

## СОЗДАНИЕ ПРОФИЛЯ ОПТИМАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК

© 2013 Я.О. Зубрицкая\*

**Ключевые слова:** трудовой потенциал предприятия АПК, профиль оптимальной системы управления, экспертная оценка, эффективность.

Показатели результативности украинских сельскохозяйственных предприятий говорят о низкой эффективности системы управления их трудовым потенциалом. На основе данных экспертного опроса рассчитываются оптимальные значения показателей системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК с использованием авторской методики. Составляется профиль оптимальной системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК как средство повышения его конкурентоспособности.

Трудовой потенциал является сравнительно новой экономической категорией, которая быстро вошла в обиход теоретиков и практиков HR-менеджмента. Под трудовым потенциалом чаще всего понимают существующие на данный момент трудовые возможности общества, населения региона или трудового коллектива предприятия, а также возможность их приумножения в будущем за счет использования трудовых резервов или дополнительных возможностей трудовых ресурсов<sup>1</sup>.

Исследуя трудовой потенциал АПК Украины, Запорожской области и сельскохозяйственных предприятий, в частности, нами был обнаружен ряд проблем, которые при наличии возможностей не дают рабочей силе эффективно реализовывать свой трудовой потенциал и приносить достойный экономический результат субъектам хозяйствования. Среди прочих следует выделить отсутствие грамотной системы управления трудовым потенциалом на предприятиях и минимальную государственную поддержку<sup>2</sup>.

Трудовой потенциал является основой социально-экономической безопасности предприятия, залогом его конкурентоспособности и экономической эффективности. Поэтому крайне важны разработка и внедрение программы повышения конкурентоспособности трудового потенциала предприятия, в частности, по нашему мнению, определение и обоснование конкретных индикаторов, которые служили бы основными универсальными ориентирами для построения эффектив-

ной системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК. Таким образом, у руководства хозяйственных субъектов АПК появится возможность избежать типичных проблемных моментов, выйти из кризисного состояния и достичь так называемого стандартного уровня социально-экономической стабильности.

Оценку компонентов трудового потенциала предприятия для составления его конкурентного профиля, по мнению автора, удобно проводить методом сравнительного анализа и экспертным методом (методом экспертного опроса). Думается, не стоит усложнять вышеупомянутые элементы конкурентного профиля системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК большим количеством показателей, необходимо выбирать наиболее значимые.

Для нахождения параметров так называемого "оптимального профиля" системы управления трудовым потенциалом предприятия нами был проведен анонимный экспертный опрос высшего руководства 36 предприятий АПК Запорожского региона различных организационно-правовых форм. Из них 75% занято растениеводством, 11,11% - растениеводством и животноводством, 11,11% - растениеводством и обработкой и переработкой сельскохозяйственной продукции, 2,78% - многопрофильные сельскохозяйственные предприятия. 77,78% предприятий, о которых будет идти речь, относятся к среднему бизнесу (годовой доход - от 50 тыс. евро до

\* Зубрицкая Яна Олеговна, ст. преподаватель Запорожского национального технического университета. E-mail: Zubritska.yana@gmail.com.

5 млн евро в год), 22,22% - к малому бизнесу (годовой доход - до 50 тыс. евро в год). Целью данного опроса было:

- ◆ дать экспертную оценку отдельным составляющим трудового потенциала предприятия с учетом специфики отрасли, в которой оно действует;
- ◆ по этим же составляющим оценить современное и определить желаемое (будущее оптимальное) состояние компонентов трудового потенциала сельскохозяйственного предприятия.

Для характеристики компонентов трудового потенциала предприятия АПК были взяты такие показатели, как: уровень трудовой дисциплины, уровень текучести кадров, степень стабильности кадрового состава, темп роста продуктивности труда, выполнение норм рабочего времени, рентабельность персонала, составляющие социальной структуры персонала, уровень издержек на персонал, состояние государственной поддержки предприятия и т.п.

По нашему мнению, полученные результаты имеют научную и практическую ценность: с их помощью можно не только количественно оценить трудовой потенциал сельскохозяйственного предприятия, но и предоставить определенный приоритет каждой составляющей. В анонимном опросе эксперты должны были оценивать компоненты трудового потенциала по 5-балльной шкале в трех аспектах:

- ◆ степень важности параметра для социально-экономической успешности предприятия;
- ◆ реальное значение показателя на предприятии;
- ◆ желательное (оптимальное) значение показателя на предприятии.

Степень важности параметра оценивалась по 5-балльной шкале, где 5б означает очень высокую степень влияния (важность) показателя на успешность бизнеса; 4б - высокую степень влияния (важность); 3б - среднюю степень влияния (важность); 2б - низкую степень воздействия (важность); 1б - очень низкую степень воздействия (важность).

