

УДК 631.145:658.3
ББК 65.240.51:65.32

РЕГИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ МОДЕРНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК

Гончарова Ирина Анатольевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,
Волгоградский государственный аграрный университет
dokazmus@ya.ru
просп. Университетский, 26, 400002 г. Волгоград, Российская Федерация

Аннотация. В статье обоснованы направления модернизации управления персоналом в условиях банкротства предприятия АПК, способствующие сохранению трудового потенциала сельской территории и региона. Систематизированы проблемы управления персоналом на предприятиях АПК. Аутплейсмент представлен как метод управления персоналом, направленный на развитие трудового потенциала, обеспечивающий ротацию кадров в соответствии с жизненным циклом предприятия.

Применение аутплейсмента имеет внутренние и внешние эффекты. Внутренний эффект – это формирование внутренней конкуренции между сотрудниками, повышающей производительность труда и, соответственно, увеличивающий трудовой потенциал организации. Если на предприятии применяется практика командообразования, то внутренний эффект аутплейсмента имеет более высокий уровень. Внешний эффект аутплейсмента обеспечивает установление баланса между спросом и предложением на рынке труда и, соответственно, сохраняет и развивает трудовой потенциал территории.

Охарактеризованы информационная, стимулирующая, социальная, посредническая и антирисковые функции аутплейсмента. Информационная функция предполагает создание и администрирование баз данных о вакансиях, востребованных профессиональных компетенциях, высвобождаемых работников. Стимулирующая функция заключается в препятствовании деградации профессиональных навыков, наступающих в результате безработицы или трудоустройства, несоответствующего компетенциям высвобождаемого персонала. Социальная функция основана на преодолении падения уровня жизни увольняемого человека и препятствии его социальной, психологической и профессиональной деградации. Посредническая функция заключается в снижении потерь всей социально-экономической системы, возникающей из-за дисбаланса спроса и предложения на рынке труда. Антирисковая функция позволяет высвобождаемым работникам целенаправленно готовиться к смене рабочего места, снижая уровень риска потери доходов.

Проведен сравнительный анализ затрат на проведение аутплейсмента по сравнению с увольнением сотрудников предприятия-банкрота.

Ключевые слова: модернизация управления персоналом, аутплейсмент, функции аутплейсмента, состав затрат на проведение аутплейсмента, банкротство предприятия АПК, сельские территории.

В условиях нестабильности системы государственного регулирования продовольственного рынка в очередной раз увеличился интерес к отечественному сельскохозяйственному производству. Выводы неутешительны, по-

скольку Россия, обладая колоссальным агропотенциалом, не имеет управленческих концепций реализации данного потенциала не на уровне регионов, не на уровне агропромышленных предприятий.

© Гончарова И.А., 2015

Поэтому рассмотрение способов скорейшей модернизации систем управления предприятий, производящих сельскохозяйственное сырье и продукты питания, является актуальным. По нашему мнению, важнейшим объектом управления на предприятиях АПК является труд, поэтому рассмотрим аспекты модернизации управления персоналом на предприятиях АПК с учетом региональных особенностей агропромышленного производства в Волгоградской области и размещения производительных сил. Населению, занятому в сельском хозяйстве, необходимо обеспечить возможность получения доходов, сопоставимых с доходами в других сферах экономической деятельности [2, с. 47–48]. Для повышения производительности труда и роста доходов необходимо обеспечить перевод сельского хозяйства на интенсивные наукоемкие технологии, сформировать агропромышленные комплексы [10, с. 16].

Как показано в таблице 1, работник, занятый в российском сельскохозяйственном производстве, зарабатывает вдвое меньше россиян, занятых в других отраслях экономики. Укрепление законности в области прав работников организаций сельского хозяйства, охоты и предоставления услуг в этих областях пока не дает ощутимых результатов, так как объемы задолженности по заработной плате в стране не сокращаются.

