

УДК:3.338.2

**ДЖАМАЛУДИНОВА МАДИНА ЮНУСКАДИЕВНА**

к.э.н., доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление»  
ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: madina0880@mail.ru

**ЧАРТАЕВА ШАХРИЗАТ ШАМИЛЬЕВНА**

студентка магистратуры 2 года обучения направления «Государственное и муниципальное управление» ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: Shahrizat05-95@mail.ru

**АБДУЛАЕВ АБДУЛА М.**

студент магистратуры 2 года обучения направления «Государственное и муниципальное управление» ФГОБУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
e-mail: mr.abdula.abdulaev@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2019-10-233-239

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ РАЗВИТИЯ

**Аннотация.** В последнее время вопросы, связанные с человеческими ресурсами и их управлением, являются весьма актуальными как в бизнесе, так и в государственном управлении. Так как от результативности использования самого главного ресурса предприятия — человека — зависит эффективность компании и ее конкурентные достоинства. Вот почему можно говорить о росте требований к сотрудникам, увеличении ценности творческого подхода к работе и степени профессионализма. Было время, когда людей рассматривали как простые механизмы, которые можно было легко заменить в организации. В последнее время компании (в том числе государственные) понимают, что сотрудники — это критические факторы успеха. В этом контексте управление людьми и человеческими ресурсами набирает особую популярность. Благодаря формированию качественного человеческого капитала индивид в процессе своей деятельности приносит обществу немалые экономические выгоды. Выгодным является то, что они обуславливают повышение производительности труда владельцев человеческого капитала, а следовательно, увеличивают ВВП. Усилению охраны труда и улучшению условий труда способствует сохранение здоровья и работоспособности персонала на предприятиях благодаря снижению монотонности и повышению содержательности труда, внедрению эргономических мероприятий, совершенствованию организации и обслуживанию рабочих мест и тому подобное. Поэтому данную тему исследования можно обозначить весьма актуальной. В статье представлен термин «человеческие ресурсы». Описаны основные особенности инвестиций в человеческие ресурсы. Рассмотрены проблемы управления трудовыми ресурсами государственных российских предприятий, обозначены перспективы. Цель исследования заключается в изучении проблем управления человеческими ресурсами государственных российских предприятий и направлений развития. В процессе исследования были применены такие методы, как: системный подход, метод экономического анализа, ряд экспертных оценок, использованы фундаментальные и прикладные исследования по выбранной теме.

**Ключевые слова:** ценность, человеческие ресурсы, способности, качественные характеристики.

---

**JAMALUDINOVA MADINA UNUSALIEVA**

Ph.D in Economics, associate Professor of Department  
«State and municipal management» DEPARTMENT IN  
«Dagestan state University»,  
e-mail: madina0880@mail.EN

**CHARTAeva SHAHRIZAT SHAMILIEVNA**

master's student 2 years of training direction «State and municipal management»  
DEPARTMENT IN «Dagestan state University»,  
e-mail: Shahrizat05-95@mail.ru

**ABDULLAEV ABDULA M.**

student 2 years of training direction «State and municipal management»  
DEPARTMENT IN «Dagestan state University»,  
e-mail: mr.abdula.abdulaev@mail.ru

**PROBLEMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STATE-OWNED RUSSIAN  
ENTERPRISES AND DIRECTIONS OF THEIR DEVELOPMENT**

**Abstract.** Recently, issues related to human resources and their management are very relevant both in business and in public administration. Since the effectiveness of the use of the most important resource of the enterprise — a person — depends on the effectiveness of the company and its competitive advantages. This is why we can talk about increasing requirements for employees, increasing the value of a creative approach to work and the degree of professionalism. There was a time when people were seen as simple mechanisms that could be easily replaced in an organization. Recently, companies (including state — owned ones) have realized that employees are critical success factors. In this context, people and human resource management is gaining popularity. Due to the formation of high-quality human capital, an individual brings considerable economic benefits to society in the course of his activity. It is advantageous that they cause an increase in the productivity of the owners of human capital, and therefore increase GDP. Maintaining the health and efficiency of employees at enterprises by reducing the monotony and increasing the content of work, introducing ergonomic measures, improving the organization and maintenance of workplaces, and so on, contributes to strengthening labor protection and improving working conditions. Therefore, this research topic can be described as very relevant. The article presents the term "human resources". The main features of investment in human resources are described. The problems of labor management of state-owned Russian enterprises are considered, and prospects are outlined. The purpose of the study is to study the problems of human resource management of state-owned Russian enterprises and areas of development. In the course of the research, the following methods were applied: a systematic approach, a method of economic analysis, a number of expert assessments, and fundamental and applied research on the selected topic.

