, но, несмотря на это имеющих высокий потенциал для решения существующих проблем.

Также стоит заметить, что предлагаемые методики имеют практическую значимость, то есть они действительно применимы для решения задач практики. Это отражается в бизнес-плане и в третьем разделе работы. Использование предложенных методик позволит улучшить кадровый потенциал строительной отрасли, а самой отрасли – развиваться более быстрыми темпами.

Работа представлена 3 основными разделами. В I разделе рассмотрена статистика по отрасли строительства, во II – теоретические и методологические основы кадровой политики и управления персоналом, а в III разработан план по улучшению кадрового потенциала посредством программного продукта и «карт функций управления».

## **1. Динамика кадровой составляющей строительной сферы**

Качественная кадровая составляющая важна для успешной деятельности любого предприятия, так как даже самая удачная рыночная стратегия не может быть реализована без высококвалифицированной команды специалистов. В строительной отрасли в связи со спецификой строительного производства кадры играют особенно важную роль. К особенностям строительной сферы можно отнести: большое количество занятых в производстве, высокую трудоемкость работ, значительную степень влияния квалификации и опыта на конечный продукт, сложные и опасные условия труда, высокий уровень ответственности, высокую степень государственного контроля и так далее. Все эти особенности оказывают значительное влияние на кадровую составляющую строительства. Поэтому мудрый руководитель понимает, что начиная с разработки проекта, заканчивая сдачей в эксплуатацию, строительство эффективно лишь при наличии высококвалифицированных профессиональных кадров.

Одна из главных причин торможения технологического развития строительного комплекса России – низкое качество человеческого капитала, что напрямую зависит от политики государства, определения его стратегии и приоритетов.

В настоящее время менеджмент крупных компаний все чаще убеждается, что основным аспектом успешной деятельности предприятия является не введение инноваций, не развитие технологий, а качественное управление кадровой составляющей. Обеспеченность предприятия качественными трудовыми ресурсами, их целевое использование и высокий уровень производительности труда обеспечат повышение эффективности производства и увеличение объемов выпускаемой продукции.

Изучить кадровую составляющую, особенности и динамику ее развития необходимо для того, чтобы определить текущее состояние кадрового потенциала строительной сферы и на основе этих данных планировать действия для его улучшения.

### **1.1. Динамика развития строительной сферы**

Строительство представляет собой отдельную, самостоятельную отрасль экономики страны, которая предназначена для ввода в действие новых, а также реконструкции, расширения, ремонта и технического перевооружения действующих строительных объектов производственного и непроизводственного назначения. Определяющая роль отрасли заключается в создании условий для динамичного развития экономики страны в целом [20].

Как отрасль материального производства строительство имеет ряд особенностей, отличающих его от других отраслей. Особенности отрасли связаны с характером его конечной продукции, специфическими условия-

ми труда, а также спецификой применяемой техники, технологий, организации производства, управления и материально-технического обеспечения. В данной сфере материального производства сосредоточен значительный объем средств, от скорости оборота которых зависит эффективность всей экономики. За последние годы строительная отрасль стала одной из важнейших движущих сил подъема российской экономики, объемы и темпы роста которой существенным образом стимулировали развитие других отраслей экономики.

Таким образом можно сказать, что на сегодняшний день строительство является одной из наиболее важных отраслей экономики Российской Федерации. Строительный комплекс России представляет собой один из наиболее крупных и значимых секторов экономики, который во многом определяет социально-экономическое развитие страны.

Последние годы были отмечены рядом важных событий, которые определяют развитие строительной отрасли России сегодня. Так, в 2013 году вступили в силу значимые поправки в Градостроительный кодекс РФ, с 1 января 2014 года заработала новая Федеральная контрактная система, введение которой, по прогнозам экспертов, будет способствовать снижению административных барьеров для участников торгов. Без сомнения, одним из ключевых событий стало создание Министерства строительства и ЖКХ, в число приоритетных задач которого входит актуализация нормативно — правовой базы строительства, развитие инфраструктурных проектов. Кроме того, продолжается активное обсуждение вопросов технического регулирования, от которых зависит безопасность строительства.

За последние годы обозначилось несколько тенденций развития строительной отрасли. Для жилищного сектора это преобладание частных инвестиций, возрастающий интерес к индивидуальному и малоэтажному жилью, а также четкое расслоение возводимого жилья по качеству и цене, от эконом-класса до премиум-класса. Для секторов торговой и офисной недвижимости главной тенденцией стала ставка на использование инновационных технологий и стремление к укрупнению объектов, которое выливается в возведение крупных торговых центров и ведет к расцвету высотного строительства. Следует отметить, что инновации в данном случае стоит рассматривать в привязке ко всем сторонам строительного процесса – от разработки и применения инновационных материалов и технологий до подготовки кадров для строительной отрасли. В действительности очень часто в научной среде поднимаются вопросы, касающиеся инноваций в отношении применяемых материалов, технологий строительства, но гораздо реже встают вопросы о необходимости модернизации кадровой подготовки и моделей управления персоналом.

Существует мнение, что уровень развития строительной отрасли – это весьма точный показатель здоровья экономики любой страны. В связи

с этим можно сделать вывод, что экономика России имеет положительную динамику развития, ведь объемы строительства растут из года в год, и вместе с тем увеличиваются и инвестиции в отрасль.

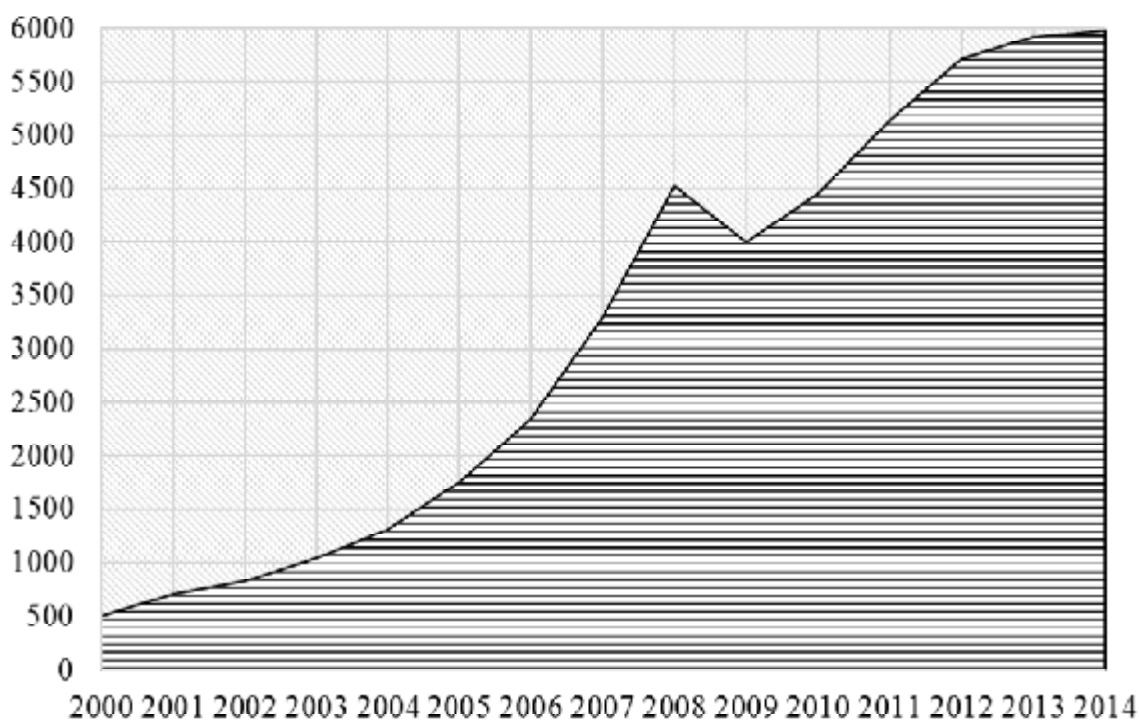


Рис. 1. Объем работ, выполненный по виду экономической деятельности «Строительство» в Российской Федерации за период 2000–2014 гг., млрд. руб. [21]

Исходя из данных рис. 1, можно сделать вывод о том, что рост объема строительных работ равномерно увеличивался на протяжении всего периода, начиная с 2000 до 2014 года. Снижение наблюдается лишь в период 2009 года, что в свою очередь объясняется влиянием мирового экономического кризиса. Также, следует заметить, что данный спад заранее предрекли многие аналитики, аргументируя это сложившимися на тот момент диспропорциями спроса и предложения. Но интересным фактом является то, что в Республике Татарстан снижения объемов строительства в данный период не происходило, а наоборот, наблюдалось увеличение на 13,5 миллиардов рублей (рис. 2). Можно предположить, что устойчиво высокие объемы строительства в последние годы поддерживались благодаря грандиозному производственному циклу, связанному с проведением Зимних олимпийских игр в Сочи. Также в 2018 году России предстоит провести Чемпионат мира по футболу, следовательно, ожидается увеличение строительного производства и решение технически сложных профессиональных задач.



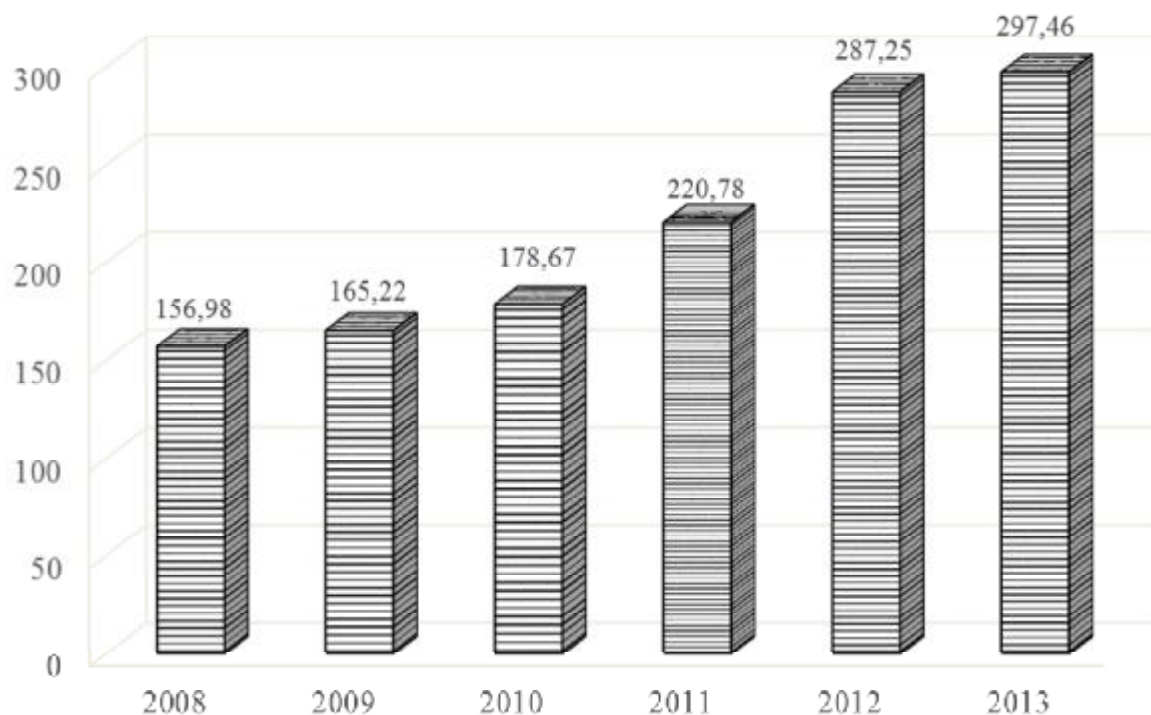


Рис. 2. Объем работ, выполненный по виду экономической деятельности «Строительство» в Республике Татарстан за период 2008–2013 гг., млрд. руб. [22]

Объемы строительных работ, выполненных в РТ в разрезе кварталов с 2013 по 2015гг. представлены на рис. 3.

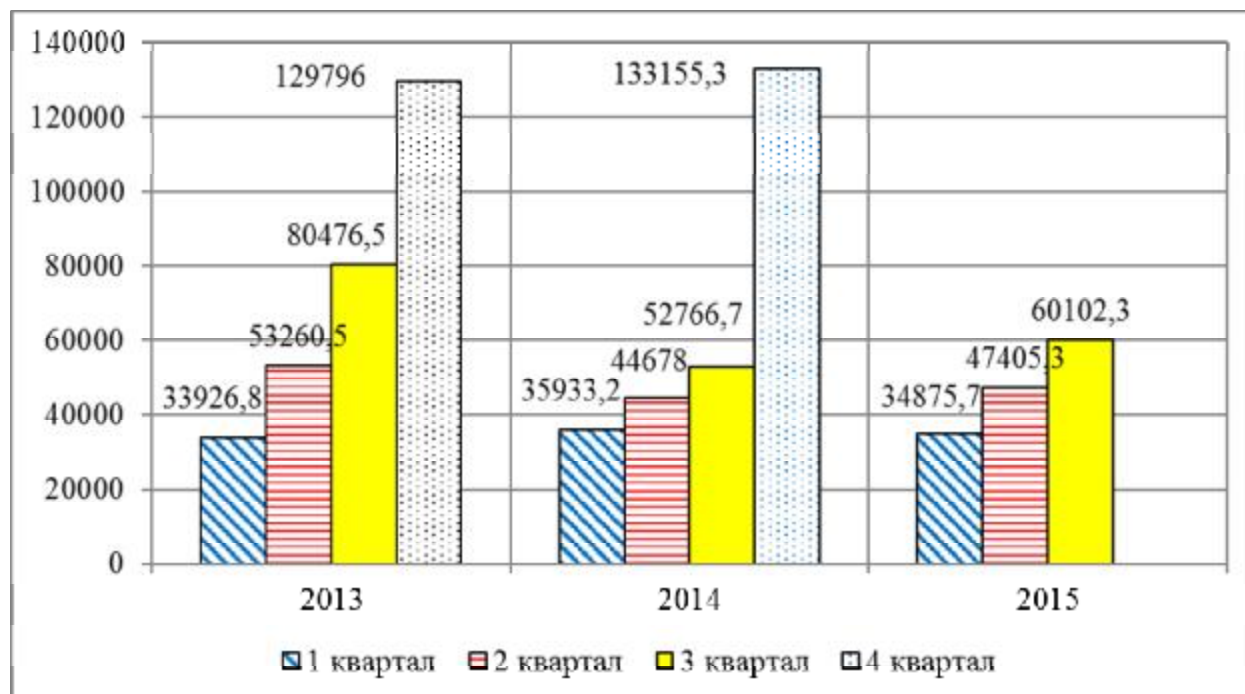


Рис. 3. Динамика объемов работ по виду деятельности «Строительство» в РТ в разрезе кварталов, млрд. руб.

Таблица 1

Планируемые объемы жилищного строительства на территории Республики Татарстан на долгосрочную перспективу (2011–2020 гг.), в соответствии с долгосрочной целевой программой «Развитие жилищного строительства в Республике Татарстан на 2011–2015 годы»

Наименование показателя	Ед. изм.	Факт	Прогноз				
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Годовой ввод жилья	тыс.м <sup>2</sup>	2810	3000	3330	3663	3885	3957

На основе табличных данных можно сделать вывод о том, что годовой ввод жилья с каждым годом будет увеличиваться примерно на 300 тыс.м<sup>2</sup>.

Следует отметить, что необходимо совершенствовать инвестиционно-строительную деятельность в целом и соответствующие кредитные механизмы банковской сферы. Это позволит ускорить темпы и, что самое важное – увеличить объемы жилищного строительства. Поддерживая развитие только ипотечного кредитования, можно стимулировать резкое увеличение спроса на жилье, что повлечет за собой дальнейший рост цен на рынке.

Таким образом, на сегодняшний день главным является дальнейшая оптимизация строительной и инвестиционной деятельности, для того чтобы избежать резкого роста цен путем балансирования спроса и предложения на жилищном рынке.

Объем выполненных работ и изменение его во времени являются важнейшими показателями динамики развития строительной сферы. Но также значительную роль в развитии любой области играют инвестиции. Инвестиции влияют на текущие и будущие результаты хозяйственно-экономической деятельности компаний. Они обеспечивают накопление материальных и финансовых ресурсов предприятия, увеличивая производственный потенциал компании. При этом инвестирование должно быть эффективным с точки зрения экономической целесообразности, поэтому вложение средств в какой-то мере показывает уровень заинтересованности и доверия определенной сфере экономической деятельности.

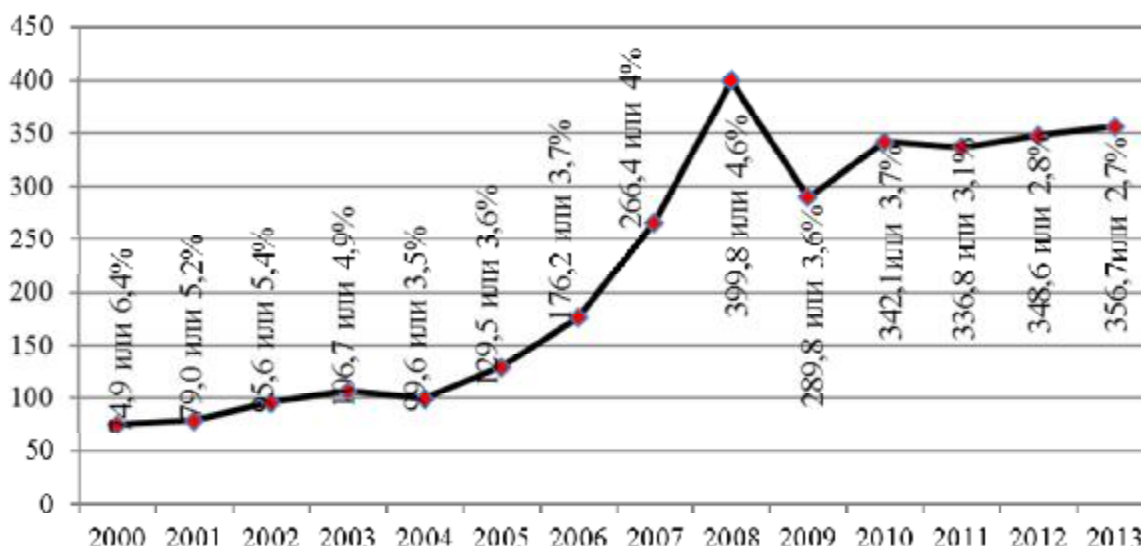


Рис. 4. Инвестиции в основной капитал по виду экономической деятельности «Строительство» в Российской Федерации за период 2000–2013 гг., млрд. руб. [21]

Процентное соотношение (рис. 4) показывает, сколько процентов из общего числа инвестиций в основной капитал занимают инвестиции в строительство за определенный год.

Данные, представленные на рис. 4, указывают на значительное снижение инвестиций в строительство в 2009 году, что напрямую объясняет снижение объемов производства в этот период. Также, по информации «Госкомстата РФ», инвестиции в операции с недвижимым имуществом в 2009 году тоже были ниже на 17%, чем в 2008. Напряженное финансовое положение в стране стимулировало перераспределение инвестиций на другие виды экономической деятельности.

В 2013 году в экономику Российской Федерации вложено 13255,5 миллиардов рублей инвестиций в основной капитал. Из общего объема инвестиций в основной капитал (без учета субъектов малого предпринимательства) 51% составили инвестиции в здания (нежилые) и сооружения, 35,5% – в машины, оборудование, транспортные средства, 5,8% – в жилищное строительство, прочие инвестиции в основной капитал составили 7,7%. Если говорить о государственных инвестициях, то в соответствии с Федеральной адресной инвестиционной программой, утвержденной Минэкономразвития России на 2013 год (с уточнениями на 1 января 2014 г.), на строительство 2984 объектов капитального строительства, приобретение объектов недвижимости и реализацию иных мероприятий выделены ассигнования в размере 673 миллиардов рублей, из них из федерального бюджета 637,5 миллиардов рублей.

По данным обследования деловой активности строительных организаций, проведенного по состоянию на 10 ноября 2013 г., индекс предпри-

нимательской уверенности в строительстве в IV квартале 2013 г. составил (–8%).

Положительное значение индекса предпринимательской уверенности в IV квартале 2013 г. отмечалось в республиках Коми, Татарстан, Дагестан, Ставропольском крае, Московской, Ленинградской, Тюменской областях и Санкт-Петербурге. Самое низкое значение индекса предпринимательской уверенности (–37%) зафиксировано в Ивановской области.

Основными факторами, сдерживающими деятельность строительных организаций, являются: высокий уровень налогов (на этот фактор указали 42% опрошенных руководителей организаций), конкуренция со стороны других строительных фирм (28%), неплатежеспособность заказчиков (27%), высокая стоимость материалов, конструкций, изделий (25%).

В 2013 году сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) строительных организаций (без субъектов малого предпринимательства) в действующих ценах составил 121,0 млрд. рублей (3,4 тысяч строительных организаций получили прибыль в размере 214,7 млрд. рублей, 1,0 тысяч организаций имели убыток на сумму 93,7 млрд. рублей). В 2013 г. доля убыточных организаций, осуществляющих строительную деятельность, по сравнению с 2012 г. увеличилась на 0,5-процентного пункта.

Инвестиции в основной капитал по Республике Татарстан за 2013 год составили 520,2 миллиарда рублей, из которых 6,1 миллиарда – инвестиции в строительство. Из них, в свою очередь, 0,5% являются иностранными инвестициями. Но самый высокий уровень иностранных инвестиций за представленные 6 лет наблюдался в 2011 году и составлял около 3%, в 2012 году он снизился до 2,5% к общему итогу инвестиций в строительство. Резкое изменение инвестиционного потока в 2011 году можно связать с пиком строительства объектов Универсиады. Также в этот период наблюдалось возведение большого количества объектов жилищного строительства, так как в связи с проведением Универсиады ожидалось повышение стоимости недвижимости и благодаря этому вырос интерес к вложению средств в недвижимое имущество. Наиболее высокая доля инвестиционных вложений в строительную отрасль из общего числа инвестиций наблюдалась в 2008 и 2011 годах. После резкого спада в 2009 году, понадобилось около двух лет для того, чтобы уровень инвестиций вернулся на тот же уровень. Динамику инвестиций в строительную сферу по Республике Татарстан можно увидеть на рис. 5.

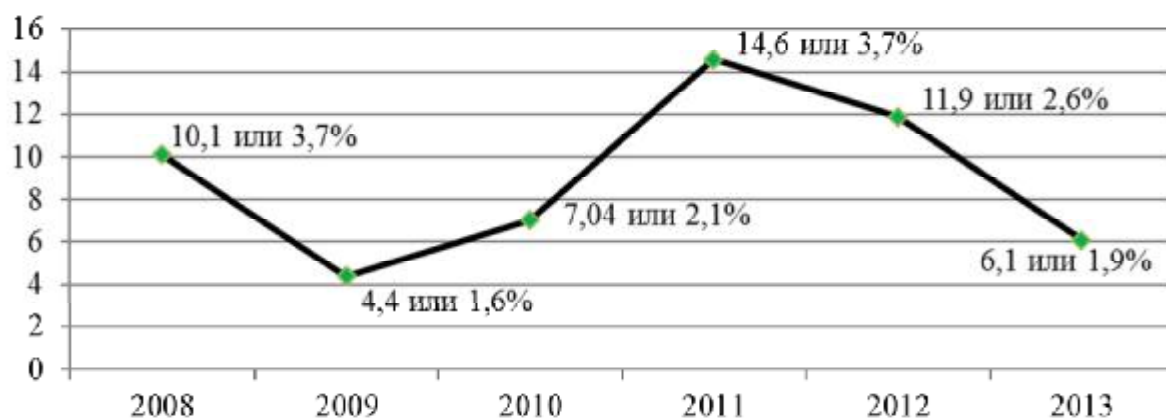


Рис. 5. Инвестиции в основной капитал по виду экономической деятельности «Строительство» в Республике Татарстан за период 2008–2013 гг., млрд. руб. [22]

В настоящее время в Республике Татарстан и в России в целом вводится в эксплуатацию множество жилых комплексов, например, в Казани – это «Роттердам», «Радужный», «Журавли» и другие. Следует отметить, что строительство не стоит на месте, оно постоянно развивается, появляются новые средства разработки, производство современных технологичных материалов, новые средства производства, а также постоянно развивается инженерная мысль. В городах все больше появляется новых домов, торговых центров, различных кафе и зданий самого разного назначения. Так, ввод в действие жилых домов в РФ в 2012 году составил 65,7 млн.м<sup>2</sup>, в 2013 году – 70,5 млн.м<sup>2</sup>, а в 2014 году – 83,6 млн.м<sup>2</sup>. Несмотря на курсовые колебания рубля, наблюдается рост активности в строительстве (рис.6).

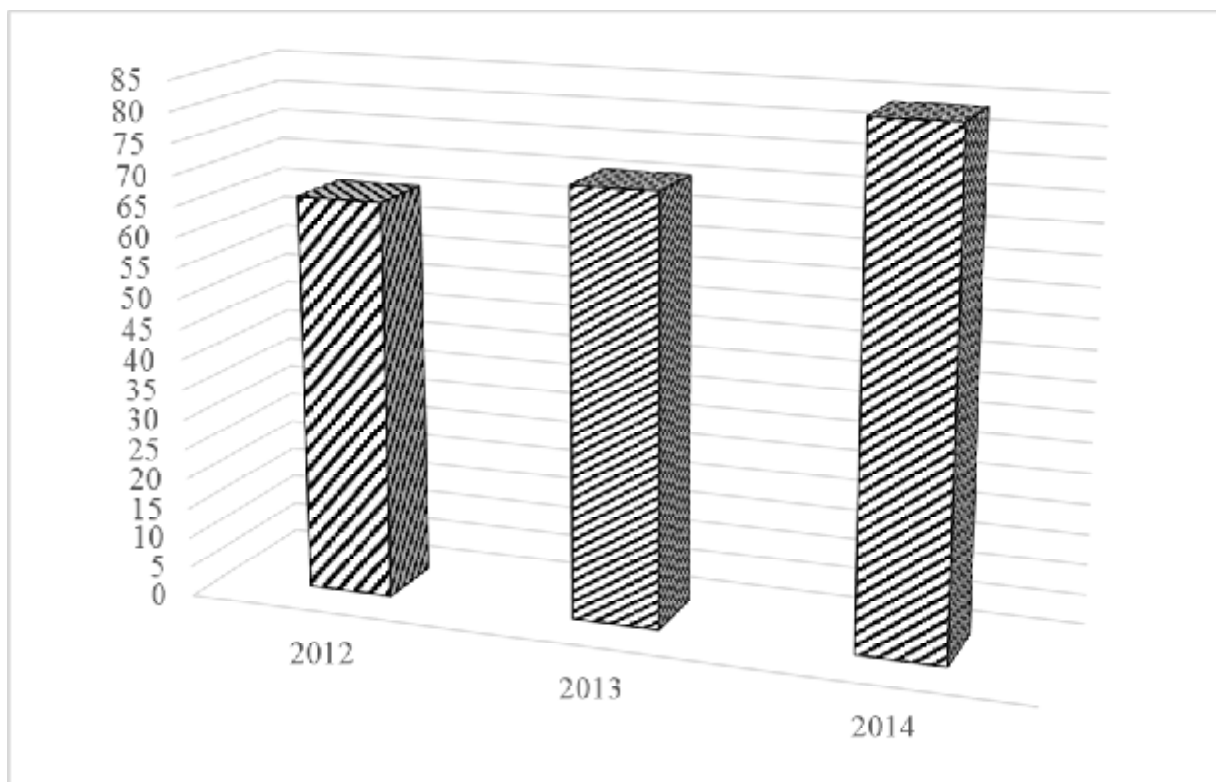


Рис.6. Ввод в действие жилых домов, млн.м<sup>2</sup>

В Татарстане ввод в действие жилых домов за 2014 год составил примерно 3 млн.м<sup>2</sup> (рис.7).

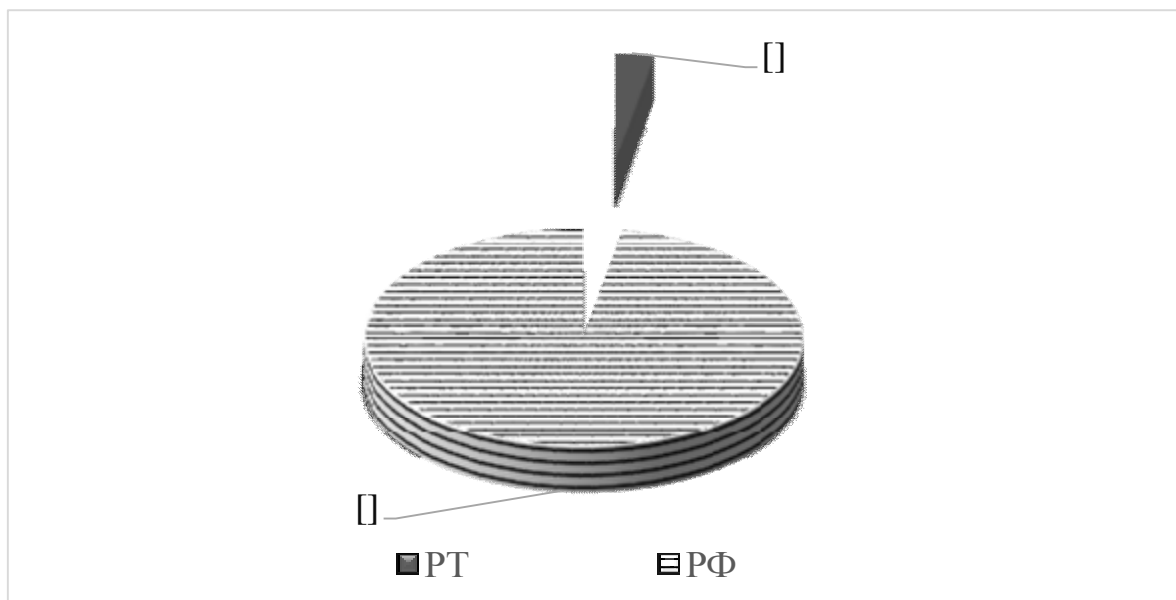


Рис.7. Доля ввода в эксплуатацию жилых домов

По данным Госкомстата отмечен прирост общего объема введенных жилых домов в размере около 2% к соответствующему периоду прошлого года. (рис. 8), таким образом, в 2012 году данный показатель был равен 106,0%; в 2013 году – 108,1%; а в 2014 – 110,3%

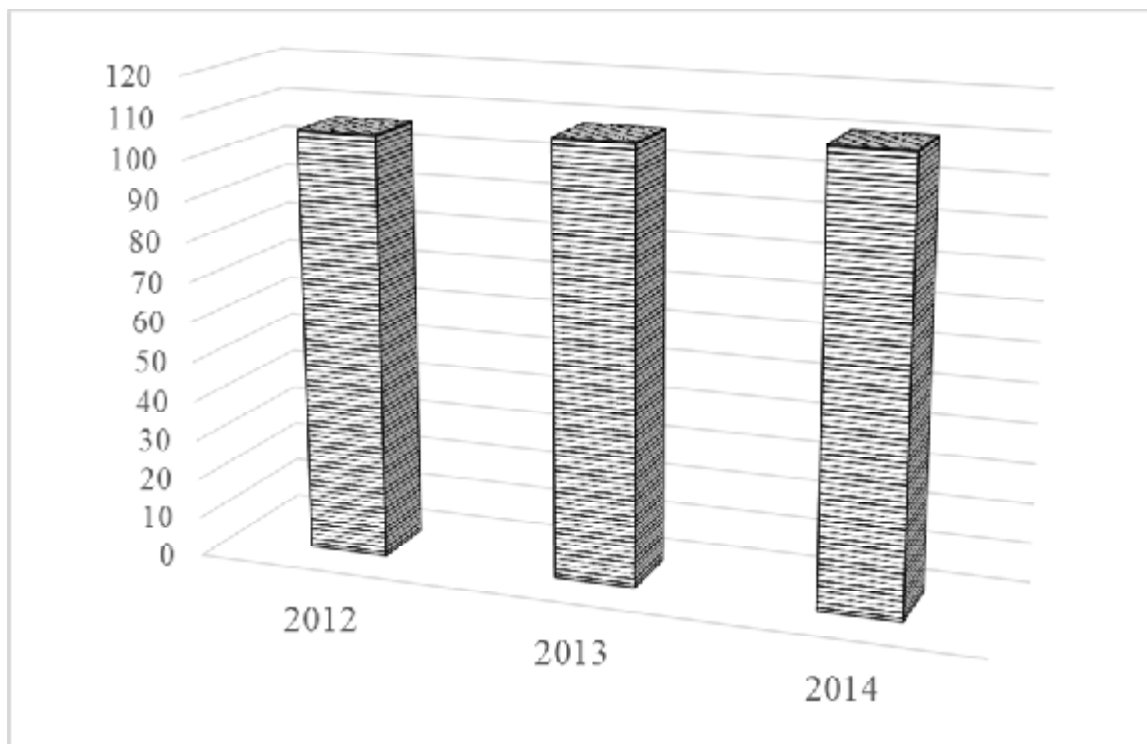


Рис. 8. Общий объем введенных жилых домов в % к соответствующему периоду предыдущего года

Показатель инвестиционной активности в основной капитал по РФ показывает обратную динамику, за период 2012 – 2014 годы уменьшение данного показателя в среднем за год составляет 4% (рис. 9). Это отражает сложную экономическую обстановку в стране, при которой инвесторы стараются меньше вкладывать денежных средств в строительные проекты. Указанную тенденцию подтверждают данные обследования деловой активности строительных организаций, проведенного по состоянию на 10.11.2014 г. Индекс предпринимательской уверенности в строительстве в IV квартале 2014 года составил (-11%). Однако следует отметить рост индекса предпринимательской уверенности в IV квартале 2014 года в Республике Дагестан, Красноярском крае, Ставропольском крае, Ростовской области, Самарской области, Тюменской области в городе федерального значения Санкт-Петербурге.

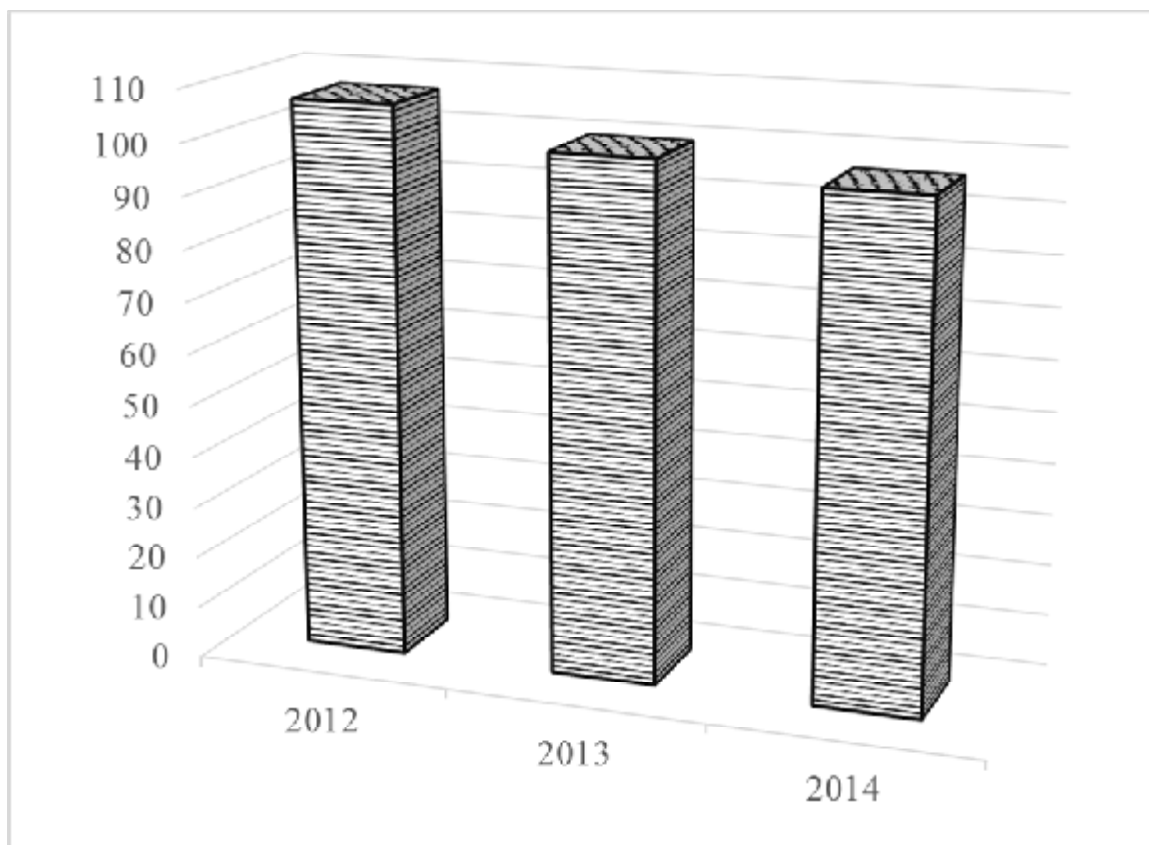


Рис. 9. Инвестиции в основной капитал в РФ, в % к соответствующему периоду предыдущего года

Следует отметить, что средняя фактическая стоимость строительства  $1 \text{ м}^2$  в России составляет 38886 руб., в Татарстане же эта цифра чуть ниже – 32852 руб. Для сравнения – в Чеченской Республике – 61304 руб., в Сахалинской области – 64732 руб., в Республике Дагестан – 20839 руб. (рис.10). Данная стоимость в основном зависит от того, в каком регионе будет возводиться жилой дом, от города, от района города: чем ближе к центру, тем будет дороже и от того, какая организация будет заниматься строительством объекта.



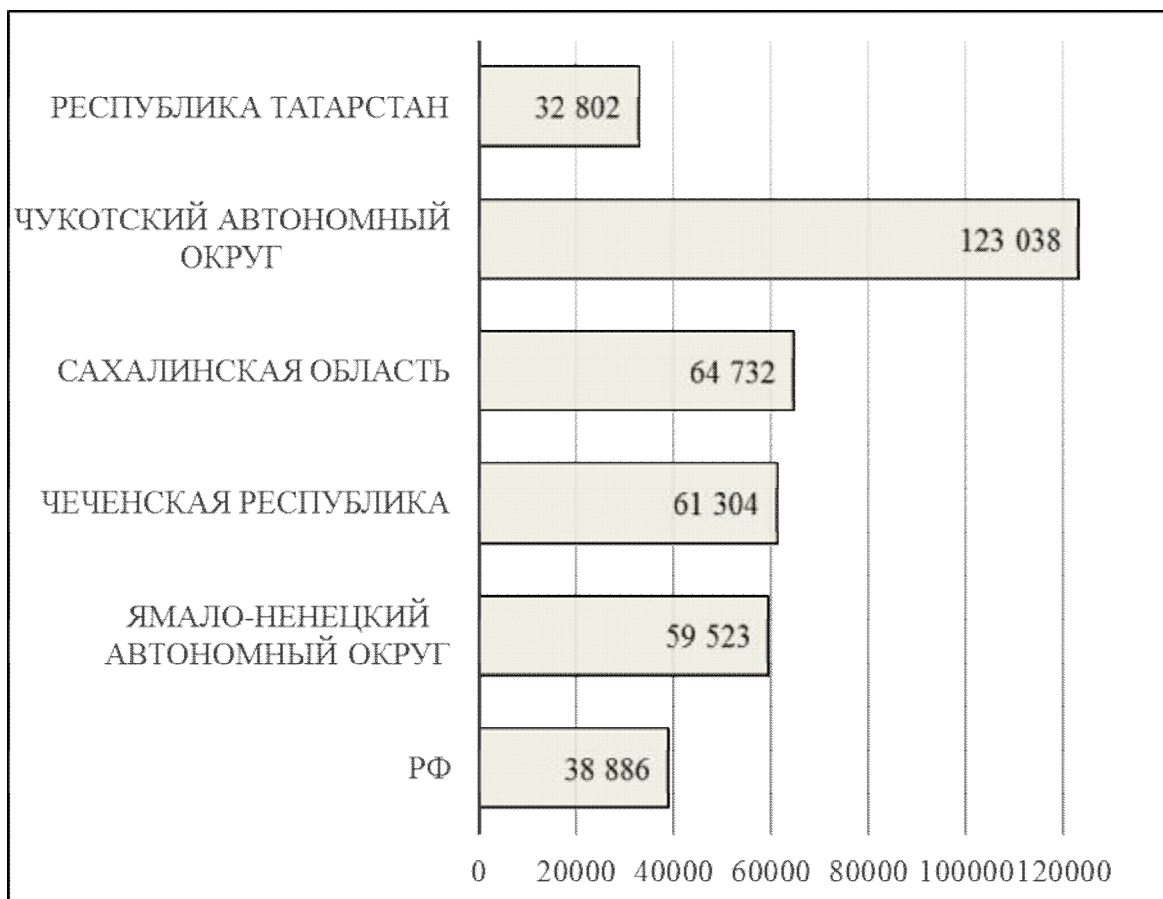


Рис.10. Средняя фактическая стоимость строительства 1 кв. м

Также сравним объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» в Приволжском федеральном округе, а именно, в Республике Башкортостан, Республике Марий Эл, Республике Мордовии и в Республике Татарстан (рис. 11).

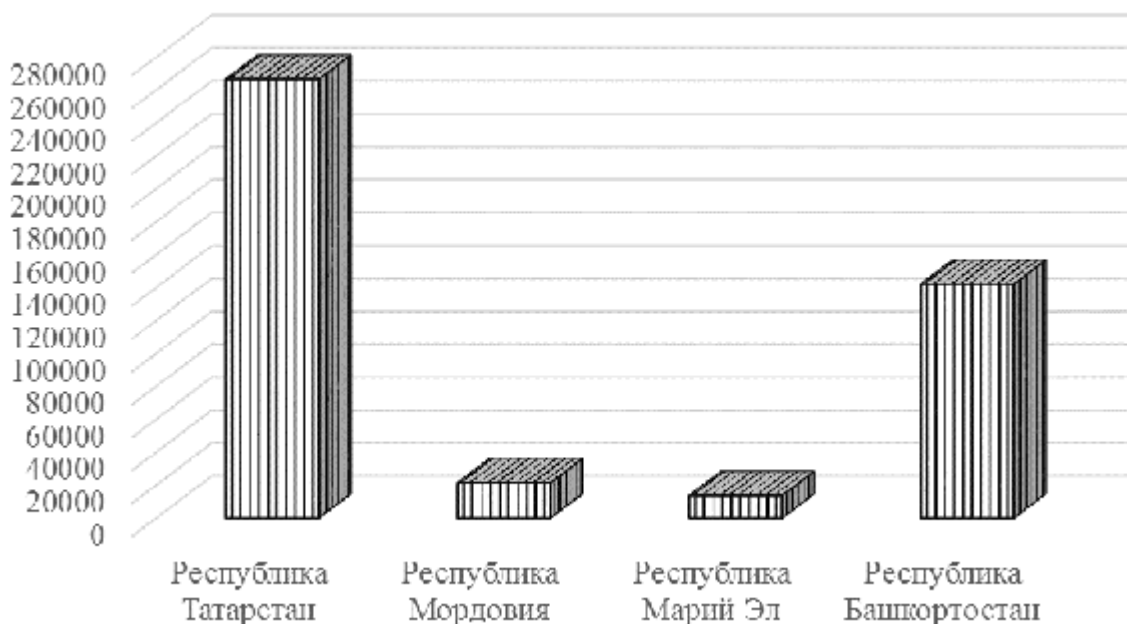


Рис. 11. Объем работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» в 2014 году, млн.руб.