Поскольку главной целью стратегий мезоэкономического уровня чаще всего является достижение более высокого уровня благосостояния населения, то стратегии должны быть направлены на рост богатства регионального сообщества [5, с. 114]. Рассмотрим тенденции создания регионального богатства в аграрной сфере.

Как видно из данных таблицы 2, каждое четвертое российское сельскохозяйственное предприятие является убыточным, сумма убытков, сформированная предприятиями отрасли, нарастает с каждым годом.

Взаимосвязь проблемы убыточности сельскохозяйственных организаций с системой управления персоналом достаточно очевидна. На уровне работника она характеризуется низким уровнем знаний, умений и навыков по специальности, низкой профессиональной мобильностью. На уровне организации неэффективность управления персоналом выражена в низком качестве рабочей силы, вызванном ошибочным распределением обязанностей, ненаучными методами нормирования и организации труда, что имеет своим следствием низкую производительность труда, низкую заработную плату, низкую рентабельность производства, необходимость сокращения занятости персонала. На уровне региона эти проблемы выражаются уровнем безработи-

Таблица 1

Показатели оплаты труда работников организаций сельского хозяйства, охоты и предоставления услуг в этих областях в РФ, 2009–2013 гг.

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.	10 049	11 174	13 084	14 976	16 871
Отношение к общероссийскому уровню, %	50	49	51	51	50
Просроченная задолженность по заработной плате (по состоянию на 1 января следующего года), млн руб.	195	178	170	156	224

Примечание. Источник: [14].

Таблица 2

Число убыточных сельскохозяйственных организаций РФ и сумма полученного убытка, 2009–2013 гг.

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Число убыточных организаций всего, тыс.	2,0	1,7	1,5	1,7	1,1
В процентах от общего числа организаций	26,6	25,4	22,6	26,8	22,6
Сумма убытков, млн руб.	34 746	34 689	31 814	42 289	51 233

Примечание. Источник: [12].

цы, в том числе скрытой, что приводит к росту социальной напряженности и снижению уровня развития и инвестиционной привлекательности. Разработанные проекты и программы развития производительных сил аграрного сектора региональной экономики нуждаются в разработке системы мероприятий, направленных на скорейшее их внедрение в практику управления предприятиями АПК [8].

Решение проблем убыточности предприятий АПК сводится к финансовому процессу, связанному с ликвидацией задолженностей предприятия. Фактически деятельность менеджеров агропромышленного предприятия осуществляется в условиях постоянного банкротства. Учитывая социально-экономическую значимость предприятия АПК для сельской территории, модернизация управления должна осуществляться как комплексный, многоплановый процесс, включающий специальные финансовые процедуры, особый маркетинговый план, чрезвычайные меры по мобилизации персонала [9]. Таким образом, модернизация управления персоналом заключается в использовании новых технологий на внутреннем рынке труда, включающих разработку системы используемых новых знаний, умений, навыков, методов, способов воздействия на персонал с целью решения организационных проблем.

Проблема банкротства сельскохозяйственных предприятий усугубляется их влиянием на социально-экономическое состояние сельской территории, прежде всего монополистическим положением на территориальном рынке труда [6, с. 15].

Для управления персоналом в условиях банкротства сельскохозяйственных предприятий свойственны специфические отраслевые негативные черты:

- необоснованное обещание повторного трудоустройства, что приводит к потере времени, профессионализма и финансовых ресурсов работников, находящихся в режиме неоправданного ожидания работы;
- необоснованное понижение зарплаты;
- перезаключение трудовых договоров в результате реорганизации;
- обновление штата руководящих работников при смене собственника;
- требования заполнить бланк заявления об увольнении по собственному желанию при приеме на работу;
- сделки между работниками и работодателем (увольнение по собственному желанию

взамен на погашение задолженности по заработной плате);

- немотивированное заключение трудового договора на сезон [1, с. 73–74].