**Keywords:** value, human resources, abilities, quality characteristics.

---

Человеческие ресурсы являются совокупностью, которая включает экономические отношения, накопленный опыт, знания, компетенции, и только осуществляя инвестирование в психологическое, физическое и социальное здоровье человека, можно рассчитывать на наибольшую эффективность отдачи этого вида ресурса [10, с. 115].

Можно выделить 3 категории человеческих ресурсов государственных российских предприятий:

- формирующиеся;
- функционирующие;
- нефункционирующие [2, с. 12].

Главная цель управления человеческими ресурсами заключается в эффективном формировании, использовании и развитии имеющихся кадров предприятия.

Причины, которые препятствуют развитию управления человеческими ресурсами государственных российских предприятий, заключаются в:

- низком уровне финансирования отрасли образования из бюджета;
- низком уровне отечественных и иностранных инвестиций в систему образования и неэффективном использовании средств;
- низком уровне качества образования, требующихся инновациях и нововведений;
- низком уровне здоровья детей, а это ведь будущие носители человеческого капитала [3, с.

199].

Проблемы, с которыми может сталкиваться государственное предприятие при управлении человеческими ресурсами:

1. Стратегия бизнеса разработана, но она понятна и доступна только руководству. Как переформулировать стратегические цели компании в цель работы каждого сотрудника, понятную для него?

2. Как стимулировать сотрудников на достижение этих целей?

3. Обычная система мотивации персонала, как правило, не стимулирует сотрудников работать на единый результат предприятия. Сотрудник выполняет должностные инструкции, за которые получает оплату, при этом производительность всего персонала низкая.

4. Даже если у отдельных категорий рабочих и есть нормативы (например, у производственного персонала), их выполнение не гарантирует того, что в целом предприятие станет прибыльным.

5. Предприятие может иметь систему мотивации, но она оторвана от экономики предприятия в целом. Таким образом, по этой системе мотивации сотрудник получает премию, в то время как общий результат бизнеса не достигнут.

6. Часто поднимаются вопросы, что бизнес-процессы на предприятии не эффективны, нужно менять технологию и оборудование, но до конкретных действий обсуждения не доходят, т. к. нет стимула и мотивации что-то менять [4, с. 120].

На сегодняшний день, по моему мнению, одной из основных проблем управления человеческими ресурсами государственных российских предприятий является проблема качественной мотивации.

Мотивация — это составная часть системы управления человеческими ресурсами, направленная на побуждение внутренних мотивов работников предприятия на достижение целей и задач стратегии и тактики развития предприятия.

Без целенаправленного и умелого воздействия на мотивацию работников при помощи качественной системы стимулирования труда невозможно эффективное управление, высокая отдача от подчиненных. На предприятии с системой мотивации персонала напрямую связана со стимулированием труда сотрудников. На систему ценностей и интересов работника, которые фактически существуют, влияет в качестве ориентации стимулирование, а также более полная отдача трудового потенциала, имеющегося на предприятии.

Процесс стимулирования направлен на создание механизма, обеспечивающего активную трудовую деятельность, результатом которого будет выполнение плановых заданий, а также наиболее полное удовлетворение социально обусловленных и значимых потребностей работника при одновременном формировании у него мотивов к труду.

Программу развития нужно разработать государству для решения всех этих проблем и придерживаться ее максимально. Ведь не всегда с эффективностью в жизнь воплощаются намеченные меры [15, с. 6].

В развитии экономики в достаточно краткие сроки одна из стран смогла добиться высокого успеха, при этом смогла сохранить и существенно пополнить накопленный национальный капитал — это Япония. Достаточно быстро эта страна развивается на сегодняшний день. Ее человеческие ресурсы служат этому стимулом. Для нее характерен продолжительный уровень жизни населения и существенные человеческие ресурсы. Ценности Запада были взяты за основу человеческого капитала, а также дополнены национальными традициями [7, с. 127].

