

Шило Кирилл Владимирович

магистрант

Научный руководитель

Приходько Александра Николаевна

канд. экон. наук, доцент, доцент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет»

г. Санкт-Петербург

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Аннотация: в статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты обеспечения кадровой безопасности строительной компании в условиях устойчивого дефицита трудовых ресурсов. На основе анализа отраслевой статистики и экспертных оценок (дефицит 200–400 тыс. человек, прогноз дополнительной потребности до 800 тыс. к 2030 г.) выявлены специфические угрозы кадровой безопасности, порождаемые ограниченным предложением труда: вымывание квалифицированного ядра, «перекупка» персонала, рост стоимости рабочей силы при снижении качества человеческого капитала, уязвимость к мобильности мигрантов и др. Обоснована необходимость перехода от защитной модели кадровой безопасности к проактивной, интегрированной с кадровой стратегией. Предложен комплексный механизм, включающий развитие собственного кадрового потенциала, удержание критических компетенций, диверсификацию источников найма и цифровизацию кадровых процессов. Материал предназначен для руководителей строительных организаций, HR-специалистов и исследователей в области экономики труда и экономической безопасности.

Ключевые слова: кадровая безопасность, строительная компания, дефицит кадров, рынок труда, удержание персонала, человеческий капитал, экономическая безопасность.

Введение.

Строительство во многом зависит от человеческого фактора: результат формируется на стыке инженерных решений, квалификации кадров и организации производства. В настоящее время эта зависимость стала критической. По экспертным оценкам, дефицит сотрудников в отрасли составляет 200–400 тысяч человек, а к 2030 г. Дополнительная потребность может достигнуть 800 тысяч работников.

В данных условиях кадровая безопасность перестает быть главной задачей HR и становится фактором выживания бизнеса. В классическом понимании кадровая безопасность ориентирована на защиту от внутренних угроз, связанных с персоналом. Однако при дефиците на рынке труда ключевые угрозы носят внешний характер. Основными являются конкуренты, переманивающие работников, а также из-за структурных проблем рынка труда вложенные в людей знания и умения обесцениваются.

Цель работы – обосновать содержание и инструменты кадровой безопасности строительной компании в условиях дефицита кадров на рынке труда. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: уточнение понятия кадровой безопасности в отрасли строительства, распознавание угроз, порождаемых ограниченным предложением труда, а также разработка мер проактивного характера [1–3].

На теоретическом основании кадровая безопасность рассматривается как часть экономической безопасности предприятия. Она управляет человеческим капиталом так, чтобы организация сохраняла способность достигать цели даже в условиях неблагоприятной внешней среды. При условии профицитного рынка труда эта способность обеспечивалась возможностью заменить сотрудника. Однако в условиях дефицита данная возможность исключается. Именно поэтому фокус внимания смещается, поскольку важна не только защита от недобросовестного сотрудника, но также обеспечение критически важных компетенций и снижение зависимости от внешнего предложения труда.

Для строительства это особенно значимо. Данная отрасль зависит от руководителей проектов, главных инженеров, а также от массовых рабочих профессий. По данным НОСТРОЙ, 77% потребности приходится на рабочие кадры, 23% – на инженерно-технических работников. Для наглядности представлена круговая диаграмма потребности на рынке труда на рис. 1.