Модернизация процесса управления персоналом сельскохозяйственных предприятий в условиях банкротства включает в себя следующие элементы:

- процесс сокращения персонала разделяется на внутренние взаимосвязанные этапы, учитывающие объективные экономические законы, трудовое законодательство, инновационные методы управления;
- этапы реализации функций управления персоналом осуществляются строго последовательно, в соответствии с логикой сокращения персонала;
- технология сокращения персонала предполагает прозрачность выполнения операций и процедур.

Модернизация системы управления персоналом на предприятии АПК имеет следующие отраслевые особенности:

- взаимосвязь между рынком труда, рынком недвижимости и рынком земли;
- сезонность сельскохозяйственного производства;
- совмещение профессий.

Поэтому в качестве предмета этого исследования выберем проблемы управления персоналом сельскохозяйственного предприятия в условиях банкротства, а объектом ООО «Привольный-Агро», расположенный на территории поселка Привольный Светлоярского района Волгоградской области, на расстоянии 60 км от районного центра. В 2013–2014 гг. предприятие подвергалось процедуре банкротства.

Так как процесс признания банкротства длительный, все сотрудники были отправлены в неоплачиваемые отпуска, в дальнейшем весь штат будет сокращен. В связи с этим большое значение приобретают методы антикризисного управления персоналом на предприятиях. Антикризисная кадровая политика на предприятии должна быть реалистичной, созидательной, ориентированной на устойчивое развитие организации [13, с. 53]. Отличительными чертами модернизации управления персоналом в условиях банкротства являются: рациональность и превентивность, которые должны иметь упреждающий и опережающий характер, направленный на предотвращение кризисных ситуаций и преодоление трудовых конфликтов. Одним из наиболее сложных направлений анти-

кризисной кадровой политики, имеющих отрицательные социально-экономические территориальные эффекты, является высвобождение персонала. Существует два принципиально различных подхода к проведению сокращения численности, которые условно можно назвать жестким и мягким.

Жесткий подход – это классическое сокращение работников: наступает некий кризис, принимается решение о сокращении издержек путем сокращения штата, выявляются неэффективные рабочие места, сотрудников предупреждают за два месяца об увольнении, выплачивают положенные по трудовому кодексу компенсации и увольняют [6, с. 58]. Таким образом, процедура сокращения происходит довольно быстро, но болезненно, так как для персонала ООО «Привольный-Агро» является основным работодателем в поселке. Другой вариант этого способа сокращения персонала – создание таких условий работы, которые могут вынудить уволиться работника самостоятельно (отправление в неоплачиваемый отпуск, перевод на сокращенный рабочий день/неделю) [3, с. 112].

Социально ответственное управление персоналом требует задействования принципиально иных инструментов менеджмента. Оптимальным методом сокращения работников, с нашей точки зрения, является аутплейсмент. Аутплейсмент (англ. outplacement – «трудоустройство уволенных») представляет собой комплекс мер, направленных на смягчение негативных последствий увольнения сотрудников, включающих в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя [7, с. 79].

С.Г. Чуйкова определяет аутплейсмент как процедуру, соответствующую высвобождению персонала, при которой работодатель покупает услуги специализированных агентств по трудоустройству, оказание психологической, информационной и консультационной помощи увольняемым работникам [15, с. 32].

По нашему мнению, аутплейсмент – это метод управления персоналом, направленный на развитие трудового потенциала, обеспечивающий ротацию кадров в соответствии с жизненным циклом предприятия. Применение аутплейсмента имеет внутренние и внешние эффекты. Внутренний эффект – это формирование внутренней конкуренции между сотрудниками, повышающей производительность труда и, соответственно, увеличивающей трудовой потенциал организации. Если на предприятии применяется практика командообразования, то внутренний эффект аутп-

лейсмента имеет более высокий уровень. Внешний эффект аутплейсмента – обеспечивает установление баланса между спросом и предложением на рынке труда и, соответственно, сохраняет и развивает трудовой потенциал территории.