Так, по рис. 11 наглядно видно, что Республика Татарстан занимает первое место по объему работ, выполненных по виду деятельности «Строительство», объем их равен 266475,1 млн.руб., на втором месте Республика Башкортостан, объем работ равен 142012,1 млн.руб., на третьем – Республика Мордовия, 21294,6 млн.руб., а на четвертом – Республика Марий Эл, 13541,3 млн.руб.

Одним из показателей динамики развития отрасли также является занятость в отрасли индивидуальных предпринимателей, так как некоторые виды строительных работ могут выполняться без вступления в СРО (саморегулируемую организацию), то есть индивидуальными предпринимателями. Это такие работы, как:

- 1) строительство гаража на частном земельном участке для личных целей;
- 2) возведение построек на земельном участке, предоставленном для ведения садоводства, дачного хозяйства;
- 3) строительство объектов, не являющихся капитальным строительством (киоски, навесы, и т.д.);
- 4) строительство вспомогательных сооружений и строений;
- 5) строительство односемейных жилых домов, стоящих отдельно (не выше 3 этажей);
- 6) строительство многоквартирных домов с количеством этажей не более трех, состоящих из одной или нескольких блок-секций, количество которых не превышает четыре;

7) строительство объектов капитального строительства и (или) их частей, если вносимые изменения не затрагивают конструктивные и другие характеристики их надежности и безопасности и не превышают предельных параметров разрешенного строительства, реконструкции, установленных градостроительным регламентом;

8) остекление, штукатурка, устройство оснований, покрытий и полов, облицовка, лепка, малярные и обойные работы, озеленение и плодовые насаждения.

Таким образом, индивидуальный предприниматель, не вступая в саморегулируемую организацию и, соответственно, не получая допусков СРО, может выполнять виды работ, которые не подлежат обязательной экспертизе. Всего в 2013 году в Российской Федерации насчитывалось 217961 строительная организация разных форм собственности. В Республике Татарстан по последним представленным подсчетам их количество более 6000.

Из них совсем малая часть являются субъектами индивидуального предпринимательства. Согласно государственной статистике, число индивидуальных предпринимателей Татарстана в 2013 году составило 90556, из них занятые строительной деятельностью только 2,9%. На круговой диаграмме представлены 8 сфер деятельности, в которых в большей или меньшей степени задействованы индивидуальные предприниматели. В соответствии с рис. 12, строительная отрасль занимает предпоследнее место, а на первых местах – оптовая и розничная торговля, а также транспорт и связь и операции с недвижимым имуществом. Низкое число предпринимателей в строительной сфере связано с неполным кругом работ, которые могут выполнять ИП без вступления в СРО. А для видов деятельности, находящиеся на первых местах, как раз характерна регистрация их в качестве индивидуальных предпринимателей.



Рис. 12. Сферы деятельности индивидуальных предпринимателей Республики Татарстан в 2014г., в % [22]

Привлечение инвестиций в Россию в настоящее время является основным стратегическим вопросом для развития экономики страны. В России явно выражена диспропорциональность инвестиционной привлекательности регионов для инвесторов. Некоторые регионы России более привлекательны в инвестиционном отношении. Благодаря продуманной инвестиционной стратегии и активному стремлению властей Республики Татарстан сформировать условия для привлечения инвесторов, регион занимает лидирующие позиции.

В Татарстане созданы все условия и предпосылки, необходимые для успешной деятельности российских и иностранных инвесторов. Передовое инвестиционное законодательство гарантирует максимально благоприятный режим для отечественных предприятий и компаний-резидентов [40].

Рассматривая объем инвестиций в основной капитал за период январь–июнь 2015 года, можно определить, что Татарстан находится на первом месте среди регионов Приволжского федерального округа (рис. 13.).

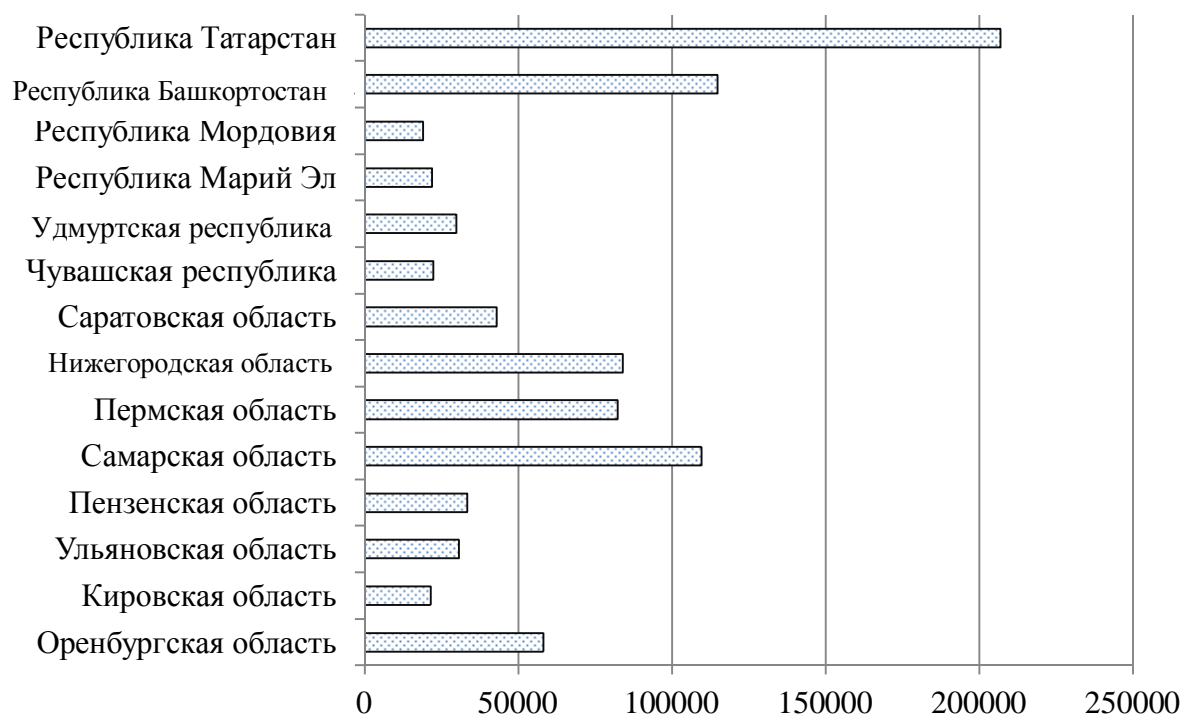


Рис. 13. Инвестиции в основной капитал по регионам ПФО за 1–2 кварталы 2015 г., млн. руб.

В последние годы Республика Татарстан надежно сохраняет позиции одного из самых динамично развивающихся регионов Российской Федерации. Большой интерес уделяется деятельности коммерческих предприятий с иностранными инвестициями, для которых характерны высокая производительность труда, высокая фондоотдача, высокий уровень заработной платы и применение передовых технологий. Их увеличение доказывает инвестиционную привлекательность республики, а также гарантирует участие региона в системе мирового экономического хозяйства [25].

56 зарубежных стран участвуют в создании коммерческих организаций на территории Татарстана. Из них наибольшую долю занимают предприятия с участием инвесторов из Турции, Кипра, Германии, Узбекистана, Швейцарии и США (рис.14.).

В экономику Республики Татарстан за январь–сентябрь 2014 года поступило 452 620, 9 тысяч долларов иностранных инвестиций. Из этих поступлений на долю прямых инвестиций приходилось 400 997,9 тысяч долларов (88,6%). Важно отметить, что несколько лет назад размер инвестиций не достигал и 100 тысяч долларов, а сейчас можно увидеть интенсивную динамику.

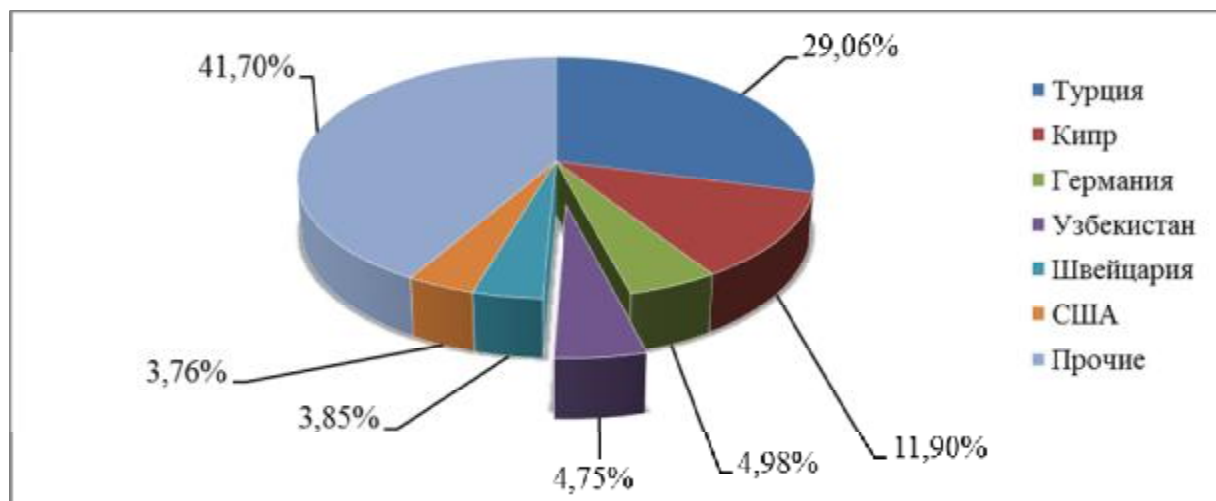


Рис. 14. Доля иностранных инвестиций в коммерческие организации

В Республике Татарстан за инвестиционную политику отвечают два министерства: Министерство экономики и Министерство промышленности и торговли. Для привлечения инвесторов руководство региона создало ряд органов, отвечающих за создание условий для эффективной работы и развития партнерства:

- Инвестиционный совет РТ;
- Агентство инвестиционного развития РТ;
- МУП «Агентство по привлечению инвестиций и развитию территории»;
- другие [25].

По итогам инвестиционного процесса обе стороны остаются в выгодном положении. Для региона это новые рабочие места, пополнение налогов. Налоговые отчисления идут сразу в три бюджета: муниципальный, региональный и федеральный. Основные налоговые выплаты идут в федеральный бюджет: это налоги на добавленную стоимость (НДС), налог с доходов физических лиц, налог с прибыли, всевозможные акцизы, госпошлины, сборы за пользование объектами животного мира и объектами водных биоресурсов. А в региональный и местный бюджет налоговые отчисления с имущества организаций, налог с доходов физических лиц, транспортные и земельные налоги. Из бюджета эти финансы идут на необходимые нужды населения. А инвестор, в свою очередь, получает прибыль.

Существуют и факторы, негативно влияющие на инвестиционную привлекательность:

- высокие тарифы на энергоресурсы;
- высокие ставки по кредитам;
- трудоемкость получения разрешений на строительство;
- высокая стоимость логистических действий;

– разрыв на рынке труда между подготавливаемыми и необходимыми кадрами.

Одной из главных проблем развития строительства для РТ является ограниченность количества подготовленных строительных площадей. Важной проблемой остается высокая стоимость жилья, хотя при этом производство строительно-монтажных работ не всегда отличается высоким качеством. На протяжении последних лет прослеживается повышение цен на недвижимость. К сожалению, рост доходов граждан не успевает за ростом цен, что приводит к кризисному состоянию рынка недвижимости всех экономически развитых регионов, Республика Татарстан – не исключение. Надлежит рассмотреть, что увеличение доходов граждан может привести к оживлению спроса на недвижимость, либо необходимо модернизировать комплекс в частности. Управляющий механизм в лице региона или городской администрации напрямую вмешивается в решение данного вопроса. Наиболее удачный вариант, когда инвестор, застройщик, заказчик и собственник при осуществлении строительства являются одним лицом. Для того чтобы предприятие могло спрогнозировать возможности своего производства с учетом угроз, а также разработать правильную стратегию, необходимо изучить некоторые факторы, с которыми сталкивается предприятие в процессе производственной деятельности (рис. 15) [5].

В 2010 году значительно увеличились объемы строительства по социальной ипотеке, что помогло планомерно обеспечить граждан, нуждающихся в государственной поддержке, доступным жильем. В последующие годы возможен переход от программы социальной ипотеки к развитой ипотечной программе обеспечения квадратными метрами граждан, приобретающих жилье типового качества.

В республике в течение долгого периода активно решалась проблема нехватки строительных материалов. И это положительно сказывается на работе строительного комплекса. Сейчас в Татарстане производятся почти все строительные материалы. Керамический и силикатный кирпич, сборные железобетонные изделия, товарный бетон, строительный гипс, теплоизоляционные материалы, кровельные рулонные материалы, металлическая черепица – и это не полный перечень продукции промышленной индустрии, производимой в Республике Татарстан [21].

Одним из главных путей экономического развития в регионе является повышение конкурентоспособности строительного комплекса. Внедрение инноваций может служить огромным шагом в этом направлении.

Причинами инновационной активности является важность экономии ресурсов, потребность в улучшении качества выпускаемой продукции, снижение себестоимости и в результате – изменение потребительских свойств готовой строительной продукции.



Рис. 15. Факторы внешней среды, влияющие на деятельность строительного комплекса



Использованием инноваций частными фирмами, предпринимателями движет стремление получить конкурентное преимущество с последующим выделением своего места на рынке.

Татарстан является промышленным регионом, а потому существует проблема инновационной политики. Регион находится в зоне высокоразвитой промышленности. Производство, наука, рабочая сила сильно привязаны к промышленным отраслям и на практике очень сложно отклонится от этой специализации. Продуктовые инновации в таких регионах обычно крайне редки и в основном носят процессный характер [11].

Ключевым барьером на пути инновационного роста в Татарстане является то, что многие предприятия не видят целесообразности инноваций в своих бизнес-стратегиях. Нередко подтверждается, что технологические изменения и рост предприятия – взаимозависимые процессы. В Республике Татарстан реализуется комплекс мер законодательного и организационного характера по созданию благоприятных условий для всех субъектов хозяйствования и активизации инвестиционной и инновационной деятельности.

На сегодняшний день инновационная инфраструктура РТ представлена следующим образом (табл.2).

Таблица 2

### Инновационная инфраструктура РТ

Наименование	Характеристика
Две особые экономические зоны	1.ОЭЗ промышленно-производственного типа «Алабуга» – арендная площадь в 2000 га и свободная площадь для застройки 615,9 га; 45 компаний резидентов; 92,6 млрд. рублей освоенных резидентами инвестиций; 5346 рабочих мест; 2.ОЭЗ технико-внедренческого типа «Иннополис» – площадь 2200 га; к концу 2015 г. работают 7 компаний-резидентов; 26,2 млрд. рублей освоенных резидентами инвестиций; 1070 рабочих мест;
Один из самых успешных технопарков в сфере нефтехимии: технополис «Химград»	– площадь 131 га, из них застроено 42 га; – 230 компаний-резидентов; – 12 млрд. рублей освоенных резидентами инвестиций; – 6752 рабочих места
Крупнейший индустриальный парк в области машиностроения, созданный при поддержке ОАО «КАМАЗ»	КИП «Мастер» – площадь 64 га; – 259 компаний-резидентов; – 4932 рабочих места
9 технопарков; 8 бизнес-инкубаторов; инвестиционные и венчурные фонды; первый в стране Центр нанотехнологий	

## **1.2. Кадровая составляющая занятых в строительстве Российской Федерации и Республики Татарстан**

Еще относительно недавно менеджмент многих крупных компаний был сосредоточен на области развития технологий, технических инноваций, совершенствования организационных структур, маркетинга. В настоящее время все большее количество специалистов в области менеджмента убеждается, что основным аспектом успешной деятельности любого без исключения предприятия являются кадры и качественное управление ими. Поэтому грамотное управление персоналом становится одним из ключевых элементов успешной экономической политики. Известный девиз Сталина «Кадры решают все!» в условиях демократизации общества приобретает второе дыхание.

Кадры в строительстве, как и в большинстве сфер материального производства, являются важнейшей составляющей производительных сил. Затраты на кадровое обеспечение в строительстве доходят до 25%, это второе место в затратах после материалов, которые могут достигать 65%. Сегодня в России в строительстве работают 5,7 миллионов человек, что составляет 8,4% от всех занятых в экономике или это шестое место среди других видов деятельности.

Первый и наиболее важный показатель, который необходимо рассмотреть в рамках изучения кадровой составляющей строительной сферы – это средняя численность занятых в строительстве. Представленные в динамике данные позволяют сделать выводы об изменении количества занятых в строительстве и соотношении этого количества с занятыми в других областях экономической деятельности. На следующих двух графиках (рис. 16 и 17) продемонстрированы показатели среднегодовой численности занятых в строительстве в Российской Федерации и Республике Татарстан. Процентное отношение показывает, сколько человек занято в строительстве из общего числа занятых в экономике людей.

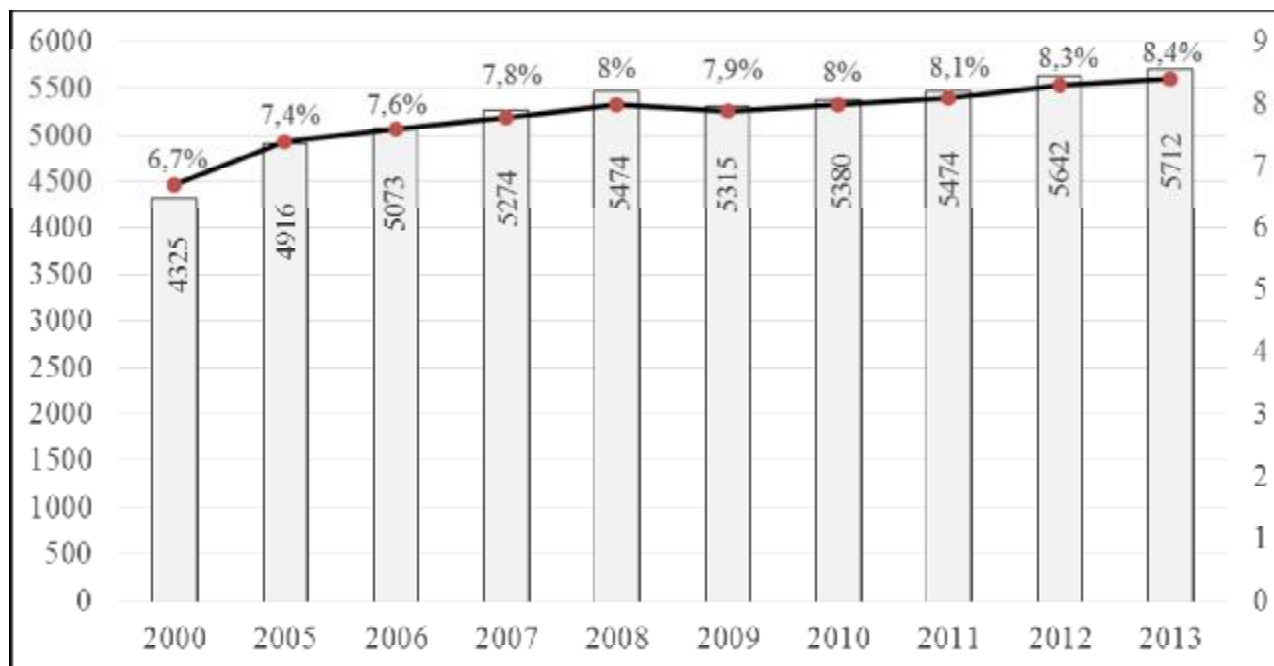


Рис. 16. Среднегодовая численность занятых в строительстве в Российской Федерации за период 2000–2013 гг., тыс. чел. (общие данные) [21]

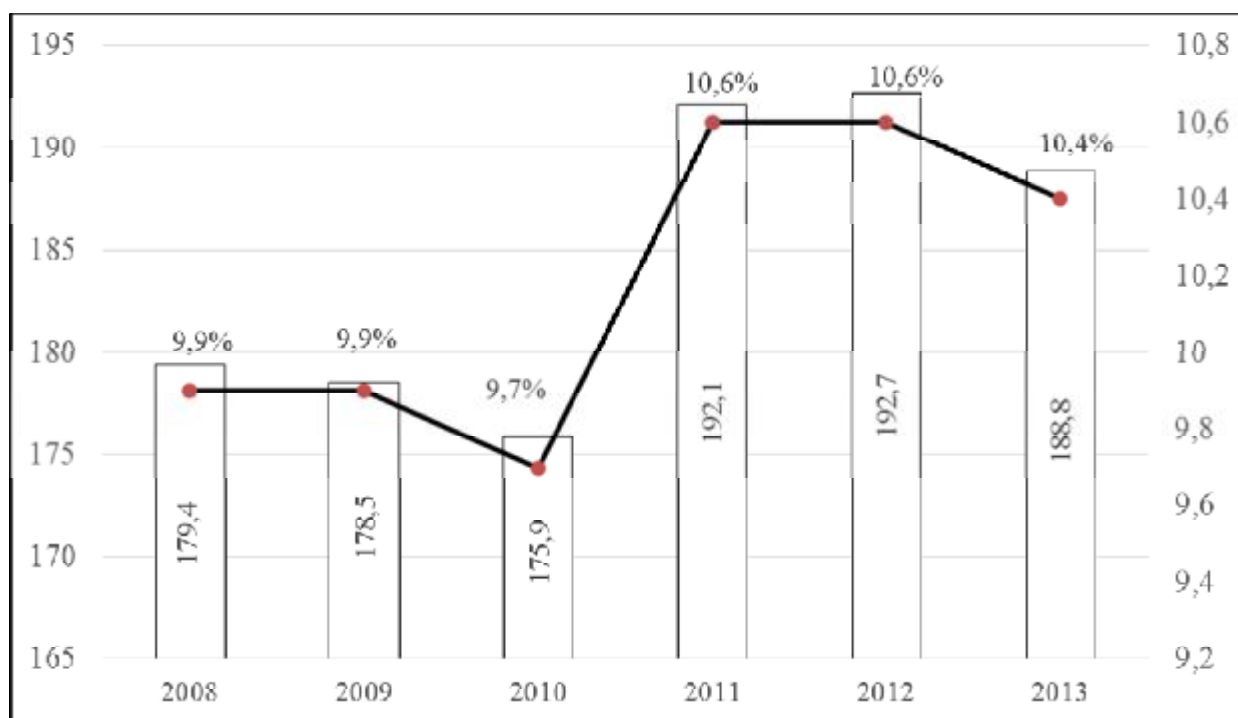


Рис. 17. Среднегодовая численность занятых в строительстве в Республике Татарстан за период 2008–2013 гг., тыс. чел. (общие данные) [22]

На представленных диаграммах наглядно видна динамика численности занятых в строительной сфере.

В Российской Федерации после небольшого спада в 2009 году наблюдается равномерное увеличение числа работников. В связи с тем, что объемы строительного производства в течение этого периода также возрастали, можно сделать вывод, что данная последовательность является ожидаемой и закономерной. Также важным является то, что процентное отношение занятых в строительной сфере ритмично возрастало весь период с 2008 года по 2013 год, исключая небольшой спад на 0,1% в 2009 году.

В Республике Татарстан снижение обоих показателей наблюдается чуть позже, в 2010 году, несмотря на то, что объемы строительства в данный период не уменьшались, а наоборот, увеличились на 13,5 миллиардов рублей. Исходя из этого можно предположить, что в связи с мировым экономическим кризисом на многих предприятиях строительной отрасли произошел ряд сокращений персонала. Судя по данным гистограммы, в 2010 по сравнению с 2009 годом, число работающих в строительстве уменьшилось на 2,6 тысяч человек. Если же говорить о процентном отношении занятых в строительстве, можно сказать, что в Татарстане ситуация немного отличается от российской – наблюдается 2 спада: в 2010 году и 2013 году. Также можно заметить, что в 2011 – 2012 годах резко увеличились как показатель средней численности (на 16,2 тысяч человек), так и процент занятых в строительстве (на 0,9%). Такие кардинальные изменения в столь короткий срок объясняются опять-таки строительством объектов к Универсиаде-2013. Также в этот период в Республике Татарстан были начаты такие крупные строительные проекты как: НП и НХЗ «ТАНЕКО», завод «Аммоний», ОЭЗ ППТ «Алабуга», Индустриальный парк «Камские Поляны» и другие. Спад в 2013 году можно объяснить окончанием возведения объектов Универсиады, а также некоторых очередей строительства крупных промышленных проектов.

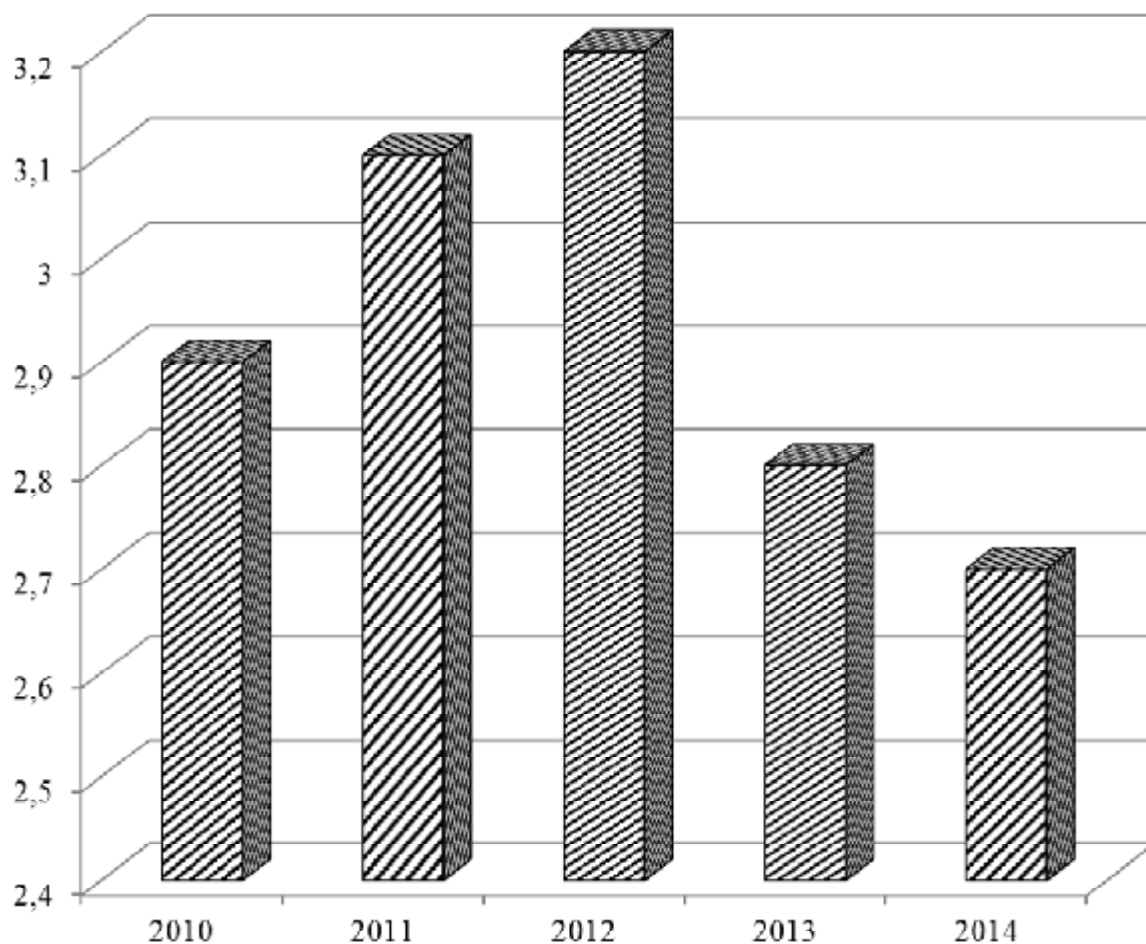


Рис. 18. Среднесписочная численность работников в строительстве в Российской Федерации, млн. чел. (укрупненные данные)

Следующим и одним из важнейших показателей развития рынка труда отрасли является уровень заработной платы, так как он показывает степень конкурентоспособности отрасли, ее место в приоритетах государственной экономической политики. Заработная плата является важнейшим элементом распределительных отношений, одним из основных социальных факторов экономического развития, повышения конкурентоспособности экономики.

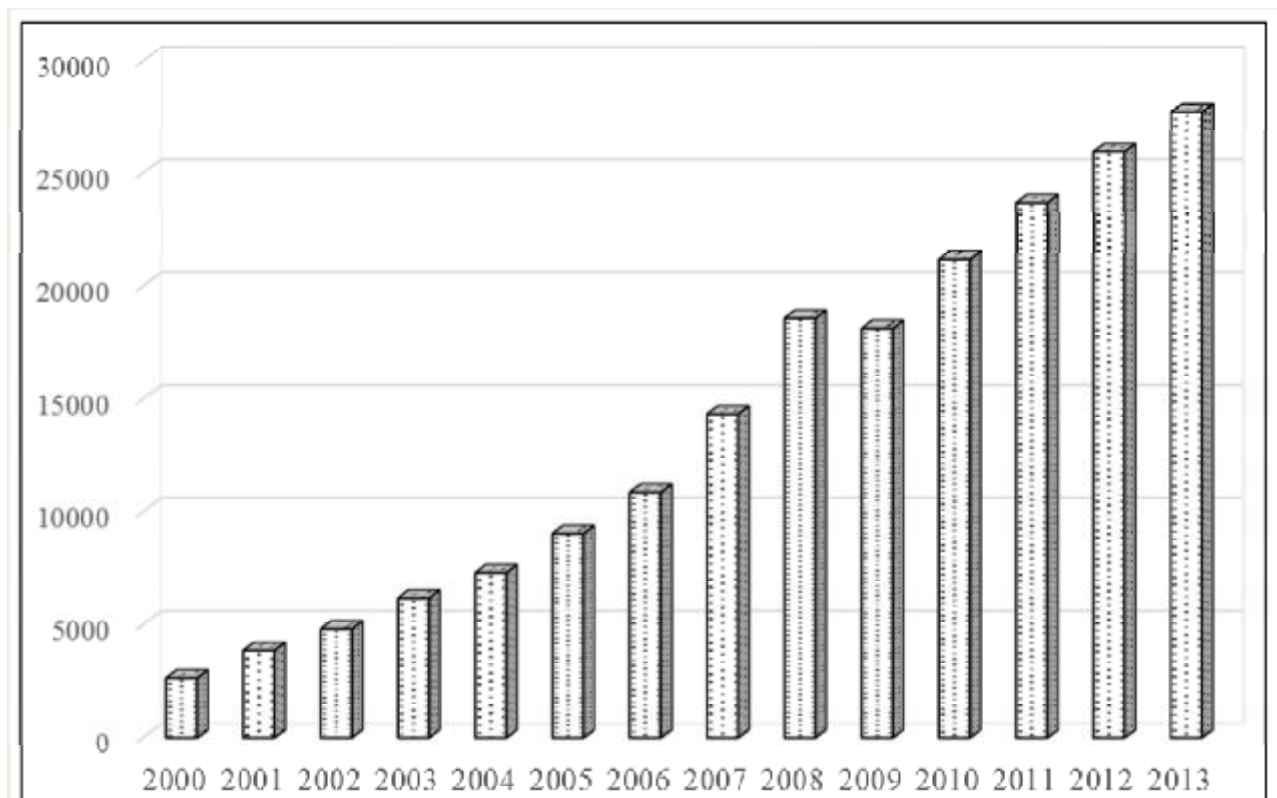


Рис. 19. Среднемесячная заработная плата по виду деятельности «Строительство» в Российской Федерации за период 2000–2013 гг., руб. [21]

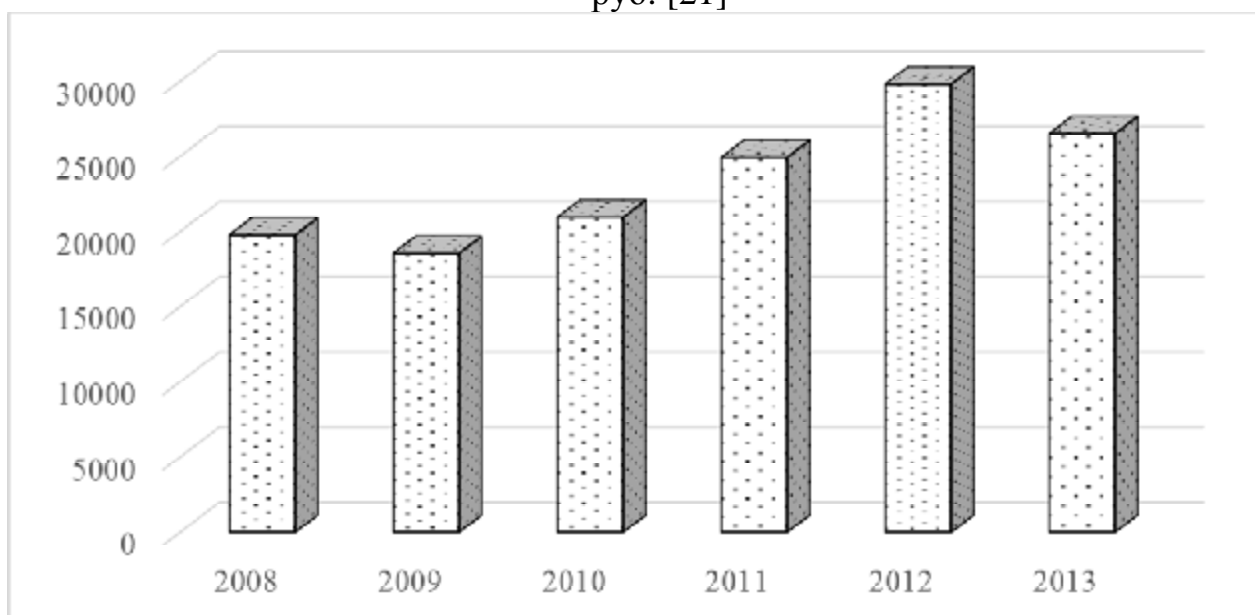


Рис. 20. Среднемесячная заработная плата по виду деятельности «Строительство» в Республике Татарстан за период 2008–2013 гг., руб. [22]

Анализируя представленные на графиках (рис. 19 и 20) данные, можно сделать вывод, что рост заработной платы в строительной отрасли по России изменяется более равномерно; спадов, кроме кризисного 2009 года, не наблюдается. Такое плавное изменение связано с тем, что данные по каждому региону, входящие в российские расчеты, складываются и в конечном счете значение усредняется. Если же рассматривать график по Татарстану, то виден спад в 2013 году на 11%, что наглядно можно увидеть на рис. 20. Но, несмотря на спады, важно отметить, что колебания уровня среднемесячной заработной платы не критически высоки. Самое большое изменение наблюдалось в 2012 году – увеличение показателя на 20%. Но, учитывая, что данный год был результативным в плане крупных и сложных объектов строительства, можно предположить, что средний уровень заработной платы повысился в связи с привлечением высококвалифицированных профессионалов в строительное производство.

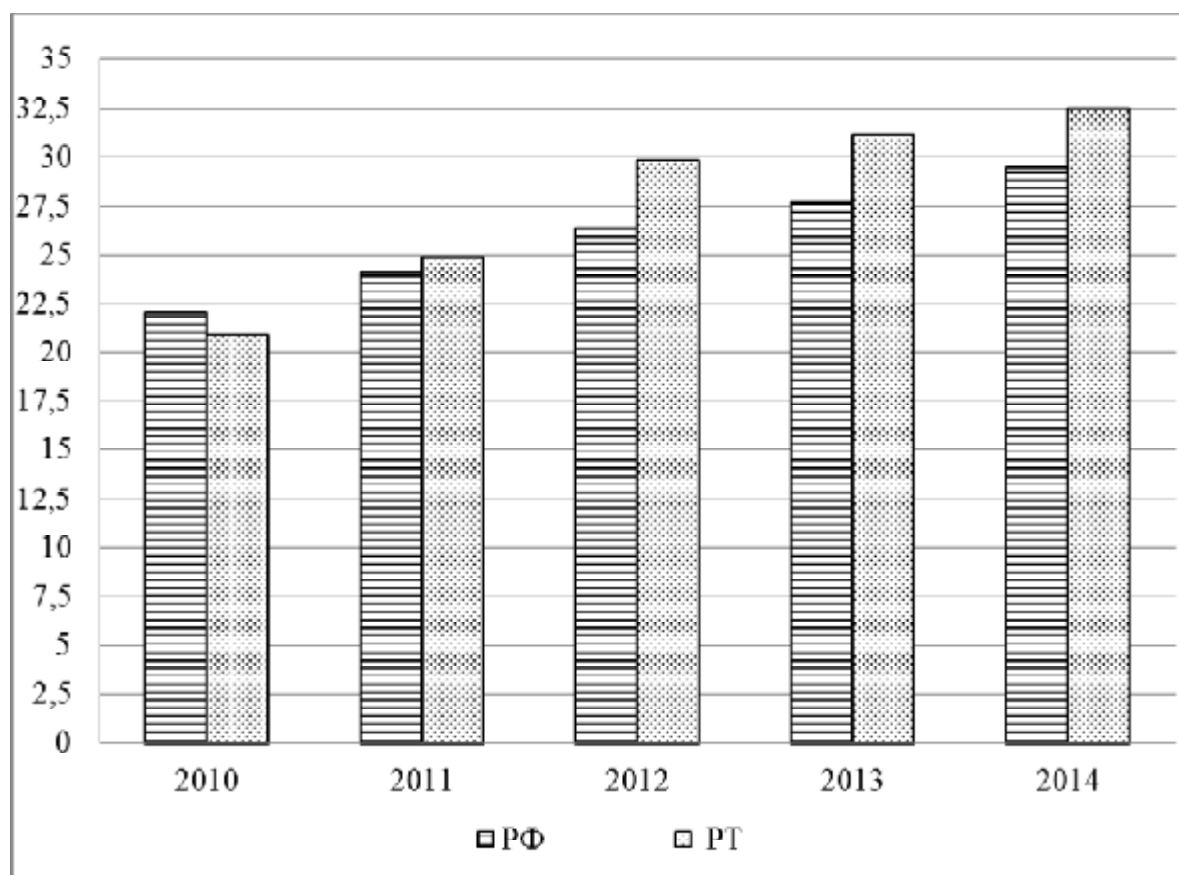


Рис. 21. Среднемесячная заработная плата работников организаций вида деятельности «Строительство» в Российской Федерации и Республике Татарстан за период 2010–2014 гг., тыс. рублей [25]

Из рисунка видно, что рост заработной платы в строительной отрасли в России происходит равномерно. В регионе в 2012 году заметно резкое

повышение показателей. Это можно связать с тем, что год был достаточно результативным в плане масштабной сдачи строительных объектов, вероятно, было привлечено большее количество высококвалифицированных специалистов. Стоит заметить, что уровень заработной платы в отрасли «Строительство» по Татарстану немного выше, чем в целом по России, так как российские показатели усредняют показатели всех регионов, в том числе и упадочные. Помимо этого, средний уровень заработной платы по всем видам экономической деятельности в России составляет 32 тыс. рублей, а в Республике Татарстан – 24,6 тыс. рублей, что говорит о высокой оплате работникам строительства в нашем регионе.

Ситуация на рынке труда республики в течение 2014 года оставалась относительно стабильной. Реализация мероприятий Государственной программы Республики Татарстан «Содействие занятости населения Республики Татарстан на 2014 – 2020 годы» способствовала снижению уровня безработицы в Республике (рис.22).



Рис. 22. Динамика показателей занятости населения в РТ

Численность зарегистрированных безработных граждан на конец декабря 2014 года по сравнению с аналогичным периодом 2013 года снизи-



лась на 2,2 тыс. человек и составила 15,2 тыс. человек. Уровень безработицы является минимальным за последние 5 лет – 0,74% от экономически активного населения республики. Следует отметить, что такое снижение уровня безработицы обусловлено не только созданием новых рабочих мест, но и снижением численности населения в трудоспособном возрасте (более чем на 80 тыс. человек за последние 5 лет) [25].

Далее представлен график распределения безработных граждан по видам экономической деятельности (рис.23.).



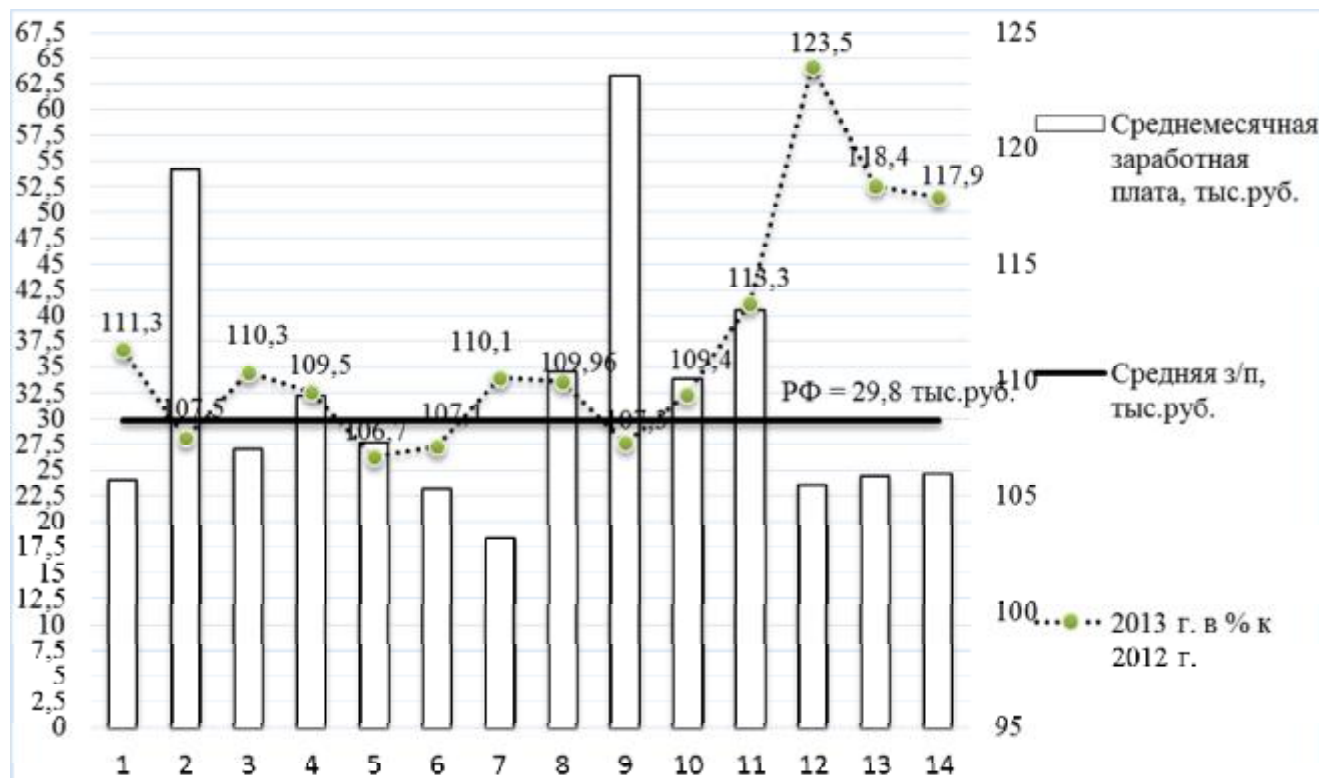
Рис. 23. Распределение безработных граждан, осуществлявших трудовую деятельность, по видам экономической деятельности в РТ на 01.09.2015 года [24].

Численность экономически активного населения в возрасте 15–72 лет в среднем за июль–август 2015 года составила 2 074 001 человек или 53,8% от общей численности населения Республики Татарстан. Из этого числа 1 993 114 человек (96,1%) от экономически активного населения были заняты в экономике, а 80 886 человек (3,9%) не имели занятия, но активно его искали [24].

На представленном графике безработными в этой отрасли являются 9,2% от всех работников этой отрасли, а это 4 270 человек. В республике на данный период по направлению «Строительство» число замещенных рабочих мест составляет 46 418 человек.