Для обработки результатов экспертного опроса был определен ранг каждого показателя системы трудового потенциала предприятия АПК с помощью метода средних баллов<sup>3</sup>. Полученные после экспертного опроса баллы усредним с помощью оценки среднего арифме-

тического для каждого компонента. Показателю с наибольшим средним баллом присваиваем ранг 1 и аналогично осуществляем ранжирование показателей в порядке убывания их абсолютной величины. Осуществив анализ полученных данных, можем определить порядок показателей системы управления трудовым потенциалом по степени их важности для экономической успешности предприятия АПК.

Нормативные значения компонентов оптимального профиля системы управления трудовым потенциалом, которые предприятию предлагается достичь, считаем нужным установить согласно желаемому состоянию, определенному в анонимном экспертном опросе. Однако мнения экспертов относительно требуемого показателя иногда расходятся. Поэтому оптимальную величину следует определять по формуле, выведенной автором на основе теории вероятности и математической статистики<sup>4</sup>:

$$X_{Z_{opt}} = X_{n_{min}}^{>X^*} \cdot P(X_n^{>X^*}) + X_{n_{max}}^{<X^*} \cdot P(X_n^{<X^*}) + \left( \frac{X_{max}^* + X_{min}^*}{2} \right) \cdot P(X^*),$$

где  $X_{Z_{opt}}$  - оптимальное значение показателя, которое предлагается найти;  $X^*$  - означает промежуток значений показателя, который выбрали большинство экспертов (преобладающий промежуток/интервал);  $P(X^*)$  - доля опрошенных экспертов, которые составили большинство, выбрав промежуток  $X^*$ ;  $X_{min}^*$ ,  $X_{max}^*$  - минимальное и максимальное граничное значение промежутка, которое выбрали большинство экспертов;  $X_{n_{min}}^{>X^*}$  - минимальное граничное значение промежутка, в котором находятся большие (по абсолютной величине) значения, чем в преобладающем промежутке  $X^*$ ;  $X_{n_{max}}^{<X^*}$  - максимальное граничное значение промежутка, в котором находятся меньшие (по абсолютной величине) значения, чем в преобладающем промежутке  $X^*$ ;  $P(X_n^{>X^*})$ ,  $P(X_n^{<X^*})$  - доля опрошенных экспертов, которые выбрали промежутки с соответственно большими

и меньшими (по абсолютной величине) значениями, чем в преобладающем промежутке  $X^*$ ;  $n = (0, m)$ ,  $n$  - количество непреобладающих промежутков  $(X_n^{>X^*}, X_n^{<X^*})$ , которые были выбраны меньшинством экспертов;  $z$  - номер по порядку показателя, для которого рассчитывается оптимальное значение.

Стоит отметить, что если предельное или среднее значение показателя равно нулю, то такой случай, по нашему мнению, можно считать исключением и оптимальное значение устанавливать на основании логических рассуждений. Причем, если так называемых непревосходящих промежутков  $(X_n^{>X^*}, X_n^{<X^*})$  больше одного, то предлагается каждый из них включать в расчеты, как преобладающий, учитывая долю экспертов, которые выбрали данный промежуток. На основе полученных ран-

гов компонентов трудового потенциала сельскохозяйственного предприятия и полученных данных относительно оптимального значения показателей системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК осуществим ранжирование этих составляющих с конкретизацией их количественного оптимального значения. Причем предлагается разделить всю совокупность компонентов на группы по степени их влияния на социально-экономическую эффективность сельскохозяйственного предприятия: крайне важные детерминанты - 1 (ранг 1-5, средний балл находится в интервале [5 - 4,5]); важные - 2 (ранг 6-9, средний балл - [4,6 - 4,0]); средней степени важности - 3 (ранг 10-15, средний балл - [3,9 - 3,0]) и детерминанты низкого уровня важности - 4 (ранг 16, средний балл - [2,9 - 0,0]). На основе данных результатов составим профиль оптимальной системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК (см. таблицу).