Инвестиции в Японии, по мнению Беккера, которые вложены в капитал, могут приносить в разы больше прибыли, чем ценные бумаги. Следует сделать акцент на том, что о своих гражданах государство заботится, и именно человеческий капитал в Японии выступает фундаментом информационно-технической революции [11, с. 106].

Япония пришла к выводу, что, только занимаясь развитием человеческих ресурсов, от них можно добиться максимальной отдачи, а это, в свою очередь, укрепляет позицию страны на международной арене и ее конкурентоспособность.

Наличие субъекта (того, кто управляет) и объекта (того, чем управляют) подразумевает управление капиталом. Объектами управления в нашем случае являются индивиды, группы. К субъектам управления относят учредителей и собственников компании, органы власти, управ-

ленческий персонал и др. [9, с. 80].

Свои цели и приоритеты преследует каждый описанный субъект в отношении управления капиталом, которые, как показывает практика, между собой довольно часто выявляются несогласованными [12, с. 30].

Сравнительная характеристика японской и российской модели управления представлена ниже.

Особенностями японской модели являются:

– повышение качества выпускаемой продукции, более эффективной становится работа на предприятии;

– новаторство и творческий поиск, саморазвитие и взаиморазвитие;

– обеспечение занятости;

– система вознаграждений находится в зависимости от продолжительности трудового стажа;

– улучшение межличностных отношений (речь идет о рабочих и управляющих);

– опора на идеи коллективизма;

– использование психологических рычагов воздействия на личность [17, с. 2].

Особенностями российской модели являются:

– использование в управлении предприятием системного и ситуационного подходов;

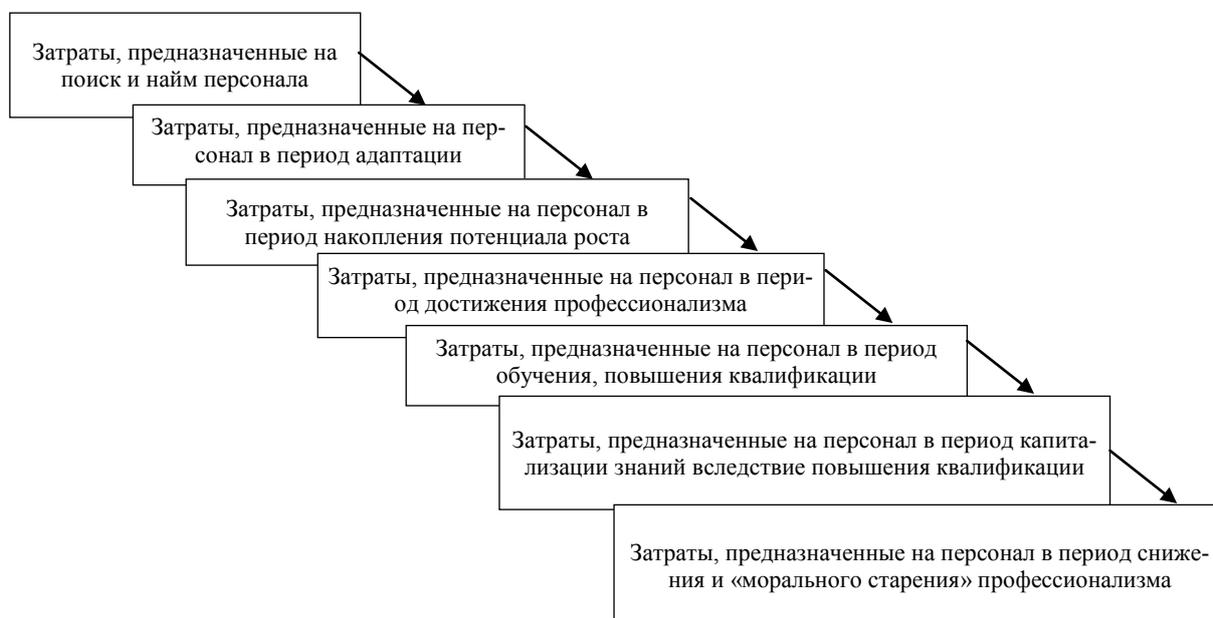
– вовлечение в процесс управления непрофессионалов фирмы и клиентов;

– отделение производства и управления;

– сочетание индивидуализма и группизма [13, с. 5].