Далее представлены графики, на которых содержится информация о среднемесячной заработной плате по всем основным видам экономической

деятельности за 2013 год, а также ее изменение в сравнении с 2012 годом и средние заработные платы по России и Татарстану.

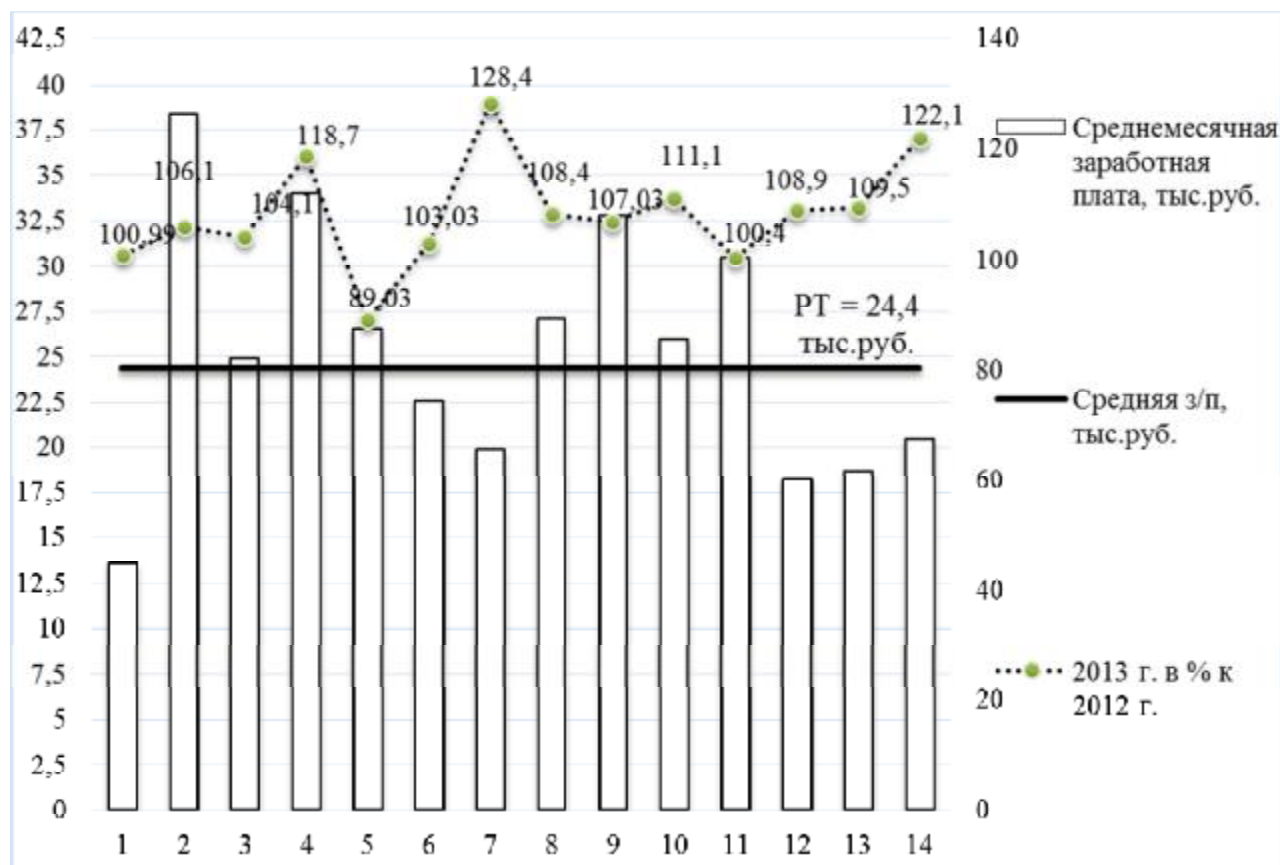


1 – Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, рыболовство и рыбоводство;	8 – Транспорт и связь
2 – Добыча полезных ископаемых;	9 – Финансовая деятельность
3 – Обрабатывающие производства;	10 – Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг
4 – Производство и распределение электроэнергии, газа и воды;	11 – Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование
5 – Строительство;	12 – Образование
6 – Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования;	13 – Здравоохранение и предоставление социальных услуг
7 – Гостиницы и рестораны;	14 – Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг

Рис. 24. Среднемесячная заработная плата в РФ за 2013 год по 14 основным видам деятельности, тыс. руб. [21]

Отрасль «Строительство» по показателю среднемесячной заработной платы находится ниже средней заработной платы, но при этом показатель по 2013 году на 6,7% больше, чем в предшествующем году.

Наибольшее значение имеют отрасли «Финансовая деятельность», «Добыча полезных ископаемых» и «Государственное управление и обеспечение военной безопасности, социальное страхование».



1 – Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство, рыболовство и рыбоводство;  
 2 – Добыча полезных ископаемых;  
 3 – Обрабатывающие производства;  
 4 – Производство и распределение электроэнергии, газа и воды;  
 5 – Строительство;  
 6 – Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования;  
 7 – Гостиницы и рестораны;

8 – Транспорт и связь;  
 9 – Финансовая деятельность;  
 10 – Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;  
 11 – Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование;  
 12 – Образование;  
 13 – Здравоохранение и предоставление социальных услуг;  
 14 – Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг

Рис. 25. Среднемесячная заработная плата в Республике Татарстан за 2013 год по 14 основным видам деятельности, тыс. руб. [22]

Проанализируем данные из выше приведенных рис. 24 и 25. Уровень среднемесячной заработной платы по разным отраслям сильно варьируется. Разница между максимальным и минимальным значением по России составляет 45 тысяч рублей. Наибольшее значение среднемесячной заработной платы в Российской Федерации за 2013 год отмечено в отрасли «финансовая деятельность», а наименьшее – в отрасли «Гостиницы и рестораны». В Республике Татарстан расхождение между наибольшей и наименьшей среднемесячной заработной платой почти вдвое ниже, чем в России – 24,8 тысяч рублей. В Татарстане наилучший показатель по среднемесячной заработной плате принадлежит отрасли «Добыча полезных ископаемых», а худший результат показало «Сельское хозяйство».

Рассмотрим положение отрасли «Строительство» в данном аспекте. В Российской Федерации уровень заработной платы по отрасли «строительство» находится на седьмом месте среди других видов деятельности. А также ниже средней заработной платы по России. Но при этом, положительным фактом является увеличение показателя на 6,7% по сравнению с 2012 годом. То есть наблюдается положительная динамика и рост среднемесячной заработной платы по отрасли.

В Республике Татарстан строительство занимает более высокое положение – среднемесячная заработная плата находится на шестом месте среди всех видов деятельности, а также выше средней заработной платы по республике. Несмотря на это, в 2013 году наблюдается отрицательная динамика роста показателя по сравнению с 2012 годом – снижение на 11%.

На рис. 26 видно, что рост заработной платы в строительной отрасли в России происходит равномерно. В регионе в 2012 году заметно резкое повышение показателей. Это можно связать с тем, что год был достаточно результативным в плане масштабной сдачи строительных объектов, вероятно, было привлечено большее количество высококвалифицированных специалистов. Стоит заметить, что уровень заработной платы в отрасли «Строительство» по Татарстану немного выше, чем в целом по России, так как российские показатели усредняют показатели всех регионов, в том числе и упадочные. Помимо этого, средней уровень заработной платы по всем видам экономической деятельности в России составляет 32 тыс. рублей, а в Республике Татарстан 24,6 тыс. рублей, что говорит о высокой оплате труда работников строительства в нашем регионе – 32,5 тыс. рублей.

Фонд заработной платы по муниципальным районам Татарстана в 2013 году представлен на рис. 27. На первом месте городской округ Казань, второе место – у Нижнекамского муниципального района, третье – у Набережных Челнов.

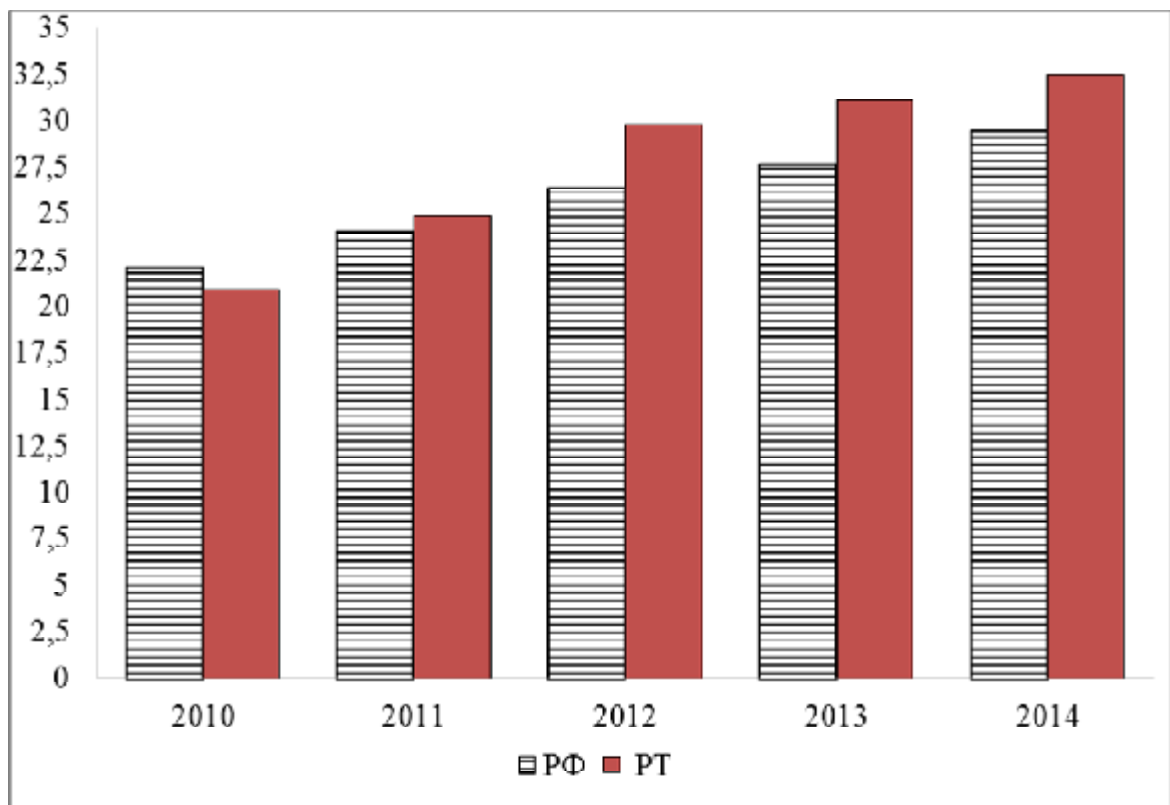


Рис. 26. Среднемесячная заработная плата работников организаций вида деятельности «Строительство» в Российской Федерации и Республике Татарстан за период 2010 – 2014 гг., тыс. рублей [22]

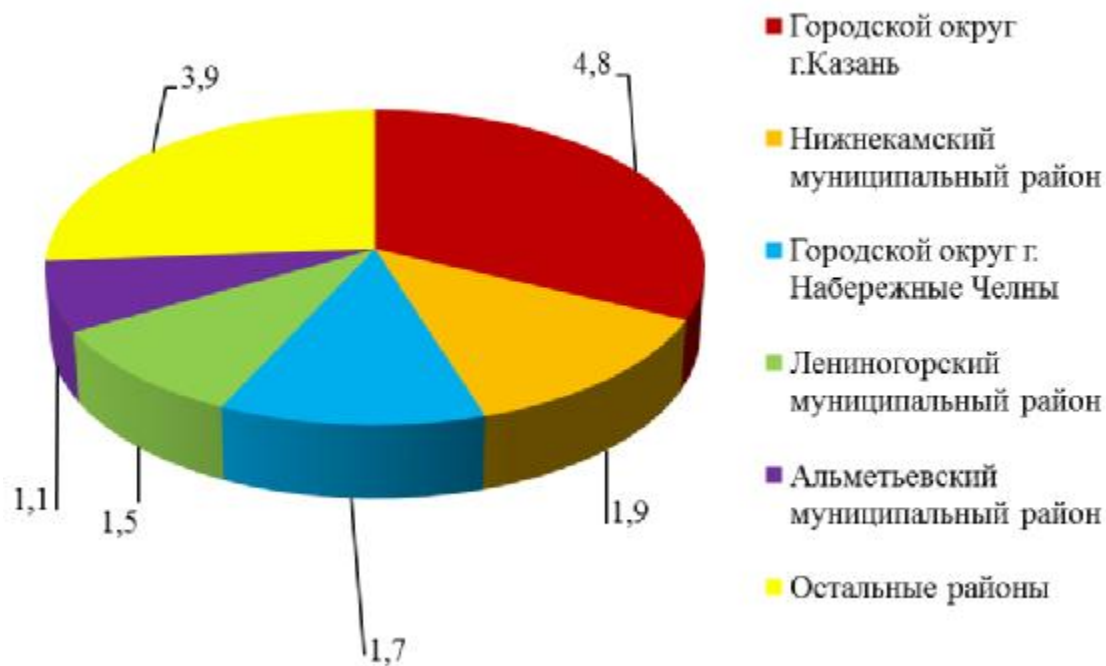


Рис. 27. Фонд заработной платы Республики Татарстан по муниципальным районам, 2013 год, млрд. руб. [22]

### 1.3. Текущая потребность строительной сферы в кадрах

Сегодня в России часто поднимаются вопросы острого дефицита кадров в строительной сфере. При этом отмечаются проблемы, связанные как с численностью, так и с качеством подготовленности и профессионализма кадров. Эти проблемы оказывают значительное влияние на строительную отрасль в России, ограничивая возможность ее развития и повышения эффективности производства.

Государство посредством стратегий развития строительной отрасли и промышленности стройматериалов ставят перед сферой строительства очень высокие цели. Очевидно, что такого рода прорыв невозможен без полноценной модернизации строительной отрасли, а в особенности – кадровой ее составляющей. Модернизация подразумевает улучшение профессиональной подготовки строительных кадров, постоянное повышение квалификации работников, использование иностранных моделей решения кадровых проблем.

Рассмотрим текущую потребность в кадрах строительной сферы Республики Татарстан, представленную на сайте «Государственная служба занятости» [24].

Таблица 3

Государственный заказ на подготовку кадров в профессиональных образовательных организациях РТ на 2013/2014 учебный год, чел.

Уровень образования	Наименование специальности	Кол-во
1	2	3
Профессии среднего начального образования	Автомеханик	663
	Каменщик	75
	Контролер станочных и слесарных работ	45
	Лепщик-модельщик архитектурных деталей	12
	Маляр (строительный)	98
	Мастер общестроительных работ	300
	Мастер отделочных строительных работ	50

Продолжение табл. 3

1	2	3
Профессии среднего начального образования	Мастер по техническому обслуживанию и ремонту машинотракторного парка	25
	Мастер садово-паркового и ландшафтного строительства	50
	Мастер столярно-плотничных и паркетных работ	65
	Мастер сухого строительства	50
	Машинист дорожных и строительных машин	140
	Машинист крана (крановщик)	30
	Машинист на буровых установках	50
	Машинист технологических насосов и компрессоров	75
	Монтажник санитарно-технических, вентиляционных систем и оборудования	45
	Моторист (машинист)	15
	Реставратор строительный	30
	Сварщик (электросварочные и газосварочные работы)	665
	Слесарь	190
	Слесарь механосборочных работ	25
	Слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике	70
	Слесарь по ремонту автомобилей	50
	Слесарь-ремонтник	20
	Столяр строительный	80
	Электрогазосварщик	195
	Электромонтажник электрических сетей и электрооборудования	25
Электромонтёр по ремонту и обслуживанию электрооборудования	282	
	Автоматизация технологических процессов и производств	268
	Дизайн	44
	Информационные системы обеспечения градостроительной деятельности	40
	Металловедение и термическая обработка металлов	23
	Монтаж и техническая эксплуатация промышленного оборудования	175

Окончание табл. 3

1	2	3
Специальности среднего профессионального образования	Монтаж и эксплуатация внутренних сантехнических устройств, кондиционирования воздуха и вентиляции	25
	Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения	48
	Монтаж, наладка и эксплуатация электрооборудования промышленных и гражданских зданий	135
	Организация перевозок и управление на транспорте	95
	Производство неметаллических строительных изделий и конструкций	20
	Садово-парковое и ландшафтное строительство	50
	Сварочное производство	257
	Скульптура	4
	Строительство и эксплуатация автомобильных дорог	95
	Строительство и эксплуатация зданий и сооружений	468
	Строительство и эксплуатация инженерных сооружений	25
	Техническая эксплуатация подъемно-транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования	95
	Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта	763
	Высшее профессиональное образование	Технологические машины и оборудование
Высшее профессиональное образование	Экономика и бухгалтерский учет	598
	Электроснабжение	25
Высшее профессиональное образование	Менеджмент	55
	Экономика и бухгалтерский учет	50

Проанализировав данные табл. 3, можно прийти к выводу, что в строительной сфере на данном этапе наиболее необходимы профессии со средним начальным образованием – потребность 3420 человек и специальности среднего специального образования : потребность 3273 человека. Потребность в кадрах с высшим профессиональным образованием крайне низка – 105 человек. Потребность по всем группам строительных кадров составляет 6798 человек.



Общая потребность в кадрах в Республике Татарстан по информации портала Государственной службы занятости насчитывает 20683 человека по двухсот двенадцати различным профессиям и специальностям.

Согласно постановлению Кабинета Министров Республики Татарстан от 19.09.2014 № 662 «О взаимодействии министерств, государственных комитетов и ведомств, ведущих предприятий и организаций Республики Татарстан с образовательными организациями высшего образования и их структурными подразделениями в Республике Татарстан», Казанскому государственному архитектурно-строительному университету было поручено собрать экспертную информацию со строительных организаций с целью выявления их потребности в кадрах. Актуальность проведения данного опроса работодателей бесспорна, так как стратегическая цель государственной политики в области образования до 2020 года определена как повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина. К сожалению, в современных условиях наблюдается несоответствие качества рабочей силы требованиям рынка труда, а также структурное несоответствие спроса на рабочую силу и ее предложения на уровне субъектов РФ, что особенно остро выявилось в 2008 года на фоне экономического кризиса и общего спада производства.

Оснащение предприятий современным высокотехнологичным оборудованием зачастую не ведет к росту эффективности производства ввиду отсутствия кадров, обладающих необходимыми для работы на этом оборудовании профессиональными знаниями и навыками. В условиях быстрого морального старения высокотехнологичного оборудования и длительного процесса подготовки квалифицированных кадров, важно не только оснастить производство, но и привлечь профессиональный персонал. Таким образом, решение глобальных задач социально-экономического развития страны, повышения технологического уровня производства, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, не может происходить в условиях отсутствия опережающей подготовки высокопрофессиональных кадров, что является общей задачей государства, образовательных учреждений и бизнеса.

Для решения данной задачи необходимо комплексное взаимодействие системы профессионального образования с бизнес-сообществом. В этой связи возникает необходимость привлечения работодателей в качестве ключевых экспертов рынка труда.

Таблица 4

Потребность бизнеса Татарстана (подборка) в строительных кадрах,  
чел.

№	Наименование предприятия-работодателя	Показанная на сайте потребность в кадрах
1	2	3
1	СРО РНП «Волга-КАМА»	959
2	СРО РНП «Содружество строителей РТ»	540
3	Группа компаний «Грань»	180
4	ЗАО «АспоСтрой»	60
5	Банк «Татарстан»	45
6	ЗАО «ГипроНИИАвиапром»	18
7	ЗАО «РемстройСервис»	15
8	ГУП «Татинвестгражданпроект»	11
9	ЗАО «Мамадышский СтройСервис»	10
10	ООО «СтройИнвест»	4
11	ООО «АкБарсИпотека»	3
12	МБУ «Управление капитальным ремонтом г.Казань»	2
13	ООО «ЭкспертПроектСтрой»	2
14	«Жилищно-эксплуатационная компания»	2
15	ООО «СоюзСтройКонтроль»	10
16	ООО «Крафт-КОМ»	5
17	ООО «КазМетроСтрой»	25
18	ОАО «Каздорстрой»	107
19	ЗАО «Транспроект»	104
20	ГКУ «Главтатдортранс»	92

Продолжение табл. 4

1	2	3
21	ОАО «Алексеевскдорстрой»	47
22	ООО «Татнефтедор»	28
23	ООО «Агротранспроект»	20
24	ОАО «Татавтодор»	7
25	ОАО «Татдорпроект»	4
26	ФГУ «Волговятскуправтодор»	2
27	Казанский строительный колледж	64
28	Казанский колледж коммун-го хоз-ва и строительства	59
29	ООО «Казанский ДСК»	23
30	ООО «ДомКорИнвест»	10
31	МУП «Водоканал»	15
32	ООО «Камгэnergостройпром»	11
33	ООО УКС «Камэnergострой»	9
34	ООО «Рафф»	229
35	ООО «ИнтехСтрой»	90
36	ОАО «УК КамаГлавСтрой», г.Нижнекамск	1534
37	ООО «КазаньЦентрСтрой»	606
38	ОАО «Камгэсэnergострой», г.Н.Челны	433
39	ООО «АкБарс-Девелопмент»	459
40	ОАО «Акташ»	188
41	ООО «Фон»	186
42	ООО «Группа компаний ПСБ-2»	108
43	ООО «Стройинжиниринг»	81
44	ОАО «ТатНИПИнефть», г.Бугульма	32
45	ООО «Центр ДиС»	15
46	МУП «Служба технического надзора»	16
47	ОАО «Агропромпроект»	15
48	ПИ «Союзхимпроект»	15

1	2	3
49	ООО «Технический надзор»	10
50	ООО «АКСИОМ»	10
51	Персональная творческая мастерская Лены Валеевой	8
52	Татарское специализированное научно-реставрационное управление	41
53	ООО «Интериио»	25
54	ООО «Персональная мастерская ВЕЛП»	5

Общий итог потребности в кадрах согласно опросу работодателей по табл. 4 составляет 6559 человек. То есть результат, полученный этим методом очень близок к результату, полученному путем расчета по государственному заказу на подготовку кадров, который составил 6798 человек.

Исходя из этого, можно прийти к выводу, что усредненная потребность в кадрах по двум различным расчетам равна 6679 человек.

Казанский государственный архитектурно-строительный университет ежегодно выпускает около 2000 выпускников различных строительных профессий.

Согласно постановлению Комитета Государственного Совета Республики Татарстан по социальной политике от 1 июня 2015 года общий итог потребности в кадрах по всем видам экономической деятельности составляет 37 185 человек.

В табл.5 представлена выборка востребованных профессий по уровню образования. По данным таблицы видно, что дефицит строительных профессий в большинстве своем имеет место среди рабочих и специалистов среднего звена и по профессиональной подготовке.

Таблица 5

Перечень востребованных профессий и специальностей, соответствующих приоритетным направлениям развития экономики РТ на 2015–2022 годы (выборка) [36]

<i>Специальности среднего профессионального образования (подготовка квалифицированных рабочих)</i>
1. Мастер жилищно- коммунального хозяйства
2. Дизайн (по отраслям)
3. Машинист технологических насосов и компрессоров
4. Кровельщик
5. Мастер отделочных строительных работ
6. Штукатур
7. Мастер общестроительных работ
8. Мастер столярно-плотничных и паркетных работ
9. Столяр строительный
10. Машинист дорожных и строительных машин
11. Машинист крана (крановщик)
12. Монтажник санитарно-технических, вентиляционных систем и оборудования
13. Камнетёс
<i>Специальности среднего профессионального образования (подготовка специалистов среднего звена)</i>
14. Строительство и эксплуатация инженерных сооружений
15. Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)
16. Менеджмент
17. Монтаж и эксплуатация промышленного оборудования (по отраслям)
18. Техническая эксплуатация подъемно-транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования (по отраслям)
19. Строительство и эксплуатация автомобильных дорог и аэродромов
<i>Направления подготовки высшего образования (специалист)</i>
20. Строительство уникальных зданий и сооружений
21. Дизайн

<i>Направления подготовки высшего образования (бакалавриат)</i>
22. Геодезия и дистанционное зондирование
23. Материаловедение и технологии материалов
24. Землеустройство и кадастры
25. Строительство
26. Архитектура
27. Реконструкция и реставрация архитектурного наследия
28. Градостроительство
<i>Профессии профессиональной подготовки</i>
29. Арматурщик
30. Бетонщик
31. Водитель погрузчика
32. Каменщик
33. Камнетёс
34. Кровельщик по рулонным кровлям и кровлям из штукатурных материалов
35. Кровельщик по стальным кровлям
36. Маляр
37. Машинист автогрейдера
38. Машинист бетоноукладчика
39. Машинист бульдозера
40. Машинист грейдера прицепного
41. Машинист крана
42. Машинист экскаватора
43. Монтажник стальных и железобетонных конструкций
44. Монтажник систем вентиляции
45. Монтажник технологических трубопроводов
46. Облицовщик-плиточник
47. Рабочий зеленого строительства

В Татарстане в рамках долгосрочной программы «Развитие жилищного строительства в Республике Татарстан на 2011–2015 годы» запущена подпрограмма «Кадровое обеспечение». Общий объем средств, привлекаемых для реализации подпрограммы составляет 741,75 млн. рублей. Основными задачами подпрограммы «Кадровое обеспечение» являются: мониторинг кадрового потенциала строительной отрасли; подготовка высококвалифицированных специалистов; улучшение системы профессиональной подготовки и переподготовки кадров строительного комплекса; сокращение «серого» рынка труда; «омоложение» отрасли; повышение престижа рабочих специальностей и другое.

Рассмотрим конечные результаты по реализации подпрограммы (табл.6).

Таблица 6

Наличие в РТ специалистов в строительной отрасли, чел.

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
Наличие специалистов, осуществляющих трудовую деятельность по строительным специальностям	111 901	109 794	109 663	110 353	111 608
Наличие специалистов, имеющих строительную специальность, и занятых в жилищном строительстве	74 601	73 196	73 109	73 569	74 409
Годовой объем выпуска специалистов для жилищного строительства	5 309	6 022	6 425	7 280	7 605

К настоящему времени подготовкой кадров для строительной отрасли в Республике Татарстан занимается 33 учебных заведения, из которых 2 учреждения высшего профессионального образования (Казанский государственный архитектурно-строительный университет и Казанский (Приволжский) федеральный университет) и 31 учреждение среднего профес-

сионального образования (СПО). Среди заведений СПО только 6 учреждений можно отнести к специализированным строительным колледжам:

- Казанский строительный колледж;
- Набережночелнинский строительный колледж;
- Набережночелнинский экономико-строительный колледж имени Е.Н. Батенчука;
- Бугульминский строительно-технический колледж;
- Казанский колледж коммунального хозяйства и строительства;
- Нижнекамский агропромышленный колледж.

В целом проблема в строительной отрасли в части дефицита кадров сегодня связана с ростом объемов строительных работ и недостаточным качеством профессиональной подготовки строительных кадров, в частности, несвоевременным прохождением курсов повышения квалификации, отсутствием должного уровня среднего и профессионального образования. Отчасти эти проблемы должен решить кадровый аудит в рамках саморегулируемых организаций и некоммерческих партнерств строителей.

#### **1.4. Статистика несчастных случаев в строительстве в Российской Федерации и Республике Татарстан**

По оценкам Министерства охраны труда около 2,3 миллионов мужчин и женщин ежегодно погибают в результате несчастных случаев на рабочем месте или связанных с работой заболеваний – в среднем 6 000 человек ежедневно. Во всем мире ежегодно регистрируется примерно 340 миллионов несчастных случаев на производстве и 160 миллионов жертв профессиональных заболеваний.

Количество зарегистрированных несчастных случаев на производстве с тяжелым и смертельным исходом в Российской Федерации за последний отчетный год составило 10068 человек. Из них 901 случай групповых несчастных случаев, 562 из которых со смертельным исходом. Несчастных случаев на производстве с тяжелым исходом зарегистрировано 6730, со смертельным – 2437.

В строительной отрасли самые высокие показатели смертельных случаев на производстве – 719 случаев смерти, из которых 14 – это женщины и 1 случай с пострадавшим младше восемнадцати лет.

Статистику несчастных случаев в Республике Татарстан за период с 2011 г. по 2013 г. представим в табл. 7.



Таблица 7

Данные о происшедших групповых, тяжелых и смертельных несчастных случаях в Республике Татарстан, чел. [23]

Период	В том числе по видам:		
	групповые	тяжелые	со смертельным исходом
2011	27	190	89
2012	33	195	90
2013	31	174	77

Согласно официальной информации Государственной инспекции труда в Республике Татарстан, строительство остается наиболее опасным видом деятельности, так как число смертельных случаев на производстве на много опережает другие отрасли хозяйственно-экономической деятельности. Данные представлены на рис. 28 и 29.

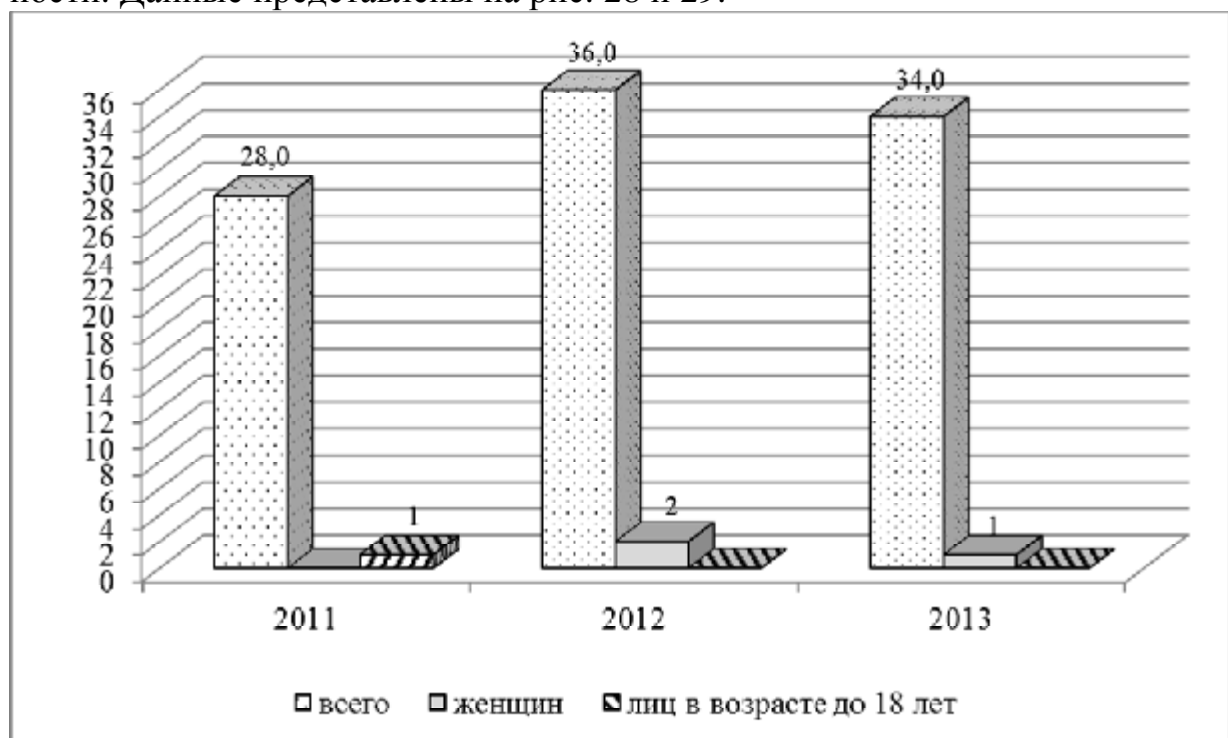


Рис. 28. Пострадавшие со смертельным исходом в строительстве по РТ, чел. [23]

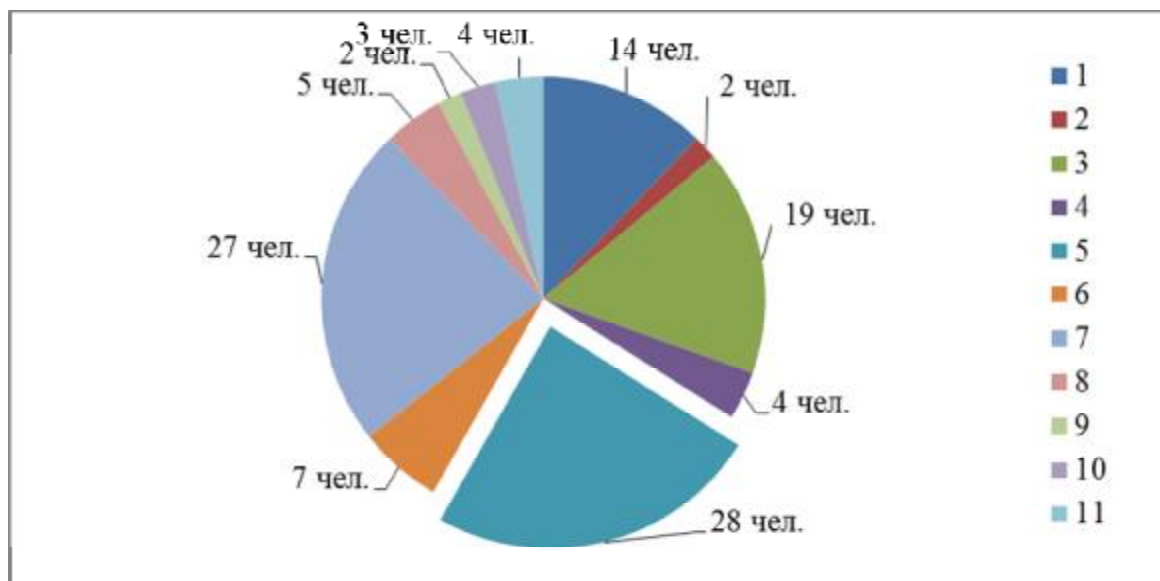


Рис. 29. Пострадавшие со смертельным исходом по видам экономической деятельности в РТ за 2011 год, чел. [23]

Где цифры 1–11 это основные виды хозяйственно-экономической деятельности:

- 1) сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство;
- 2) добыча полезных ископаемых;
- 3) обрабатывающие производства;
- 4) производство и распределение электроэнергии, газа и воды;
- 5) строительство;
- 6) оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования;
- 7) транспорт и связь;
- 8) операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг;
- 9) государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение;
- 10) образование;
- 11) предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг.

На рис. 29 и 30 видно, что строительство является отраслью с наибольшим количеством несчастных случаев как в 2011, так и в 2012 году. Также высокие значения имеют отрасли «Транспорт и связь», «Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство» и «Обрабатывающие производства». Проанализировав рис. 31, можно сделать вывод, что в 2013 году тенденция несчастных случаев не изменилась и наибольшее их количество также приходится на отрасль «Строительство».

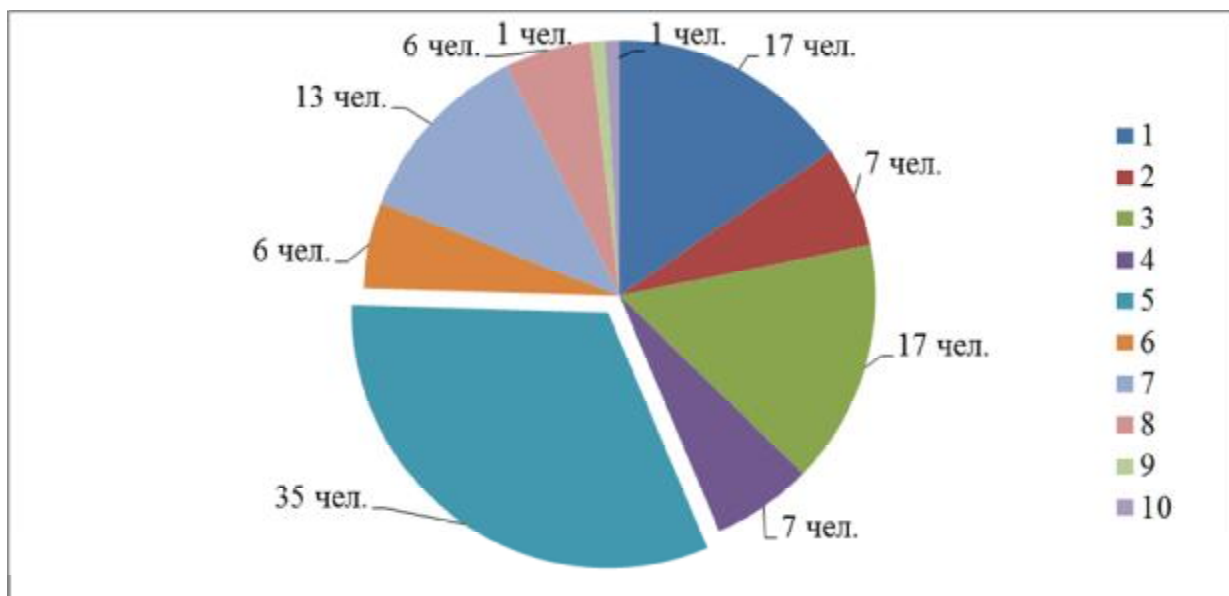


Рис. 30. Пострадавшие со смертельным исходом по видам экономической деятельности в РТ за 2012 год, чел. [23]

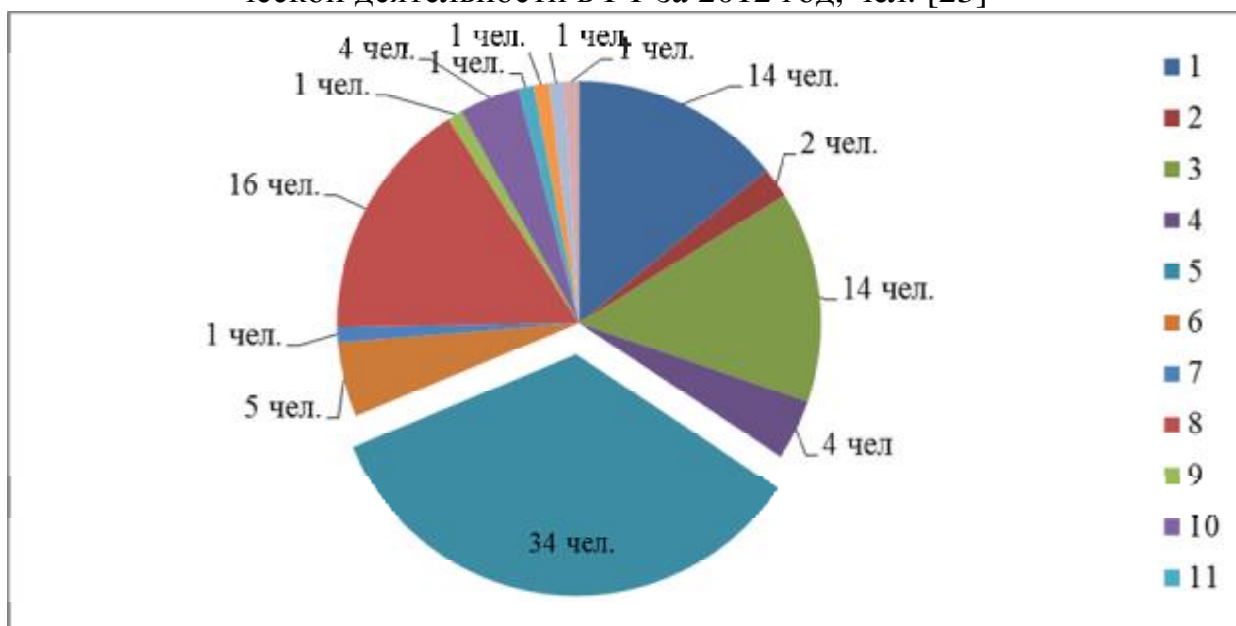


Рис. 31. Пострадавшие со смертельным исходом по видам экономической деятельности в РТ за 2013 год, чел. [23]

Анализируя графики, представленные выше, можно сделать вывод, что строительство из года в год остается отраслью с наибольшим количеством несчастных случаев и самым высоким показателем смертельных случаев на производстве. Это связано с конструктивными недостатками и недостаточной надежностью машин, механизмов и оборудования, с несовершенством технологического процесса, с нарушением требований безопасности и рядом других проблем.

Большинство несчастных случаев происходит по организационным причинам, в результате недостаточного технического надзора со стороны ИТР, необученности безопасным методам работ, из-за низкого уровня производственной и трудовой дисциплины, которые нужно устранять силами самих организаций и контроля со стороны государства.

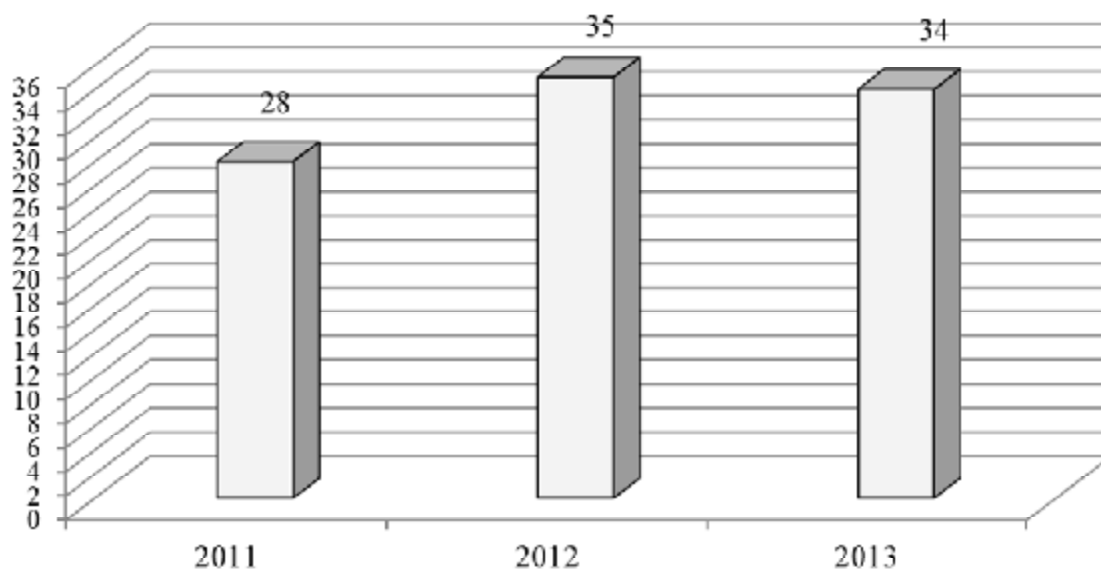


Рис. 32. Динамика несчастных случаев в строительстве в период 2011–2013 гг. в Республике Татарстан, чел.

Проблема безопасности и охраны труда в строительстве является одной из самых актуальных и социально значимых. Ее решение непосредственно затрагивает интересы каждого работающего и работодателя в отрасли. Так как в сфере капитального строительства основной задачей является повышение эффективности капитальных вложений, обеспечение дальнейшего роста и совершенствования основных фондов, наиболее быстрый ввод в действие новых производственных мощностей, необходимым является улучшение планирования, проектирования и организации строительного производства. В этой связи создание безопасных условий труда, обеспечивающих оптимальные санитарно-гигиенические условия и исключающих травматизм и профессиональные заболевания, является важной государственной задачей.

Основные понятия и положения охраны труда в строительной отрасли регламентируются государственными нормативными документами, то есть сводом федеральных законов, приказов, типовых инструкций, постановлений, СНиПов, ГОСТов и документов других типов, соблюдение которых является обязательным условием законного функционирования предприятия.

Нормативные документы по охране труда в строительстве имеют следующие основные разделы:

— Система организации охраны труда – раздел, содержащий общие положения по созданию и функционированию системы охраны труда, наиболее важным документом среди них является ГОСТ 12.0.230-2007 ССБТ. «Системы управления охраной труда. Общие требования».