За рубежом аутплейсмент предполагает 100 %-е трудоустройство высвобождаемых работников. Однако в России нередко работодатель выбирает какую-то одну из составляющих аутплейсмента, что, с одной стороны, не гарантирует трудоустройство, а с другой – породило в российской теории и практике менеджмента различные подходы к технологии его реализации.

Содержание понятия «аутплейсмент» можно выразить через его функции:

1. Информационная функция предполагает создание и администрирование баз данных о вакансиях, востребованных профессиональных компетенциях высвобождаемых работников.

2. Стимулирующая функция заключается в препятствовании деградации профессиональных навыков, наступающих в результате безработицы или трудоустройства, несоответствующего компетенциям высвобождаемого персонала. Стимулирующая функция аутплейсмента не является устойчивой, и ее реализация имеет далеко идущие последствия для конструктивно ориентированных людей села.

Стоит обратить внимание, что сельское хозяйство занимает последнее место по уровню оплаты труда и данная социально-профессиональная группа изыскивает другие способы поддержания благополучия. Среди ресурсов поиска определенной востребованность получает полипрофессионализм, многофункциональность специализации, которые реализуются как на селе, так и за его пределами [4, с. 24].

3. Социальная функция основана на преодолении падения уровня жизни увольняемого человека и препятствии его социальной, психологической и профессиональной деградации.

4. Посредническая функция заключается в снижении потерь всей социально-экономической системы, возникающей из-за дисбаланса спроса и предложения на рынке труда.

5. Антирисковая функция позволяет высвобождаемым работникам целенаправленно готовиться к смене рабочего места, снижая уровень риска потери доходов.

Традиционная схема аутплейсмента предполагает выбор консультанта (внешнего или внутреннего). Внешний аутплейсмент, проводимый кадровыми агентствами, описан в специальной

литературе. Гораздо менее изученным является внутренний, осуществляемый организацией-работодателем. Массовый аутплейсмент – это вид деятельности, когда кадровые посредники работают с группой увольняемых сотрудников.

Индивидуальный аутплейсмент (более дорогой) – это трудоустройство менеджеров и специалистов высшей квалификации по индивидуальной программе.

Закрытый аутплейсмент – это увольнение высокопоставленного сотрудника, который ничего об этом не подозревает, то есть если топ-менеджер компании по каким-то причинам не соответствует требованиям системы управления, то непосредственное увольнение чревато негативными последствиями. Он может навредить организации, забрав часть клиентов или специалистов, или запросить значительную компенсацию.

Если организация проводит внутренний аутплейсмент (за счет собственных сил), то необходимо разделить его на блоки с целью определения ответственных лиц за обеспечение каждого условного пакета услуг. Стандартная программа рассчитана на несколько месяцев, такой срок вполне достаточен для трудоустройства. За этот период человек привыкает к поиску работы, понимает свое место и стоимость на рынке. Однако программа аутплейсмента не дает 100 %-х гарантий, так как многое зависит от самого кандидата. Агентство помогает ему сориентироваться на рынке труда, объективно себя оценить и научиться правильно себя позиционировать, понимать свое место и стоимость на рынке. Но в большинстве случаев соискатель, готовый к новому трудоустройству, устраивается за более короткий временной промежуток. Если же за год подвижек не наблюдается – дело в психологической установке кандидата. Главная проблема большинства людей, попадающих под программу аутплейсмента, – неготовность к увольнению, что свидетельствует о недостаточной реализации антирисковой функции. Очевидно, что технологии, используемые в программе, соискатели могут применять и самостоятельно. Но многие из них просто не умеют профессионально продвигать себя на рынке труда. Впрочем, если человек не желает учиться, результата не будет – программа дает эффект, только когда человек сам хочет подготовиться к поиску работы. А простое трудоустройство зачастую бессмысленно, так как неподготовленный кандидат не может заинтересовать собой работодателя на интервью, а в будущем – успешно выдержать испытательный срок.