России можно порекомендовать осуществить процесс инвестиции в человеческий капитал, образование, переподготовку, как правило, его подразделяют на этапы, представленные на рисунке 1.

После проведенного сравнения человеческого капитала России и Японии хочется нашей стране посоветовать брать пример с Японии. Так как достаточно высок капитал этой страны. О своих людях страна заботится, инвестируя именно в человеческие ресурсы, а не, к примеру, в ценные бумаги.



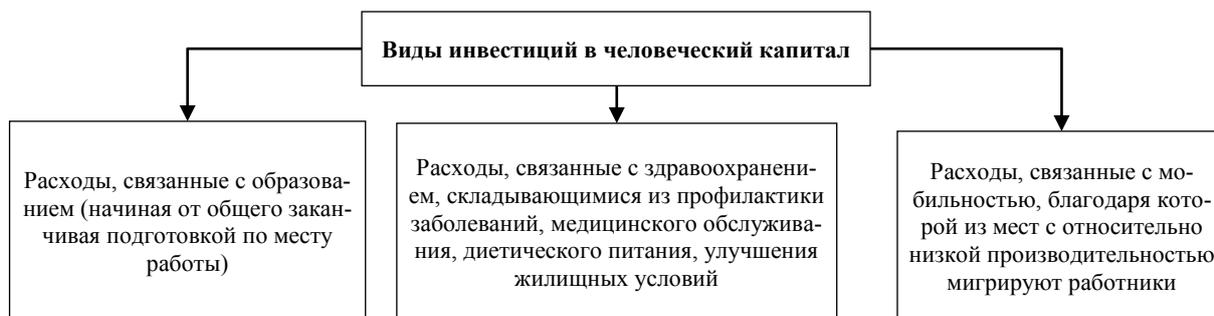
*Рис. 1. Этапы процесса инвестиций в человеческий капитал, образование, переподготовку [8, с. 72].*

Осуществляя анализ вышеуказанных этапов, хочется предложить использовать их повсеместно. Так как более чем в два раза можно получить отдачу, вкладывая сегодня и завтра в человеческие ресурсы [11, с. 106].

Проявление индикативного действия инвестиций в человеческий капитал осуществляется посредством уменьшения уголовной преступности, достижения в обществе большего понимания, повышения производительности менее образованного населения, распространения инноваций, интеллекта индивидов и др. [7, с. 128].

Основными видами инвестиций в капитал являются (рис. 2).

- расходы, связанные с образованием;
- расходы, связанные со здравоохранением;
- расходы, связанные с мобильностью.



**Рис. 2.** Виды инвестиций в человеческий капитал, образование, переподготовку [18, с. 160].

Жизненный путь человека жестко регламентируется в условиях становления рыночных отношений, который меняется собственной стратегией личности, принятой в условиях выбора. За свой жизненный путь становится ответственным конкретный человек и вынужден выбирать наиболее желаемую возможность для реализации из нескольких [19, с. 112].

Однако проблемы в этом направлении до сих пор остаются, несмотря на происходящие положительные изменения. Среди них ситуационный подход к управлению, предполагающий реагирование на изменения преимущественно только в условиях действия внешних факторов, в ряде случаев отсутствие стратегических ориентиров и перспектив, применение «старых» и неэффективно действующих методов и технологий.

В регионах России можно увидеть неравенство вложения инвестиций в капитал. На решение данной проблемы необходимо направить свои усилия государству. Так как не всегда есть возможность получить среднее или высшее образование у человека из глубинки, как бы он того не хотел [13, с. 2].

К экономическому равенству участников производственного процесса приведет справедливое распределение прибыли между собственниками физического и человеческого капитала, а это, в свою очередь, скажется на положительном влиянии на состояние общества и дальнейшем гармонизированном развитии цивилизации.

Процесс построения эффективной системы управления персоналом государственных российских предприятий должен включать такие этапы:

- диагностику существующей системы и методов управления персоналом компании;
- анализ внешних факторов;
- разработку HR-политик и HR-стратегии;
- разработку целевых HR-процессов;
- обучение специалистов по персоналу, регламентация и внедрение процедур;
- внедрение системы мониторинга показателей эффективности системы управления персоналом.