— Обучение по охране труда (ГОСТы, приказы, постановления и методические пособия, нормирующие процесс обучения работников).

— Медосмотры (документы, регламентирующие прохождение медосмотра работниками предприятия).

— Гигиеническое нормирование.

— Спецодежда, спецобувь, СИЗ (документация, регламентирующая характеристики спецодежды работников).

— Льготы по условиям труда.

— Обязательное социальное страхование.

— Строительные правила и нормы (СНиПы) и другие разделы, регламентирующие те или иные формы охраны труда.

Соблюдение всех вышеперечисленных положений значительно уменьшает риск несчастных случаев на строительной площадке. Однако, стоит заметить, что безответственное поведение работодателей, а также участие в строительном процессе неквалифицированных и низкоквалифицированных кадров ведет к тому, что в Республике Татарстан строительство остается самой опасной отраслью с наиболее высокими показателями тяжелых и смертельных случаев на рабочем месте.

Таким образом можно заметить, что строительная отрасль имеет ряд проблем, связанных с кадровой составляющей: качественный и количественный дефицит строительных кадров, низкий уровень заработной платы по отрасли, высокий уровень несчастных случаев. Существуют так же проблемы, связанные с низким уровнем мотивации и неразвитой в полной мере регламентацией труда. Эти проблемы ведут к снижению кадрового потенциала отрасли и поэтому требуют решения.

## **2. Теоретические и методологические основы кадровой политики и управления персоналом в строительной сфере**

### **2.1. Кадровая политика и управление персоналом как элемент управления предприятием**

В последние годы в зарубежной и отечественной науке и практике управления распространено понятие «Кадровая политика». Термин «Кадровая политика» употребляется в различных контекстах. С одной точки зрения кадровая политика является составной частью общей стратегической политики организации, цель которой – обеспечение оптимального количественного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда [6]. С другой точки зрения кадровая политика организации представляет собой программу и деятельность кадровых служб по ее реализации. В действительности можно сказать, что кадровая политика – это система научно обоснованных целей, задач, принципов, методов, определяющих содержание и формы управления персоналом на различных этапах жизнедеятельности организации. Целью кадровой политики является создание сплоченного, социально-ответственного коллектива с высокой производительностью труда и быстрым реагированием на изменения внешней и внутренней среды.

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов конкурентоспособности и эффективности работы предприятия является обеспечение высокого уровня кадрового потенциала. Кадровый потенциал – это качественная и количественная характеристика персонала организации, рассматриваемого как один из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижения целей перспективного развития предприятия [13]. Уровень кадрового потенциала организации напрямую зависит от направления кадровой политики и эффективности системы управления персоналом. Так как кадровый потенциал представляет собой имеющиеся и потенциальные возможности работников как коллектива, развивать и наращивать его – одна из основных задач любого предприятия.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы было возможным в короткие сроки и эффективно решать все вопросы, связанные с кадровой составляющей. Для этого в ходе формирования кадровой политики, необходимо учитывать множество аспектов, таких как: приоритеты и цели деятельности организации, общие принципы кадровой политики, организационная и штатная политика, информационная политика, финансовая политика, политика по вопросам развития персонала, анализ и оценка соответствия кадровой политики и стратегии организации.

Также немаловажным при формировании кадровой политики является соответствие кадровой политики организации государственным правовым и общественным нормам, ориентация на максимальные результаты работы с учетом реалий, сочетание в кадровой политике стратегических и текущих целей и средств их достижения, обеспечение демократизма и динамического развития кадровой политики.

Существуют различные классификации кадровой политики, но можно выделить две основные, которые представлены на рис. 33 и 34.

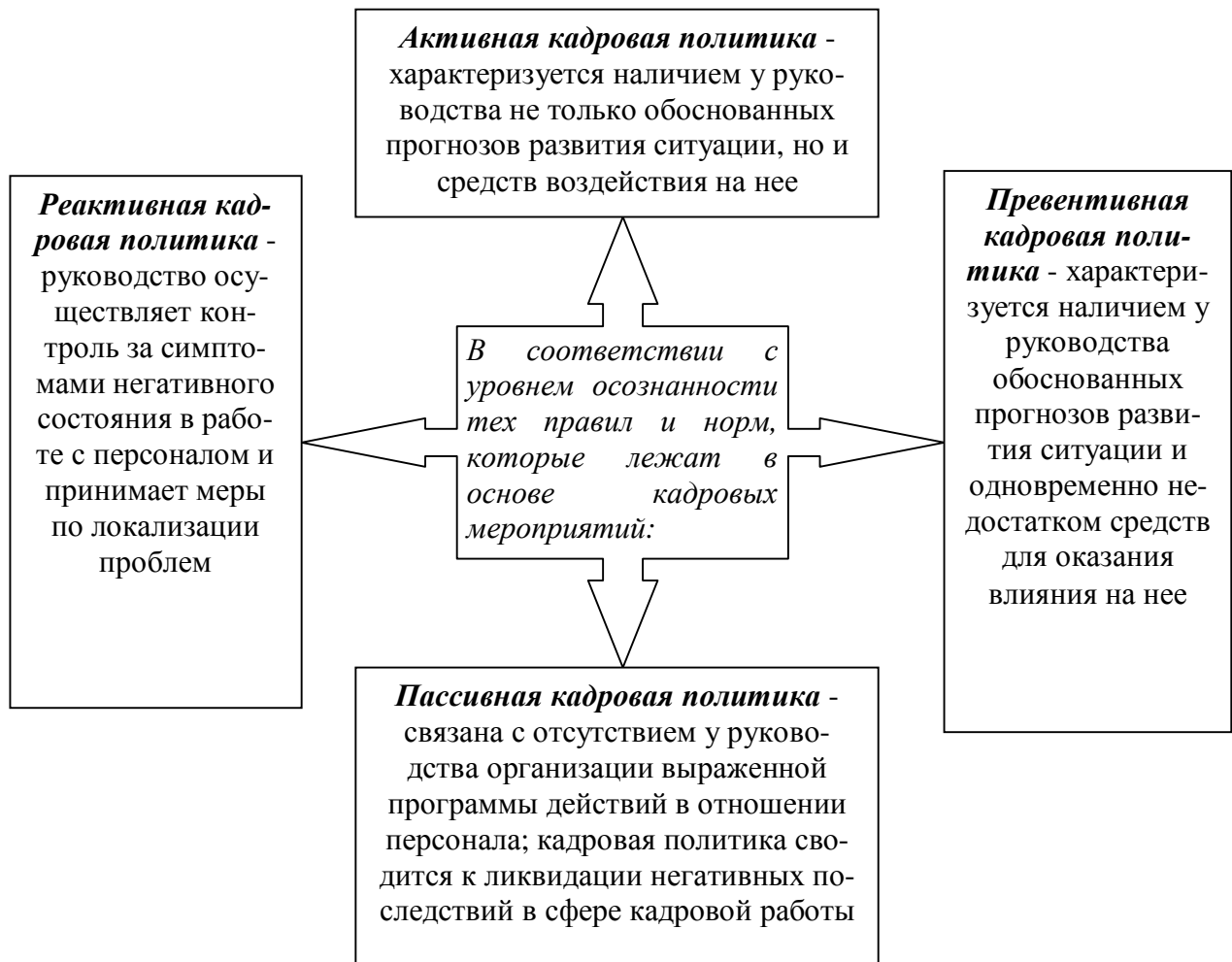


Рис. 33. Классификация кадровой политики в соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий [10]

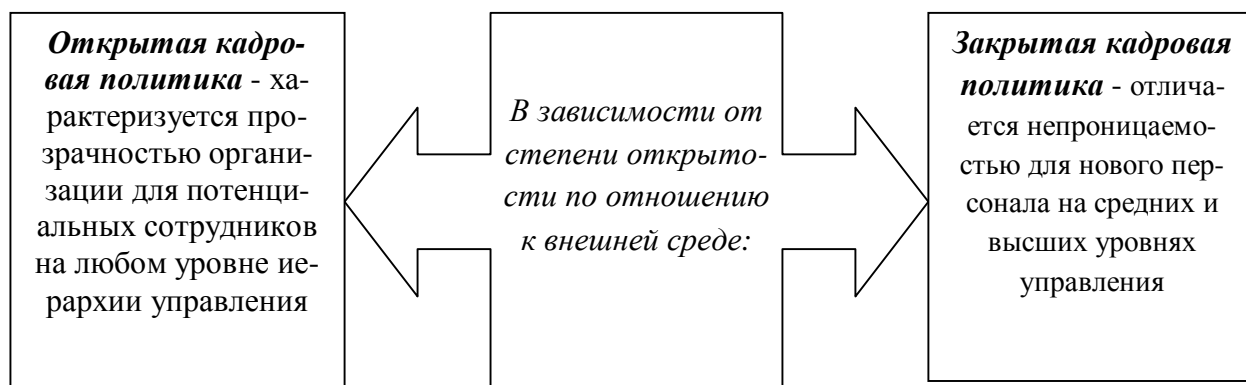


Рис. 34. Классификация кадровой политики в зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде [10]

Осознанное проведение кадровой политики предполагает необходимость осуществления следующих этапов по проектированию кадровой политики:

- 1) нормирование, цель которого – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития;
- 2) программирование, целью которого является разработка программ кадровой работы и путей достижения целей, конкретизированных с учетом условий существующих и возможных изменений ситуации;
- 3) мониторинг персонала, цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Основными направлениями кадровой политики организации являются следующие виды деятельности:

- проведение маркетинга в области персонала, планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания рабочих мест с учетом появления новых технологий;
- привлечение, отбор, оценка и аттестация кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- разработка систем стимулирования, а также мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- рационализация затрат на персонал организации;
- разработка программ развития персонала с целью решения сегодняшних и потенциальных будущих задач организации;
- организация труда и рабочего места;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности, разработка программ занятости и социальных программ;



- обеспечение безопасности, охраны жизни и здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения и текучести персонала и выбор наиболее рациональных путей решения проблем;
- обеспечение высокого уровня качества труда и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Следующим важным элементом управления предприятием является управление персоналом. Кадровая политика и управление персоналом являются очень похожими понятиями, но при этом нельзя сказать, что это одно и то же. Так как политика – это общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей, а управление персоналом выступает средством реализации кадровой политики. Управление персоналом – это целенаправленная деятельность организации, ее руководящего состава, специалистов, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, методов управления персоналом, формирование системы управления персоналом, реализующая технологию управления персоналом. Место и значение науки управления персоналом в управленческой деятельности организации изменялось с течением времени, совершенствованием технологий, научными открытиями в психологии и социологии.

Становление науки управления персоналом происходило в рамках возникновения и развития науки управления организацией. Самостоятельно развиваться как специализированная функция управления и как индивидуальное научное направление «управление персоналом» начало только в начале XX века [12].

По мнению большинства ученых, специализация этой отрасли началась в 1900 году. Возникновение функции управления персоналом было связано с необходимостью организации в производственной деятельности и управления ей в целях эффективного функционирования.

В результате произошедшей в XIX веке промышленной революции, фабрики вытеснили большинство мануфактур. На фабриках использовали более сложную машинную технику и нанимали достаточно большое количество работников для ее обслуживания. Таким образом, содержание труда изменилось – на смену квалифицированной деятельности ремесленников пришло однообразное механическое обслуживание машин. Произошел значительный рост производства, но при этом усиливалось недовольство условиями труда. Это вынуждало руководителей организаций нанимать сотrudников, которые бы занимались исключительно вопросами, связанными с рабочими. Иногда для налаживания отношений между рабочими и руководством отдельных сотrudников не хватало, и требовались целые подразделения. Этот период обусловлен формированием профессиональных союзов рабочих, которые были направлены на защиту их интересов и

решение обостряющихся социальных конфликтов. Таким образом, на предприятиях появились первые структуры, основной функцией которых было управление персоналом. Подобные подразделения широко распространились в Западной Европе и США в 20-е годы. Первоначально управление персоналом включало в себя наем на работу и учет рабочего времени. Позднее, в 20–30-е годы в промышленно развитых странах произошел значительный перелом в системе управления персоналом.

Перемены были обусловлены ростом профсоюзных движений, государственным вмешательством в трудовые отношения между работниками и работодателями, а также влиянием теории «научной организации труда». Данную теорию разработал американский ученый, инженер, основоположник научной организации труда и менеджмента Фредерик Тейлор, а впоследствии она была развита и многими другими учеными, такими как Макс Вебер, Анри Файоль, Гаррингтон Эмерсон, Генри Форд и другими. Теория «научной организации труда» была революцией в подходах к управлению организацией, а в особенности управлению персоналом. Согласно данной теории для всех предприятий, вне зависимости, чем они занимаются, существуют универсальные методы управления и организации труда, позволяющие существенно повысить его производительность. Основой этих методов является принцип разделения труда и высокая специализация сотрудников. Сейчас мы называем данные теории классическими. Теория «научного управления» и развивающие ее направления предопределили философию и принципы управления организациями с конца XIX века до 30-х годов XX века.

На рубеже 20-х и 30-х годов основным занятием отделов кадров было выстраивание отношений между работодателями и наемными работниками [11]. Также они осуществляли расчет вознаграждений за добросовестный труд, решали некоторые жилищные и бытовые вопросы работников, вели кадровую документацию, организовывали праздники, старались предотвратить создание профсоюзов.

Немного позднее, в 30–40-х годах, на Западе стала активно развиваться законодательная деятельность в области управления персоналом. Нормативные акты, принятые в эти годы, призывали работодателей к заключению коллективных договоров с профсоюзами, а также пресекали всевозможную дискриминацию членов профсоюзов.

С начала 30-х годов начало происходить значительное социальное расслоение общества, а также усиливали свое влияние социалистические и коммунистические партии и профсоюзы. И все это происходило на фоне стремительного роста объемов производства. Данные обстоятельства подтолкнули работодателей к поиску новых подходов к управлению трудовой деятельностью. В этот период возникают теории «человеческих отношений», утверждающие, что производительность труда зависит не только от

методов организации производства, а и главным образом от характера взаимоотношений между работодателями и работниками, то есть от человеческого, а не механистического фактора. Авторами данных теорий являлись американские ученые: психолог и социолог Элтон Мэйо, его коллега социолог Фриц Ротлишбергер, психолог Крис Аргирис и другие.

Но мир не стоит на месте, технологии и машины постоянно совершенствовались и это привело к научно-технической революции. Требования к рабочим возрастают, постепенно появляется большая масса образованных людей, и эффективность их труда зависит от удовлетворения потребностей более высокого порядка, обобщенно называемых «качеством трудовой жизни». Происходит новое понимание места и роли труда в мировом развитии. Таким образом, работодатели приходят к выводу, что дальнейший рост производительности труда напрямую зависит от степени удовлетворения материальных и духовных потребностей человека за счет приложения умственных и физических усилий к работе. Постепенно приходит понимание, что человек является главной производительной силой общества, поэтому необходимо учитывать человеческий фактор, его физический, психический и эмоциональный потенциал. Необходимо обращать внимание не только на исполнительские способности работника, но также на творческие и организаторские. Новые взгляды на сущность и значение работников привели к созданию новых концепций управления. Главной идеей этих концепций стало усиление роли человеческих ресурсов в обеспечении эффективности производства. Теперь человеческие ресурсы стали занимать ведущую позицию в управлении производством в целом.

В 50-60-е годы происходит развитие новых отраслей хозяйствования, технологическая реконструкция производства, широкое распространение получает внедрение вычислительной техники. Эти изменения обусловили потребность производства в кадрах высокой квалификации, а также стало необходимым пересмотреть подходы к организации труда. Наиболее подходящими для этих целей стали теории «человеческих ресурсов», которые обеспечивали необходимую научную базу. Развитие и совершенствование данной группы теорий продолжается и по сегодняшний день. Теории «человеческих ресурсов» являются продолжением идеи теорий «человеческих отношений», во многом имея схожесть с ними. Основоположником данного направления считается американский ученый, социальный психолог и доктор философии Дуглас Мак-Грегор. В опубликованной в 1960 году книге «Человеческая сторона предприятия» он ставил под сомнение и критиковал основные положения теории «научного управления». В данном направлении также работали видный американский психолог, основатель гуманистической психологии Абрахам Маслоу, социальный психолог, специализирующийся на проблемах труда Фредерик Герцберг и другие ученые. Согласно теории «человеческих ресурсов», для большинства лю-

дей труд приносит удовлетворение, людям важно реализовывать свои способности к творчеству, самоконтролю, к ответственности, находить оригинальные решения задач, а также стремиться вверх по иерархической лестнице.

В 60-70-е годы возрастает потребность в специализированном профессиональном обучении руководящих кадров экономических организаций. В связи с этим возникают специализированные учебные центры и школы бизнеса. Учебные программы в данных центрах расширяются за счет включения дисциплин, связанных с управлением персоналом.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран крайне усилилась бюрократизация, вследствие этого наблюдается падение удовлетворенности работников трудом, высокая степень текучести кадров, абсентеизм, усиление отчужденности персонала и снижение мотивации [27]. В этот период времени многие руководители стали осознавать важность внедрения эффективных подходов к управлению трудовыми ресурсами. Это стало началом становления гуманистического подхода к управлению сотрудниками, целью которого было повышение статуса сотрудников внутри организации. Отделы кадров постепенно становились отделами человеческих ресурсов. Теперь они приобрели новые функции и направления деятельности, такие как планирование и развитие карьеры сотрудников, внутриорганизационная коммуникация, привлечение сотрудников к участию в управлении, планирование человеческих ресурсов и так далее. При этом планирование трудовых ресурсов приобретает системный характер и учитывает масштабы перспективных долгосрочных проектов.

В 80-е годы на рынке сложилась неблагоприятная экономическая конъюнктура, и вследствие этого многие компании были вынуждены снижать масштабы своей деятельности и сокращать количество работников. В силу этого обязательной функцией отделов человеческих ресурсов стала разработка и применение методик эффективного увольнения работников. Важнейшей задачей отделов стало решение вопросов переобучения и трудоустройства высвобождаемого персонала. Характерным для 80-х годов является сокращение числа постоянно занятых и увеличением частично занятых работников, тенденция к периодической смене рабочих мест, циклическое передвижение работников из одной организации в другую [27]. Популярность приобретает система аутсорсинга – передачи организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании.

90-е годы характеризуются дальнейшим усугублением тенденций 80-х годов, а также дальнейшим развитием теорий «человеческих ресурсов» и внедрения их идей в практику управления персоналом. Основные изменения в подходах к управлению персоналом были вызваны глобализацией, стремительным технологическим прогрессом, а также снижением

влиятельности профсоюзов. Теперь перед кадровыми службами встали вопросы управления персоналом многонациональных корпораций. Усилилась тенденция партнерских отношений между работодателем и работником. Появилось понимание того, что интеллектуальный потенциал работников является одним из основных конкурентных преимуществ организации. Финансирование профессионального совершенствования работников стало рассматриваться как необходимое условие для поддержания высокого уровня конкурентоспособности. Продолжение имела еще одна тенденция из 80-х годов – в организациях продолжает увеличиваться доля временных работников. Стремительно развивается система поставки временной рабочей силы, которую предоставляли агентства по найму и аутсорсинговые компании. Эта тенденция связана с желанием организаций снизить фиксированные издержки путем перевода фонда оплаты труда в категорию переменных издержек. Также целью являлось сокращение обязательств организации и, следовательно, снижение рисков.

Таким образом, за период XX века теория и практика управления персоналом прошли эволюционный путь от простейших функций контроля над трудовой деятельностью до развития интеллектуального потенциала работников как одного из основных конкурентных преимуществ организации [14]. В течение этого периода возникли и усовершенствовались три класса теорий управления персоналом. Первыми появившимися были классические теории, на их смену пришли теории «человеческих отношений», которые выступили альтернативой и критиковали основные существующие идеи управления персоналом. Позднее возникли теории «человеческих ресурсов», являвшиеся продолжением теорий «человеческих отношений», но при этом они вносили свои дополнения и изменения, совершенствуя систему управления персоналом и эффективность работы организаций.

На развитие и становление теорий управления персоналом оказали влияние различные школы управления, на которые, в свою очередь, наложили свой отпечаток изменения, происходящие в промышленности, науке, обществе. В течение столетия – периода промышленной революции, роль человека в организации существенно изменялась и в связи с этим, претерпевали изменения и теории управления персоналом. Рассмотрим теории управления и роль человека в каждой из них.

Рассмотрим эволюцию подходов к организации управления персоналом, предложенную Ю.Г. Одеговым (рис. 35).

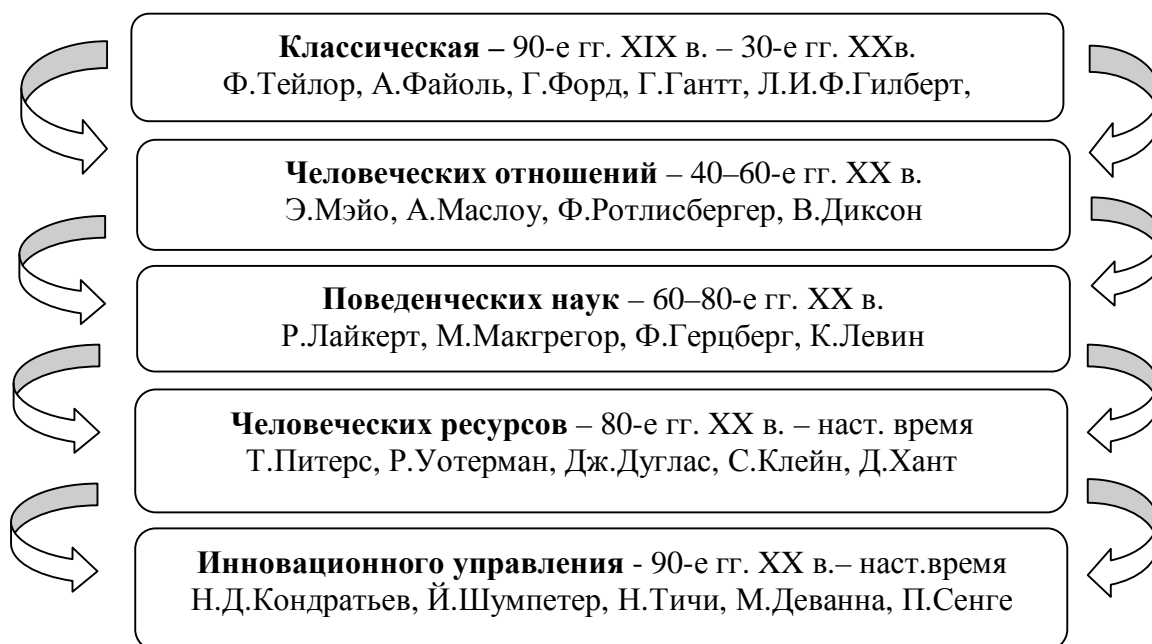


Рис. 35. Эволюция подходов к организации управления персоналом

Первой концепцией управления персоналом была концепция «управления кадрами», в которую входили классические научные школы. Персонал, согласно этой концепции, выступал исключительно как исполнитель трудовой функции, «живой придаток машины». В функции отделов кадров входили наем работников, надзор и контроль над выполняемой работой, увольнение и решение некоторых бытовых вопросов.

Следующей стала концепция «управления персоналом». Ее идеям следовали научные школы человеческих отношений и поведенческих наук. Теории человеческих отношений представляли персонал как личность и субъект трудовых отношений, а к функциям отделов кадров прибавились учет, оценка, профессиональная подготовка кадров и стимулирование. В рамках теорий поведенческих наук персонал стал рассматриваться как субъект социальных отношений, появилось понимание, что социальные и экономические гарантии положительно влияют на эффективность труда. Стало уделяться внимание профессионализму руководителей, а функции управления персоналом расширились – появились повышение квалификации, переподготовка кадров, система мотивации, пенсионного обеспечения и охрана здоровья.

Концепция управления человеческими ресурсами вытекает из концепции управления персоналом, продолжая развивать ее идеи. Под эгидой данной концепции выступали две научные школы – человеческих ресурсов и инновационного управления. Первые рассматривали персонал как стратегический ресурс с трех аспектов: трудовой функции, социальных отношений и личности [28]. А последователи теорий инновационного управления и вовсе стали воспринимать человека как центральную фигуру в орга-

низации и носителя интеллектуального капитала. Постепенно происходило расширение функций и делегирование полномочий персонала, распространялись коллективные формы работы. Организация становилась «обучающей», то есть происходил процесс управления знаниями и равномерное распределение их потоков. К функциям отделов управления персоналом прибавились новые функции. В 80-е это были обеспечение ротации, самоконтроля и расширения полномочий персонала, в 90-е – концептуальная подготовка кадров, непрерывное их обучение и привлечение части персонала через аутсорсинг.

Таким образом можно сделать вывод, что значимость управления персоналом возрастала с течением времени, и постепенно функции отделов кадров увеличивались. На современном этапе развития управление персоналом является одной из важнейших функций управления на предприятии, позволяя ему эффективно функционировать и быть конкурентоспособным посредством формирования профессионального коллектива и разумного руководства им.

Проанализировав историю развития концепций управления персоналом, можно заметить, что роль и значимость кадров увеличивалась с течением времени. Если теория «человеческих ресурсов» выявила, что для большинства людей труд приносит удовлетворение и людям важно реализовывать свои творческие способности, то концепция «управления человеческими ресурсами» и вовсе стала воспринимать персонал организации как основное конкурентное преимущество. Таким образом можно сказать, что кадровый потенциал – это ориентир успешности для всех организаций. Развитие концепций управления персоналом привело к пониманию принципиального значения кадрового потенциала в становлении и эффективном функционировании организации. Современные подходы к управлению учитывают этот факт, и поэтому сейчас широко распространены методы повышения мотивированности работников, а также системы регламентации.

## **2.2. Мотивация и регламентация труда**

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Важно понимать, почему при одних и тех же условиях труда некоторые работники заинтересованы и удовлетворены работой, а другие неактивны и постоянно чем-то недовольны, почему для одного человека важна похвала, а для другого денежное вознаграждение, что движет человеком и подталкивает его к активности.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей [29]. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и мо-

жет меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Существуют различные виды мотивации, основные представлены на рис. 36.

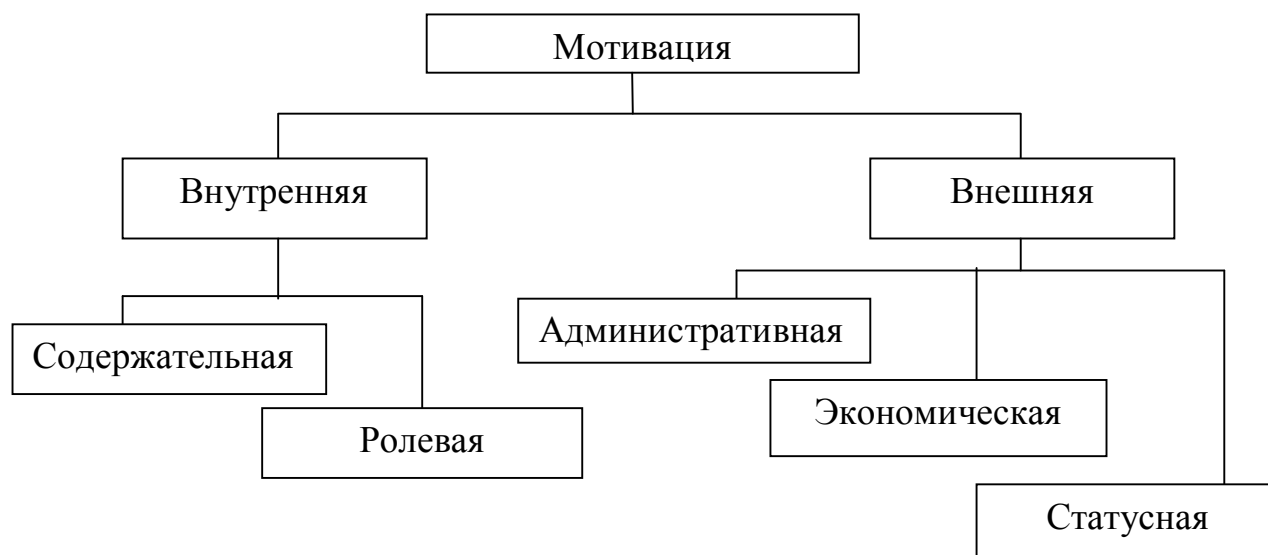


Рис. 36. Виды мотивации [29]

Внутренняя мотивация определяется содержанием и значимостью работы. Содержательная мотивация выражается в том, что интересная и раскрывающая способности человека работа сама по себе является мощнейшим мотивом к продуктивному труду. Наряду с содержательной важен еще один вид внутренней мотивации – ролевая. Ее суть состоит в том, что для человека существенным внутренним мотивом может быть его роль и значение выполняемой им работы для группы людей и общества в целом.

Внешняя мотивация бывает трех видов. Административная мотивация подразумевает четкое подчинение приказам и наказание за нарушение установленных правил и норм. Экономическая мотивация осуществляется через заработную плату, премии, дивиденды и т.п. Статусная мотивация стимулирует работников посредством изменения положения или статуса сотрудника в организации, изменением места в иерархии.

Выбор той или иной формы мотивации определяется содержанием работы, принципами и методами управления, национальными традициями и менталитетом, корпоративной культурой в стране и отрасли хозяйствования и т.д. На практике чаще всего используют совокупность нескольких видов мотивации.

Теория мотивации получила активное развитие в XX веке, но многие мотивы и стимулы были известны человечеству с древних времен. В на-



стоящее время принято различать две группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные (рис. 37). Некоторые авторы выделяют также первоначальные теории мотивации (примером может выступать политика «кнута и пряника»).

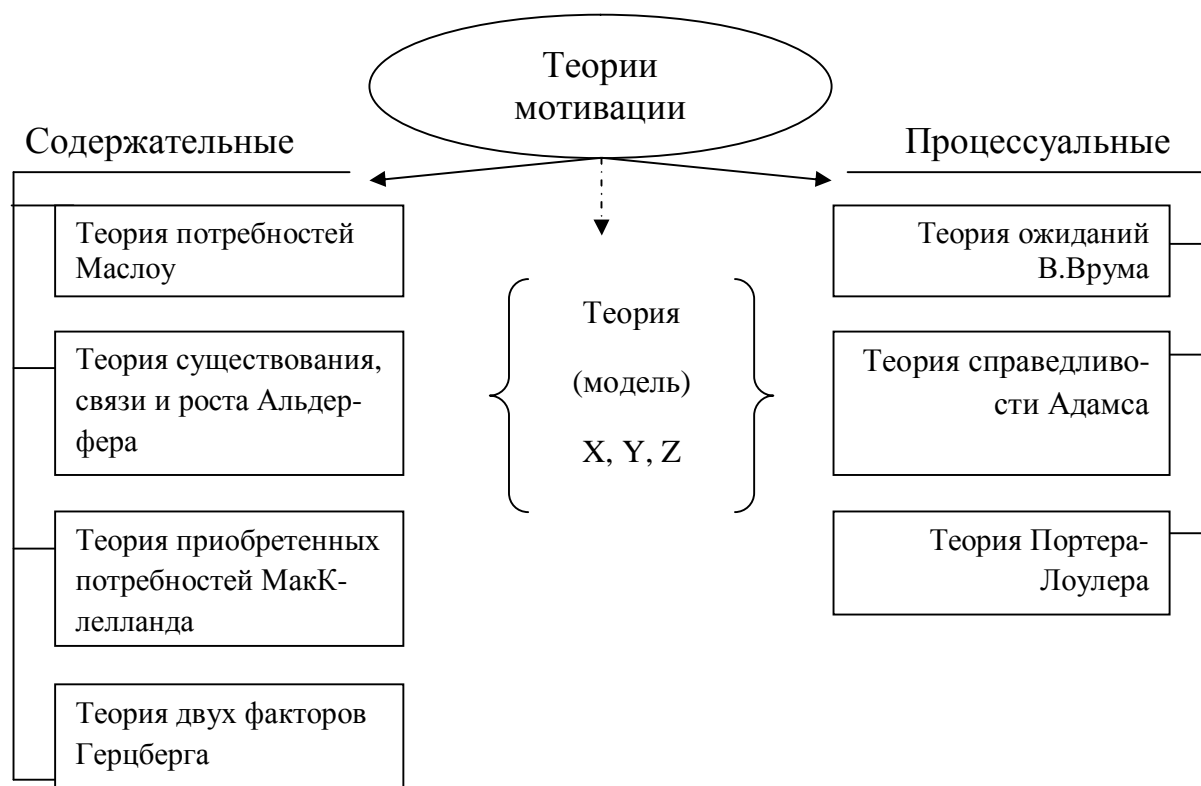


Рис. 37. Теории мотивации [29]

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы [30]. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Процесс мотивации можно разбить на 4 основных этапа:

- 1) возникновение потребности;
- 2) разработка стратегии и поиск путей удовлетворения потребности;
- 3) определение тактики деятельности и поэтапное осуществление действий;
- 4) удовлетворение потребности и получение материального или духовного вознаграждения.

Конечно же, данная последовательность крайне упрощена и редко принимает такой незамысловатый вид в реальности. Ведь в действительности, у каждого человека существует не одна, а группа потребностей, и,

следовательно, стратегия разрабатывается с учетом каждой из них. Также значение имеют важность и первоочередность потребностей, так как в процессе осуществления тактики по их получению существует большая вероятность предстоящего выбора между ними. Степень актуальности той или иной потребности для работника определяет силу мотива. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, которые в совокупности образуют единую систему:

- мотивы содержательности труда;
- мотивы общественной полезности;
- статусные мотивы;
- мотивы, связанные с общественным признанием;
- мотивы получения материальных благ;
- мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Таким образом, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем разностороннее доступные ему блага, а также чем меньшую «цену» ему приходится платить за них, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Важную роль в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Часто встречается мнение, что стимул – это вознаграждение. Это не совсем так, с латинского «stimulus» – это остроконечная палка, которой погоняли животных. Конечно, историческое значение данного слова далеко от современной реальности, но тем не менее некая филологическая проблема существует. Можно сказать, что стимул – это скорее побуждение к действию или причина определенного поведения человека. Стимулами могут быть любые блага, которые удовлетворяют существенные потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути тождественны. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности, во втором – об органе управления, обладающим набором благ, необходимых работнику, и предоставляющим их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Различают 4 основные формы стимулов:

1) принуждение – на предприятиях используются административные методы принуждения, такие как замечание, выговор, перевод на другую должность или в другой отдел, перенос отпуска, увольнение и др.;

2) материальное поощрение – к этой форме относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии, компенсации, путевки, кредиты и ссуды и т.д.;

3) моральное поощрение – стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, Доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе и т.д.;

4) самоутверждение – внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения (это самый сильный стимул из известных в природе, но он присущ лишь некоторым членам общества).

Стимулирование труда предполагает создание такого хозяйственного механизма, при котором активная трудовая деятельность формирует у работника мотивы труда и позволяет удовлетворить его потребности посредством достижения определенных, заранее зафиксированных результатов. Работник должен быть в курсе, какие требования к нему предъявляет работодатель, какое вознаграждение он получит при их соблюдении и что случится в случае их несоблюдения. Система стимулирования труда берет начало из административно-правовых методов управления, и целью стимулирования является не побуждение человека работать в общем, а побуждение его работать лучше, чем это обусловлено трудовыми отношениями.

Совокупность и соотношение мотивов, определяющих поведение человека, называется мотивационной структурой. Это соотношение формируется под влиянием генетических факторов, среды социализации человека, воспитания и обучения. То есть ценности и мотивы труда формируются у человека до начала трудовой деятельности, и свою профессиональную деятельность работник начинает уже с определенным багажом целей и мотивов. Конечно же, в реальной производственной среде его ценностные ориентации трансформируются, принимают более приземленный и реальный вид. Как показывают результаты многочисленных социальных опросов, мотивационная структура подвергается влиянию таких факторов, как уровень благосостояния, возраст, привычки, традиции и др.

Для характеристики мотивационной структуры населения можно использовать результаты ежегодного исследования «Мотивация персонала на российском рынке труда», проводимого рекрутинговым агентством Kelly Services [31]. Согласно полученным результатам, главным мотивирующим

фактором для работников является уровень оплаты труда (77% проголосовавших). Также важными факторами являются возможность карьерного роста (38%), масштабные и интересные задачи (37%), комфортная атмосфера в компании (37%) и официальное трудоустройство (36%).

Не менее интересным является исследование под названием «Деньги или комфортные условия труда?», проведенное тем же агентством. По результатам исследования, в котором приняли участие 230 000 респондентов из 31 страны, в том числе 10 339 человек из России, многие работники готовы пожертвовать высокой заработной платой в обмен на развитие профессиональных навыков, гибкие условия труда, и возможность достижения баланса между работой и личной жизнью [31]. Около половины (48%) российских трудящихся заявляют, что они могут пожертвовать более высокой оплатой труда или перспективностью карьерного роста ради приобретения новых профессиональных навыков. В мире на это согласны более половины опрошенных (57%). Одним из наиболее весомых аспектов является достижение баланса между работой и личной жизнью, его сочли важным 34% российских работников. И хотя этот показатель в России ниже, чем по миру (52%), баланс между работой и личной жизнью становится все более значимым для большинства российских работников (по сравнению с 2013 годом этот фактор возрос на 13%). Также, согласно результатам исследования, особое значение для работников имеет наличие гибкого рабочего графика. Каждый пятый россиянин (21%) согласится получать более низкую заработную плату в обмен на гибкий график работы. Во всем мире готовность на это подтвердили более трети респондентов (36%). Этот фактор напрямую связан с балансом между работой и личной жизнью и еще раз подтверждает его значимость для работников.

Совокупность мотивов деятельности, присущих работнику, вырабатывает определенное поведение. Существуют различные классификации мотивов поведения. Но в общем случае, в соответствии с классификацией потребностей, выделяют мотивы существования и мотивы достижения целей жизни. К потребностям существования относятся физиологические потребности, потребности безопасности и причастности. А потребности достижения целей жизни включают в себя более широкий круг потребностей, которые целесообразно разделить на следующие группы: материальные, социальные, интеллектуальные, эстетические и духовные.

В классификации мотивов поведения за основу берется характер отношений между людьми (рис. 38).

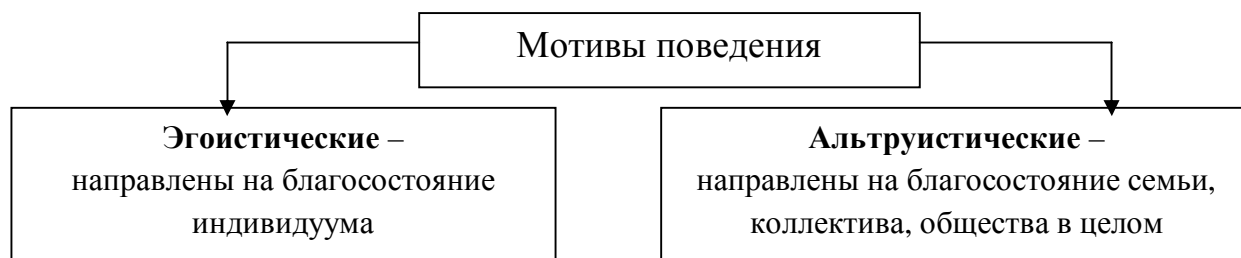


Рис. 38. Классификация мотивов поведения по общему характеру отношений между людьми [29]

Альтруистические мотивы поведения мало изучены и крайне обделены вниманием научных деятелей, так как обычно при экономическом анализе исходят из эгоистических мотивов. Значительное внимание исследованию альтруистических мотивов уделил русско-английский социолог и культуролог Питирим Сорокин, который провел ряд фундаментальных исследований в организованном им же «Исследовательском центре по созидательному альтруизму» при Гарвардском университете. Также соотношение эгоистических и альтруистических мотивов рассмотрел в своей монографии классик немецкой экономической науки Вальтер Ойкен.

Эгоистические мотивы поведения делятся на две группы: ориентированные на процесс работы и на результат работы. Процесс работы подразумевает условия труда, характер взаимоотношений в коллективе, возможность развития способностей работника в нем. Под результатом принимается значимость работы, материальное вознаграждение и свободное время.

Поведение человека зависит от поставленных им перед собой целей и средств по их достижению. Целевая ориентация при этом индивидуальна и изменчива – на нее оказывают влияние внешние факторы и внутренние факторы, то есть какие-либо изменения в жизни человека. В действительности в мотивационной структуре каждого человека имеют место и альтруистические, и эгоистические мотивы поведения.

В практике управления важно учитывать особенности и различия мотивационной структуры людей. Определение мотивов каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия является одной из основных задач управления персоналом и ведет к улучшению показателей деятельности предприятия.

В строительстве мотивация персонала имеет особое значение, это связано в первую очередь со спецификой отрасли:

- 1) строительная отрасль является одной из наиболее масштабных и емких по количеству вовлеченных в ее деятельность людей;
- 2) строительная продукция значительно отличается от любого другого вида продукции;
- 3) производственный процесс крайне специфичен;

- 4) существуют особенности ценообразования в строительстве;
- 5) квалификация и опыт управленческого и производственного персонала имеют значительную степень влияния на конечный продукт.

Специфика отрасли отражается на управленческой деятельности в строительных организациях и ведет к образованию своеобразных проблем, решение которых необходимо для эффективной организации системы мотивации персонала. Труд рабочих в строительстве отличается периодичностью, тяжестью, непрестижностью и в связи с этим нуждается в дополнительной мотивации. Для этого необходимо применять как материальное, так и нематериальное стимулирование. Из материальных стимулов можно особенно выделить обеспечение связи между результатом и оплатой труда. Такой подход достаточно распространен в западной практике, где используется схема «оклад + оплата за результат» (соотношение прим. 70/30). К нематериальным стимулам относятся: хорошо оборудованное рабочее место, гибкий график работы, конкурсы на лучшего работника и лучшую бригаду, социальное обеспечение и гарантии, обеспечение питания и проезда и т.д.

В сфере трудовых отношений, взаимодействия работника и организации, помимо мотивации труда, не менее важным является регламентация труда. Регламентация труда позволяет организовать и упорядочить, как, когда, каким образом и сколько должны сотрудники компании выполнять свои рабочие обязанности. При этом регламентация труда не включает вопросы оплаты труда в прямом понимании.

Регламентация труда – это установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовой функции [32]. Основой регламентации является регламент (от фр. *reglement* – правило) – совокупность правил, положений, определяющих внутреннюю организацию и порядок деятельности государственного органа, организации, предприятия.

К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, относятся:

- единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий;
- общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- маршрутно-технологические карты производственного процесса;
- трудовой договор;
- модели рабочих мест и др.

Процесс регламентации выражается в разработке системы документации. При этом можно сказать, что регламентационная документация неоднородна по своему составу. Она представляет собой наслаивающуюся

друг на друга общность регламентационных документов, которая соответствует, с одной стороны, существующим уровням иерархии на предприятии, а с другой – структуре нормативной системы предприятия.

На предприятии существует 3 основных вида регламентационной документации:

1) внутренняя, нормируемая на конкретном предприятии – к данной документации относится устав предприятия, положения о структурных подразделениях и т.д.;

2) внешняя, формируемая на уровне вышестоящей организации – к этому виду относятся организационные приказы, инструкции, распоряжения и т.д.;

3) регламентационная документация общегосударственного масштаба – данный вид документации носит общий характер и задает системные ограничения на деятельность любого предприятия.

Также существует классификация регламентирующих документов, представленная на рис. 39.