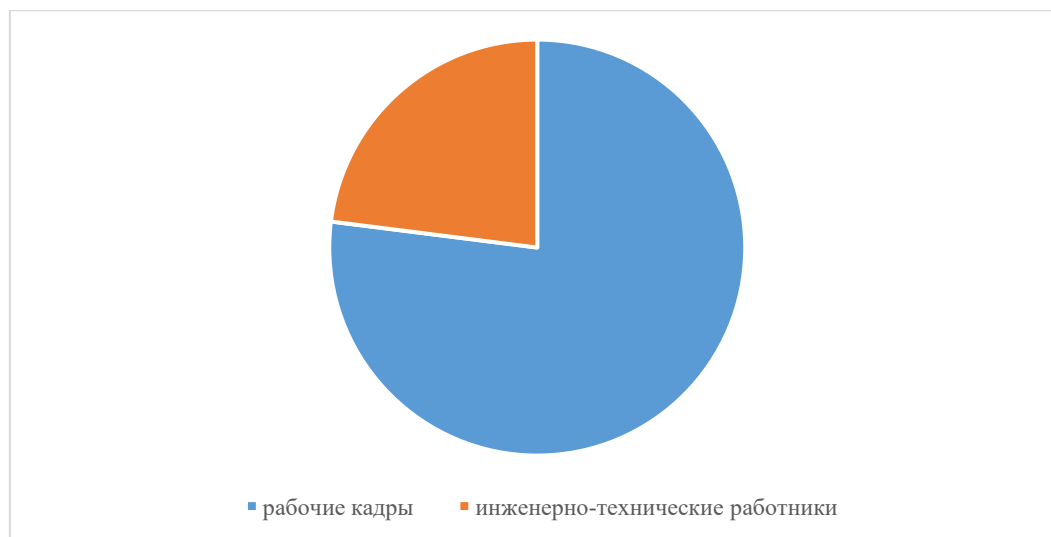


Рис. 1. Потребность рабочих в строительной сфере

Проанализировав угрозы кадровой безопасности, можно выделить несколько групп угроз, порождаемых ограниченным предложением труда, а также разработать методы предотвращения угроз благодаря инструментам проактивного реагирования. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

Угрозы кадровой безопасности строительной компании
в условиях дефицита труда и инструменты реагирования

Группа угроз	Проявление в строительной компании	Индикатор раннего предупреждения	Инструмент проактивного реагирования
Вымыванием квалифицированного ядра	Уход ключевых рабочих и ИТР к конкурентам, потеря целостных компетенций	Доля текучести по критическим категориям; число «перекупленных» работников за период	Карьерные треки, целевые надбавки, участие в ключевых проектах, наставничество
Рост стоимости труда при снижении качества	Закрытие вакансий «любой ценой», рост брака и травматизма	Отношение роста зарплат к росту производительности;	Внутреннее обучение, аттестация, допуск

		доля работников с недостаточной квалификацией	к работам только после проверки компетенций
Уязвимость миграционного канала	Сокращение притока мигрантов, срывы сроков из-за нехватки рабочих	Доля вакансий, закрываемых через миграционный канал; срок закрытия вакансий	Диверсификация найма, работа с регионами, временный персонал
Демографическое сжатие и слабый приток молодежи	Старение персонала, низкая доля работников до 30 лет	Средний возраст работников; доля молодежи; число выпускников, оставшихся в отрасли	Партнерство с вузами и колледжами, целевое обучение, профориентация, стажировки
Неопределенность загрузки	Короткий горизонт планирования, невозможность прогноза потребности в кадрах	Загрузка в месяцах; отклонение фактической численности от плановой	Сценарное планирование, гибкие формы занятости, кадровый резерв
Переток компетенций через субподряд	Утрата контроля над квалификацией персонала партнеров	Доля субподрядных работ; доля партнеров без подтвержденной квалификации	Аудит партнеров, требования к квалификации, включение кадровых условий в договоры

Таким образом, кадровая безопасность интегрируется в общую стратегию строительной компании, обеспечивая ее способность выполнять обязательства в условиях дефицитного рынка труда.

Механизм обеспечения кадровой безопасности, является переход от защиты к проактивному управлению. Традиционная модель кадровой безопасности, ориентированная на контроль и предотвращение злоупотреблением, недостаточна в условиях дефицитной среды на рынке труда. Она работает с теми, кто уже является частью организации, но не решает проблему притока и воспроизводства критически важных компетенций. Необходим переход к проактивной модели, интегрированной с кадровой стратегией и развития компании в целом. Для этого необходимо составить направления проактивной модели кадровой безопасности строительной компании. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Направления проактивной модели кадровой безопасности

Направление	Ключевые меры	Вклад в кадровую безопасность
-------------	---------------	-------------------------------