Внешний аутплейсмент достаточно затратен. К тому же сельскохозяйственное предприятие не в состоянии весь штат подвергнуть внешнему аутплейсменту, хотя данная услуга кадрового агентства гарантирует фактически 100 %-е трудоустройство. Это связано с тем, что существует сильный диспаритет цен на жилье, располагаемое в городской и сельской местностях, что значительно затрудняет трудовую миграцию. Кроме того, необходимо учитывать тот факт, что слабо развита инфраструктура оказания информационных, консалтинговых, маркетинговых, логистических услуг предприятиям АПК [11, с. 133].

Применительно к объекту исследования – ООО «Привольный-Агро», ввиду затруднительного финансового состояния предприятия-банкрота, только часть штата специалистов среднего звена (13 человек) можно направить на внешний аутплейсмент в кадровое агентство, а остальной персонал (134 человека) – на внутренний аутплейсмент, осуществляемый самостоятельно с привлечением специалистов службы занятости. Внутренний аутплейсмент не только менее затратен, но и позволяет уменьшить количество претензий от уволенных, а также сохранить положительный имидж организации.

Аутплейсмент представляет собой сложный комплекс профессиональных действий, осуществляемых руководителями ООО «Привольный-Агро». Результативность аутплейсмента – в решении такой сложной проблемы, как высвобождение персонала предприятием-банкротом.

Для планомерности внешнего аутплейсмента он должен проводиться поэтапно. Для ООО «Привольный-Агро» актуальны следующие его этапы: всесторонняя оценка кандидата, его возможностей на рынке труда; подготовка резюме, формирование навыков успешной презентации; активное продвижение и психологическая поддержка.

На первом этапе аутплейсмента необходимо провести консультацию по вопросам карьеры, беседу проводит специалист кадрового агентства, которая включает оценку соискателя и составление индивидуального плана трудоустройства, так как часто тот, кто вынужден искать новую работу, плохо ориентируется на рынке труда и не знает своей реальной стоимости. Консультант кадрового агентства помогает определиться с тем, какую работу человек должен искать, продумывая различные варианты. В ходе беседы упор делается на возможность реализации давней мечты о любимом деле, которая может превратиться в доходное микропредпринимательство. Проводятся

тестирование, анализ навыков и способностей, определяются каналы, которые будут задействованы для выхода на потенциальных работодателей.

Второй этап – подготовка резюме. Консультант помогает правильно расставить акценты, составить несколько вариантов резюме, используя профессиональную терминологию. В результате эффективность резюме повышается в 3–4 раза, то есть шансы соискателя увеличиваются с 20 до 80 %. Кроме того, в процессе консультации можно разработать стратегию самопрезентации, подготовить ответы на возможные агрессивные вопросы, которые могут быть заданы по конкретным обстоятельствам (причины перехода с работы на работу, цели, ожидания и т. п.). Помимо этого, важно отработать саму технику самопрезентации, ведь претендент с жалким внешним видом, с отсутствием ощущения внутренней правоты, практически обречен на неуспех.

Третий этап – время активного продвижения. Информация о кандидате помещается на сайт кадрового агентства в Интернете, и резюме рассылается работодателям, с которыми у агентства нет договора о подборе, но которые поместили объявление о подобной вакансии, резюме кандидата размещается в средствах массовой информации по трудоустройству. Таким образом, резюме продвигаемых кандидатов первыми попадают на стол к работодателю, что значительно повышает шансы на успех. Одновременно с этим строится индивидуальный план поиска работы: намечаются конкретные сроки и направленность усилий (когда и в какие компании направлять резюме, кого из знакомых следует подключить, количество рассылаемых резюме, определение соответствующих СМИ для размещения объявления о поиске работы и т. д.).