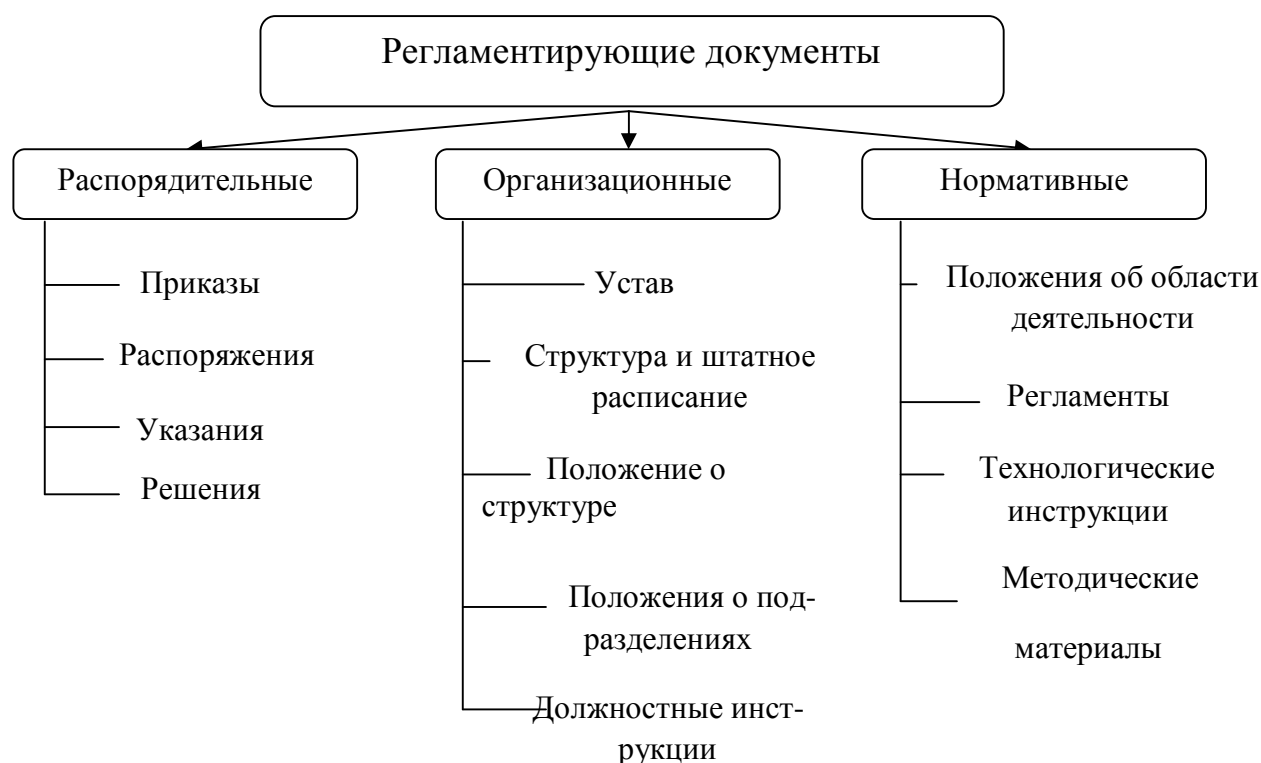


Рис. 39. Разновидности регламентирующих документов [32]

Любой регламентационный документ – многоадресный. То есть по отношению к объекту, реализующему его, он играет роль идеального образца процесса выполнения какой-либо задачи. При этом одновременно в

регламентационном документе определяется место должностной позиции в иерархии и ее роль в деятельности предприятия.

В классификации документов, существующей в данный момент, регламентационную документацию относят к организационно-распорядительной документации. Но все же хочется сказать, что регламентационная документация представляет собой особую разновидность документов, обращающихся на предприятии.

Особенность заключается в том, что данная документация является системой локальных процессуальных норм и правил, действующих ограниченное количество времени. А именно: пока в организации не изменятся цели деятельности или средства их достижения. Также, в отличие от других систем документации, регламентационная документация обладает тремя характеристиками: нормативность, оценочность и отсутствие четко зафиксированных временных параметров.

Кроме того, для регламентационной документации характерна определенная организационная направленность воздействия. По этому признаку выделяются:

- 1) регламентирование деятельности предприятия в целом;
- 2) регламентирование деятельности отдельных подразделений;
- 3) регламентация труда работников предприятия.

К регламентационной документации первого типа можно отнести: «Положение о предприятии», «Приказ об учреждении предприятия», разного рода распоряжения, указания, инструкции и приказы вышестоящей организации, а также устав предприятия. Примерами регламентационной документации второго типа могут выступать: положение о структурных подразделениях, а также часть инструкций вышестоящей организации, направленных на деятельность отдельных подразделений предприятия. К регламентационной документации третьего типа относятся должностные инструкции.

В зависимости от типа регламентационной документации применяются различные нормы регламентации – от регламентации задач предприятия в целом до регламентации действий отдельных работников, то есть детализация регламентируемых действий соответствует уровням иерархии на предприятии.

Регламентация имеет несколько объектов воздействия: индивидуальная деятельность работников, деятельность структурных подразделений и организационной системы в целом. Учитывая, что мы рассматриваем регламентацию труда, можно сделать вывод, что интерес представляет первая категория объектов. Основной регламентационный документ на этом уровне – должностная инструкция. Однако нельзя забывать, что труд служащих всегда протекает в рамках определенных структурных подразделений предприятия, поэтому необходимо также учитывать документы



этого уровня – Положения о подразделениях. Только комплексное применение регламентов разных уровней позволяет получить положительные изменения в деятельности организации.

Система регламентации в строительстве крайне важна, в особенности регламентация действий отдельных работников, так как зачастую в строительных организациях не развита совсем или слабо развита система ответственности конкретного работника за конкретный результат работы. Именно поэтому одним из основных требований при разработке регламентационных документов является операциональное описание регламентируемых действий, то есть описание каждой операции в составе действия. Недостаточная операциональность, как правило, влечет за собой снижение качества труда, так как каждый работник может интерпретировать формулировки обязанностей и ответственности по-своему.

Таким образом, регламентация труда, являясь неотъемлемой частью организационного проектирования, позволяет не только закрепить выработанные проектные решения, но и более эффективно производить процесс внедрения, при этом выработанные регламентационные документы становятся действенным средством контроля над процессом внедрения организационных проектов. То есть документирование труда обеспечивает установление и поддержание организационной дисциплины на предприятии.

Мотивация и регламентация труда являются важнейшими факторами повышения эффективности управленческой деятельности, а также, воздействуя на кадровый состав предприятия, они определяют развитие организации в целом.

### **2.3. Основные проблемы и перспективы кадровой составляющей строительной сферы в России и в Татарстане**

Строительство является крайне трудоемким и сложно осуществимым процессом, и, следовательно, имеется ряд проблем, связанных с кадровой стороной этого вида деятельности. Многие из этих проблем можно выявить из приведенных статистических данных по отрасли: низкая средняя заработная плата по отрасли, недостаток строительных кадров, высокий уровень несчастных случаев на производстве. Также важными для решения проблемами являются низкая производительность труда, отсутствие полноценной системы регламентации и слабо развитая система мотивации работников.

Подробное изучение каждой проблемы, поиск их решения в целом, позволит строительной отрасли России и Татарстана повысить уровень кадрового потенциала и, следовательно, развиваться более быстрыми темпами и занять высокую позицию по конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Проблема низкой заработной платы в отрасли строительства наблюдается в общем по России, так как исходя средняя заработная плата в строительстве ниже, чем среднемесячная заработная плата по Российской Федерации – 27,7 против 29,8 тысяч рублей. По Республике Татарстан, не смотря на негативный темп роста в 2013 по сравнению с 2012 годом, среднемесячная заработная плата в строительстве выше среднего уровня оплаты труда – 26,5 против 24,4 тысяч рублей.

Говоря о дефиците строительных кадров, стоит заметить, что отмечаются проблемы, связанные как с численностью, так и с профессионализмом работников. Согласно проведенному анализу потребности в кадрах по двум методам в первом разделе, усредненная потребность в строительных кадрах по Татарстану составила 6679 человек.

Так же, согласно официальных данных Государственной инспекции труда по Республике Татарстан, строительство остается наиболее опасным видом деятельности, так как число смертельных случаев на производстве много выше, чем в других отраслях хозяйственно-экономической деятельности. За последний отчетный год в России зафиксировано 719 случаев смерти на строительном производстве. В Республике Татарстан этот показатель составил 34 человека, что на 2 человека меньше, чем в предыдущем году.

Еще одно слабое место строительной отрасли России – производительность труда. Согласно мнению экспертов, производительность труда в российской строительной сфере в 4-5 раз ниже уровня развитых стран ЕС и США. Наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда является выработка. Выработка изменяется количеством выпущенной продукции одним работником за определенный период времени. Выработка в строительной отрасли по России за 2013 год составила 1035,92 руб./чел. По Республике Татарстан значение выработки чуть выше – 1575,48 руб./чел.

Мотивация и регламентация труда являются как проблемой, так как не имеют широкого применения в полной мере, так и решением многих перечисленных проблем. Мотивация персонала необходима для улучшения результатов работы, а именно повышения качества продукции и производительности труда. Регламентация по своей сути переплетается с мотивацией и имеет не менее важное значение. Процесс регламентации выражается в разработке системы документации. Виды и сущность регламентирующих документов были рассмотрены ранее. Так как построение системы регламентов это сложный и документ ёмкий процесс, для этого удобно использовать специализированные методики или программные продукты.

Представителем первой группы являются «Карты функций управления». Карты функций управления — это методология, основанная на кубе

управления, который представляет собой геометрический куб, разделенный в свою очередь на 27 кубов, каждый из которых отвечает за определенную управленческую функцию (рис. 40).

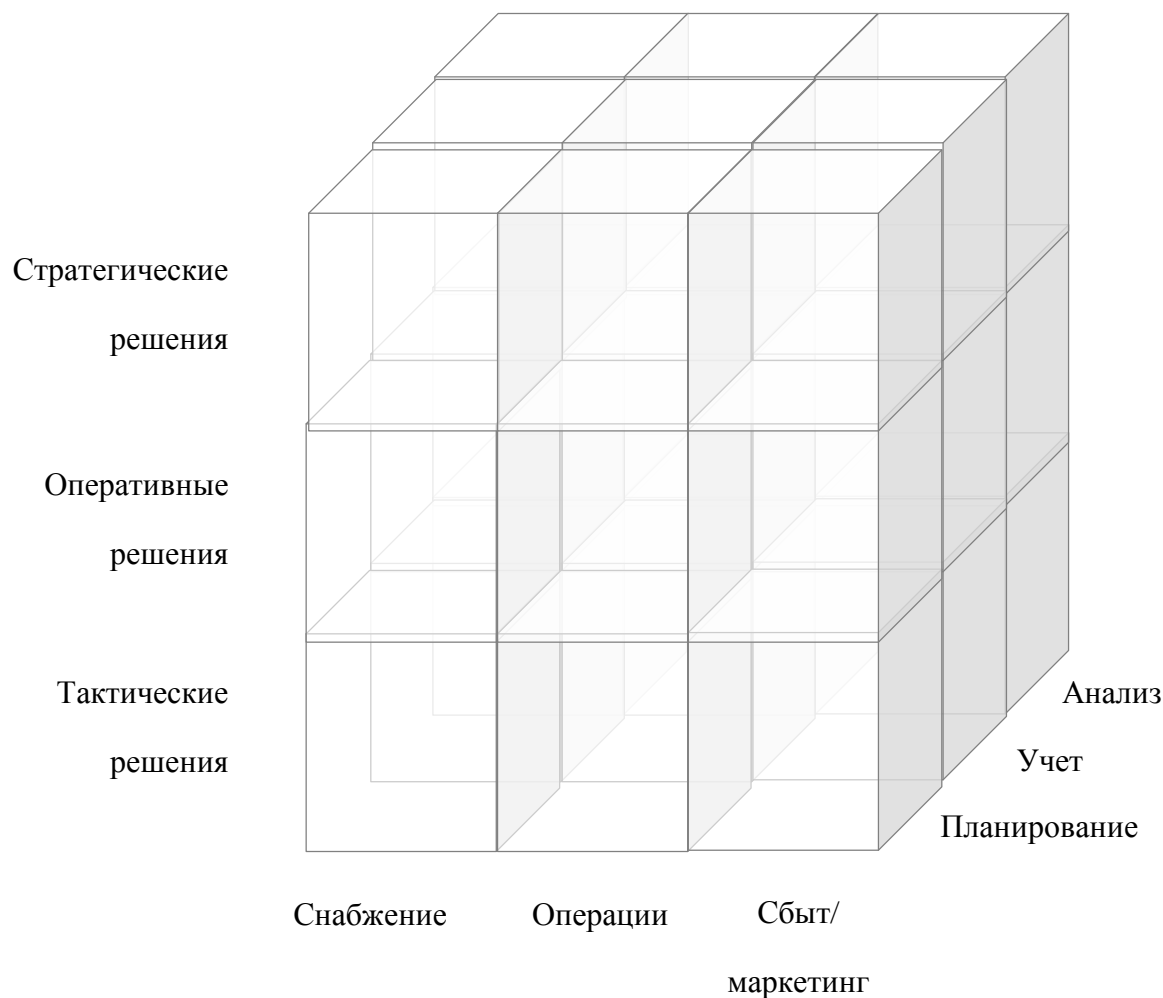


Рис. 40. «Куб управления»

Представление функций в виде куба позволяет наиболее точно и наглядно изобразить точки их пересечений. Каждое такое пересечение, а именно каждый малый куб внутри большого – это новый вид деятельности в рамках управления организацией.

Методология системного проектирования предприятия посредством матриц «Куб-управления» заключается в создании абстрактной модели предприятия, основанной на форме куба. Куб-предприятие разделен плоскостями, которые делят его на 27 самостоятельных одинаковых частей – «кубиков».

Каждый «кубик» рассматривается в периодах действий принимаемых управленческих решений (рис.41):

- стратегические решения – решения, принимаемые руководством, топ-менеджерами (верхний ряд) на основе построения матриц;

- оперативные решения – решения, ответственными за которые назначаются руководители структурных подразделений, вырабатывающие решения на основе ABC-анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия (средний ряд);

- тактические решения, принимаемые начальниками отделов и исполнителями, которые основываются на календарном планировании, сметных расчетах и системе ЛТ (точно, вовремя) (нижний ряд «кубиков»).

Все уровни решений исследуются через планирование, учет, анализ. Планирование (что, кому, как делать?) – совокупность процессов, которая связана с постановкой задач и действий в будущем.

Планирование заключается в составлении финансовых планов, календарных планов выполнения работ, распределения ресурсов, расчета локальных, объектных, сводных сметных расчетов и др.

Учет (кто, что и как сделал?) – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации о выполнении работ, расходовании финансовых, материальных ресурсов. Учет ведется по периодам месяц, квартал, год. Анализ (какова внутренняя и внешняя ситуация?) – исследование хозяйственной деятельности предприятия путем сравнения соответствующих «кубиков» планирования и учета, т.е. оценка эффективности, экономии, принятие решения о мобилизации резервов в случае недостачи и прочее.

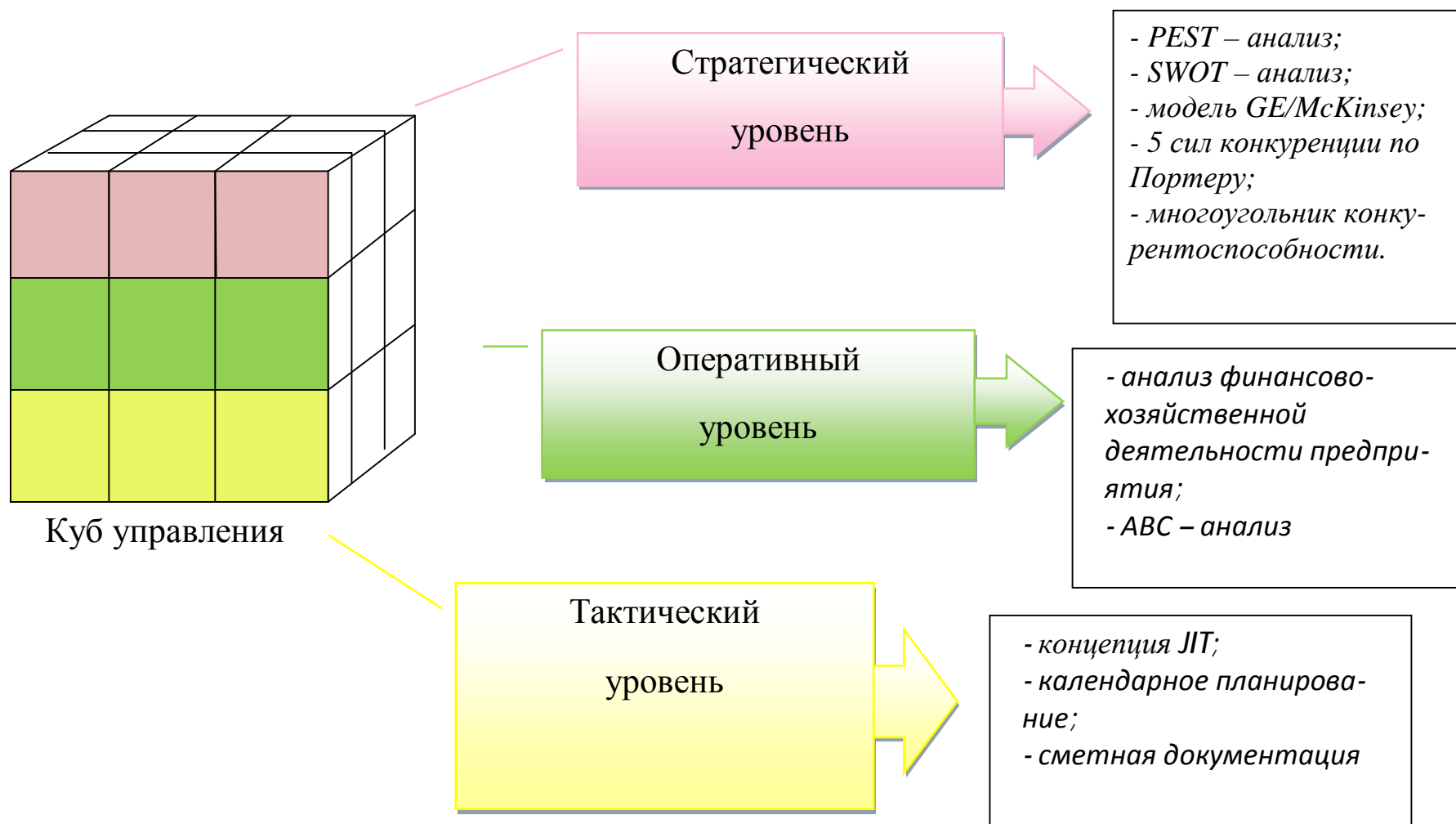


Рис. 41. Уровни управленческого анализа

Рассматриваются такие основные бизнес процессы предприятия, как снабжение, операции и сбыт/маркетинг.

Снабжение заключается в материально-техническом обеспечении предприятия-производителя необходимыми ему средствами производства.

К ресурсам можно отнести:

1) материалы/продукция – это предметы труда, сюда входят полуфабрикаты (покупные); энергия (электрическая, пар, вода, сжатый воздух); топливо (твердое, жидкое); тара; сырье и материалы (основные и вспомогательные); запасные части для ремонтов; малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. В картах функций управления оценивается качество материалов, полуфабрикатов, продукции; затраты материалов, материалотдача, материалоемкость; определяется время поставки на производство, а также жизненный цикл продукции; место поставки.

2) основные производственные фонды – средства труда:

– здания (производственные, жилые и др.),  
– инструменты и приспособления (инструмент вспомогательный, инструмент основной);

– измерительные приборы (приборы для электрических измерений, оптические, световые измерители),

– сооружения и передаточные устройства (гидротехнические, трубопроводы и др.),

– силовые машины и оборудование (теплотехническое оборудование, комплексные установки),

– рабочие машины (компрессорные машины, укладчики, подъемно-транспортное оборудование),

– транспортные средства (автомобильный транспорт, производственный транспорт и др.),

По каждому «кубику» анализируется качество основных фондов, качество их работы. Оценивается их эффективность посредством рассмотрения эксплуатационных затрат, производительности основных производственных фондов.

3) финансовые ресурсы – денежная наличность на расчетном счете, в кассе, в прочих расчетах; кредиторская, дебиторская задолженность и прочие денежные средства, которые оцениваются на качество, эффективность инвестиций, сроки платежей, и адрес платежа.

4) трудовые ресурсы (персонал) – выработка, производительность труда в различных измерителях; численность работников предприятия по возрасту, категориям, образованию, уровню квалификации, качеству работы; движение численности; рабочее время, его потери; фонд заработной платы, его структура по категориям; состав фонда заработной платы, уровень заработной платы, время, место работы.

Операции – последовательная деятельность взаимосвязанных действий, направленная на решение определенной производственной задачи. Это полезная работа.

Сбыт/маркетинг – реализация готовой продукции предприятия, выполненных работ включающая в себя систему отношений с внешней маркетинговой сетью и потребителями.

Каждый «кубик», как самостоятельная функция – бизнес единица предприятия – анализируется при помощи карт функций, которые основаны на взаимодействии системы показателей. Для примера на рис. 10 приведена матрица «Текущее планирование производства».

Карта функции учитывает взаимосвязь ресурсов предприятия: персонал, основные производственные фонды, материалы, продукция, финансы с их основными характеристиками – качество, эффективность, время, пространство.

При составлении карт функций управления на нижнем уровне используются концепция Just in Time, календарное планирование на базе программного продукта «Spider Project», а также сметная документация. Концепция управления производством Just in Time (точно в срок) или JT широко используется в строительстве, реконструкции автомобильных дорог. Система JT [5] направлена на снижение количества запасов, что так актуально при производстве горячих асфальтобетонных смесей, время укладки которых ограничен. В соответствии с этой концепцией необходимые материалы поступают в необходимом количестве в необходимое место и в нужное время.

Применение Just In Time и для других материальных ресурсов повышает эффективность производства за счет снижения потерь (действия, добавляющие стоимость, но не повышающие ценность продукта – ненужные перемещения материалов, избыточные запасы и т.п.). Концепция JT используется для регулярно повторяющихся процессов, в которых компоненты производятся серийно (массово).

Неотъемлемым элементом успешного строительного проекта организации является календарное планирование. Наилучшее выполнение работ по проекту обеспечивается в том случае, если своевременно спланированы все параметры проекта, особенно такие как последовательность выполнения работ; полный перечень работ по проекту; необходимое количество дорожных рабочих, материалов, оборудования и других ресурсов для каждой работы. Программный продукт «Spider Project» учитывает особенности планирования и строительного производства российской строительной отрасли. Построение календарного плана в «Spider Project» позволяет наглядно продемонстрировать рациональную последовательность выполнения строительных работ; графики движения оборудования и рабочего

персонала, поставок материалов и финансирования проекта; отчеты о потребностях во времени механизмов, рабочих, материалов и других необходимых ресурсов; а также программный продукт дает возможность оптимизировать календарный план с учётом ограничений на ресурсы, поставки и финансирование.

Используя качественно разработанный, доступный для понимания календарный график, можно увидеть, какие работы необходимо выполнять в ближайшие дни, недели, месяцы. Возрастает управляемость строительным процессом, что приводит к значительной экономии финансовых затрат и сроков выполнения работ.

Сметная документация – это одна из частей комплекса проектной документации. Сметная документация определяет сметную стоимость проектируемых автомобильных дорог. В зависимости от стадии проектирования автомобильных дорог составляется следующая сметная документация: в составе проекта – сводный сметный расчет стоимости, сводка затрат, объектные и локальные сметные расчеты, сметы на проектные и изыскательские работы; в составе рабочей документации – объектные и локальные сметы; в составе рабочего проекта (при одностадийном проектировании) – сводный сметный расчет стоимости, сводка затрат, объектные и локальные сметы.

К сметной документации в составе утвержденного (рабочего) проекта разрабатывается специальная пояснительная записка, которая содержит все исходные данные, принятые при разработке сметной документации.

В основу второго уровня принятия управленческих решений легли ABC анализ и показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

ABC-анализ – метод, который позволяет установить самые основные материальные ресурсы компании с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли. С помощью этого метода можно определить нерентабельные или низкорентабельные группы товаров, в то же время, улучшая и оптимизируя ассортиментный портфель [19].

Целью ABC анализа является удобное, простое и наглядное ранжирование любых материальных ресурсов с точки зрения их вклада в продажи или прибыль. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые, временные, инвестиции и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.

ABC-анализ основывается на «Правиле Парето», звучащем следующим образом: 80% результата обеспечивают 20% усилий. Метод опирается на принцип классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С:



- А-группа: обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 15-20% от всех ресурсов;
- В-группа: обеспечивает 15% продаж/прибыли, обычно составляет 35-20% от всех ресурсов;
- С-группа: обеспечивает 5% продаж/прибыли, обычно составляет 50-60% от всех ресурсов.

Каждой компанией могут устанавливаться индивидуально и могут изменяться границы групп 80% – 15%–5%.

Разработать обоснованный план работы и принять верные управленческие решения можно только на основе надежных, полных и своевременных данных. Задачу предоставления базы для выбора оптимальных путей развития предприятия решает анализ хозяйственной деятельности, объектом изучения которого являются экономическая деятельность предприятия и ее результаты. Как было сказано выше, анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия предшествует принятию управленческих решений, обосновывает и подготавливает их.

Основными задачами анализа деятельности предприятия являются:

- объективная оценка хозяйственной деятельности предприятия;
- анализ конкурентоспособности продукции и самого предприятия;
- оценка эффективности использования ресурсов предприятия;
- выявление финансовых и производственных резервов предприятия;
- подготовка аналитических материалов для принятия управленческих решений.

Построение карт высшего уровня (стратегические решения) осуществляется с применением матриц.

PEST анализ [9] является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T). PEST анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3–5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов или в табличной форме.

SWOT анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на 4 категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) [9].

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); воз-

возможности (О) и угрозы (Т) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом – это фактор внутренней среды, но законы о торговле неподконтрольны предприятию – это фактор внешней среды [10].

Матрица «привлекательность отрасли – конкурентоспособность» по-другому называется также матрицей General Electric (GE)/McKinsey – это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании [29].

Модель GE/McKinsey представляет собой матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании. Главной особенностью модели Маккинси является использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. В основе матрицы McKinsey/General Electric (GE) лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания, и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году [29]. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует 5 движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель 5 сил конкуренции по Портеру.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

«Многоугольник конкурентоспособности» – метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компа-

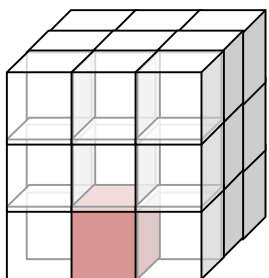
нии в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции [29].

Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника. Каждая грань такого многоугольника представляет отдельную характеристику товара, по которой проводится сравнительная оценка.

После составления карт управления по каждому «кубику» видны сильные и слабые стороны предприятия, которым следует уделить более детальное внимание или извлечь дополнительную выгоду от показателей с высокой эффективностью.

Карты функций управления объединяются в зависимости от их принадлежности к планированию, учету, анализу в сводную таблицу (рис. 43). На сводной таблице отображаются наиболее важные моменты каждой из карт. В таблице «Планирование» 9 карт функций управления, принадлежащих трем уровням принятия решения и 3 этапам производственного процесса, образуют взаимосвязанную цепочку. На этапе планирования предприятие тесно перекликается с внешней средой: рынком ресурсов и рынком продукции.

Матрица «учет» состоит также из 9 карт функций управления, принадлежащих 3 уровням принятия решения и 3 этапам производственного процесса. На этапе учета и мониторинга наблюдается иерархия обратной связи, которая заключается в том, что текущие управленческие решения принимаются на низших уровнях по максимуму предоставляемых данных, перетекают в оперативные решения, которые в свою очередь дают основу для стратегического (наивысшего) уровня принятия решений. В сводной таблице «Анализ» 9 карт функций управления, принадлежащих 3 уровням принятия решения и 3 этапам производственного процесса, не образуют взаимосвязанную систему. Каждый этап анализа самостоятелен и не подвержен влиянию внешних и внутренних факторов. На последнем этапе составления куба-управления разрабатывается таблица «Регламент», в котором для каждой функции из матрицы-дешифратора определяются ответственные лица (должность). Каждый исполнитель осуществляет свою непосредственную деятельность по документам, установленным в таблице-регламенте. Также там устанавливаются сроки исполнения текущей, оперативной и стратегической деятельности.



Текущее планирование производства

	Качество	Эффективность	Время	Пространство
Продукция и полу- фабрикаты				
Производственные мощности				
Производственный персонал				
Финансы				

Рис. 42. Пример матрицы «Текущее планирование производства»

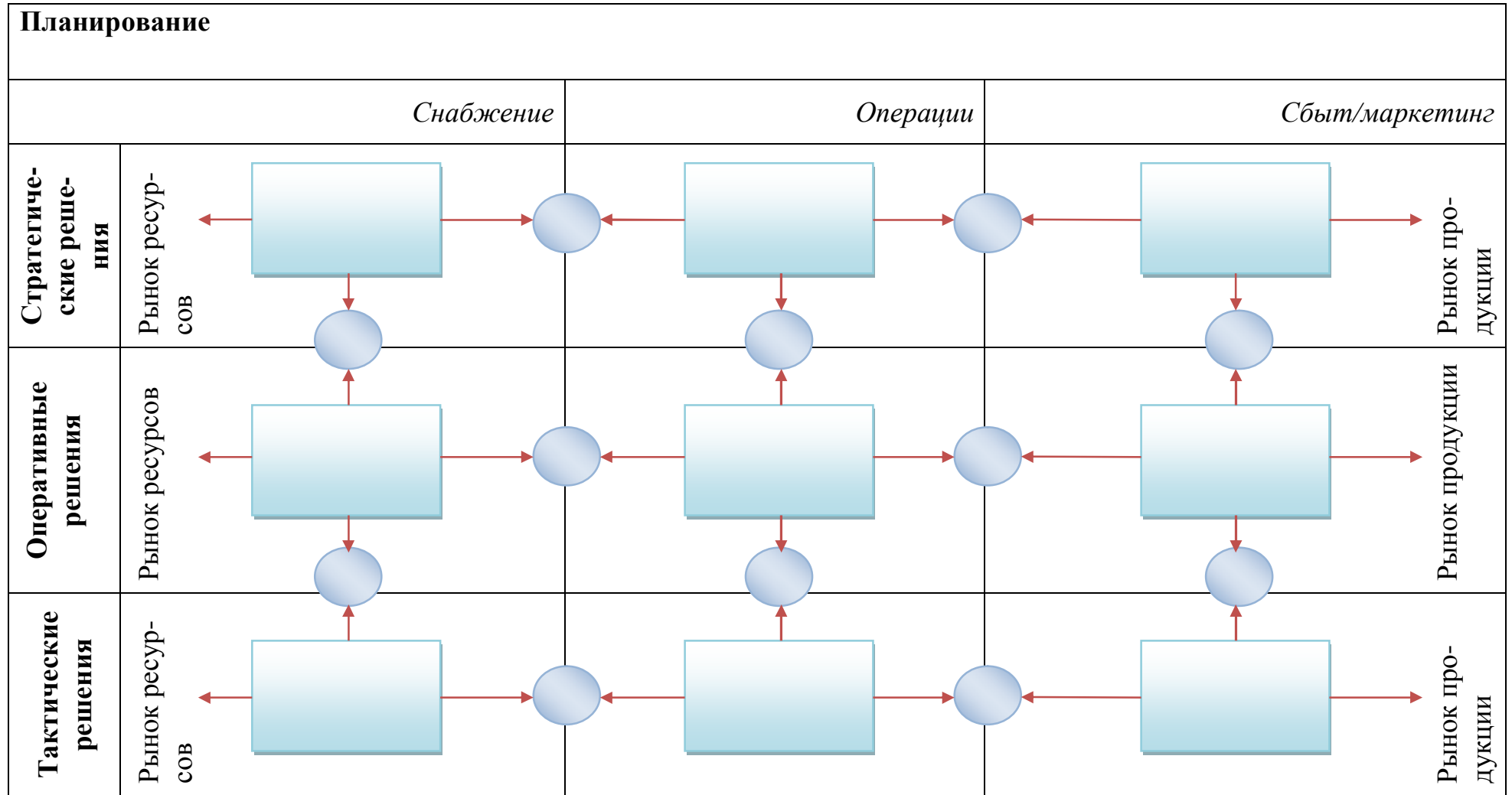


Рис. 43. Сводная таблица карт функций управления «Планирование»

Так как главной целью применения данной методики является развитие системы регламентации, в рамках данной работы необходимо разработать регламентирующие документы, описать их, а также определить ответственных лиц, методы измерения качества выполнения, функции, которые несет за собой каждый документ.

«Карты функций управления» позволяют взглянуть на управление организацией с разных сторон и структурно построить систему регламентации. Далее представлен пример построения карт функций управления по одному из ведущих предприятий Татарстана ОАО «Каздорстрой».

Карты функций управления объединяются в зависимости от их принадлежности к планированию, учету, анализу в 3 сводные таблицы данных – соответственно: «Планирование», «Учет», «Анализ».

На сводной таблице «Планирование» (табл. 8) отображаются наиболее важные моменты матриц, относящихся к планированию. 9 матриц, принадлежащих 3 уровням принятия решения и 3 этапам производственного процесса, образуют взаимосвязанную цепочку. На этапе планирования предприятие тесно перекликается с внешней средой: рынком ресурсов и рынком продукции.

Матрица «Учет» состоит также из 9 карт функций управления, в ней отражаются наиболее важные моменты матриц, относящихся к учету (табл.9). На этапе учета и мониторинга наблюдается иерархия обратной связи, которая заключается в том, что текущие управленческие решения принимаются на низших уровнях по максимуму предоставляемых данных, перетекают в оперативные решения, которые в свою очередь дают основу для стратегического (наивысшего) уровня принятия решений.

В сводной табл. 10 «Анализ» выведены наиболее важные итоги матриц, относящихся к анализу. В данной матрице составные элементы не образуют взаимосвязанную систему. Каждый этап анализа самостоятелен и не подвержен влиянию внешних и внутренних факторов.

На последнем этапе составления куба-управления разрабатывается регламент (табл. 11), в котором для каждой функции определяются ответственные лица, документы, по которым они осуществляют работу. Также там описывается качество исполнения.

Расчет во всех матрицах проводится в унифицированной форме.

Таблица 8

## Сводная матрица «Планирование»

Планирование		Снабжение	Операции	Сбыт/маркетинг	
Стратегические решения	Рынок ресурсов	Формирование предварительной потребности в материальных и финансовых ресурсах; установление жизненного цикла ресурсов; определение географии закупок, документов по которым осуществляются платежи поставщикам и т. д.	Установление точного перечня выполняемых работ, гарантийный срок; территории производства; объемы заказов; эффективность производственных мощностей; определение получателей платежей и плательщиков	Осуществляется оценка конкурентоспособности товара; территориальный охват производства работ; создание новых технологий; определение круга заказчиков, поступлений денежных средств от них, сроки поступлений и т. д.	Рынок продукции
Оперативные решения	Рынок ресурсов	Формируются необходимые ресурсы; планируются объемы поставок согласно концепции, ЛТ; планирование территории закупок; необходимые сооружения для ресурсов, персонал, осуществляющий закупки; формируются объемы платежей поставщикам и инвестиции в логистический комплекс	Планирование выполнения работ по каждому объекту; формирование объемов работ, качества; оснащение персонала (инженеры, экономисты и др.) программным обеспечением для выполнения работ; формирование графика производства работ; планирование формы оплаты труда, осуществления оплаты персоналу	Осуществляется анализ продукции; разрабатываются предварительные графики выполнения работ; планируются объемы производства, необходимые здания и сооружения для осуществления деятельности, загрузка персонала, занимающегося подготовкой к аукциону, загрузка оборудования; осуществление платежей заказчиками	Рынок продукции
Тактические решения	Рынок ресурсов	Необходимо снабжение материалами для выполнения работ; необходимо задействовать оборудование и персонал: автомобили-самосвалы, машины, инженеры и др.; формируются объемы и цены по локальному ресурсному сметному расчету; формируется список поставщиков по выполняемому объекту и т. д.	Планирование производства по участкам; составление локальных сметных расчетов, календарных планов по объектам; необходимое оборудование для каждого объекта т.д.; планирование персонала на объекте: дорожные рабочие, мастера и др.; определение сметной стоимости производимых работ, получателей платежей	Составление перечня выполняемых работ по объектам; разработка предварительных календарных графиков; планирование платежей персоналу; планирование поступлений платежей от заказчиков	Рынок продукции

Таблица 9

## Сводная матрица «Учет»

Учет		Снабжение	Операции	Сбыт/маркетинг
Стратегические решения	Контроль качества закупаемых ресурсов; мониторинг жизненного цикла материалов; отслеживание географии закупок; мониторинг эффективного использования финансовых ресурсов для приобретения материалов проводится ежеквартально; учет платежей	Контроль за выполнением работ на всех объектах, соответствие выполненных работ календарным планам; гарантийный срок обслуживания объекта; контроль жизненных циклов производственных мощностей; отслеживание поступлений и расходования финансовых средств	Оценка портфеля работ; мониторинг срока жизни выполненных объектов; оценка географической активности предприятия; контроль бренда, его жизненного цикла; инвестиции в бренд и коммуникации; контроль поступления финансовых средств от государственных заказчиков	
Оперативные решения	Ежеквартальный мониторинг поступлений материалов, складирования, хранения, расходования; контроль за персоналом по табелям рабочего времени; учет платежей поставщикам за материальные ресурсы	Ежемесячный, ежеквартальный, годовой учет выполненных работ, объемов произведенных работ; контроль эффективности и нагрузки производственных мощностей; отслеживание персонала, контроль за выполнением работ; контроль за расходованием средств; мониторинг выполнения годового плана по объемам инвестиций	Учет выполняемых объектов; ежемесячный мониторинг объемов работ; определение состава оборудования, объемов, загрузки; контроль за деятельностью персонала маркетинга; учет поступлений финансовых средств от заказчиков, сроки поступлений; учет инвестиций в оперативную деятельность службы маркетинга	
Тактические решения	Контроль поставок материальных ресурсов; учет объемов поступления и расходования; определение мест доставки материалов; отслеживание машин снабжения; мониторинг платежей поставщикам; текущий, квартальный, годовой учет	Ведется контроль непосредственно на участках производства работ; осуществляются работы согласно календарному плану и локальным сметным расчетам; учет выполнения работ производственным персоналом; определение платежных средств при расчетах с персоналом	Учет выполняемых работ по объекту; контроль стоимости по локальным сметным расчетам; учет выполнения по календарному плану производства работ; учет платежей персоналу согласно выполненным работам	



Таблица 10

## Сводная матрица «Анализ»

Анализ		Снабжение	Операции	Сбыт/маркетинг
Стратегические решения	Мониторинг эффективного использования финансовых ресурсов; анализ жизненных циклов основных материальных ресурсов; соответствие концепции JIT (точно, вовремя)	Осуществляется анализ слабых и сильных сторон компании (SWOT – анализ); анализ жизненных циклов выполняемых работ, а также производимых организацией асфальтобетонных смесей; анализ соответствия производственных мощностей требуемым качествам и технологическим процессам и т. д.	Осуществляется анализ конкуренции по Портеру; анализ внешних факторов по PEST – анализу; анализ жизненных циклов работ; оценка эффективности бренда; анализ географической активности; анализ поступлений финансовых средств в заданные сроки.	
Оперативные решения	Установление периода оценки; анализ материально-производственных запасов; анализ поставщиков; оценка загрузки персонала снабжения, квалификации; анализ рентабельности и эффективности заемного капитала.	Анализ прибыли от выполнения работ; анализ рентабельности основной деятельности; анализ эффективности продаж; анализ эффективности основных средств организации; оценка финансовой устойчивости, бухгалтерской рентабельности.	Анализ тенденций выручки, себестоимости, чистой прибыли; анализ состава основных средств; выработка, производительность персонала сбыта и маркетинга; Анализ платежеспособности, эффективности использования финансовых ресурсов; установление периода анализа.	
Тактические решения	Анализ качества материалов по ГОСТ и СНИП; контроль за поставками в срок; повседневный анализ состава и состояния оборудования; оценка загрузки мощностей; соответствие платежей, осуществление в срок.	Оценка соответствия плана и текущей деятельности, анализ соответствия производимых работ с запланированными; ежедневный анализ состояния и производительности оборудования и персонала; анализ загрузки персонала; анализ платежей	Анализ соответствия выполняемых работ календарным планам по объекту; оценка соответствия сметной документации; анализ платежей: сроки, форма оплаты, плательщик и получатели	

Таблица 11

## Регламент

№	Наименование функции	Качество исполнения	Исполнитель (должность)	Документ
1	2	3	4	5
<b>Снабжение</b>				
1	Текущее планирование	За 1 мес. до начала строительства	Инженер-снабженец	Локальный сметный расчет
2	Оперативное планирование	За 1 мес. до начала строительства	Начальник отдела снабжения	Сводные сметные документы
3	Стратегическое планирование	За 1 мес. до начала строительства	Заместитель директора	Предварительная потребность в ресурсах
4	Текущий учет	Один раз в день	Инженер-снабженец	Локальный сметный расчет
5	Оперативный учет	Один раз в квартал	Начальник отдела снабжения	Сводные сметные документы
6	Стратегический учет	Один раз в квартал	Заместитель директора	Утвержденная потребность в ресурсах
7	Текущий анализ	Один раз в месяц	Инженер-снабженец	Требование-накладная
8	Оперативный анализ	Один раз в год	Начальник отдела снабжения	Акт поступления материалов
9	Стратегический анализ	Один раз в год	Заместитель директора	Отчет по ресурсам
<b>Производство</b>				
1	Текущее планирование	За месяц до начала строительства	Инженер-сметчик	Календарный план
2	Оперативное планирование	За месяц до начала строительства	Начальник производственно-технического отдела	Календарный план, сметная документация
3	Стратегическое планирование	За месяц до начала строительства	Главный инженер	Предварительный календарный план выполнения объектов
4	Текущий учет	Один раз в день	Инженер-сметчик	Календарный план

Окончание табл. 11

1	2	3	4	5
5	Оперативный учет	Один раз в месяц	Начальник производственно-технического отдела	Календарный план, сметная документация
6	Стратегический учет	Один раз в месяц	Главный инженер	Проектная документация
7	Текущий анализ	Конец строительного периода	Инженер-сметчик	Акт выполненных работ
8	Оперативный анализ	Конец строительного периода	Начальник производственно-технического отдела	Акт выполненных работ
9	Стратегический анализ	Конец строительного периода	Главный инженер	Отчет о выполненных работах
<b>Маркетинг/сбыт</b>				
1	Текущее планирование	За год до начала строительства	Маркетолог	Данные аукциона
2	Оперативное планирование	За год до начала строительства	Начальник маркетингового отдела	Маркетинговый план
3	Стратегическое планирование	За год до начала строительства	Заместитель по экономике	Бизнес-план
4	Текущий учет	Один раз в месяц	Маркетолог	Маркетинговый бюджет
5	Оперативный учет	Один раз в квартал	Начальник маркетингового отдела	Акт сдачи-приемки выполненных работ
6	Стратегический учет	Один раз в год	Заместитель по экономике	Программа развития
7	Текущий анализ	Один раз в месяц	Маркетолог	Статистика отрасли, отчетность предприятия
8	Оперативный анализ	Один раз в квартал	Начальник маркетингового отдела	Маркетинговый план
9	Стратегический анализ	Один раз в год	Заместитель по экономике	Отчет о движении денежных средств

Среди программных продуктов, облегчающих процесс регламентации, выделяется программный продукт «Business Studio».