**Профиль оптимальной системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК**

Группа	Показатель	Ранг показателя	Оптимальное значение показателя
1	Уровень текучести кадров	1	3% в год (1-5% в год)
	Государственная поддержка (общая)	1	4,78 балла
	Государственная поддержка за счет дотаций	2	4,89 балла
	Численность персонала с высшим специальным образованием	3	32,28%
	Численность персонала со средним специальным образованием	3	38%
	Выполнение норм рабочего времени	4	98,12% в год
	Соответствие квалификации и специализации персонала должностям, которые они занимают	4	97,22%
	Уровень социальной защиты	4	4 балла
	Темп роста продуктивности труда	5	41,6% в год
	Обеспеченность машинами, техникой, оборудованием	5	93,33%
2	Доля персонала, который получил проф. развитие на протяжении года	6	7,44%
	Уровень трудовой дисциплины	7	0-1% в год
	Степень стабильности кадрового состава	7	96,39%
	Применение агротехнологий	8	Да
	Численность персонала с высшим образованием	8	32,28%
	Издержки на персонал	8	30,66%
	Темп роста издержек на персонал		25,11% в год
	Доля постоянного персонала	9	92% (85-99%)
3	Рентабельность персонала	10	1,82
	Среднесписочная численность персонала	10	34 чел. (21-50 чел.)
	Доля административно-управленческого персонала	11	14,11%
	Темп роста доходности	12	28,4%
	Доля производственного персонала	13	82,56%
	Доля кадров в возрасте 15-35 лет	14	53%
4	Государственная поддержка за счет НДС	15	2,9 балла
	Доля кадров старше 55 лет	16	11,81%

Такая градация означает, что в первую очередь руководству сельхозпредприятий следует стараться достичь оптимальных значений для 10 показателей, вошедших в группу крайне важных детерминант. Когда большинство из них будет достигнуто, следует переходить к группе важных детерминант, и так по очереди к последней группе.

Таким образом, была составлена программа постепенного повышения конкурентоспособности системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК, что позволит постепенно использовать необходимые финансовые и человеческие ресурсы.

Стоит отметить следующие особенности данного профиля:

♦ большую роль в формировании и управлении трудовым потенциалом играет государственная поддержка сельскохозяйственных предприятий. Это отметили все опрошенные эксперты. Конечно, государственная поддержка любого вида служит важным источником расширения финансовых возможностей хозяйства по развитию своего персонала и повышению трудовых возможностей предприятия АПК. Государственные дотации единодушно признаны одним из важнейших факторов формирования продуктивного трудового потенциала на предприятии АПК. Относительно государственной поддержки за счет НДС оценка экспертов несколько разошлась. По нашему мнению, это может быть объяснено различным объемом производства и, соответственно, разным уровнем дохода предприятия АПК. Данными льготами от государства выгоднее пользоваться крупным сельскохозяйственным предприятиям, чем предприятиям малого бизнеса;

♦ уровень текучести кадров был отмечен как один из определяющих факторов эффективности системы трудового потенциала предприятий АПК. Эксперты, принимавшие участие в анонимном опросе, отметили необходимость низкого уровня текучести персонала (в среднем 3% в год). Кроме того, важными признали высокий уровень стабильности трудового коллектива и необходимость значительной доли постоянного персонала на сельскохозяйственном предприятии;

♦ большую важность уровня образования аграрного персонала. Значительное влияние на эффективность системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК оказывают квалифицированные кадры, а именно, персонал со

средним специальным и высшим специальным образованием. Эксперты также отметили важность именно высшего специального образования. Необходимость развития персонала также вошла в группу крайне важных детерминант социально-экономической успешности предприятия (хотя бы 7,44% от общего кадрового состава за год). Требования к степени соответствия квалификации и специализации персонала также установлены на высоком уровне (97,22% всего трудового коллектива). Кроме того, эксперты единодушно отметили необходимость применения агротехнологий для успешности сельскохозяйственного бизнеса, поэтому для эффективной работы персонал должен быть квалифицированным;

♦ темп роста производительности труда должен быть также высоким и соответствовать в среднем 41,6% в год. Рентабельности персонала и темпам роста доходности предприятия эксперты предоставили меньшую ценность, однако они входят в группу факторов средней степени влияния на эффективность системы трудового потенциала хозяйства;

♦ еще одной характерной чертой оптимального профиля является стремление экспертов к сокращению численности персонала в целом и доли административно-управленческого персонала в частности. Зато часть производственного персонала, в целом, стремятся увеличить. По нашему мнению, это можно объяснить стремлением к количественному увеличению производительных возможностей коллектива. К тому же стоит отметить стремление к омоложению кадров (до 53% работающих в возрасте 15-35 лет).

Таким образом, были определены характерные черты и составляющие профиля оптимальной системы управления трудовым потенциалом предприятия АПК.

<sup>1</sup> *Зубрицька Я.О.* Теоретичні засади управління трудовим потенціалом підприємства в сучасних умовах // Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 4 (119). С. 232.

<sup>2</sup> *Зубрицька Я.О.* Комплексне оцінювання трудового потенціалу підприємства АПК Запорізької області // Бюзнес інформ. 2013. № 2 (421). С. 120.

<sup>3</sup> *Павлов А.Н., Соколов Б.В.* Методы обработки экспертной информации : учеб.-метод. пособие. СПб., 2005. С. 10.

<sup>4</sup> См.: *Шишкин Е.В., Чхартишвили А.Г.* Математические методы и модели в управлении : учеб. пособие. М., 2004; *Павлов А.Н., Соколов Б.В.* Указ. соч.