Последний этап связан с психологической поддержкой. Известие о предстоящем увольнении – сильный стресс, который может усугубиться в дальнейшем и психологически надломить человека, длительное время находящегося без работы. Применительно к людям, высвобождаемым с ООО «Привольный-Агро», необходимо отметить достаточно низкий уровень профессиональной подготовки, приводящий к низкой самооценке социальной значимости их профессиональной деятельности. Поэтому при эффективном аутплейсменте необходимо четкое разделение людей по уровню знаний, навыков, социальной мобильности и стрессоустойчивости. Для этого с увольняемым работником встречается консультант-психолог кадрового агентства, который составляет программу работы с разными категориями работников.

Таким образом, реализуются все функции аутплейсмента. Также достигается стабильность в качестве жизни населения территории [8, с. 368]. Проведенный нами анализ выявил группу специалистов среднего звена, возраст которых, образование и социальный статус в наибольшей мере способствуют эффективному использованию ими всех преимуществ аутплейсмента.

Далее кадровое агентство ведет отслеживание информации о трудоустройстве увольняемых, всячески способствуя его скорейшему осуществлению. Предположительно контракт с агентством заканчивается до полного трудоустройства 13 специалистов среднего звена ООО «Привольный-Агро» (табл. 3). Вознаграждение кадрового агентства осуществляется по итогу работы, включая в себя предоплату на первом этапе, и зависит от заработной платы, выплачиваемой на выбранной вакансии компанией-ра-

Таблица 3

Смета предположительных затрат для проведения операции аутплейсмента сотрудников ООО «Привольный-Агро»

Уровень специалиста	Стоимость услуги	Количество человек на предприятии	Годовой фонд оплаты специалиста, руб.	Доходы агентства, руб.
Специалист среднего звена	10–15 % от годового фонда заработной платы	13	193 000	313 625,0
Остальные специалисты	5–10 % от годового фонда заработной платы	18	139 000	104 250,0
<i>Всего</i>				417 875,0

Примечание. Авторские расчеты.

ботодателем. Во внешнем аутплейсменте обычно предлагается несколько вариантов оплаты услуг кадрового агентства, представленных в таблице 3.

Расчеты показывают наличие коммерческой заинтересованности кадрового агентства в сотрудничестве с ООО «Привольный-Агро» в системе антикризисного управления персоналом.

Далее приведем смету затрат на социальные выплаты после полного признания ООО «Привольный-Агро» банкротом специалистами среднего звена и остальным специалистам (табл. 4).

При проведении внешнего аутплейсмента сотрудников не увольняют по ликвидации предприятия, а персонал по договоренности пишет заявление об увольнении по собственному желанию. Таким образом, и сотрудники трудоустроены с минимальными затратами своего времени и средств, и организация экономит на социальных выплатах по сокращению сотрудников. По результатам приведенных расчетов, экономия составит 1 252 789,4 рублей.

В сложившейся на предприятии ситуации целесообразно проведение среди остальных работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, внутреннего аутплейсмента, который менее затратен и ставит своей целью сделать процесс расставания сотрудника с организацией как можно менее болезненным и тяжелым.

Первым отправным шагом, по нашему мнению, должно стать принятие решения руководством о проведении внутреннего аутплейсмента. Решение должно быть взвешенным, научно обоснованным и социально ответственным.

Первый шаг, относящийся условно к подготовительному этапу проведения внутреннего аутплейсмента, состоит в информировании работников, которых компания решила сократить, о работе консультационного центра по трудоустрой-

ству увольняемых сотрудников. Разрабатывается формат ознакомительного письма, которое необходимо отправить всем увольняемым сотрудникам. На следующем уровне подготовительного этапа назначаются консультанты внутренние (из числа сотрудников отдела кадров) и для более профессионального подхода – привлеченные. Привлеченные консультанты – это сотрудники, приглашенные из центра занятости. По данным официального портала «Центра занятости» действует «Государственная программа по содействию занятости населения Волгоградской области на 2012–2013 годы». Для того чтобы задействовать специалистов центра занятости в помощи предприятию с трудоустройством увольняемых ООО «Привольный-Агро», нужно зарегистрироваться в системе найма и подать соответствующие документы в «Центр занятости». Этот процесс не займет много времени, поскольку в течение недели документы будут рассмотрены, и специалистом службы будет назначена дата приезда на предприятие.