Business Studio обладает широкими функциональными возможностями для максимально легкого создания бизнес-архитектуры, начиная с постановки целей и проектирования бизнес-процессов, обеспечения сотрудников базой знаний и удобным доступом ко всей необходимой информации, и заканчивая контролем состояния компании, а также анализом отклонений и предложений сотрудников для совершенствования системы управления (рис. 44).

Основная задача, которую решает Business Studio, – это создание комплексной модели бизнеса, содержащей следующие элементы:

- стратегия (система целей и показателей их достижения);
- модель бизнес-процессов;
- организационная структура;
- ресурсы и документы;
- информационные системы.

В части создания системы целей и показателей поддерживается методология создания сбалансированной системы показателей Нортон и Каплана.

Сильной стороной продукта является интегрированность – в одном инструменте собраны наиболее востребованные методики и технологии: BSC/KPI, моделирование бизнес-процессов, имитационное моделирование, функционально-стоимостной анализ, поддержка СМК [35].

Важная технологическая особенность Business Studio – использование в качестве основы объектно-ориентированной промышленной платформы, определяющей широкие возможности продукта по построению сложных фильтров, работе с большими объемами данных и неограниченному расширению видов хранимой информации.

Продукт целесообразно использовать для следующих целей:

- 1) реорганизация бизнеса;
- 2) оптимизация и регламентация бизнес-процессов;
- 3) внедрение и сертификация СМК;
- 4) внедрение комплексных информационных систем.



Рис. 44. Функциональные возможности Business Studio [35]

Так как в рамках данной работы внедрение программного продукта предлагается для улучшения кадровой составляющей, рассмотрим возможности программы для этой цели.

Business Studio позволяет осуществить постановку целей с ответственными за достижение лицами, а также с показателями измерения достижения цели. Программа позволяет рассчитать степень влияния различных факторов на достижение результата, в конце каждого периода показываются результаты с «индикаторной линейкой», показывающей положение цели и трендом по сравнению с предыдущим периодом [35].

Business Studio позволяет моделировать все процессы внутри организации, для этого используются различные нотации (структурные схемы): «IDEF0» – для иерархии верхнего уровня, «процесс», «процедура», «BPMN», «EPC» – для иерархии нижнего уровня.

Нотация «IDEF0» показывает взгляд на организацию «сверху».

Нотация «процесс» (рис. 45) используется для моделирования определенного процесса с указанием начала, всех этапов, конца, с или без передачи управления. Нотация «процедура» (рис. 46) очень похожа на «процесс», но имеет в своем составе «дорожку» – показатель исполнителя процессов.

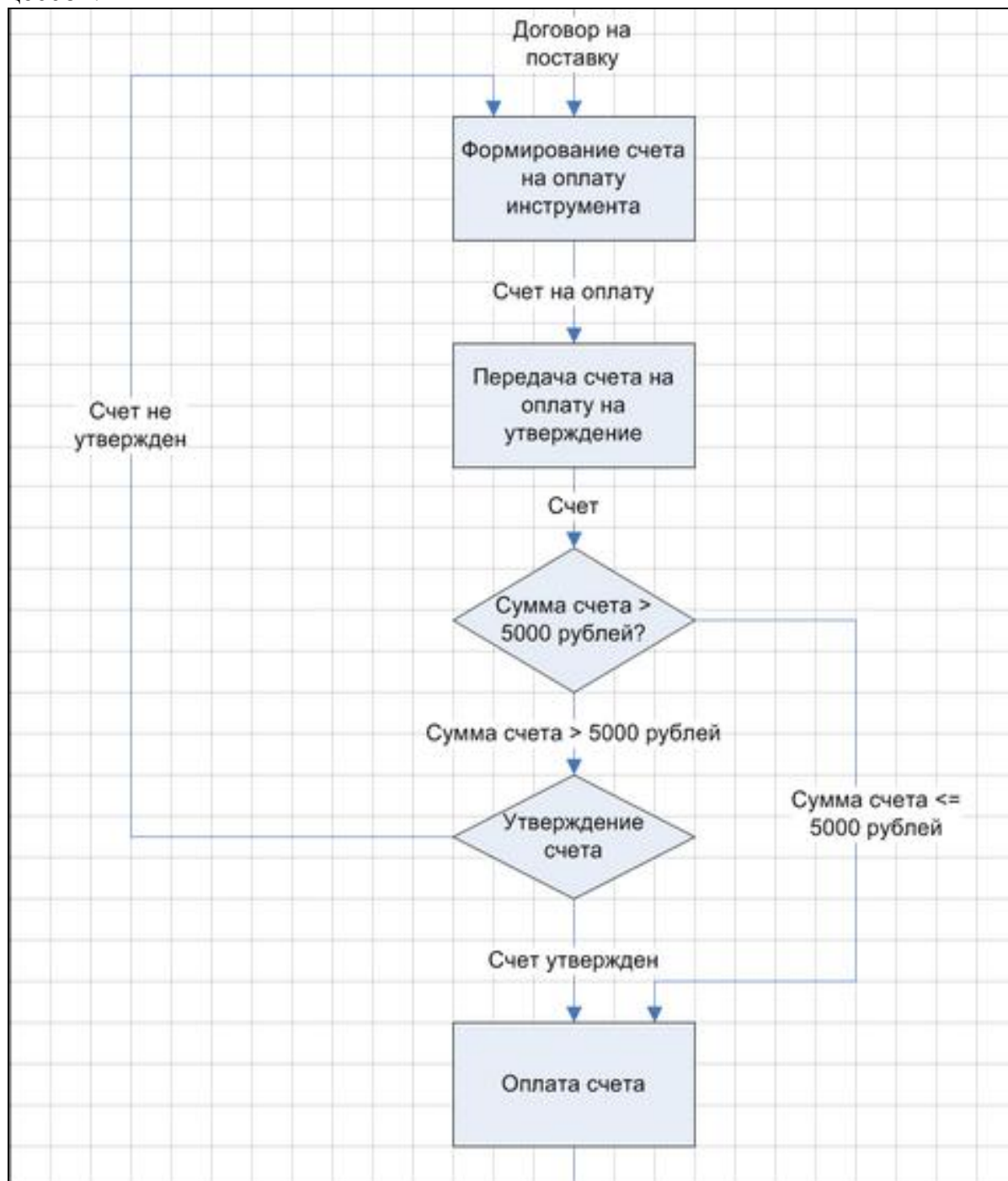


Рис. 45. Пример нотации «Процесс»

#### A4.2.4 Формирование исполнительной документации

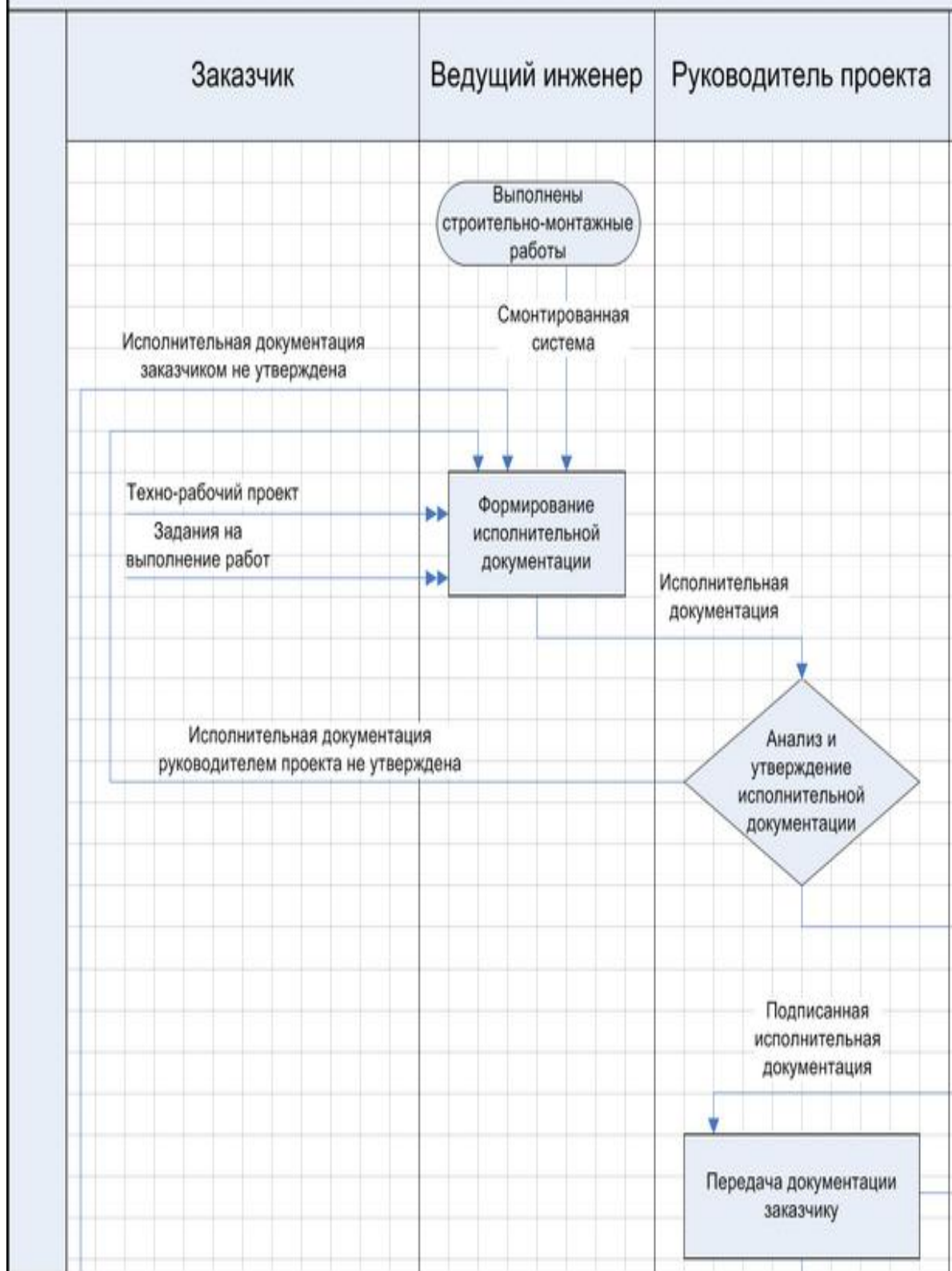


Рис. 46. Пример нотации «Процедура»

Нотация «BPMN» по своей сути такая же, как предыдущие, но с указанием промежуточных событий и документов.

«EPC» является наиболее сложной по составу нотацией и включает в себя:

- события;
- операции;
- исполнители операций;
- участники операций;
- материальные и документальные объекты;
- статус объекта.

Напрямую из программы можно автоматически отправлять письма с регламентами или изменениями в них согласующим лицам. Для этого используется «механизм рассылок», позволяющий значительно упростить процесс и сэкономить время.

Business Studio содержит в себе справочник «объекты» с хранилищем всей информации и документации организации. Программа дает возможность проектировать оргструктуру, штатное расписание, назначать владельцев, исполнителей и других участников процессов.

Важной возможностью Business Studio является имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ. Это позволяет спрогнозировать результаты деятельности организации при определенных заданных параметрах. Если конечный результат не устраивает эксперта, он меняет параметры и снова проделывает моделирование и анализ, и так до получения необходимого результата. Разработчики утверждают, что получаемые результаты наиболее приближены к реальным.

Business Studio помогает организации стать автоматизированной за счет внедрения других программных продуктов. Для этого Business Studio находит стороны деятельности организации, которые можно так или иначе автоматизировать и разрабатывает техническое задание на внедрение.

Business Studio не только формирует регламентирующую документацию, но и обеспечивает доступ сотрудников к «базе знаний» посредством html-публикации или Business Studio Portal. То есть любой сотрудник может зайти либо на специальный сайт компании, либо в портал программы и найти все необходимые для работы документы. Особенностью является так же то, что руководство может ограничивать доступ или сужать перечень доступной для конкретного работника информации.

Программный продукт позволяет контролировать показатели деятельности и достижение целей. Для этих целей необходимо ввести данные через BS Portal, BS кокпит или Excel. В результате показывается динамика показателей, с помощью «стратегических карт» осуществляется контроль



всех целей, ответственные лица видят результаты и статусы процессов [35].

При помощи программы возможно проведение анализа несоответствий, причин их возникновения и последствий. Данный вид анализа проводится при помощи Диаграммы Исикавы. Также программа позволяет анализировать предложения сотрудников. Это позволяет всем сотрудникам принять участие в обсуждении бизнес-процессов компании. Такой подход очень правильный, так как стимулирует работников к участию в управленческом процессе, позволяет находить «слабые места», служит дополнительной мотивацией и позволяет проявить себя.

Но, несмотря на широкий спектр функциональных возможностей, программный продукт Business Studio имеет ряд конкурентов. Все аналоги имеют свои особенности, плюсы и минусы.

Рынок программных продуктов для моделирования бизнес-процессов не очень велик, среди распространенных продуктов на российском рынке можно выделить: методологию и программный продукт ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), программный продукт Business Studio и программный продукт Fox Manager. ARIS является собственностью немецкой компании Software AG и существует достаточно долго – с 2000 года. Но недостатком является высокая стоимость программы и ее иностранное происхождение, что затрудняет внедрение и техническую поддержку. Стоимость в среднем составляет около 20000\$ за лицензию, к тому же продукт имеет непакетную версию. Существует бесплатная пробная версия ARIS express, но ее функциональность настолько низка, что практичнее выбрать другие бесплатные программные продукты. Если же говорить о конкуренте Fox manager, можно сказать, что он имеет как преимущества, так и недостатки. Преимущества заключаются в более низкой стоимости программы, низких требованиях к ПК и ОС, наличие собственного графического редактора. Но при этом программа достаточно молодая – существует с 16.03.2007, тогда как Business Studio работает уже с 01.10.2004. Также Business Studio, несмотря на более высокую стоимость, предполагает систему скидок для корпоративных клиентов, а также эффективную программу семинаров и вебинаров. Business Studio разработана российской компанией, вследствие чего оказание технической поддержки намного облегчается. Fox manager – это украинская разработка. В целом, функционал этих программ немного различается и выбор стоит за каждым конкретным покупателем. В рамках данной работы выбор основывался на круге функциональных возможностей, универсальности продукта и стабильности поставщика программного обеспечения.

Вопреки всем возможностям, которые дает программный продукт, принудить все строительные компании к его покупке не является возмож-

ным. Нами предлагается другая схема, а именно: внедрение программы на предприятиях через СРО.

СРО – это некоммерческие организации, объединяющие субъекты предпринимательской деятельности, работающие в определенной отрасли производства товаров (работ, услуг), либо объединяющие субъекты профессиональной деятельности определенного вида. Саморегулирование в области строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства (строительной деятельности) введено в Российской Федерации с 1 января 2009 года взамен строительных лицензий согласно Федеральному закону от 22.07.2008 N 148-ФЗ (ред. от 24.11.2014) «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации». То есть для строительства зданий и сооружений в Российской Федерации строительным организациям необходимо вступить (стать членами) саморегулируемой организации. Целью СРО является регулирование и контроль над деятельностью строительных организаций для повышения качества строительных работ и для предупреждения нарушений и несчастных случаев. Таким образом, внедрение программного продукта соответствует целям и задачам саморегулируемой организации, и при этом служит дополнительным мотивом для вступления. Последовательность внедрения в упрощенном виде будет выглядеть следующим образом:

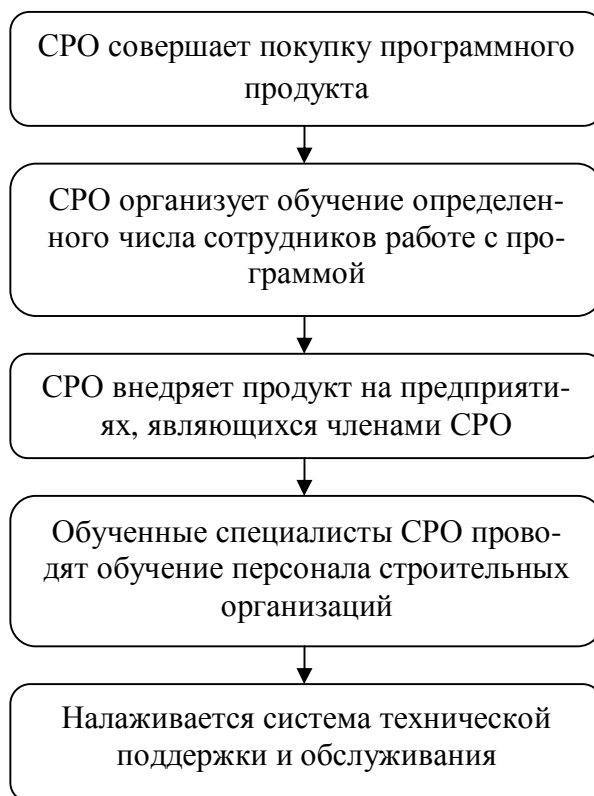


Рис. 47. Этапы внедрения программного продукта

Более подробный разбор целесообразности, задач и результатов внедрения программного продукта Business Studio будет рассмотрено в бизнес-плане. Так как саморегулируемая организация является площадкой для осуществления бизнес-плана, необходимо выбрать определенную СРО для расчетов. На данный момент в России действуют 277 саморегулируемых некоммерческих организаций в строительстве. Из них 29 расположены и осуществляют свою деятельность на территории Приволжского федерального округа. В свою очередь, лишь две организации из этого числа находятся на территории Республики Татарстан – СРО РНП «Содружество строителей Республики Татарстан» и СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение». Для того чтобы выбрать между ними, необходимо проанализировать основные показатели их деятельности. Для саморегулируемых организаций существенными показателями являются количество членов и размер компенсационного фонда. Количество организаций-членов отражает размер саморегулируемой организации, а размер компенсационного фонда является показателем как размера, так и устойчивости и платежеспособности СРО.

Саморегулируемая организация Региональное некоммерческое партнерство «Содружество строителей Республики Татарстан» зарегистрирована 23.06.2009 года, количество ее членов – 1104 строительные организации. Размер компенсационного фонда составляет 1148768769 рублей [26].

Саморегулируемая организация «Некоммерческое партнерство «Первое Поволжское строительное объединение» была зарегистрирована 30.04.2010 года и имеет 248 организаций-членов. Размер компенсационного фонда организации равен 145967586 рублям [34].

Таким образом можно сделать вывод, что СРО РНП «Содружество строителей РТ» является более крупной организацией и представляет больший интерес для бизнес-плана. Это связано с тем, что посредством этого СРО большее количество строительных организаций улучшат свою деятельность благодаря внедрению программного продукта, а также с тем, что стоимость программы достаточно высока и ее покупка не должна негативно сказаться на состоянии саморегулируемой организации.

Из данного раздела следует, что для повышения кадрового потенциала организаций необходимо использовать мотивацию и регламентацию труда. Для этого предприятие должно соответственно выстроить кадровую политику и систему управления персоналом. Для развития системы мотивации и регламентации возможно использование программного продукта «Business Studio», который позволит комплексно подходить к управлению предприятием. Для разработки регламентов удобно использовать методологию «карт функций управления» для наиболее полного охвата видов управленческой деятельности предприятия.

### **3. Расчеты по предлагаемым методикам повышения кадрового потенциала**

Как говорилось ранее, в условиях рыночной экономики одним из решающих факторов конкурентоспособности и эффективности работы предприятия является обеспечение высокого уровня кадрового потенциала. В строительной отрасли России и Татарстана вопрос с повышением кадрового потенциала остается нерешенным. В рамках данной работы предлагается ряд мер и методов решения данной проблемы: рационально выстроенная система управления персоналом, мотивация и регламентация труда с помощью создания «Карт функций управления» и внедрения программного продукта «Business Studio» посредством СРО.

Внедрение программы «Business Studio» предлагается провести через существующие саморегулируемые организации (СРО). Примером выступит крупнейшее некоммерческое партнерство в Татарстане – «Содружество строителей РТ». Для выявления возможности и целесообразности покупки программного обеспечения необходимо разработать бизнес-план. Идея бизнес-плана основывается на том, что для получения разрешения на выполнение строительных работ, работ по капитальному ремонту и реконструкции все строительные компании должны являться членами саморегулируемых организаций. Цель таких организаций – повышение качества работы строительной отрасли. Доходы СРО формируются за счет вступительных и членских взносов, взносов в компенсационный фонд и т.д. Весь этот денежный поток является выручкой СРО и направляется на содержание саморегулируемой организации, формирование резервного фонда, оказание финансовой помощи при страховых случаях и другие затраты согласно уставу организации. Каждая саморегулируемая организация заинтересована, чтобы в нее вступали новые члены, так как это ведет к увеличению компенсационного фонда и, соответственно, повышению рейтинга организации. Таким образом, бесплатное предложение программного продукта для СРО является дополнительной возможностью привлечь к себе клиентов. В свою очередь для строительных компаний данная возможность позволит улучшить качество управления, ввести систему менеджмента качества, внедрить регламенты и многое другое.

Таким образом, данный проект взаимовыгоден для строительных компаний и СРО. Также стоит заметить, что существует социальная выгода данного проекта, заключающаяся в общем повышении эффективности работы строительной сферы, улучшении строительной продукции. А строительство, как известно, всегда является ведущей отраслью любой страны и влияет на развитие всей экономики.

Данная идея еще не осуществлялась ни одной саморегулируемой организацией, следовательно, внедрение «Business Studio» позволит СРО НП «Содружество строителей РТ» выйти на новый уровень конкурентоспособности и привлекательности, а строительной отрасли Татарстана – развиваться более быстрыми темпами.

Так как площадкой для осуществления бизнес-плана является саморегулируемая организация СРО НП «Содружество строителей Республики Татарстан», нужно провести анализ ее финансово-хозяйственной деятельности. Это необходимо для выявления финансового состояния организации и принятия решения о реализуемости проекта по внедрению программного продукта Business Studio.

### 3.1. Финансовый анализ СРО НП «Содружество строителей РТ»

Содружество строителей Республики Татарстан входит в число крупнейших региональных саморегулируемых организаций России. По состоянию на 2014 год в государственный реестр саморегулируемых организаций внесено 274 саморегулируемые организации. Рассмотрим на графике округа России. Из графика видно, что Приволжский федеральный округ по числу саморегулируемых организаций стоит на втором месте.

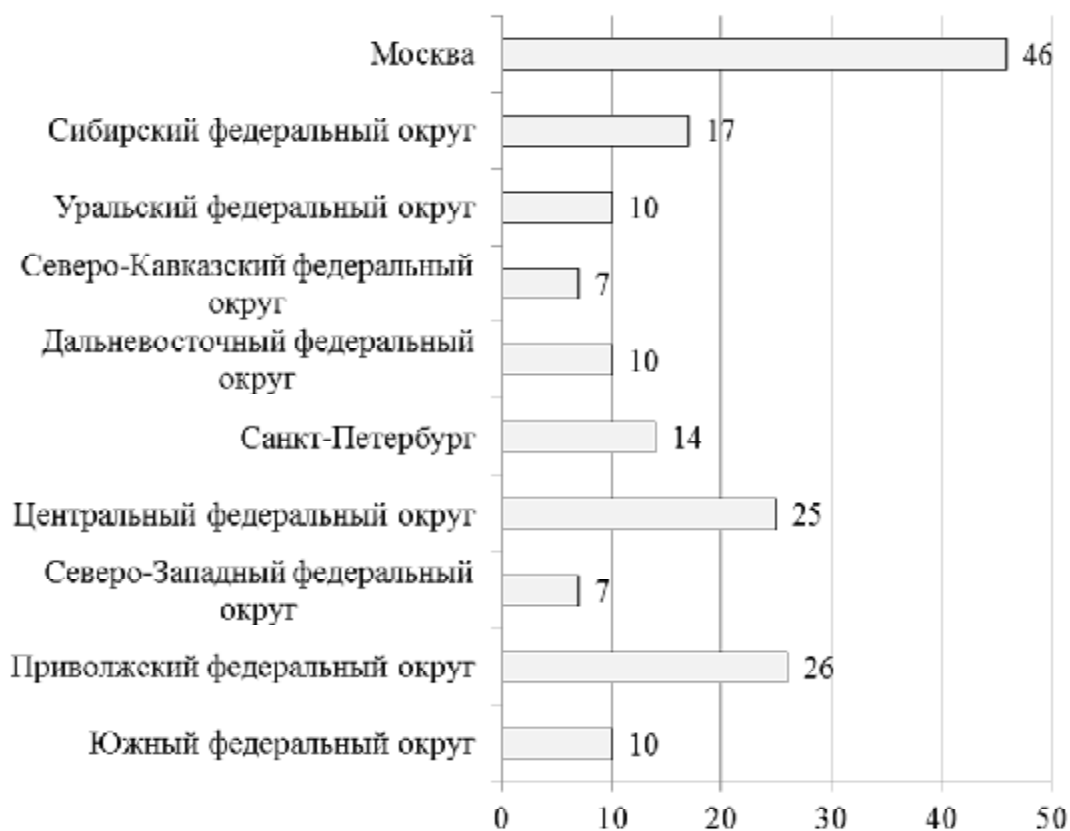


Рис. 48. Саморегулируемые организации в строительстве

В 2013 году в СРО РНП «Содружество строителей РТ» вступили 120 компаний. Доверие строительных организаций, надежность, стабильность и безупречная репутация Партнерства являются важнейшими характеристиками деятельности. По состоянию на начало 4 квартала 2015г. количество членов Ассоциации Саморегулируемой организации «Содружество строителей Республики Татарстан» составляет 1028 организацию.

В реестре членов Партнерства в отношении каждого члена Партнерства в соответствии с Градостроительным кодексом РФ должны содержаться следующие сведения:

1) идентификационный номер налогоплательщика, полное наименование юридического лица, его адрес (местонахождение), фамилия, имя, отчество индивидуального предпринимателя, дата его рождения, место жительства;

2) перечень видов работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства и к которым член Партнерства имеет свидетельство о допуске;

3) сведения о приостановлении, о возобновлении, об отказе в возобновлении или о прекращении действия свидетельства о допуске члена Партнерства к определенному виду или видам работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства.

С 1 января 2008 г. правительство России определило новые стандарты классификации бизнеса. Установлены предельные значения численности предприятий для разделения их на микропредприятия, малые и средние предприятия, предусматриваемые законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в России» [8]. Для более полного и образного отображения информации все предприятия условно были разбиты на 3 группы по размеру бизнеса (рис. 49):

I. Малые предприятия (среднесписочная численность которых до 100 человек, в т.ч. микропредприятия – до 15 человек). Их доля в общем числе анализируемых предприятий составила 90% (1217 предприятий);

II. Средние предприятия (среднесписочная численность которых меньше 250 человек). Их доля в общем числе анализируемых предприятий составила 7% (109 предприятий).

III. Крупные предприятия (среднесписочная численность которых свыше 250 человек). Их доля в общем числе анализируемых предприятий составила 3% (45 предприятия).

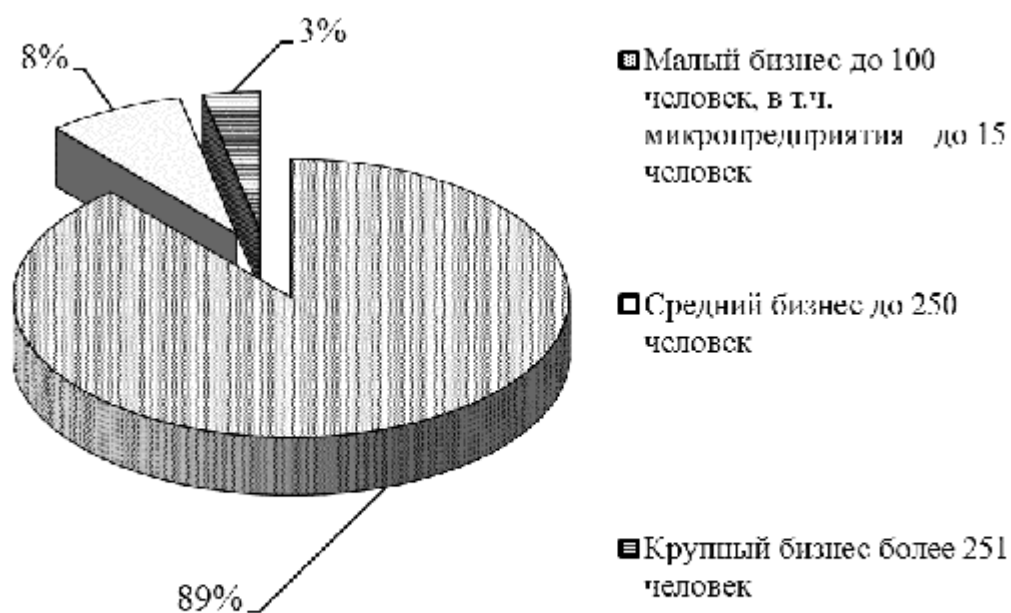


Рис. 49. Доля строительных предприятий по численности работников

Согласно Федеральному закону «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» [20] к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся внесенные в ЕГРЮЛ потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также физические лица, внесенные в Единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие определенным критериям.

Первый критерий – состав учредителей юридических лиц. Чтобы считаться малым или средним предприятием, доля государственной собственности, иностранных учредителей или общественных организаций в уставном капитале не должна превышать 25 процентов (за исключением активов инвестиционных фондов). Не больше четверти акций (долей) может принадлежать иным юридическим лицам, не являющимся малыми предприятиями.

Второй критерий – средняя численность работников. В категорию малых попадают компании со штатом от 16 до 100 человек. Организации с количеством сотрудников не более 15 человек признаются микропредприятиями, которые также относятся к категории малых. Средней считается

ся фирма с числом работающих от 101 до 250 человек. Средняя численность работников за календарный год определяется с учетом всех его работников, в том числе работающих по гражданско-правовым договорам или по совместительству с учетом реально отработанного времени, работников представительств, филиалов и других обособленных подразделений.

Третий критерий – выручка от реализации товаров, работ, услуг и (или) балансовая стоимость активов за предшествующий календарный год.

Большинство руководителей – членов Партнерства имеют высшее образование строительного профиля (рис. 50). По данным реестра программы «Содружество» имеют высшее образование – 1104 и среднее образование – 267 руководителей организаций, вступивших в Партнерство. Из них:

- специалистов строительного профиля – 586;
- нефтяников – 129;
- экономистов – 97;
- энергетиков – 141;
- руководителей другой специальности - 418.



Рис. 50. Анализ руководителей предприятий по профилю образования



Таким образом можем сделать вывод о том, что руководители предприятий, входящих в Партнерство, имеют соответствующее требованиям приема образование и необходимый стаж работы.

Условия приема строительных компаний в Партнерства очень жесткие, поскольку объединение в саморегулируемые организации предлагает коллективную ответственность. Организация принимается в члены Партнерства по решению Коллегии только при соблюдении всех предъявленных к ней требований. При вступлении в Партнерство организации должны соответствовать требованиям к повышению квалификации и аттестации. Квалифицированные работники не реже 1 раза в 5 лет должны проходить повышение квалификации по утвержденным программам с последующей аттестацией. В Партнерстве существует и развивается система повышения квалификации. На сегодняшний день в реестре Содружества заявлено 11368 инженерно-технических работников, из них:

- с высшим образованием – 9567;
- со средним образованием – 1801.

Разделив инженерно-технических работников по профилям, мы увидим следующее (рис.51):

- строительный профиль – 4979;
- электротехнический профиль – 1668;
- коммуникационный профиль – 1380;
- дорожный профиль – 95;
- механический профиль – 370;
- нефтяной профиль – 568;
- другой профиль – 2308.

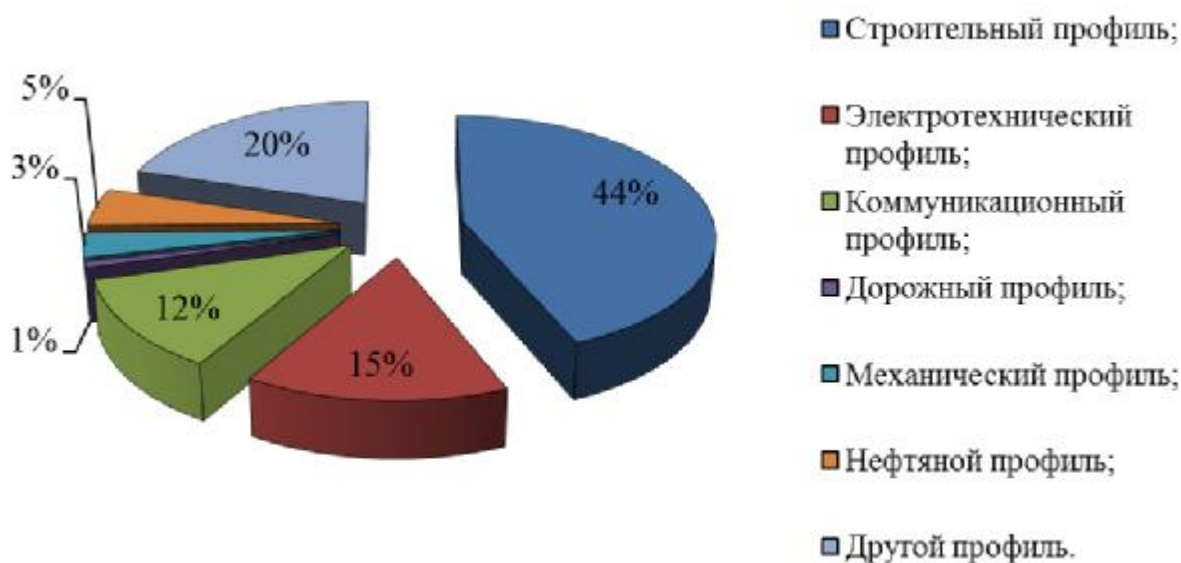


Рис. 51. Инженерно-технические работники по профилю

Из графика мы видим, что строительная отрасль тесно связана и с другими отраслями экономики, что наряду с инженерами основных строительных специальностей – ПГС, ВК, ТГВ, АД (57%) задействованы нефтяники, механики, энергетики и другие специалисты (43%).

Всего прошли курсы повышения квалификации и получили аттестаты 10262 инженерно-технических работников (рис. 52). Основная цель курсов – совершенствование кадрового потенциала строительного комплекса Республики Татарстан, устойчивое и рациональное развитие строительства, повышение престижа инженерно-технических работников, а также снижение травматизма на строительных площадках организаций.

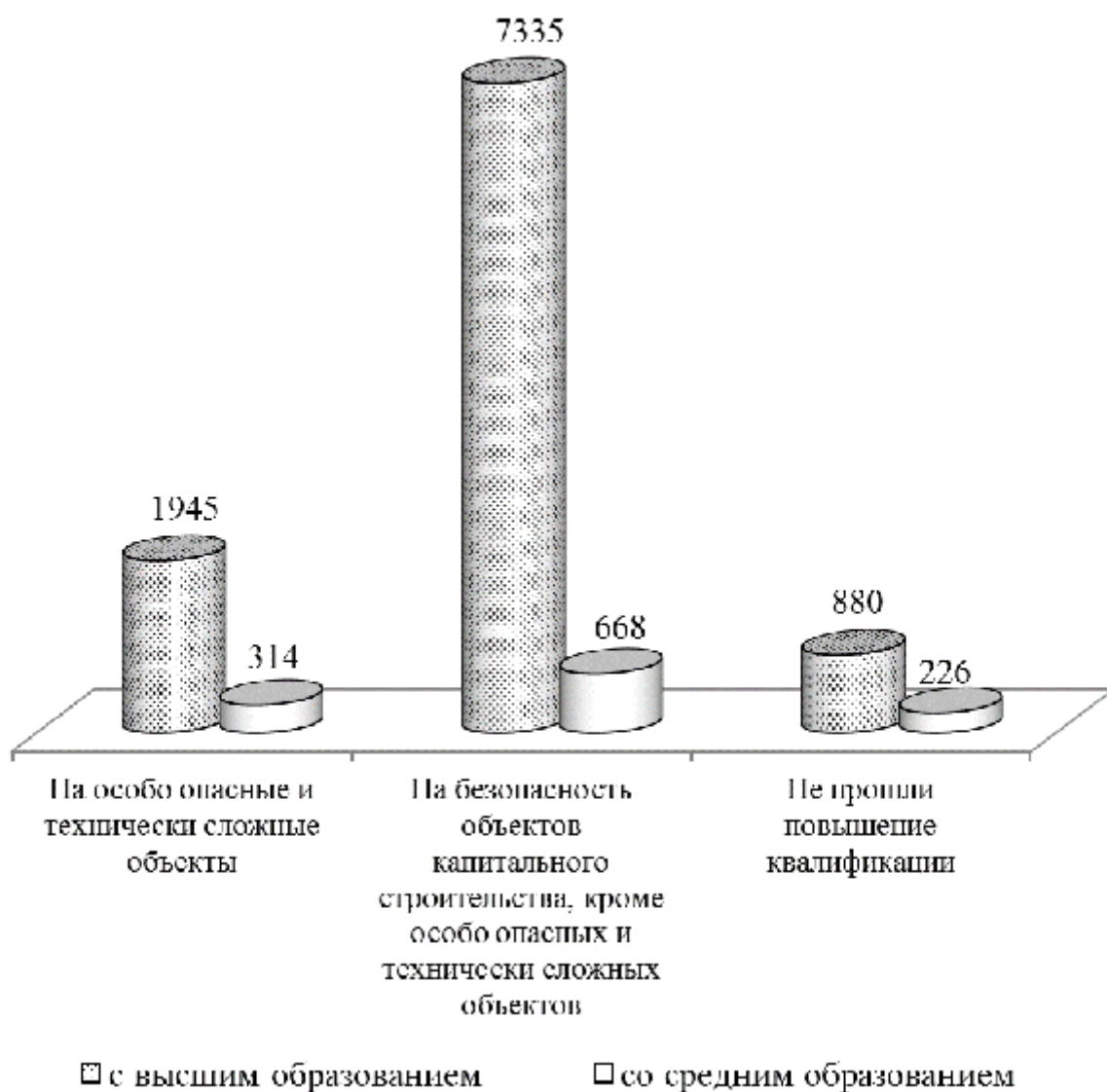


Рис. 52. Повышение квалификации инженерно-технических работников с высшим и средним образованием

Проведем анализ финансового состояния СРО по основным направлениям: платежеспособность и ликвидность предприятия, анализ эффективности использования оборотных средств, анализ показателей финансовой устойчивости, что является площадкой для формирования бизнес-плана.

Анализ финансового состояния начинается с оценки платежеспособности (ликвидности) организации в абсолютном выражении. Для этого активы предприятия разделяют по ликвидности, а пассивы – по степени срочности их оплаты. Данные по анализируемому СРО представим в табличной форме (табл. 12).

Таблица 12

Активы и пассивы организации

Актив			Пассив		
А 1	2009	187 764	П 1	2009	0
	2010	626 943		2010	877
	2011	801 036		2011	1 591
	2012	943 480		2012	855
	2013	1 092 855		2013	1 134
А 2	2009	10	П 2	2009	0
	2010	43 502		2010	0
	2011	9 304		2011	0
	2012	4 544		2012	0
	2013	34 614		2013	0
А 3	2009	0	П 3	2009	0
	2010	294		2010	0
	2011	223		2011	0
	2012	1		2012	0
	2013	5		2013	0
А 4	2009	995	П 4	2009	188 769
	2010	77 356		2010	747 218
	2011	116 964		2011	925 936
	2012	126 306		2012	1 073 476
	2013	126 725		2013	1 253 065

Активы организации сгруппированы в следующие:

- 1) А1 – наиболее срочные активы: денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;
- 2) А2 – быстро реализуемые активы: дебиторская задолженность и прочие пассивы;

3) А3 – медленно реализуемые активы: статьи запасов и затрат за исключением величины статьи «Расходы будущих периодов»;

4) А4 – труднореализуемые активы: статьи основных средств и других внеоборотных активов.

Пассивы выделены в следующие группы:

1) П1 – наиболее срочные обязательства: статьи кредиторской задолженности и прочих пассивов;

2) П2 – краткосрочные пассивы: статьи краткосрочных кредитов и заемных средств;

3) П3 – долгосрочные пассивы: статьи долгосрочных пассивов и заемных средств;

4) П4 – постоянные пассивы: статьи источников собственных средств за исключением величины статьи «Расходы будущих периодов».

Как можно заметить из табл. 12, СРО «Содружество строителей РТ» не имеет краткосрочных и долгосрочных пассивов, это связано с особенностями деятельности саморегулируемой организации. Стоит понимать, что СРО – это некоммерческая организация, поэтому зачастую не нуждается в получении кредитных средств для развития организации. Доходы СРО формируются за счет вступительных и членских взносов.

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

$$A1 \geq P1;$$

$$A2 \geq P2;$$

$$A3 \geq P3;$$

$$A4 \leq P4;$$

Так как в нашем случае выполняются все четыре соотношения, можно сказать, что «Содружество строителей РТ» является абсолютно ликвидной организацией.

В действительности для того чтобы назвать баланс ликвидным, не обязательно выполнение всех четырех соотношений. Выполнение первых трех неравенств влечет к выполнению четвертого, четвертое неравенство носит «балансирующий» характер и имеет глубокий экономический смысл – его выполнение свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости, а именно: наличия у компании собственных оборотных средств.

Далее рассчитаем наиболее важные показатели платежеспособности в динамике за 5 лет. Данные расчетов представим в табл. 13.

Таблица 13

## Финансовые коэффициенты платежеспособности

Наименование	Величины				
	2009	2010	2011	2012	2013
Собственный оборотный капитал	187 774	669 862	808 972	947 170	1 126 340
Чистый оборотный капитал	187 774	669 862	808 972	947 170	1 126 340
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1,000	0,999	0,998	0,999	0,999

Общий показатель платежеспособности предприятия носит обобщающий характер и рассчитывается по формуле 1:

$$(A1+0,5*A2+0,3*A3) / (П1+0,5*П2+0,3*П3) . \quad (1)$$

Нормативный уровень данного показателя  $>1$ . Изучив полученные результаты, можно сделать вывод, что показатели удовлетворяют нормативному значению во всех периодах, кроме первого. Это объясняется тем, что в данном периоде показатель «Кредиторская задолженность» имеет отрицательное значение. Но логически подумав, можно понять, что отрицательное значение кредиторской задолженности означает, что ее уплатили «вперед», то есть данное значение не является плохой тенденцией, а скорее наоборот.

Коэффициент покрытия (формулу (2) характеризует способность организации погашать текущие обязательства за счет текущих активов. Коэффициент позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают текущие обязательства.

$$\text{Коэф.покр.} = T_a / T_o, \quad (2)$$

где  $T_a$  – текущие активы;

$T_o$  – текущие обязательства.

В общем случае нормативными считаются значения от 2 до 3. Получившиеся значения гораздо выше. Это опять-таки связано с отсутствием краткосрочных и долгосрочных пассивов у организации, то есть ее текущих обязательств.

Коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности (формулы (3) и (4) очень похожи, разница лишь в том, что коэффициент быстрой ликвидности характеризует способность расплачиваться по текущим обязательствам за счет активов с промежуточной степенью ликвидности, а коэффициент абсолютной ликвидности – за счет наиболее ликвидных активов.

$$\text{Коэф.быст.ликв.} = (A1+A2) / T_0 \geq 0,2, \quad (3)$$

$$\text{Коэф.абс.ликв.} = A1 / T_0 > 0. \quad (4)$$

Другим показателем, характеризующим ликвидность предприятия, является «Собственный оборотный капитал» (формула (5)). Он определяется как разница между постоянными пассивами и трудно реализуемыми активами.

$$\text{СОК} = П4 - А4. \quad (5)$$

Нормативный уровень – больше нуля. Полученные значения удовлетворяют этому уровню во всех периодах.