1. Приоритет «выращивания» над «покупкой»	Создание внутренних центров компетенций, наставничество, целевое обучение в партнёрстве с вузами и колледжами, инвестиции в автоматизацию и BIM-процессы	Снижает зависимость от внешнего рынка труда, формирует лояльность работников и воспроизводство критических компетенций внутри компании
2. Удержание носителей критических компетенций	Идентификация «незаменимых» работников, конкурентная оплата, карьерные треки, участие в ключевых проектах, нематериальные стимулы	Предотвращает потерю целостных компетенций и накопленного опыта, снижает риск «перекупки» персонала конкурентами
3. Диверсификация источников найма	Комбинирование каналов: внутренний резерв, выпускники учебных заведений, возвращение ранее уволенных, временный персонал для пиковых нагрузок, аутстаффинг	Снижает зависимость от одного канала (внешнего рынка или миграции), создаёт «подушку безопасности» при отказе отдельного источника
4. Цифровизация как инструмент высвобождения человеческого капитала	Внедрение BIM, VR-обучения, электронного документооборота, HR-аналитики; мониторинг текучести, вовлеченности, аномалий поведения	Повышает производительность и позволяет достигать результатов меньшим числом работников, а также создаёт основу для раннего предупреждения кадровых угроз
5. Институционализация кадровой безопасности в системе управления	Распределение ответственности за кадровые риски, регламенты взаимодействия подразделений, регулярный аудит; включение субподрядчиков в контур кадровой безопасности (контроль квалификации, охрана труда, недопущение перетока компетенций)	Придаёт мерам системный, а не разовый характер; охватывает партнёрский контур и снижает риски, связанные с субподрядом

Представленные направления образуют целостный механизм перехода от защитной модели к проактивной, где каждое направление закрывает свою группу угроз «выращивание» кадров противодействует вымыванию квалифицированных ядра работников, диверсификация найма снижает уязвимость от миграционного канала, цифровизация смягчает дефицит и обеспечивает мониторинг рисков. В совокупности данные направления позволяют строительной компании сохранять устойчивость даже в условиях, когда внешний рынок труда перестает быть надежным поставщиком необходимых ресурсов.

Заключение.

В условиях ограниченного предложения на рынке труда, меняется природа кадровой безопасности строительной компании. Поскольку дефицит носит

структурный характер, он не может быть преодолен только повышением оплаты труда, для эффективной стратегии необходим переход от защитной модели к проактивной, интегрированной с кадровой и производственной стратегией.

Развитие собственного человеческого капитала, удержание критически важных компетенций, диверсификация каналов найма, а также цифровизация, являются ключевыми направлениями для исправления ситуации в положительный вектор. Данные мероприятия не устранят дефицит полностью, однако это позволит компании сохранить устойчивость и выполнять обязательства в условиях, когда рынок труда перестает быть надежным источником кадров.

Список литературы

1. Крынина, Н. Н. Анализ кадровой составляющей экономической безопасности строительной организации / Н. Н. Крынина // Экономика и социум. – 2022. – № 3–2 (94). – С. 616–623.
2. Крицкая, А. А. Кадровая безопасность как объект кадровой политики / А. А. Крицкая, К. Н. Сидельникова // Ростовский научный журнал. – 2016. – Т. 9, № 12. – С. 97–107.
3. Мельников, А. Б. Особенности обеспечения экономической безопасности на предприятиях строительной отрасли / А. Б. Мельников, И. В. Снимщикова, С. В. Маркова // Теория и практика общественного развития. – 2011.
4. Рекомендации круглого стола «Развитие кадрового потенциала строительной отрасли» (Совет Федерации, 5 марта 2026 г.).
5. Дефицит кадров в строительной отрасли // Стройэкспертиза. – 2026. – 6 авг.
6. К 2030 году дефицит кадров в строительстве удвоится // Перспектива. – 2026. – 5 июня.
7. Переманивать или растить? На форуме недвижимости «Движение» обсудили кадровый кризис в стройотрасли // Строительная газета. – 2026. – 26 июня.
8. Эксперт: дефицит проектировщиков становится фактором срыва сроков строительства // ЕРЗ.РФ. – 2026. – 21 сент.