Управляя человеческими ресурсами государственных российских предприятий, необходимо:

- формировать активных и преданных работников предприятия;
- согласовывать критерии мотивации персонала с целями предприятия;
- создавать условия для внештатной карьеры работников.
- создавать качественную систему мотивации человеческих ресурсов, так как составной

частью системы управления персоналом выступает трудовая мотивация, которая является залогом эффективного функционирования предприятия, его длительного существования и поступательного развития [5, с. 117].

Таким образом, в экономике, которая на сегодняшний день основывается на знаниях, важная составляющая менеджмента организации заключается в управлении человеческими ресурсами. Та компания остается в выигрыше, которая активно развивает свои ключевые компетенции, тем самым обретая уникальность. Фундаментом проявления и развития этих ключевых компетенций является именно персонал.

#### Литература

1. Астахова В. И. Исследование методов управления персоналом // *Вопросы региональной экономики*. — 2017. — Т. 4. — № 4. — С. 31–39.
2. Базаров Т. Ю. *Управление персоналом*. — М.: Академия, 2015. — С. 108.
3. Бакай О. Н. Управление человеческими ресурсами в концепции всеобщего управления качеством // *Проблемы современной экономики (Новосибирск)*. — 2016. — № 13. — С. 198–201.
4. Барбарская М. Н. Сущность процесса управления персоналом государственной организации на современном этапе // *Основы экономики, управления и права*. — 2015. — № 4 (16). — С. 118–122.
5. Ванг К., Александрова О. А. Управление человеческими ресурсами: теоретический аспект // *Стратегия устойчивого развития регионов России*. — 2017. — № 18. — С. 116–119.
6. Ващенко Н. В. Адаптация принципов и методов управления персоналом в процессе управления предприятием // *Экономика и право*. — 2015. — Т. 1. — № 1–2. — С. 98–101.
7. Гамбарова Э. А., Вейс Ю. В. Качественное управление человеческими ресурсами — основной элемент к эффективному управлению компанией // *Вектор науки Тольяттинского государственного университета*. — 2016. — № 2. — С. 127–129.
8. Джамалудинова М. Ю. Инновационная функция предпринимателя в рыночной экономике / М. Ю. Джамалудинова // *Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. — 2018. — № 4. — С. 71–73.
9. Димитрова С. И., Терзиев В. К. Новые тенденции в управлении человеческими ресурсами в организации // *Теория и практика науки третьего тысячелетия. Сборник статей Международной научно-практической конференции*. отв. редактор А. А. Сукиасян. — Уфа, 2015. — С. 78–82.
10. Исаенко А. Н. Человеческие ресурсы в современной экономике / А. Н. Исаенко // *США-Канада: ЭПК*. — 2017. — № 2. — С. 114–118.
11. Караваев В. А. Пути совершенствования системы управления персоналом компании // *Сибирская финансовая школа*. — 2016. — № 2. — С. 105–107.
12. Кибанов А. *Управление персоналом. Система управления персоналом. Учебно-практическое пособие*. — М.: Проспект, 2015. — С. 34.
13. Менеджмент по персоналу. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1663>, свободный. — Загл. с экрана.
14. Управление кадрами предприятий. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.it.ua/ru/products/personal>, свободный. — Загл. с экрана.
15. Управление персоналом и экономика труда. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://ru.knutd.edu.ua/admissions\\_main/vybrat-professiju/573/5467/](https://ru.knutd.edu.ua/admissions_main/vybrat-professiju/573/5467/), свободный. — Загл. с экрана.
16. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2013/Economics/5\\_135580.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2013/Economics/5_135580.doc.htm), свободный. — Загл. с экрана.
17. Человеческие ресурсы предприятия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://strategic-partner.com.ua/korporativnye-programmy/upravlenie-chelovecheskim-i-resursami.html>, свободный. — Загл. с экрана.
18. Koerselman K. Theris kand return of human capital investments // *Labour Economics*. 2017. Vol. 30. No. 21. P. 154–163.
19. Rizzo M. F. *Human capital and resources: Developments, management and strategies*. United States: Nova Science Publishers, 2016. 174 p.
20. Vasilyeva E. A. Analysis of methodologi calap proaches to human capital measurement // *Federalism*. 2019. Vol. 44. No. 1. P. 89–96.