Следующим показателем является «Чистый оборотный капитал», который определяется как разность текущих расходов и краткосрочных обязательств (формула (6)). Иными словами, организация имеет оборотный капитал до тех пор, пока текущие активы превышают краткосрочные обязательства.

$$\text{ЧОК} = T_a - T_0 \geq 0,1. \quad (6)$$

Последним из рассчитанных показателей является «Коэффициент обеспеченности собственными средствами», рассчитывающийся по формуле (7).

$$\text{КОСС} = \text{СОК} / \text{оборотные активы}. \quad (7)$$

Нормативный уровень этого показателя – не менее 0,1. Во всех анализируемых периодах полученное значение равно единице или приближено к ней, соответственно, нормативный уровень достигнут.

Платежеспособность является внешним проявлением финансовой устойчивости. Сущностью финансовой устойчивости является обеспеченность запасов и затрат источниками финансирования. В рамках анализа финансовой устойчивости рассчитаем такие показатели, как коэффициент

автономии, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент капитализации или «плечо» финансового рычага, коэффициент концентрации заемного капитала и коэффициент мобильности (маневренности) собственного капитала.

Данные расчетов и нормативные значения по каждому показателю представим в табл. 14.

Таблица 14

Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норм-е значение	Величина				
		2009	2010	2011	2012	2013
Коэффициент автономии	$\geq 0,6$	1	0,998	0,998	0,999	0,999
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,6$	1	0,998	0,998	0,99	0,99
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,5$	0	0,0012	0,0017	0,0008	0,001
Коэффициент капитализации	$\leq 1,5$	0	0,001	0,002	0,001	0,001
Коэффициент концентрации заемного капитала	$\leq 0,3$	0	0,001	0,002	0,001	0,001
Коэффициент мобильности собственного капитала	-	0,99	0,90	0,87	0,88	0,9

Таким образом, по всем основным показателям платежеспособности и ликвидности, СРО НП «Содружество строителей РТ» проходит нормативный уровень и, соответственно, является платежеспособным. Если же говорить о ликвидности, то согласно соотношениям А1-А4 и П1-П4, организация является абсолютно ликвидной.

Анализ финансовой устойчивости показал, что саморегулируемая организация по всем коэффициентам проходит норматив и является устойчивой.

Кроме расчета показателей финансовой устойчивости, необходимо определить тип финансовой устойчивости, к которому принадлежит предприятие. Для этого применяется методика расчета трехкомпонентного показателя типа финансовой ситуации. Для данного расчета необходимы три показателя наличия источников формирования запасов и 3 показателя

обеспеченности запасов источниками формирования. Рассчитаем показатели в табл. 15.

Таблица 15

Показатели типа финансовой устойчивости

№	Наименование	Расчет				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	СОК	187 931	669 862	808 972	947 170	1 126 340
2	ФК	187 931	669 862	808 972	947 170	1 126 340
3	ОИ	187 931	669 862	808 972	947 170	1 126 340
4	Фсок	187 931	669 568	808 968	947 169	1 126 335
5	Ффк	187 931	669 568	808 968	947 169	1 126 335
6	Фои	187 931	669 568	808 968	947 169	1 126 335

Наличие собственных оборотных средств рассчитывается по формуле (8).

$$\text{СОК} = \text{КиР} - \text{ВА}, \quad (8)$$

где КиР – капитал и резервы;  
ВА – внеоборотные активы.

Расчет наличия собственных долгосрочных источников формирования запасов или функционирующий капитал представлен в формуле (9).

$$\text{ФК} = (\text{КиР} + \text{долгоср. пассивы}) - \text{ВА} \quad (9)$$

Наличие общей величины основных источников формирования запасов рассчитывается по формуле (10).

$$\text{ОИ} = (\text{КиР} + \text{ДСП} + \text{ККиЗ}) - \text{ВА}, \quad (10)$$

где ДСП – долгосрочные пассивы;  
ККиЗ – краткосрочные кредиты и займы.



Излишек или недостаток каждого из показателей определяется с помощью вычитания из получившейся величины суммы запасов (формулы (11), (12) и (13)).

$$\Phi_{\text{сок}} = \text{СОК} - \text{запасы} , \quad (11)$$

$$\Phi_{\text{фк}} = \text{ФК} - \text{запасы} , \quad (12)$$

$$\Phi_{\text{ои}} = \text{ОИ} - \text{запасы} . \quad (13)$$

По результатам расчетов анализируемое предприятие можно отнести к одному из 4 типов финансовой устойчивости:

- 1) абсолютная независимость финансового состояния ( $\Phi_{\text{сок}} \geq 0$ ;  $\Phi_{\text{фк}} \geq 0$ ;  $\Phi_{\text{ои}} \geq 0$ );
- 2) нормальная независимость финансового состояния ( $\Phi_{\text{сок}} < 0$ ;  $\Phi_{\text{фк}} \geq 0$ ;  $\Phi_{\text{ои}} \geq 0$ );
- 3) неустойчивое финансовое состояние ( $\Phi_{\text{сок}} < 0$ ;  $\Phi_{\text{фк}} < 0$ ;  $\Phi_{\text{ои}} \geq 0$ );
- 4) кризисное финансовое состояние ( $\Phi_{\text{сок}} < 0$ ;  $\Phi_{\text{фк}} < 0$ ;  $\Phi_{\text{ои}} < 0$ ).

В данном случае СОК, ФК и ОИ являются равными показателями, так как организация не имеет долгосрочных пассивов и краткосрочных кредитов, и займов. Но при этом можно сказать, что СРО «Содружество строителей РТ» относится к первому типу финансового состояния – то есть абсолютная независимость.

Также важными показателями являются показатели рентабельности. Несмотря на то, что СРО является некоммерческим партнерством и не имеет прямой прибыли, необходимо рассчитать данные показатели для понимания положения организации с экономической точки зрения. В основе многих показателей лежит чистая прибыль, ее динамика представлена в табл. 16.

Таблица 16

Чистая прибыль

Показатель	Годы			
	2010	2011	2012	2013
Чистая прибыль, тыс.руб.	38 017	41 846	50 454	61 462

Далее рассчитаем показатели рентабельности по данным бухгалтерской отчетности СРО «Содружество строителей Республики Татарстан» в табл.17.

## Показатели рентабельности

Наименование показателя	Расчетные величины			
	2010	2011	2012	2013
Рентабельность активов	4,61	4,51	4,70	4,90
Рентабельность собственного капитала	8,12	5,00	5,05	5,28
Рентабельность заемного капитала	8669,78	3391,09	4125,43	6180,19

Все рассчитанные показатели имеют положительные значения в течение всего анализируемого периода времени, это говорит о рентабельности анализируемой организации.

Таким образом, проведенный анализ показал, что саморегулируемая организация «Содружество строителей Республики Татарстан» является абсолютно ликвидной, платежеспособной, рентабельной и имеет независимое финансовое состояние. Это говорит о том, что реализация бизнес-плана является возможной, и это не повлечет за собой негативные последствия для СРО.

### 3.2. Бизнес-план по внедрению программного продукта «Business Studio»

Бизнес-план рассчитывается при помощи программы «АЛТ-Инвест Сумм 6.1 Строительство».

#### 3.2.1 Общая характеристика отрасли, предприятия, продукции

Строительство представляет собой отдельную, самостоятельную отрасль экономики страны, которая предназначена для ввода в действие новых, а также реконструкции, расширения, ремонта и технического перевооружения действующих строительных объектов производственного и непроизводственного назначения.

Строительная продукция – это здания и сооружения, выполненные строительные, монтажные и специальные работы по возведению зданий и сооружений, а также их ремонту, реконструкции, модернизации и расширению.

Строительная продукция значительно отличается от продукции других отраслей экономики. Это отличие заключается не только в больших физических размерах зданий и сооружений, но и в основных технико-экономических особенностях строительной продукции, это:

- 1) территориальная закреплённость, недвижимость продукции;

2) зависимость, архитектурно-планировочных и конструктивных решений объектов от климатических и природно-географических условий строительства;

3) индивидуальный характер продукции; практическое отсутствие объектов – точных копий друг друга;

4) значительная ресурсоемкость продукции, т.е. потребность в большом количестве финансовых, материальных, технических и трудовых ресурсов;

5) длительность жизненного цикла строительной продукции.

Таким образом, строительное производство имеет ряд особенностей и является сложным и крайне ответственным видом деятельности. Поэтому для установления стандартов и правил профессиональной деятельности, контроля их исполнения, а также обеспечения дополнительной имущественной ответственности перед потребителями был принят Федеральный закон от 22.07.2008 «О внесении изменений в Градостроительный кодекс и отдельные законодательные акты Российской Федерации». Согласно закону, с 1 января 2009 года взамен строительных лицензий (лицензий на деятельность в области строительства зданий и сооружений I и II уровня ответственности) вводится саморегулирование в области строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства. То есть строительные компании должны вступать в саморегулируемые организации – СРО. Членство в СРО является обязательным требованием для строительных организаций и индивидуальных предпринимателей, занимающихся строительной деятельностью. Члены СРО для осуществления строительной деятельности должны получить свидетельство о допуске к работам в области строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства.

СРО – это некоммерческая саморегулируемая организация, созданная путем объединения юридических лиц и индивидуальных предпринимателей и имеющая своей основной целью обеспечение добросовестного осуществления профессиональной деятельности членами саморегулируемой организации.

Саморегулирование в области строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства (строительной деятельности) регулируется следующими нормативно-правовыми актами:

1) Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ.

2) Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ.

3) Федеральный закон от 01 декабря 2007 года № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях».

4) Федеральный закон от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

В соответствии с действующим российским законодательством, а также требованиями, выдвигаемыми к СРО, на начальном этапе формирования некоммерческого объединения при нем должен создаваться компенсационный фонд. Он наполняется за счет членских взносов участников саморегулируемой организации и является гарантом ответственности участников СРО перед своими клиентами. Без взноса в компенсационный фонд компания не имеет шансов срочно вступить в СРО строителей, точно так же, как и организация не имеет права на свою деятельность, если этот фонд не был организован.

Так как у каждой отрасли строительной сферы имеются свои нюансы работы, а также объемы выполняемых работ, то суммы взносов для разных СРО имеют свой, отличный от других, диапазон. Самым дорогостоящим является членство в СРО строителей. Это вполне понятно, ведь объем работы, который выполнит строительная компания при возведении, реконструкции или капитальном ремонте зданий и сооружений, намного больший, чем объем работ проектной компании, работающей на этом же объекте.

Цели деятельности саморегулируемых организаций в строительной сфере (строительных СРО):

1) объединение профессиональных участников строительной отрасли для предотвращения, предупреждения причинения вреда жизни и здоровью физических лиц, биомиру, окружающей среде, экологии, объектам культурного наследия (памятникам культуры и искусства), имуществу граждан и организаций, государственному и муниципальному имуществу вследствие недостатков работ в области строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства, выполняемыми членами саморегулируемой организации;

2) повышение качества выполняемых строительных работ;

3) информирование профессиональных участников строительной деятельности.

Вступление в саморегулируемую организацию имеет ряд положительных аспектов, таких как: СРО осуществляет защиту прав и законных интересов ее членов; членство в СРО ведет к повышению качества осуществляемых строительных работ; СРО оказывает помощь в повышении квалификации сотрудников членов СРО; СРО осуществляет информационную поддержку членов путем предоставления изменений в нормативно-правовые акты, проведению общих собраний, организации круглых столов, симпозиумов и конференций посвященных актуальным темам саморегулирования, функционирования СРО, а также проблемам в сфере регулирования и функционирования строительной деятельности.

При этом, для вступления в саморегулируемую организацию необходимо предоставить пакет документов, оплатить вступительный взнос, а строительная организация должна соответствовать требованиям СРО. Данные условия выступают барьером входа на строительный рынок.

Следовательно, СРО в строительстве имеет принципиальное значение, выступая, с одной стороны, как барьер входа в отрасль и не давая возможности появляться «компаниям-однодневкам», а с другой стороны – как поддержка и помощь для серьезных строительных компаний.

Таким образом, отрасль, рассматриваемая в рамках данной работы – это отрасль саморегулируемых организаций в строительстве. Анализируемой организацией выступит СРО РНП «Содружество строителей Республики Татарстан».

Наиболее полное и точное описание отрасли можно провести с использованием модели 5 конкурентных сил Майкла Портера. При помощи этой модели возможно определить интенсивность конкурентной борьбы в отрасли, а также выявить силы, воздействующие на отраслевой потенциал и на изменение позиций организаций на рынке.

Рынок саморегулируемых организаций в строительстве не очень велик, всего в Приволжском федеральном округе 29 строительных СРО. Из них две действуют в Республике Татарстан. По проведенному анализу 5 сил Портера уровень внутриотраслевой конкуренции можно назвать средним. Для того чтобы провести анализ рынка, необходимо изучить каждую из «5 сил» Портера.

Угроза входа новых конкурентов: данная угроза является низкой, так как существуют барьеры входа в отрасль. Уровень инвестиций для входа в отрасль можно оценить как высокий, доступ к каналам распределения ограничен, в отрасли заняты все возможные ниши. Таким образом, клиентов можно привлечь лишь значительным снижением цен, так как крупные игроки уже не пойдут на это. При этом государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения.

Угроза заменяющих продуктов: эту угрозу можно оценить как среднюю, так как товаром саморегулируемых организаций является членство в СРО. А количество СРО невелико – всего 2 на территории Республики Татарстан. При этом анализируемое СРО «Содружество строителей РТ» является одним из крупнейших во всем Поволжском округе. Существующие же «товары-заменители» только вошли на рынок и их доля мала.

Соперничество между существующими предприятиями: отрасль имеет средний уровень внутриотраслевой конкуренции, так как количество игроков невысоко и темп роста рынка в фазе стагнации.

Давление покупателей: данную угрозу можно оценить как среднюю, так как особенностью рынка является значимость имиджа и имени СРО

для клиентов, и покупатель будет переключаться только при значительной разнице в цене. Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами, и потребители удовлетворены качеством услуг.

Давление поставщиков: данная угроза отсутствует, так как поставщиков нет.

Таким образом, угрозы «5 сил» являются средними, кроме угрозы входа новых конкурентов – ее можно оценить, как низкую и давление поставщиков, так как оно отсутствует.

Для предприятия, работающего в данной отрасли, можно дать следующие рекомендации: необходимо сохранять высокий уровень качества услуг, развивать и внедрять новые методы и инструменты для повышения эффективности деятельности своих клиентов – строительных компаний.

Стоит заметить, что основной задачей СРО в области строительства является повышение качества работ организаций-участников. Из основных проблем строительной отрасли можно выделить низкий уровень менеджмента, ослабленную систему регламентации и менеджмента качества и плохую организацию работ.

В связи с этим предлагается внедрить программный продукт, позволяющий формулировать стратегии и выстраивать пути их достижения, проектировать и оптимизировать бизнес-процессы, оргструктуру и штатное расписание. Также очень важной составляющей является возможность формирования и распределения регламентирующей документации, внедрения системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO, формирования технических заданий и поддержки внедрения информационных систем.

### ***3.2.2. Анализ рынка и основных конкурентов***

Данный раздел бизнес-плана включает в себя определение спроса, выбор целевого сегмента, оценку конкурентной позиции в выбранном сегменте рынка и анализ конкурентов.

#### ***Сегментирование***

Сегментирование рынка – это процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и поведении. Объектом сегментирования являются строительные компании Татарстана, состоящие в СРО «Содружество строителей Республики Татарстан». Критериями сегментирования выступят 2 показателя: географический критерий и вид деятельности в области строительства (рис. 53).

	<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>
<b>Г</b>			
<b>Д</b>			
<b>Е</b>			

Рис. 53. Сегментирование рынка строительных организаций РТ

- А – строительные компании, занимающиеся инженерными изысканиями;
- Б – строительные компании, осуществляющие подготовку проектной документации;
- В – строительные компании, осуществляющие строительство;
- Г – межрегиональный рынок;
- Д – региональный рынок;
- Е – общероссийский рынок

Выбор данных критериев сегментирования неслучаен, так как в соответствии с российским законодательством существует 3 вида строительной деятельности, которым предписано обязательное вступление в саморегулируемые организации:

- 1) СРО, основанные на членстве лиц, выполняющих инженерные изыскания;
- 2) СРО, основанные на членстве лиц, осуществляющих подготовку проектной документации;
- 3) СРО, основанные на членстве лиц, осуществляющих строительство.

При этом существуют объединения СРО, включающие в себя организации по всем этим 3 видам деятельности, например, СРО НП «Объединение инженеров», включающее в себя саморегулируемые организации «Объединение инженеров строителей», «Объединение инженеров-

проектировщиков», «Объединение инженеров-изыскателей», «Объединение инженеров-энергетиков».

Географический критерий также немаловажен на рынке саморегулируемых организаций, так как законодательство не запрещает строительным компаниям вступать в СРО других регионов Российской Федерации. Довольно часто встречается практика регистрации СРО, направленных на межрегиональный рынок. Примером таких взаимоотношений может выступить СРО НП «Межрегиональное объединение строителей», количество членов которого составляет 2345 организации, а размер компенсационного фонда – 1,5 миллиарда рублей. Также существуют крупнейшие строительные СРО, включающие в себя компании со всей России. Такой организацией является СРО НП «Объединение инженеров-строителей», имеющая в компенсационном фонде 4,2 миллиарда рублей и включающая около 14 тысяч компаний-членов СРО.

Анализируя данные рис.53, можно сделать вывод, что СРО НП «Содружество строителей Республики Татарстан» ориентировано на региональные компании, осуществляющие строительство. Таким образом, можно сказать, что анализируемое СРО занимает узкую нишу на рынке саморегулируемых организаций в области строительства.

Выбор целевого сегмента показывает, на спрос какой группы потребителей рассчитывает анализируемое предприятие. Поэтому, следующим этапом необходимо произвести расчет спроса и прогноз сбыта продукции.

### ***Расчет спроса и прогноз сбыта***

Существует несколько методов расчета спроса: нормативный метод, метод суммирования первичных, повторных и дополнительных продаж, метод анализа временных рядов, метод уровня потребления и т.д. Но ни один из этих методов не подходит для расчета спроса в рамках данного бизнес-плана, так как он имеет специфический характер.

Для определения спроса на внедрение программного продукта на строительные предприятия стоит учесть, что по нашему предложению внедрение такого продукта должно стимулироваться со стороны СРО. Так как СРО заинтересованы в том, чтобы в них вступали новые члены, предоставление возможности получения дополнительного бонуса в виде полезного программного продукта является для СРО возможностью привлечь новых клиентов. Также стоит заметить, что зачастую многие компании самостоятельно покупают программные продукты, аналогичные предложенному нами. И получение его бесплатно при вступлении в саморегулируемую организацию является мощным стимулом для выбора СРО НП «Содружество строителей Республики Татарстан».



Таким образом можно сделать вывод, что идея внедрения программного продукта через СРО носит обоюдный интерес: спрос равен количеству строительных организаций. И так как мы рассматриваем данный бизнес-план на примере СРО «Содружество строителей Республики Татарстан», спрос равен количеству организаций-участников этого СРО. Таким образом:

$$Q = 1104 .$$

Прогноз сбыта в нашем случае совпадает со спросом, так как мы предполагаем, что все компании-участники заинтересованы в приобретении данного программного продукта. А вступая в СРО, они получают его бесплатно.

Следовательно, спрос на внедрение программы составляет 1104 организации, прогноз сбыта так же равен этому количеству организаций.

Далее в следующем разделе планируется провести анализ конкурентов СРО НП «Содружество строителей Республики Татарстан», а также определить конкурентную позицию предприятия в выбранном сегменте рынка. Это позволит получить более точную картину существующего положения, анализируемого СРО.

#### ***Определение позиции предприятия в выбранном сегменте рынка и анализ конкурентов***

Так как рынок саморегулируемых организаций в строительстве не очень велик, их количество в Республике Татарстан составляет всего лишь 2 некоммерческих партнерства: СРО НП «Содружество строителей Республики Татарстан», которое является анализируемой организацией и его основной конкурент – СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение».

Оба этих некоммерческих партнерства СРО занимают одну рыночную нишу, то есть направлены на один сегмент строительных организаций. Это позволяет назвать их полноценными конкурентами. Также стоит заметить, что СРО НП «Первое Поволжское Строительное объединение» является более молодой организацией с численностью членов 248 человек и компенсационным фондом 146 миллионов рублей. Несмотря на то, что показатели гораздо ниже, чем у СРО НП «Содружество строителей РТ», данная организация развивается быстрыми темпами и привлекает к себе клиентов при помощи рекламы и дополнительных возможностей.

При определении позиции организации в выбранном сегменте рынка рекомендуется использовать матрицы, такие как БКГ, МакКинзи или Спейс. Но учитывая своеобразность данного бизнес-плана, мы разработали собственную матрицу (рис. 54).



Рис. 54. Матрица конкурентоспособности и устойчивости организации

1 – СРО НП «Содружество строителей РТ»;

2 – СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение»

Устойчивость саморегулируемой организации напрямую зависит от размера компенсационного фонда, находящегося в ее распоряжении, так как из этого фонда СРО имеет возможность покрыть обязательства своих членов, возникшие вследствие нарушения ст.60 Градостроительного кодекса РФ. Также средства компенсационного фонда саморегулируемой организации могут быть размещены в активы в целях сохранения и увеличения его размера. Таким образом, надежность и устойчивость СРО определяется суммой компенсационного фонда. Этот показатель является одним из основных рассматриваемых потенциальными членами СРО. Рассчитаем устойчивость каждого из рассматриваемых СРО, для этого найдем соотношение между размером фонда (формулы (14) и (15)).

$$\text{Устойчивость 1} = \frac{1148768769}{145967586} = 7,87 \quad (14)$$

$$\text{Устойчивость 2} = \frac{145967586}{1148768769} = 0,13. \quad (15)$$

Так как деятельность саморегулируемых организаций находится под контролем государства, все СРО являются некоммерческими организациями и предоставляют одинаковые услуги, то конкурентоспособность саморегулируемых организаций выражается в количестве членов-участников СРО. Рассчитаем конкурентоспособность СРО НП «Содружество строителей РТ» и СРО НП «Первое Поволжское Строительное объединение» по формулам (16) и (17).

$$\text{Конкурентоспособность } 1 = \frac{1104}{213} = 5,18, \quad (16)$$

$$\text{Конкурентоспособность } 2 = \frac{213}{1104} = 0,19. \quad (17)$$

Полученные данные по конкурентоспособности и устойчивости переносим на матрицу и на пересечении этих двух показателей находим положение каждого из предприятий. Согласно данному методу анализируемое СРО «Содружество строителей РТ» находится в наилучшей позиции по данному сегменту рынка, а конкурирующее СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение» оказывается в худшей ячейке и является слабой организацией.

Следующим методом расчета конкурентной позиции является метод МакКинзи. Данная матрица разработана консультационной группой МакКинзи (McKinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (General Electric) и получила название «Экран бизнеса». Но для построения матрицы необходимо заполнить следующие таблицы:

Таблица 18

## Привлекательность СРО НП «Содружество строителей РТ»

Группы факторов	Экстремальное значение	Определенно нет	Очень непривлекательно	Не очень привлекательно	Нейтрально	Некоторая привлекательность	Очень привлекательно	Экстремальное значение
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Баллы		0	1	2	3	4	5	
Рыночные факторы								
Размер рынка	малый					ü		большой
Темп роста рынка и потенциал	низкий				ü			высокий
Сезонность спроса	высокая						ü	низкая
Чувствительность цен	низкая			ü				высокая
Прибыльность производства	низкая		ü					высокая
Дифференциация продукции	низкая	ü						высокая
Факторы конкуренции								
Существование равных конкурентов	много					ü		мало
Интенсивность конкуренции	высокая					ü		низкая
Степень специализации конкурентов	низкая			ü				высокая
Трудности входа в отрасль	меньше			ü				больше
Изменяемость доли рынка	высокая						ü	низкая
Трудности выхода из отрасли	больше		ü					меньше
Наличие товаров-заменителей	много				ü			мало
Загрузка мощностей	низкая				ü			высокая

Продолжение табл. 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Барьеры входа в отрасль							
Потребность в инвестициях	малая					ü		большая
Эффект масштаба	низкий						ü	высокий
Наличие каналов распределения	много				ü			мало
Доступность каналов распределения	высокая					ü		низкая
Доступ к сырью	легкий				ü			трудный
Государственный протекционизм	слабый					ü		сильный
	Барьеры выхода из отрасли							
Государственные и социальные ограничения	сильные	ü						слабые
Опасность социальных проблем	высокая		ü					низкая
Специализация оборудования	высокая				ü			низкая
Зависимость от стратегических взаимодействий	высокая		ü					низкая
	Взаимоотношения с поставщиками							
Местные поставщики	мало				ü			много
Материалы-заменители	мало				ü			много
Интенсивность конкуренции среди поставщиков	низкая				ü			высокая
Доступ к иностранным поставщикам	трудный				ü			легкий
Формирование стратегических союзов	мало				ü			много

Продолжение табл. 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Уровень вертикальной интеграции с поставщиками	низкий				ü			высокий
Технологические факторы								
Уровень технических новинок	высокий					ü		низкий
Сложность производства	высокая			ü				низкий
Капиталоемкость продукции	высокая		ü					низкий
Макроэкономические факторы								
Инфляция	высокая			ü				низкая
Валютная стабильность	низкая	ü						высокая
Квалификация рабочей силы	низкая					ü		высокая
Законодательные угрозы	много			ü				мало
Степень государственного регулирования	высокая		ü					низкая
Налогообложение	высокое					ü		низкое
Поддержка и субсидии государства	слабая				ü			сильная
Иностранные инвестиции и частная собственность	ограниченные	ü						неограниченные
Социальные факторы								
Дисциплина работников	плохая					ü		хорошая
Демографические изменения	много				ü			мало

Окончание табл. 18

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Степень охвата профсоюзами	высокая					ü		низкая
Отношения рабочих с руководством	плохие					ü		хорошие
Количество наблюдений		4	6	6	14	12	3	
Взвешенный итог		0	6	12	42	48	15	
Общий итог		0+6+12+42+48+15=123						
Общее количество наблюдений		45						
Среднее взвешенное значение		123/45=2,73						

Таким образом, при помощи расстановки баллов по каждому из 45 показателей и их последующему усреднению получилось, что привлекательность СРО НП «Содружество строителей РТ» оценивается в 2,73 балла. Далее рассчитаем конкурентную позицию этой же организации.

Таблица 19

## Конкурентная позиция СРО НП «Содружество строителей РТ»

Группы факторов	Экстремальное значение	Определенно нет	Очень непривлекательно	Не очень привлекательно	Нейтрально	Некоторая привлекательность	Очень привлекательно	Экстремальное значение
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем продаж	низкий					ü		высокий
Занимаемая доля рынка, %	малая					ü		большая
Размещение предприятия	неблаг.				ü			благоприятно
Время деятельности предприятия в СЗХ	<1 года						ü	>5 лет
Имидж	плохой						ü	хороший

Окончание табл. 19

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Финансовое положение	плохое					ü		хорошее
Уровень цены	завышенный			ü				среднеотраслевой
Уровень технологий	устарел				ü			новейшие разработки
Качество продукции	ненадежное					ü		надежное
Расходы на рекламу	нет		ü					есть
Срок исполнения услуг	завышен					ü		на уровне с конкурентами
Уровень сервисного обслуживания	нет				ü			высокий
Уровень известности продукции	нет					ü		широко узнаваемая марка
Количество наблюдений		0	1	1	3	6	2	
Взвешенный итог		0	1	2	3	24	10	
Общий взвешенный итог		40						
Общее количество наблюдений		13						
Среднее взвешенное значение		$40/13=3,08$						



Конкурентная позиция саморегулируемой организации приняла усредненное значение 3,08 балла.

Следующим этапом проведем такой же анализ предприятия конкурента, а именно СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение».

Таблица 20

Привлекательность СРО НП «Содружество строителей РТ»

Группы факторов	Экстремальное значение	Определенно нет	Очень непривлекательно	Не очень привлекательно	Нейтрально	Некоторая привлекательность	Очень привлекательно	Экстремальное значение
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Баллы		0	1	2	3	4	5	
Рыночные факторы								
Размер рынка	малый					ü		большой
Темп роста рынка и потенциал	низкий				ü			высокий
Сезонность спроса	высокая						ü	низкая
Чувствительность цен	низкая			ü				высокая
Прибыльность производства	низкая		ü					высокая
Дифференциация продукции	низкая	ü						высокая
Факторы конкуренции								
Существование равных конкур.	много	ü						мало
Интенсивность конкуренции	высокая			ü				низкая
Степень специализации конкурентов	низкая				ü			высокая
Трудности входа в отрасль	меньше					ü		больше
Изменяемость доли рынка	высокая		ü					низкая
Трудности выхода из отрасли	больше		ü					меньше
Наличие товаров-заменителей	много		ü					мало

Продолжение табл. 20

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загрузка мощностей	низкая				ü			высокая
Барьеры входа в отрасль								
Потребность в инвестициях	малая					ü		большая
Эффект масштаба	низкий						ü	высокий
Наличие каналов распределения	много				ü			мало
Доступность каналов распределения	высокая					ü		низкая
Доступ к сырью	легкий				ü			трудный
Государственный протекционизм	слабый					ü		сильный
Барьеры выхода из отрасли								
Государственные и социальные ограничения	сильные	ü						слабые
Опасность социальных проблем	высокая		ü					низкая
Специализация оборудования	высокая				ü			низкая
Зависимость от стратегических взаимодействий	высокая		ü					низкая
Взаимоотношения с поставщиками								
Местные поставщики	мало				ü			много
Материалы-заменители	мало				ü			много
Интенсивность конкуренции среди поставщиков	низкая				ü			высокая
Доступ к иностранным поставщикам	трудный				ü			легкий
Формирование стратег. союзов	мало				ü			много

Продолжение табл. 20

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Уровень вертикальной интеграции с поставщиками	низкий				ü			высокий
Технологические факторы								
Уровень технических новинок	высокий					ü		низкий
Сложность производства	высокая			ü				низкий
Капиталоемкость продукции	высокая		ü					низкий
Макроэкономические факторы								
Инфляция	высокая			ü				низкая
Валютная стабильность	низкая	ü						
Квалификация рабочей силы	низкая					ü		высокая
Законодательные угрозы	много			ü				мало
Степень государственного регулирования	высокая		ü					низкая
Налогообложение	высокое					ü		низкое
Поддержка государства	слабая				ü			сильная
Иностранные инвестиции и частная собственность	ограничены	ü						неогранич.
Социальные факторы								
Дисциплина работников	плохая					ü		хорошая
Демографические изменения	много				ü			мало
Степень охвата профсоюзами	высокая				ü			низкая

Окончание табл. 20

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Отношения рабочих с руководителем	плохие				ü			хорошие
Количество наблюдений		5	8	5	16	9	2	
Взвешенный итог		0	8	10	48	36	10	
Общий взвешенный итог		0+8+10+48+36+10=112						
Общее количество наблюдений		45						
Среднее взвешенное значение		112/45=2,49						

Согласно средневзвешенному значению привлекательность данного СРО на 9% ниже, чем у «Содружества строителей РТ». Теперь определим его конкурентную позицию.

Таблица 21

Конкурентная позиция СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение»

Группы факторов	Экстремальное значение	Определенно нет	Очень непривлекательно	Не очень привлекательно	Нейтрально	Некоторая привлекательность	Очень привлекательно	Экстремальное значение
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Объем продаж	низкий		ü					высокий
Занимаемая доля рынка, %	малая	ü						большая
Размещение предприятия	неблагопр-ное			ü				благопр-ное
Время деятельности предприятия в СЗХ	<1 года		ü					> 5 лет
Имидж	плохой			ü				хороший

Окончание табл. 21

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Финансовое положение	плохое				ü			хорошее
Уровень цены	завышен				ü			ср. по отрасли
Уровень технологий	устарел				ü			новейшие разработки
Качество продукции	ненадежно		ü					надежно
Расходы на рекламу	нет					ü		есть
Срок исполнения услуг	завышен			ü				на уровне с конкур-ми
Уровень сервисного обслуживания	нет			ü				высокий
Уровень известности продукции	незнакома		ü					широко узнаваемая марка
Количество наблюдений		1	4	4	3	1	0	
Взвешенный итог		0	4	8	9	4	0	
Общий взвешенный итог		25						
Общее количество наблюдений		13						
Средневзвешенное значение		25/13=1,92						

Средневзвешенное значение по тринадцати показателям конкурентоспособности показало, что конкурентная позиция СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение» на 38% ниже, чем у СРО НП «Содружество строителей РТ». Для получения наиболее наглядного результата

по данной методике расчета отложим получившиеся значения на матрице (рис. 1.55).

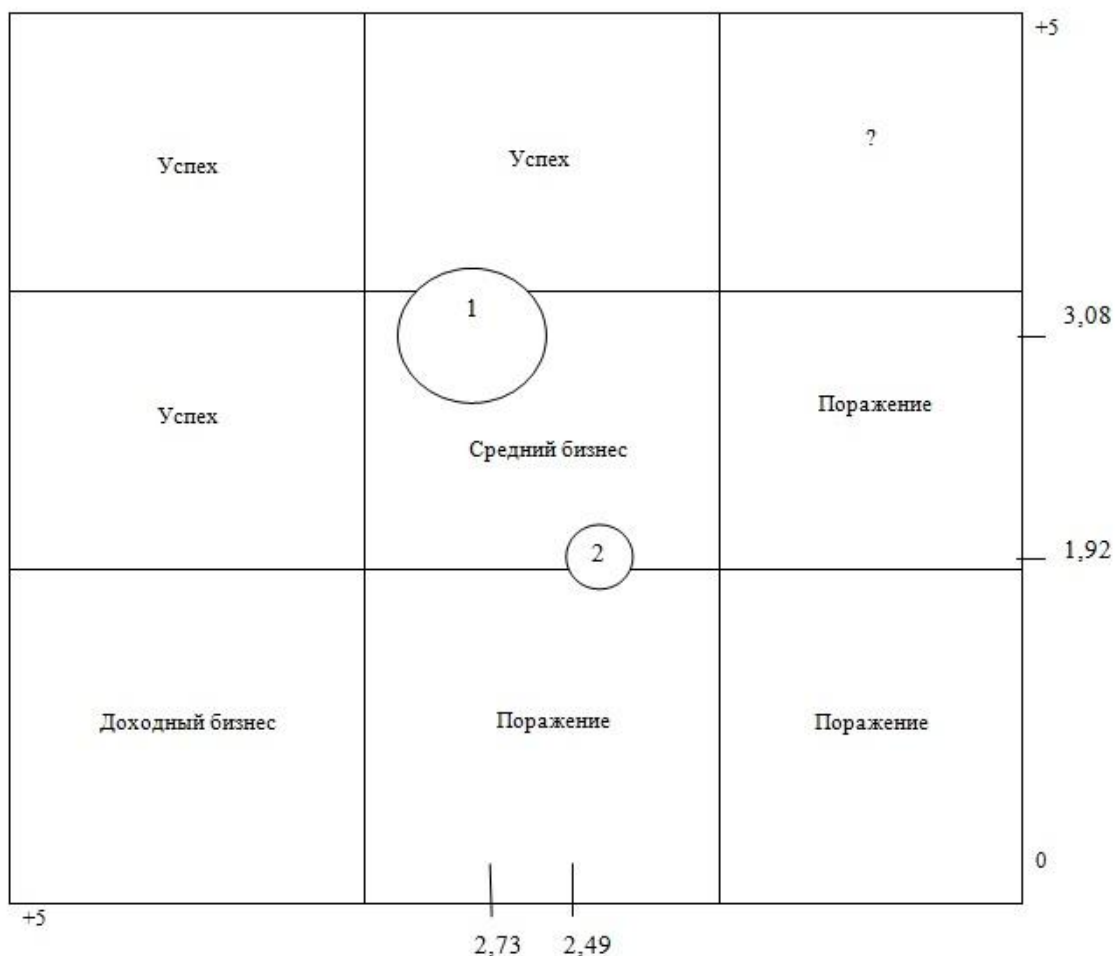


Рис. 55. Матрица МакКинзи

где 1– СРО НП «Содружество строителей РТ»;  
2– СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение»

На данной матрице видно положение организаций на рынке: обе саморегулируемые организации находятся в секторе «средний бизнес», но при этом СРО «Содружество строителей РТ» находится на верхней границе и граничит с секцией «успех». А СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение» находится на прямой границе между «средним бизнесом» и «поражением».

Исходя из вышеперечисленного можно сделать вывод что по обоим методам расчета результат получился похожий – анализируемое СРО занимает более выгодную позицию на рынке и стремится к успешной деятельности. СРО-конкурент еще недостаточно силен и относительно недав-

но появился на рынке, что делает его менее конкурентоспособным и привлекательным.

Так как мы выяснили, что СРО НП «Первое Поволжское строительное объединение» является слабым конкурентом для рассматриваемого СРО, для проведения анализа конкурентов рассмотрим еще несколько конкурирующих саморегулируемых организаций. Данные СРО зарегистрированы не в Республике Татарстан, однако как говорилось ранее, законодательство не запрещает вступать в саморегулируемые организации других регионов. Но вступление в СРО своего региона позволяет избежать некоторых трудностей с документацией и при возникновении страховых случаев. Таким образом, данные конкуренты имеют как достоинства – большее количество членов и значительный размер компенсационного фонда, так и недостатки – отдаленность и более сложный процесс членства.

Для проведения анализа конкурентов используем способ построения конкурентного профиля.

Таблица 22

Сравнительная таблица по СРО

№	Показатели	РНП «Содружество строителей РТ»	СРО НП «ППСО»	НП «МОС (СРО)»	СРО НП «МСС»
1	Размер компенсационного фонда, руб.	1 148 768 769	145 967 586	1 476 758 000	447 679 119
2	Количество членов	1 104	248	2 345	1102
3	Размер вступительного взноса, руб.	75 000	10 000	100 000	10 000
4	Величина членских взносов, руб.	50 000-300 000	60 000	77 000-495 000	60 000
5	Компенсационный фонд, руб.	от 300 000	от 300 000	от 300 000	от 300 000
6	Отсрочка платежа	нет	помесячная оплата	возможна оплата поквартально	помесячная оплата
7	Страхование	1 000 000 за один вид работ	от 10 000	от 5 000 000	от 10 000

СРО НП «ППСО» – это уже анализируемое ранее «Первое Поволжское Строительное объединение», НП «МОС (СРО)» – это некоммерческое партнерство «Межрегиональное объединение Строителей», СРО НП

«МСС» – некоммерческое партнерство «Межрегиональный союз строителей».

Критериями оценки стали 7 важных показателей, каждый из которых рассматривается строительными организациями при вступлении в СРО. Ранее мы уже определили важность размера компенсационного фонда и количества членов. Размер вступительного взноса имеет особое значение, так как он всегда оплачивается единовременно и не все строительные компании могут позволить себе высокие единовременные расходы. Величина членских взносов еще более важна, так как их предстоит оплачивать все время существования строительной организации. Поэтому каждой организации необходимо рассчитать свои силы. Отсрочка платежа – это приятный бонус, так как это позволяет выбрать более комфортную схему выплат.

Страхование при вступлении в СРО нормируется Градостроительным кодексом РФ, главой 48 Гражданского кодекса РФ, Федеральным законом от 01.12.2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях», Законом Российской Федерации от 27.11.1992 г. № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации», Уставом Партнерства и иных нормативных правовых актов Российской Федерации. Каждый член Партнерства обязан застраховать свою гражданскую ответственность, которая может наступить в случае причинения вреда вследствие недостатков работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства. Но при этом размер минимальной страховой суммы в различных СРО отличается. С одной стороны, страхование обеспечивает последующую спокойную трудовую деятельность, с другой стороны слишком большие страховые выплаты обременительны для многих компаний.

Теперь постоим конкурентный профиль четырех анализируемых организаций. Конкурентный профиль представляет собой таблицу анализа конкурентоспособности, вывод о силе/слабости компании и ее конкурентов, сделанный в форме матрицы (рис. 56).



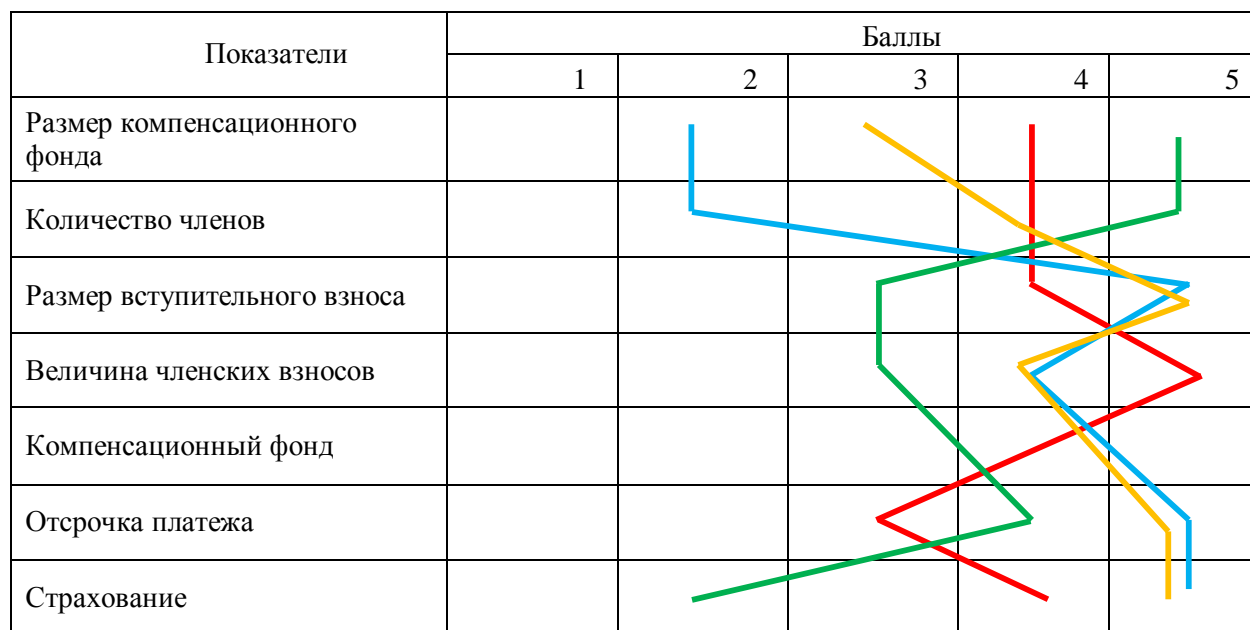


Рис. 56. Конкурентный профиль:

красная линия – «Содружество строителей РТ»;  
голубая линия – «Первое Поволжское строительное объединение»;  
зеленая линия – «Межрегиональное объединение строителей»;  
оранжевая линия – «Межрегиональный союз строителей»

Согласно данному методу конкурентоспособнее та организация, чей профиль находится правее. Из рисунка можно сделать вывод, что это анализируемое нами предприятие СРО НП «Содружество строителей РТ» и СРО НП «Межрегиональный союз строителей». Причем последнее имеет 3 отличные оценки, а наше СРО – всего одну. Но тем не менее они оба находятся значительно правее, чем два других.

В заключении данного раздела можно сказать, что в Республике Татарстан саморегулируемая организация «Содружество строителей РТ» занимает выгодную рыночную позицию, является конкурентоспособной и привлекательной. Но, если учитывать конкурентов межрегионального рынка, то анализируемая СРО уже не так конкурентоспособна. Но тем не менее, «Содружество строителей РТ» является сильной организацией и по многим показателям опережает даже более крупных игроков рынка. Внедрение программного продукта «Business Studio» позволит ему усилить конкурентную позицию. Поскольку вступительный и членские взносы в «Содружество строителей РТ» достаточно высоки, предложение членам СРО бесплатного инструмента для управления послужит аргументом «за» вступление в него.