Дата, назначенная специалистом, станет отправной точкой основного этапа аутплейсмента. На следующем уровне для проведения самостоятельного консультирования и трудоустройства сокращаемых работников в компании должны быть разработаны и созданы следующие документы: положение в области внутреннего аутплейсмента, приказ о его проведении, план и список увольняемых работников.

В следующий уровень входит также подготовка информационного материала для участников аутплейсмента, который должен включать: презентацию о работе внутреннего центра по трудоустройству государственных или иных организаций, сайты по поиску работы, печатные СМИ вакансиями, списки кадровых агентств, рекомендации о прохождении собеседования. Поиском нужной информации и подготовкой печатного

Таблица 4

Расчет социальных выплат сотрудникам при ликвидации ООО «Привольный-Агро»

Вид выплат	Срок выплат	Количество человек	Сумма затрат предприятия на выплату 1-му сотруднику, руб.	Общая сумма затрат на выплаты, руб.
Выходное пособие	1 месяц	31	13 473,1	417 666,1
Среднемесячная заработная плата	3 месяца	31	40 419,3	1 252 998,3
<i>Итого</i>				1 670 664,4

Примечание. Авторские расчеты.

материала занимается совместно со службой занятости отдел кадров.

После того как организация обеспечит проекту внутреннего аутплейсмента документационную и кадровую поддержку, необходимо выделить отдельное помещение в одном из офисов компании и оснастить его всей необходимой техникой: телефоны, компьютеры, факсы, ксероксы и т. д. Далее необходимо составить график дежурств сотрудников отдела кадров в службе занятости, согласно которому специалисты по персоналу должны проводить консультации и оказывать содействие сотрудникам в поиске работы.

Проделав информационно-организационный этап, можно будет переходить к практической части реализации данного мероприятия. На основном этапе проводится ознакомительная беседа по социальной адаптации на рынке сотрудников. Беседу по адаптации проводят сотрудники «Центра занятости населения Волгоградской области». Примерный план беседы: получение навыков активного, самостоятельного поиска работы; составление резюме, проведение деловой беседы с работодателем; повышение мотиваций к труду. Именно поэтому внутренний аутплейсмент является инструментом мягкого увольнения, позволяющим сохранить репутацию и сэкономить финансовые средства, а сокращаемым работникам быть успешно трудоустроенными.

Но так как далеко не все увольняемые работники знакомы с требованиями, предъявляемыми к резюме, и правилами его составления, то основная задача сотрудников службы занятости на данном этапе состоит в том, чтобы сделать его привлекательным и интересным для работодателя. Затем будут подготовлены шаблоны рекомендательных писем, на основе которых каждому сотруднику необходимо написать рекомендательное письмо индивидуально. В нем непосредственный руководитель должен рассказать об ударном труде работника в той должности, которую он занимал, поблагодарить за заслуги перед компанией и рекомендовать как ответственного, исполнительного и надежного сотрудника. Далее сокращаемым работникам необходимо выдать перечень источников информации о работе. Высвобождаемым сотрудникам должны выдаваться списки свободных вакансий, актуальных на данный период времени, вместе с телефонами работодателей, сайтом, фактическим адресом местонахождения и специализацией. Затем сотрудникам отдела кадров ООО «Привольный-Агро» и сокращаемому работнику нужно

обсудить перечень кадровых агентств и сайтов, которые могут быть задействованы для поиска новой работы, так как они осуществляют свою трудовую деятельность в том сегменте рынка, который интересен соискателю. На этой основе должен быть составлен список сайтов, в которые будут отправлены резюме сотрудника.

Далее необходимо выдать работнику подготовленное совместно резюме, в котором должна быть указана следующая информация: Ф.И.О., контакты (телефон, электронная почта), образование, дополнительные курсы, тренинги, сертификаты (если есть), опыт работы (период работы, наименование организации, должностные обязанности), дополнительные сведения, такие как: владение языком, наличие водительского удостоверения, хобби и личностные качества.