#### References:

1. Astahova V. I. Issledovanie metodov upravleniya personalom // *Voprosy regional'noj ekonomiki*. — 2017. — Т. 4. — № 4. — С. 31–39.
2. Bazarov T. YU. *Upravlenie personalom*. — M.: Akademiya, 2015. — S. 108.
3. Bakaj O. N. Upravlenie chelovecheskimi resursami v koncepcii vseobshchego upravleniya kachestvom // *Problemy sovremennoj ekonomiki (Novosibirsk)*. — 2016. — № 13. — S. 198–201.
4. Barbaraskaya M. N. Sushchnost' processa upravleniya personalom gosudarstvennoj organizacii na sovremenom etape // *Osnovy ekonomiki, upravleniya i prava*. — 2015. — № 4 (16). — S. 118–122.
5. Vang K., Aleksandrova O. A. Upravlenie chelovecheskimi resursami: teoreticheskij aspekt // *Strategiya ustojchivogo razvitiya regionov Rossii*. — 2017. — № 18. — S. 116–119.
6. Vashchenko N. V. Adaptaciya principov i metodov upravleniya personalom v processe upravleniya predpriyatiem // *Ekonomika i pravo*. — 2015. — Т. 1. — № 1–2. — S. 98–101.

7. Gambarova E. A., Vejs YU. V. *Kachestvennoe upravlenie chelovecheskimi resursami — osnovnoj element k effektivnomu upravleniyu kompaniej* // *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta*. — 2016. — № 2. — S. 127–129.
8. Dzhamaludinova M. YU. *Innovacionnaya funkciya predprinimatel'ya v rynochnoj ekonomike* / M. YU. Dzhamaludinova // *Risk: resursy, informaciya, snabzhenie, konkurenciya*. — 2018. — № 4. — S. 71–73.
9. Dimitrova S. I., Terziev V. K. *Novye tendencii v upravlenii chelovecheskimi resursami v organizacii* // *Teoriya i praktika nauki tret'ego tysyacheletiya. Sbornik statej Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. otv. redaktor A. A. Sukiasyan. — Ufa, 2015. — S. 78–82.
10. Isaenko A. N. *Chelovecheskie resursy v sovremennoj ekonomike* / A. N. Isaenko // *SSHA-Kanada: EPK*. — 2017. — № 2. — S. 114–118.
11. Karavaev V. A. *Puti sovershenstvovaniya sistemy upravleniya personalom kompanii* // *Sibirskaya finansovaya shkola*. — 2016. — № 2. — S. 105–107.
12. Kibanov A. *Upravlenie personalom. Sistema upravleniya personalom. Uchebno-prakticheskoe posobie*. — M.: Prospekt, 2015. — S. 34.
13. *Menedzhment po personalu*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1663>, svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
14. *Upravlenie kadrami predpriyatij*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www.it.ua/ru/products/personal>, svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
15. *Upravlenie personalom i ekonomika truda*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [https://ru.knutd.edu.ua/admissions\\_main/vybrat-professiju/573/5467/](https://ru.knutd.edu.ua/admissions_main/vybrat-professiju/573/5467/), svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
16. *Upravlenie chelovecheskimi resursami v mezhdunarodnyh kompaniyah*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2013/Economics/5\\_135580.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2013/Economics/5_135580.doc.htm), svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
17. *Chelovecheskie resursy predpriyatiya*. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://strategic-partner.com.ua/korporativnye-programmy/upravlenie-chelovecheskim-i-resursami.html>, svobodnyj. — Zagl. s ekrana.
18. Koerselman K. *Theris kand return of human capital investments* // *Labour Economics*. 2017. Vol. 30. No. 21. P. 154–163.
19. Rizzo M. F. *Human capital and resources: Developments, management and strategies*. United States: Nova Science Publishers, 2016. 174 p.
20. Vasilyeva E. A. *Analysis of methodologi calap proaches to human capital measurement* // *Federalism*. 2019. Vol. 44. No. 1. P. 89–96.