Следующий пункт работы будет посвящен описанию организационной структуры СРО «Содружество строителей Республики Татарстан», это позволит лучше понять, как действуют саморегулируемые организации, какие органы в них входят и какие функции они исполняют.

### **3.2.3. Организационная структура**

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

Главным органом СРО является общее собрание членов саморегулируемой организации. В его функции входит:

- утверждение устава СРО и изменений в нем;
- избрание постоянного коллегиального органа и его руководителя;
- установление размеров и порядка уплаты вступительного и регулярных членских взносов, и порядка взносов в компенсационный фонд саморегулируемой организации;
- определение перечня видов работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, относящихся к сфере деятельности саморегулируемой организации;
- принятие решения об исключении из членов СРО, прекращении действия свидетельства о допуске к работам,

Коллегиальный орган формируется на 2 года из числа членов СРО. Он осуществляет руководство текущей деятельностью СРО и подотчетен высшему органу управления саморегулируемой организации. Дисциплинарная комиссия занимается вопросами законодательства, контролирует исполнение членами всех правил и нормативов и может принимать меры дисциплинарного характера.

Контрольная комиссия – это коллегиальный постоянно действующий орган, осуществляющий контроль за соблюдением членами Партнерства требований к выдаче свидетельств о допуске к работам, оказывающим влияние на безопасность объектов капитального строительства, требований стандартов и правил саморегулируемой организации.

Ревизионная комиссия осуществляет регулярные проверки и ревизии финансово-хозяйственной деятельности и текущей документации СРО.

К компетенции исполнительного органа относится руководство текущей деятельностью СРО, не попадающей в область компетенции Общего собрания и постоянного действующего коллегиального органа.

Исполнительный орган СРО включает в себя аппарат управления и отделы, занимающиеся операционной деятельностью.

В следующем разделе бизнес-плана рассмотрим план маркетинга, а именно – методы стимулирования продаж.

#### **3.2.4. План маркетинга**

##### ***Методы стимулирования продаж***

Так как саморегулируемые организации являются некоммерческими, они, как правило, не занимаются стимулированием продаж на прямую. Поэтому стандартные методы стимулирования продаж, такие как реклама или система скидок не являются применимыми. Преимуществом СРО НП «Содружество строителей Республики Татарстан» перед другими саморегулируемыми организациями является бесплатное предоставление программного продукта «Business Studio». Поэтому наиболее рациональным является проведение информационной рассылки для своих членов и потенциальных организаций-членов СРО. Это позволит увидеть перспективы от вступления в СРО НП «Содружество строителей РТ».

#### **3.2.5. План по рискам**

В бизнес-планировании в рамках программы «Альт-Инвест» риски проекта учитываются при расчете ставки дисконтирования. Ставка дисконтирования используется для приведения будущих денежных потоков на текущий момент времени и используется в расчете показателей коммерческой эффективности проекта. Общая формула выглядит следующим образом (формула (18)).

$$d = d_i + \frac{R}{100\%}, \quad (18)$$

где  $d_i$  – безрисковая ставка;  
 $R$  – риски проекта.

Рисков проекта бывает три типа: страновой риск (10%), риск ненадежности участников проекта (5%) и риск, зависящий от самого предприятия (от 10 до 20%).

Безрисковая ставка, в свою очередь, рассчитывается по формуле (19).

$$d_i = \frac{1 + \frac{r}{100}}{1 + \frac{i}{100}} - 1, \quad (19)$$

где  $r$  – ставка рефинансирования ЦБ РФ;  
 $i$  – официальный темп инфляции.

Рассчитаем данные показатели для нашего бизнес-плана (см. формулы (20) и (21)).

$$d_i = \frac{1 + \frac{14}{100}}{1 + \frac{12}{100}} - 1 = 0,02 \text{ (или 2\%)}, \quad (20)$$

$$d = 2\% + \frac{10+5+15}{100} = 0,32 \text{ (или 32\%)}. \quad (21)$$

Таким образом, ставка дисконтирования по данному бизнес-плану составляет 32%. Риск, зависящий от самого предприятия, был учтен в размере 15%, так как планируется внедрение нового продукта.

Далее рассчитаем анализ чувствительности проекта к следующим показателям: цена реализации, ставка дисконтирования, текущие затраты.

Первым анализируемым показателем будет цена реализации. Стоит заметить, что проект считается прочным, если даже при ухудшении показателя на 30% NPV остается положительным.

В точке равной 94%, то есть при снижении цены реализации продукции на 6%, NPV все еще остается положительным и проект при таком условии остается эффективным.

Но в точке 91%, или снижения цены на 9%, NPV принимает отрицательное значение и проект уже нельзя назвать эффективным.

Из этого можно сделать вывод, что проект не имеет необходимого запаса прочности. Но все же стоит учесть также то, что данный проект не имеет целью получение выручки. Следовательно, ситуация не является катастрофической. Так как NPV по проекту имеет положительное значение, есть остаток денежных средств, можно сделать вывод, что данный проект эффективен.

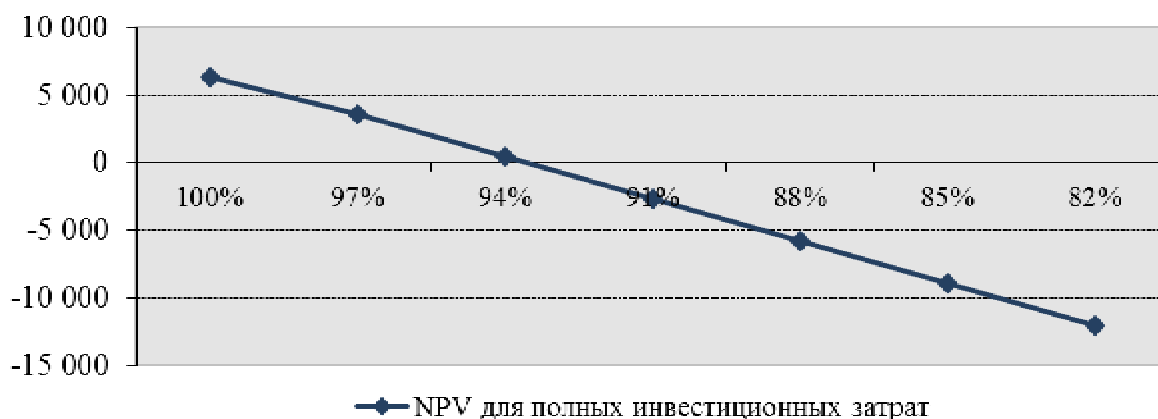


Рис. 57. График по анализу чувствительности

### 3.2.6. Финансовый план

#### Финансовые отчеты

Главной идеей данного бизнес-плана является внедрение в строительные организации программного продукта через СРО. При этом СРО будет предоставлять эту программу для своих членов бесплатно. Таким образом, главным источником финансирования являются вступительные, членские и целевые взносы организаций-участников СРО. По нашему расчету объем необходимых средств на покупку программы составляет 1,6 миллиона рублей, а также необходимо произвести обучение сотрудников – это 121 тысяча рублей. Итого 1,7 миллиона рублей.

Таблица 23

#### Покупка основных средств

Наименование	Фото	Страна	Стоимость	Нормативный срок службы
Программный продукт «Business Studio»		Россия	1,7 миллиона рублей	Бессрочно

Для расчета окупаемости данного инвестирования, производим расчет в «Альт-Инвест», в плане на IV квартала.

Самый главный отчет в бизнес-плане – это отчет о движении денежных средств, так как он показывает денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности и показывает количество денежных средств на конец каждого периода. В нашем случае денежные средства на конец периода всегда принимают положительное значение.



Рис. 58. Движение денежных средств

По рисунку видно, что денежные потоки поступают от финансовой деятельности. Это связано с тем, что денежные средства в СРО прибывают в виде целевых взносов, которые направлены на формирование резервного запаса и последующих финансовых операций с ним.



Рис. 59. Поступления от продаж

Тенденция поступления денежных средств от продаж также возрастающая, так как это показывает, что с каждым периодом в СРО вступает большее количество организаций (рис. 1.59). Данная закономерность имеет связь с внедрением программы «Business Studio».

Следующим важным отчетом является «Отчет о прибылях и убытках», он представлен в табл.24. Он позволяет рассчитать показатели рентабельности проекта, а также в нем отражаются все основные статьи, на которые приходили или с которых уходили денежные средства.

Таблица 24

Отчет о прибылях и убытках

Показатели	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	ИТОГО
1	2	3	4	5	6
Выручка (нетто)	23 789	24 472	25 175	25 899	99 335
Себестоимость	5 908	6 157	6 332	6 511	24 907
Валовая прибыль	17 881	18 315	18 844	19 388	74 428
Оплата административного и коммерческого персонала	8 554	8 800	9 053	9 313	35 720
Административные расходы	1 592	1 637	1 684	1 733	6 646
Коммерческие расходы	7 264	7 472	7 687	7 908	30 331
Налоги, кроме налога на прибыль	0	3	7	6	17
Проценты	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	471	402	413	428	1 714
Прибыль / убыток от реализации внеоборотных активов	0	0	0	0	0
Прибыль / убыток от строительной деятельности	0	0	0	0	0
Курсовые разницы	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения	471	402	413	428	1 714
Налог на прибыль	94	80	83	86	343
Чистая прибыль (убыток)	377	322	330	342	1 372

Проанализировав плановый «Отчет о прибылях и убытках», можно заметить, что в каждом квартале имеется чистая прибыль и всегда в положительном значении. Сначала она немного падает во II квартале, но потом имеет тенденцию к увеличению.

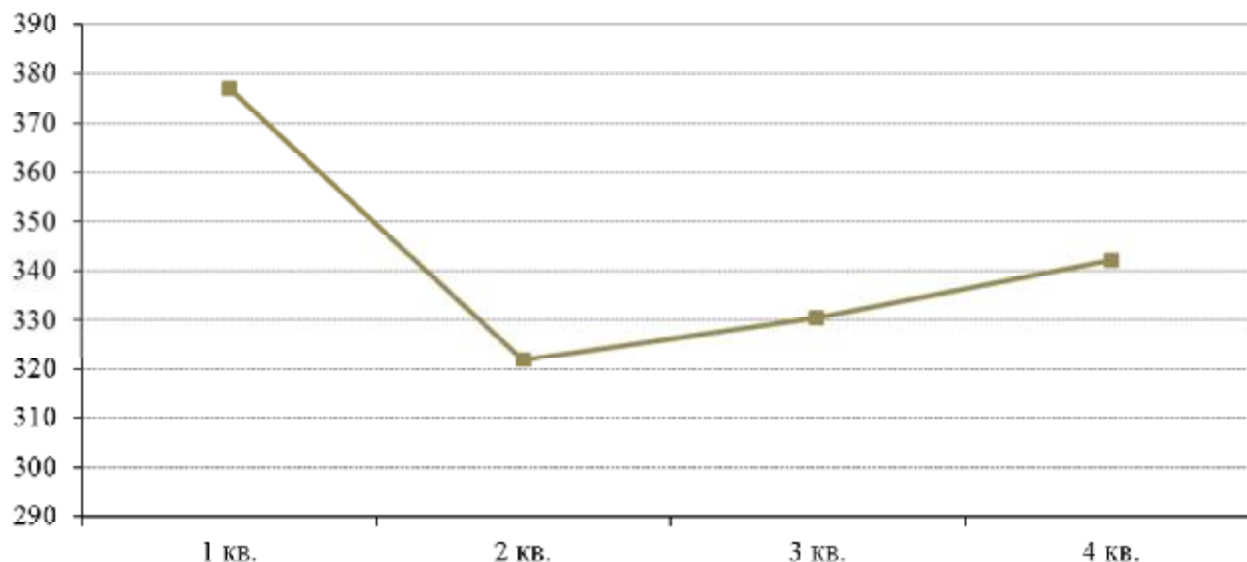


Рис. 60. Чистая прибыль

На рис. 60 графически показана динамика изменения чистой прибыли. Наименьшее значение чистой прибыли приходится на 2 квартал, наибольшее – на I квартал.

Таким образом, финансовое положение СРО НП «Содружество строителей РТ» является удовлетворительным, так как в каждом периоде наблюдается движение денежных средств, накапливается их остаток и формируется чистая прибыль в положительном значении. Далее проведем финансовый анализ саморегулируемой организации.

### ***Финансовый анализ***

Для проведения финансового анализа необходимо рассмотреть балансовый отчет и проанализировать основные финансовые показатели проекта.

Программа «Альт-Инвест» рассчитывает основные показатели автоматически и выводит результаты в виде таблицы.

Баланс предприятия увеличивается с каждым периодом, и за промежуток времени с I по IV квартал размер баланса увеличился на 60%. Рассмотрим основные плановые финансовые показатели проекта в табл. 25.



Таблица 25

## Показатели рентабельности

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Рентабельность активов	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%
Рентабельность собственного капитала	0,3%	0,2%	0,1%	0,1%
Рентабельность внеоборотных активов	113,6%	99,4%	107,6%	121,2%
Прямые расходы к выручке от реализации	24,8%	25,2%	25,1%	25,1%
Прибыльность продаж	1,6%	1,3%	1,3%	1,3%
Доля постоянных затрат	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Точка безубыточности	23 317	24 066	24 756	25 465
"Запас прочности"	2,0%	1,7%	1,7%	1,7%
Рентабельность по EBITDA	2%	2%	2%	2%
Рентабельность по EBIT	2%	2%	2%	2%
Рентабельность по чистой прибыли	2%	1%	1%	1%
Эффективная ставка налога на прибыль	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Коэффициент общей ликвидности	94,96	147,99	185,28	226,58
Чистый оборотный капитал	534 500	822 081	1 109 670	1 397 270
Коэффициент общей платежеспособности	0,99	0,99	0,99	1,00
Коэффициент автономии	94,19	147,22	184,48	225,76
Доля долгосрочных кредитов в валюте баланса	0%	0%	0%	0%

Рентабельность активов является одним из важнейших показателей и показывает, сколько рублей чистой прибыли приходится на 1 рубль инвестиций. В данном случае показатель имеет крайне низкое значение и к тому же уменьшается с каждым периодом (рис. 61). Это можно объяснить тем, что из инвестиций в данном бизнес-плане рассматриваются лишь инвестиции на покупку программного продукта и обучение персонала. Эти статьи расходов никак не могут принести большую прибыль СРО, и это не является целью.

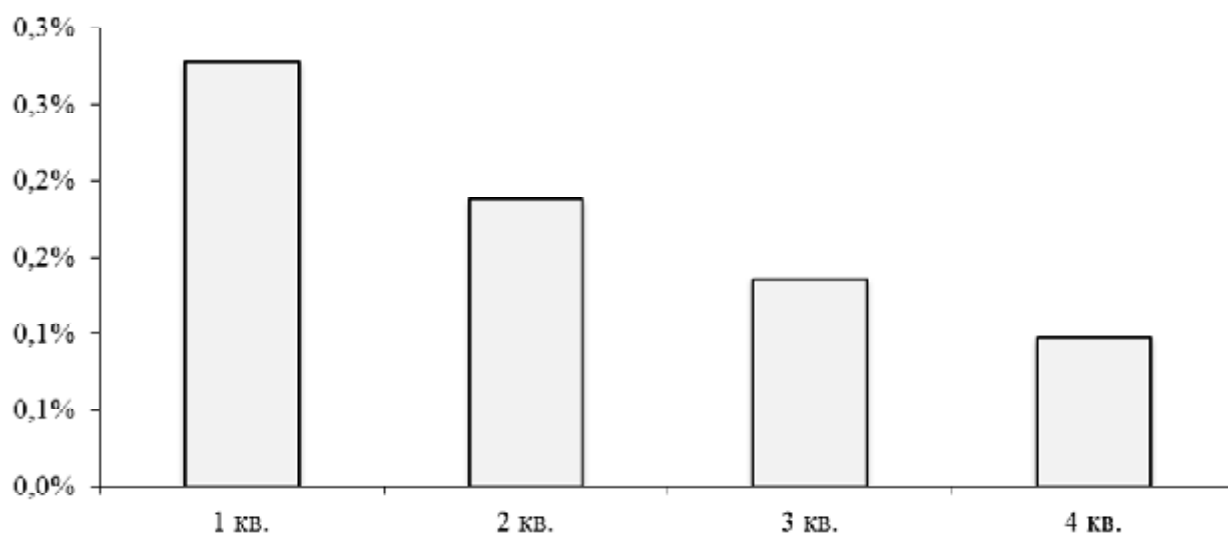


Рис. 61. Рентабельность активов

Следующий показатель – коэффициент текущей ликвидности. Значение этого показателя имеет тенденцию возрастания и в IV квартале принимает максимальное значение, равное 226,58.

Коэффициент общей платежеспособности или покрытия показывает, что предприятие не является абсолютно устойчивым, но к IV кварталу он принимает значение «1», что означает, что у организации примерно равное количество собственных и заемных средств. Но опять-таки стоит заметить, что СРО имеют особую организацию и учет, несравнимый со строительными компаниями.

Таким образом, финансовый анализ СРО НП «Содружество строителей РТ» показал, что многие значения финансовых показателей не являются нормативными. Это можно объяснить специфическим видом деятельности анализируемого предприятия.

### ***Бюджетная и социальная эффективность***

Бюджетная эффективность проекта выражается в выплате налоговых отчислений государству в размере 25,3 миллиона рублей за 4 квартала.

Социальная эффективность проекта заключается в предоставлении рабочих мест для 65 человек, а также улучшения конечного строительного продукта за счет влияния и контроля СРО, принятия правильных управленческих решений при помощи «Business Studio».

Таким образом, расчет бизнес-плана позволил выяснить, что закупка и внедрение программного продукта не окажет негативного влияния на деятельность саморегулируемой организации. Главным образом это выра-

жается в постоянном наличии выручки и чистой прибыли на протяжении всех периодов планирования. Исходя из этого, можно сделать вывод, что затраты на покупку программы «Business Studio» являются незначительными для СРО НП «Содружество строителей РТ» но при этом внедрение данного продукта положительно повлияет на деятельность строительных компаний. Также предоставление такой возможности выступит дополнительным мотивом вступать именно в это СРО, повышая таким образом его конкурентоспособность.

### **3.3. Разработка унифицированных карт функций управления**

Помимо внедрения программного продукта, необходимо разработать эффективную систему регламентации, унифицированную для всех предприятий строительной отрасли. Регламенты позволят решить многие проблемы отрасли строительства, такие как: низкая производительность труда, низкий уровень качества строительного продукта, высокий уровень несчастных случаев и так далее. На сегодняшний день регламенты применяются во многих компаниях, но они носят несистемный характер и не охватывают все стороны функционирования предприятия.

Речь идет не об общих для отрасли или предприятий регламентах, таких как СНиП (строительные нормы и правила РФ), СП (свод правил по проектированию и строительству), ГОСТ Р (государственные стандарты в области строительства), ТСН (территориальные строительные нормы), СТП и СТО (стандарты предприятий и общественных объединений), а об ответственности каждого конкретного работника за определенную функцию или ряд функций. На данный момент практика многих предприятий показывает, что многие функции размыты, нет определенного ответственного лица или органа внутри компании. При осуществлении проверки, сдачи отчетности или при наступлении критической ситуации часто возникают ситуации, в которых каждый пытается переложить ответственность на другого, что отрицательно сказывается на эффективности работы предприятия.

Нами предлагается разработка унифицированных карт функций управления, которые позволят всесторонне управлять организацией и полностью контролировать все производственные процессы.

Общие черты методики и вид «куба управления» были описаны ранее, теперь более подробно рассмотрим три наиболее важных пласта: планирование, учет и анализ.

Планирование является важной функцией управления, так как именно с него начинается управленческая деятельность организации. В рамках методики рассматриваются следующие виды планирования (рис. 1.62):

- стратегическое планирование маркетинга;

- проектирование операционной системы;
- планирование ресурсной базы;
- оперативное планирование маркетинга и сбыта;
- оперативное планирование производства;
- оперативное планирование снабжения;
- текущее планирование маркетинга и сбыта;
- текущее планирование производства;
- текущее планирование снабжения.

Далее необходимо выделить основные документы по каждой из 9 функций. Для удобства представим их в табл. 26.

Таблица 26

Ключевые функции из «Куба управления» по блоку «Планирование»

№	Наименование функции	Сущность функции	Качество исполнения	Исполнитель (должность)	Документ
1	2	3	4	5	6
1	Текущее планирование снабжения	Принятие тактических решений по снабжению	Определяется по дате и полноте исполнения (сост-е сметы за 2 недели до начала соот-х работ)	Сметчик	Текущая смета с каждого участка работ
2	Оперативное планирование снабжения	Принятие оперативных решений по снабжению – объединение текущих смет в сметы по захваткам или дялямкам	Определяется по дате (макс-м: квартал) и по своевременности доставки ресурсов	Начальник сметного отдела	Пообъектная смета по захватке / дялямке
3	Планирование ресурсной базы	Принятие стратегических решений по снабжению	Определяется согласно своевременной работы сметного отдела	Заместитель директора по снабжению	Сводная смета
4	Текущее планирование операций	Принятие тактических решений по планированию операций	Определяется по времени и по ответственности нормам	Прорабы, бригадиры, мастера	Задание на выполнение определенных работ
5	Оперативное планирование производства	Принятие оперативных решений по орг. и произв-ву	Определяется по времени	Главный инженер проекта	Календарный план произв-ва работ

Окончание табл. 26

1	2	3	4	5	6
6	Проектирование системы операций	Принятие стратегических решений по организации производства	Определяется по шкале (с учетом рационального использования ресурсов, минимизации простоев и т.д.); по времени (соответствие плану)	Заместитель директора по производству	Сводный календарный план
7	Текущее планирование сбыта	Принятие текущих решений, связанных со сбытом	Определяется по кол-ву привлеченных клиентов	Маркетолог	Коммерческое задание
8	Оперативное планирование сбыта (маркетинга)	Принятие оперативных маркетинговых решений	Определяется согласно соотв. маркетинговому заданию	Ведущий специалист маркетинго-го отдела	Маркетинговое задание (на месяц)
9	Стратегическое планирование маркетинга	Принятие стратегических маркетинговых решений	Определяется в зависимости от количества фактически привлеченных клиентов	Начальник службы маркетинга	План маркетинга организации

Следующим важным функциональным направлением является учет. Согласно методики «Карт функций управления» выделяются следующие функции (рис. 63):

- стратегический маркетинговый учет;
- стратегический мониторинг операционной системы;
- стратегический учет ресурсной базы;
- управленческий учет сбытовых операций;
- управленческий учет производства;
- управленческий учет снабжения;
- текущий учет сбытовых операций;
- диспетчирование производства;
- текущий учет снабжения.

Разбор каждой функции и документов по каждой из них произведем в табличной форме (табл. 27).

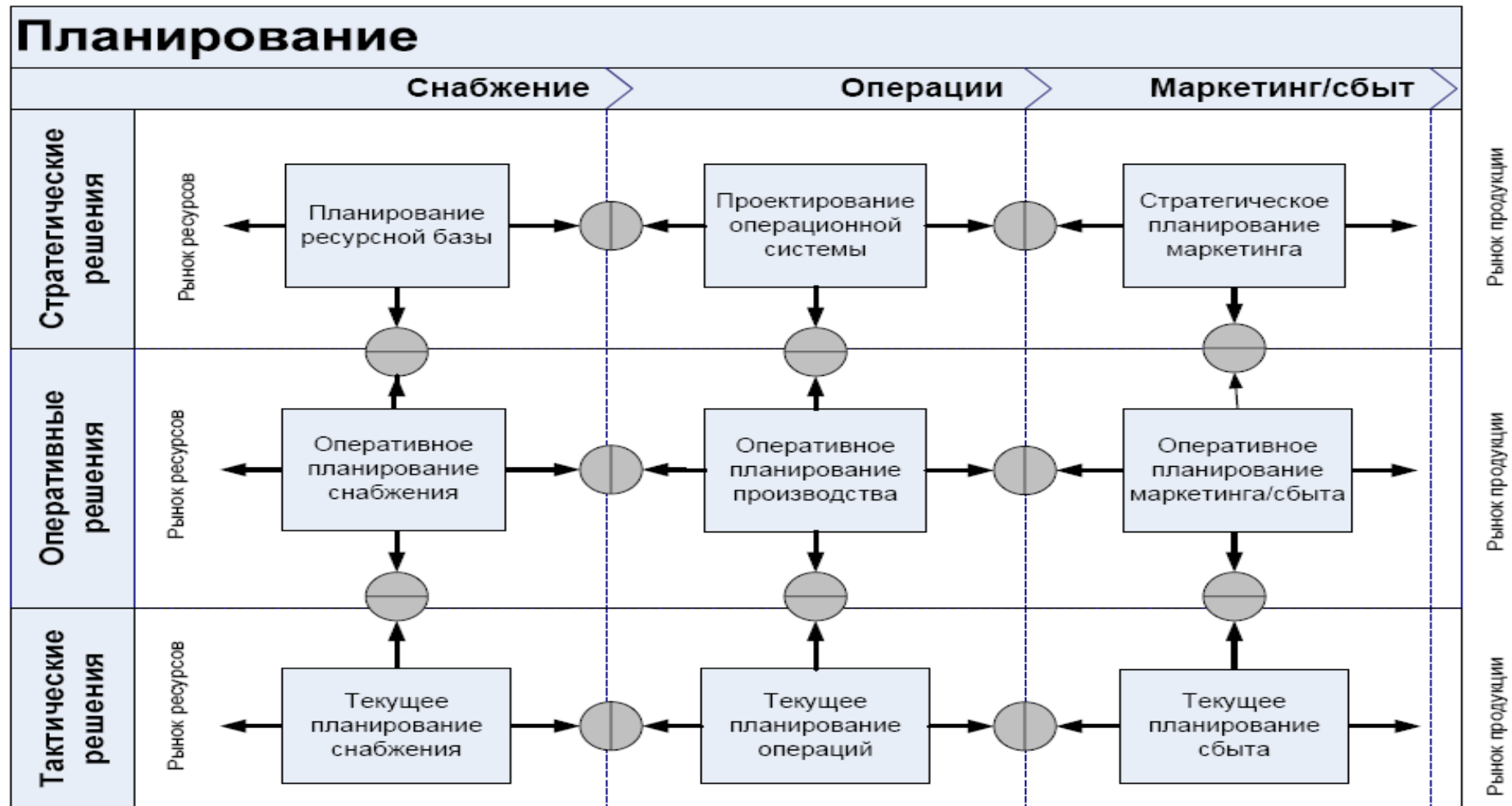


Рис. 62. Планирование в рамках карт функций управления

Таблица 27

## Ключевые функции из «Куба управления» по блоку «учет»

№	Наименование функции	Сущность функции	Качество исполнения	Исполнитель (должность)	Документ
1	2	3	4	5	6
1	Текущий учет снабжения	Текущий учет ресурсов на местах	Определяется по дате; по полноте и точности	Сметчик	Акты о полученных/использованных /оставшихся ресурсах
2	Управленческий учет снабжения	Выявление движения материальных и технических ресурсов	Определяется по дате, по полноте и точности	Начальник сметного отдела	Отчет о движении ресурсов
3	Стратегический учет ресурсной базы	Общий мониторинг ресурсов организации или проекта	Определяется согласно соответствию сметам календарному плану	Заместитель директора по снабжению	Сводный ресурсный отчет
4	Диспетчирование операций (производства)	Текущий учет объема и характера выполненных работ	Определяется по дате	Прорабы, бригадиры, мастера	Акт приемки работ (КС-2)
5	Управленческий учет производства	Оперативный учет уровня загрузки мощностей, выпуска продукции	Определяется по дате	Главный инженер проекта	Акт о перечне выполненных работ за период
6	Стратегический мониторинг системы операций	Общий мониторинг объемов выпуска продукции	Определяется как соответствие / несоот. календарному плану	Заместитель директора по производству	Сводный акт о выполненных работах
7	Текущий учет сбыта	Текущий учет продаж	Определяется по количеству	Маркетолог	Акт о продаже
8	Управленческий учет сбытовых операций	Оперативный учет маркетинга	Определяется по шкале (план-факт продаж)	Ведущий специалист маркетингового отдела	Акт о продажах за определенный период
9	Стратегический маркетинговый учет	Сбытовой логистический центр	Определяется по соответствию маркетинговому плану	Начальник службы маркетинга	Сводный акт продаж

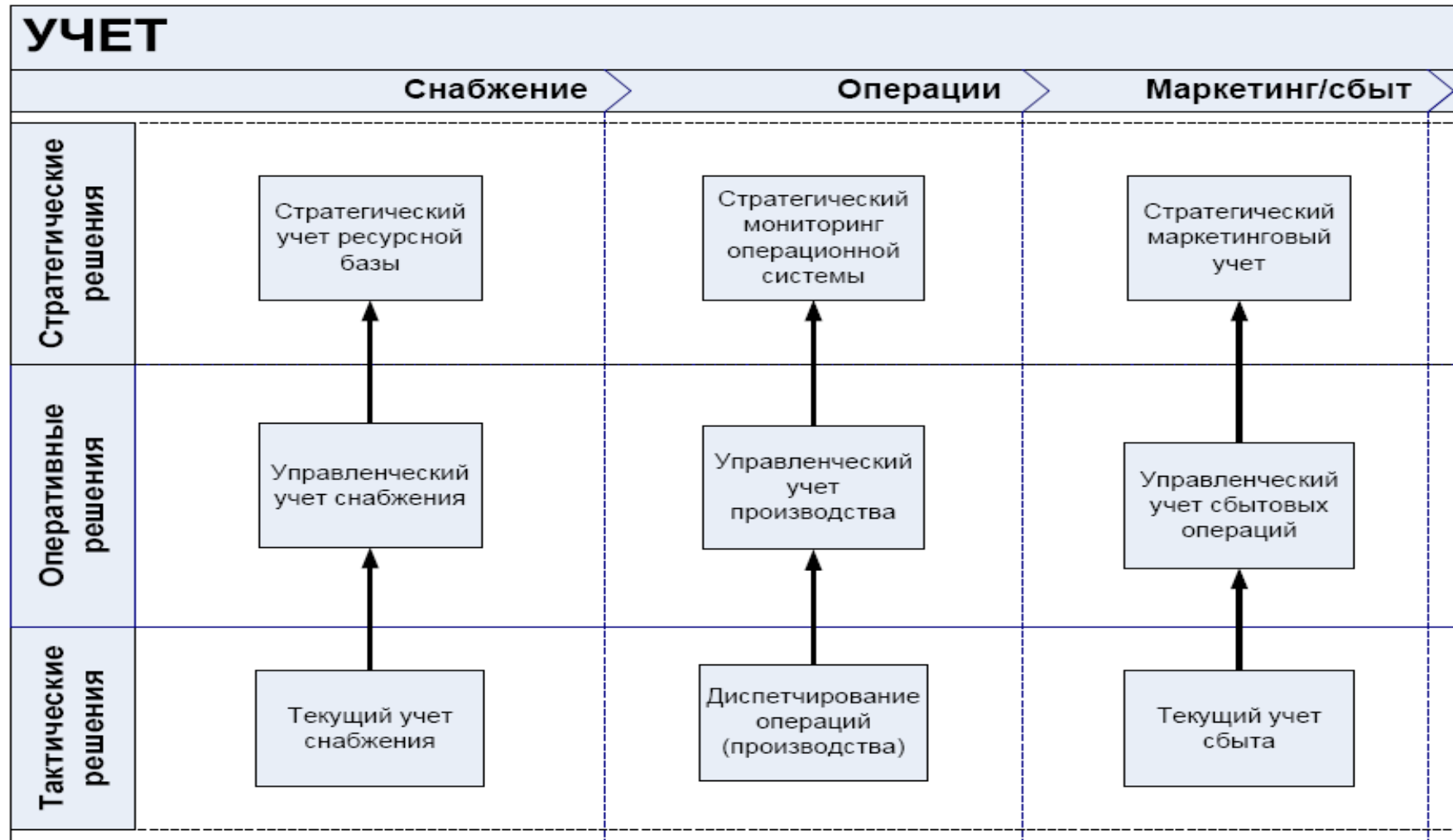


Рис. 63. Учет в рамках карт функций управления



Следующая группа функций связана с анализом. Карты функций управления выделяют следующие управленческие функции (рис. 64):

- стратегический анализ ресурсной базы;
- стратегический анализ системы операций;
- стратегический маркетинговый анализ;
- управленческий анализ снабжения;
- управленческий анализ производства;
- управленческий анализ сбытовых операций;
- текущий анализ снабжения;
- текущий анализ операций;
- текущий анализ сбыта.

<b>АНАЛИЗ</b>			
	<b>Снабжение</b>	<b>Операции</b>	<b>Маркетинг/сбыт</b>
<b>Стратегические решения</b>	Стратегический анализ ресурсной базы	Стратегический анализ операционной системы	Стратегический маркетинговый анализ
<b>Оперативные решения</b>	Управленческий анализ снабжения	Управленческий анализ производства	Управленческий анализ сбытовых операций
<b>Тактические решения</b>	Текущий анализ снабжения	Текущий анализ операций	Текущий анализ сбыта

Рис. 64. Анализ в рамках карт функций управления

Таблица 28

## Ключевые функции из «Куба управления» по блоку «Анализ»

№	Наименование функции	Сущность функции	Качество исполнения	Исполнитель (должность)	Документ
1	2	3	4	5	6
1	Текущий анализ снабжения	Повседневный анализ предоставления ресурсов	Определяется по дате; по полноте раскрытой информации	Старший специалист сметного отдела	Информационная сводка о снабжении
2	Управленческий анализ снабжения	оперативный анализ общих показателей и требований	определяется по дате; по полноте раскрытой	начальник сметного отдела	аналитическая записка о снабжении
3	Стратегический анализ снабжения	Анализ требований и фактически сложившейся ресурсной базы	Определяется по дате, по полноте раскрытой информации	Заместитель директора по снабжению	Комплексный анализ ресурсной базы
4	Текущий анализ операций	Повседневный анализ проводимых операций	Определяется по дате, по полноте раскрытой информации	Прораб	Информационная сводка о проведении текущих операций
5	Управленческий анализ производства	Оперативный анализ требований к производственной системе	Определяется по дате, по полноте раскрытой информации	Главный инженер проекта	Аналитическая записка о производственной деятельности
6	Стратегический анализ производства	Анализ существующей системы производства и анализ требований к ней	Определяется по дате, по полноте раскрытой информации	Заместитель директора по производству	Комплексный анализ производства организации

Окончание табл. 28

1	2	3	4	5	6
7	Текущий анализ сбыта	Повседневный анализ реализации	Определяется по дате, по полноте раскрытой информации	Ведущий специалист маркетингового отдела	Информационная сводка по сбыту
8	Управленческий анализ сбытовых операций	Оперативный анализ сбыта, поиск проблем и их решения	Определяется по дате, по полноте раскрытой информации	Ведущий специалист маркетингового отдела	Аналитическая записка по маркетингу
9	Стратегический маркетинговый анализ	Полный анализ всей маркетинговой системы организации	Определяется по дате, по полноте раскрытой информации	Начальник службы маркетинга	Комплексный анализ маркетинговой деятельности

На примере трех плоскостей «Куба управления» были разработаны регламентирующие документы и условия по каждому из них. Как можно заметить из предыдущих таблиц, регламент был создан для каждой ячейки куба, то есть по 9 для каждого вида управленческой деятельности – планирование, учет, анализ.

«Карты функций управления» удобно использовать для разработки регламентирующих документов, так как такой подход не позволит оставить какой-либо вид деятельности на предприятии без соответствующего регламента и условий его выполнения. Данная методология позволяет установить систему оценки качества исполнения для каждого вида управленческой деятельности и регламента, закрепленного за ним. А также за каждой функцией закрепляется исполнитель, то есть ответственное лицо. Это позволяет полностью контролировать производственный процесс и стимулировать работников к качественному труду.

Таким образом, подводя итог по разделу, можно сказать, что проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что СРО НР «Содружество строителей РТ» является абсолютно ликвидным, платежеспособным, рентабельным и имеет независимое финансовое состояние. Так как мы выяснили, что покупка программного продукта не понесет за собой негативные последствия для СРО, далее разработан бизнес-план. Он в свою очередь показал, что проект по закупке и внедрению программного

продукта «Business Studio» является осуществимым и окупиться в первом же периоде. Кроме внедрения «Business Studio», для улучшения кадрового потенциала предлагается применение методологии «Карт функций управления» для разработки системы регламентации на конкретных предприятиях. Такой комплексный подход позволит строительным предприятиям значительно улучшить мотивированность работников, а также регламентировать труд. Такое решение очень похоже на старый метод «кнута и пряника». Следование данным рекомендациям позволит строительной отрасли России и Татарстана увеличить кадровый потенциал.

### **Заключение**

Кадровый потенциал предприятия является движущей силой его развития, главным конкурентным преимуществом. Именно поэтому повышение уровня кадрового потенциала строительных предприятий позволит строительной отрасли развиваться наиболее быстрыми темпами и выйти на новый уровень конкурентоспособности.

В первом разделе работы был произведен анализ кадровой составляющей строительной сферы, который позволил выявить наиболее выраженные проблемы, требующие решения. Это такие проблемы как: качественный и количественный дефицит строительных кадров, низкий уровень заработной платы по отрасли, высокий уровень несчастных случаев. Существуют также проблемы, связанные с низким уровнем мотивации и неразвитой в полной мере регламентацией труда. Рассмотрение каждой проблемы и поиск ее решения в целом позволят повысить кадровый потенциал строительной отрасли.

Во втором разделе для выбора путей улучшения кадровой составляющей были рассмотрены теоретические и методологические основы кадровой политики и системы управления персоналом. Это позволило выяснить, какие силы воздействуют на персонал организации, какие виды мотивации существуют и в чем важность регламентации труда. Исходя из заключения о том, что строительной отрасли необходимо развить сильную систему мотивации и регламентации, мы предложили осуществить это через современный программный продукт «Business Studio», который позволяет регламентировать процессы, моделировать их, управлять достижением целей организации и многое другое. Также для разработки регламентирующих документов наиболее эффективным является использование методологии «Карт функций управления», которые рассматривают управленческие функции со всех сторон и позволяют зарегламентировать все виды деятельности предприятия, не оставив пробелов.

В третьем разделе был произведен финансовый анализ СРО НП «Содружество строителей Республики Татарстан», так как внедрение программного продукта предполагается через саморегулируемую организацию на его примере. Так же приводится анализ других программных продуктов и обоснование выбора именно «Business Studio». Так как анализ СРО показал, что она является ликвидной, платежеспособной, финансово устойчивой, далее мы перешли к расчету бизнес-плана по внедрению программы «Business Studio». Бизнес-план показал, что осуществление проекта является реально осуществимым и окупаемым. Это говорит о том, что проект выгоден как для саморегулируемой организации, так и для строительных компаний, являющихся ее членами. Далее при помощи «Карт функций управления» были разработаны примеры унифицированных регламентирующих документов для компаний строительной отрасли. Это позволило наглядно показать, что такой подход к регламентации охватывает все уровни управления и все виды деятельности предприятия.

Таким образом, результаты проведенного исследования показывают, что несмотря на наличие значительных проблем, кадровая составляющая строительной сферы может быть улучшена. Для этого необходимо применять современные методы управления персоналом, внедрять программы, автоматизирующие деятельность по регламентации и мотивации, использовать новые методологии для разработки документов и развивать персонал организации как главную движущую силу прогресса. В рамках исследования были произведены различные расчеты, разработаны «Карты функций управления». Это позволило по-новому взглянуть на перспективу развития строительной отрасли в Татарстане и России.

## Список использованных источников

### Нормативные источники

- 1) Градостроительный кодекс Российской Федерации, в редакции от 29.12.2004.
- 2) Федеральный закон № 148-ФЗ от 22.07.2008 «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации».

### Основные источники

- 3) Барановская Н.И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности: кадровый потенциал: показатели оценки, направления развития, методика планирования. – Кызыл: ТувГУ, 2011.
- 4) Рахматуллина Е.С. «Инвестиционно-строительный комплекс в условиях саморегулирования. Кадры решают все...». Сборник научных трудов международной конференции «Стратегия развития инвестиционно-строительного комплекса в условиях саморегулирования». - Казань, 2012.
- 5) Асаул А.Н. Стратегическое планирование развития строительной организации СПб: СПбГАСУ, 2010. –163 с.
- 6) Феклистов И. И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций// Экономическое возрождение России, 2011. – Т. 28. – № 2, С. 104–111.
- 7) Донгак Ч.Г. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала. – СПб, 2009.
- 8) Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательство. – М.: Софист, 2011. – 489 с.
- 9) Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник. /А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова, 2013. – 396 с.
- 10) Егоршин А.П., Зайцев А. К. Организация труда персонала. – М.: Инфра-М, 2011. – 320 с.
- 11) Организация производства и управление предприятием. Учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, В.Б. Родинов, под ред. О.Г. Туровца, 3-е издание, 2013. – 506 с.
- 12) Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л.– Управление персоналом. – М.: ЕАОИ, 2008. – 200 с.

13) Исаченко И.И., Елизорова О.И., Кондрусь Е.А., Машинская И.С. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. – М.: МГУП, 2013. – 206 с.

14) Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра, 2010. – 695 с.

15) Куприянова Н.В. Управление человеческими ресурсами: практикум. – Казань: КГАСУ, 2014. – 128 с.

16) Рахматуллина Е. С., Миргалеева Д.И. Проблемы и перспективы кадровой составляющей строительной сферы Республики Татарстан: Статья в сборнике трудов конференции «Актуальные проблемы менеджмента и экономики в России и за рубежом». – Изд-во: Инновационный центр развития образования и науки, 2015.

17) Дементьев Г.Н. Журнал «Вестник строительного комплекса» № 78. Статья: Дефицит кадрового потенциала в строительстве, 2011.

18) Рахматуллина Е.С. Решение задач управления строительным предприятием посредством нестандартных инновационных шагов: Статья в журнале «Управление экономическими системами», № 4, 2010.

19) Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 284 с

20) Степанов И.С. Экономика строительства: учебник.– М.: Юрайт-Издат 2007. – 620 с.

#### Электронные источники

21) [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики.

22) [www.tatstat.gks.ru](http://www.tatstat.gks.ru) – Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РТ «Татарстанстат».

23) [www.trud.tatarstan.ru](http://www.trud.tatarstan.ru) – Государственная инспекция труда в Республике Татарстан.

24) [www.tatartrud.ru](http://www.tatartrud.ru) – Портал государственной службы занятости Республики Татарстан.

25) [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) – Министерство экономического развития Российской Федерации.

26) [www.sros-rt.ru](http://www.sros-rt.ru) – Официальный сайт СРО НП «Содружество строителей Республики Татарстан».

27) [www.rhr.ru](http://www.rhr.ru) – Информационный сайт «Человеческие ресурсы России».

28) [www.studopedia.org](http://www.studopedia.org) – Информационный сайт «Студопедия.орг».

29) [www.pragmatist.ru](http://www.pragmatist.ru) – Информационный сайт «Энциклопедия менеджмента».

30) [www.ininfo.mggu-sh.ru](http://www.ininfo.mggu-sh.ru) – Учебная база МГГУ.



- 31) [www.kellyservices.ru](http://www.kellyservices.ru) – Рекрутинговое агентство «Kelly Services».
- 32) [www.irbis.vegu.ru](http://www.irbis.vegu.ru) – Библиотека НОУ ВПО Академии ВЭГУ.
- 33) [www.kgasu.ru](http://www.kgasu.ru) – Официальный сайт КГАСУ.
- 34) [www.1pso.ru](http://www.1pso.ru) – Официальный сайт СРО «ППСО».
- 35) [www.businessstudio.ru](http://www.businessstudio.ru) – Официальный сайт «Business Studio».
- 36) <https://open.tatarstan.ru/> – информационный портал открытый Татарстан.

**Загидуллина Г.М., Рахматуллина Е.С.**

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ  
КАДРОВОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ**

Монография