В результате предлагаемых действий специалист отдела кадров ООО «Привольное-Агро» получает возможность осуществлять следующие мероприятия антикризисного управления персоналом:

- 1) рассылка резюме в агентства, размещение их на специализированных сайтах;
- 2) персонифицирует и закрепляет ответственность (например, кто отправляет резюме в агентство и кто звонит, чтобы узнать результат);
- 3) обучение увольняемого работника пользоваться сайтами по трудоустройству;
- 4) разработка и представление рекомендации по прохождению интервью.

После того как имеющиеся знания, навыки и опыт указываются в резюме, которое отправляется в соответствующие кадровые агентства и размещается на сайтах по поиску работы, специалистам необходимо дать сокращаемым сотрудникам ряд советов о том, как нужно себя вести на собеседовании.

Таким образом, в рамках проведения процедуры внутреннего и внешнего аутплейсмента увольняемый работник получает психологическую, информационную и консультационную помощь. Организация в результате этого процесса: сохраняет со многими увольняемыми односельчанами нормальные человеческие взаимоотношения, что может оказаться положительным при необходимости в будущем нанять их вновь; организация, ее руководители сохраняют свой имидж на рынке, что повышает эффективность других мероприятий, сопровождающих банкротство. Аутплейсмент позволяет избежать социальной напряженности на сельскохозяйственном предприятии и территории, где оно является основ-

ным работодателем, социальных выплат, негативной рекламы, сформировать позитивный образ в глазах потенциальных партнеров, достойно расстаться работникам со своими работодателями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гончарова, И. А. Модернизация системы управления персоналом в агроформированиях / И. А. Гончарова // Основы экономики, управления и права. – 2014. – № 5. – С. 73–78.
2. Гончарова, И. А. Общественный контроль деятельности агроформирования, направленной на развитие сельских территорий / И. А. Гончарова // Развитие региона как социальной системы: социально-экономические индикаторы и показатели. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2014. – С. 47–65.
3. Долженкова, Ю. В. Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления / Ю. В. Долженкова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – № 3. – С. 112–118.
4. Ильдарханова, Ч. И. Социально-профессиональная структура современного российского агросельского пространства: проблемы мобильности / Ч. И. Ильдарханова // Теория и практика общественного развития. – 2014. – № 14. – С. 22–27.
5. Иншаков, О. В. Потенциал эволюционного подхода в стратегическом менеджменте мезоэкономических систем / О. В. Иншаков // Региональная экономика. Юг России. – 2010. – № 11. – С. 111–126.
6. Карпова, А. А. Стратегический контроллинг в агроформированиях / А. А. Карпова, И. А. Гончарова, А. Н. Ващенко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 2. – С. 15–17.
7. Ковалева, И. В. Новые технологии в работе на внутреннем рынке труда: реплейсмент, аутплейсмент, контроллинг / И. В. Ковалева // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2013. – № 2. – С. 77–80.
8. Морозова, Н. И. Необходимость системного подхода к повышению качества жизни населения на макроуровне / Н. И. Морозова // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 3. – С. 368–372.
9. Мурунова, И. А. Структура мезоуровней финансовой среды предпринимательства / И. А. Мурунова, А. Г. Таев. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2008. – 160 с.
10. Овчинников, А. С. Стратегия функционирования развития сельских территорий и эффективного функционирования АПК Волгоградской области в условиях ВТО / А. С. Овчинников, Н. Н. Балашова, Н. В. Иванова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 1. – С. 16–20.
11. Попова, Л. В. Тенденции развития малых форм хозяйствования в АПК Волгоградской области / Л. В. Попова, М. С. Лата // Региональная экономика. Юг России. – 2014. – № 4. – С. 133–140.
12. Сельское хозяйство, охота и охотничье хозяйство, лесоводство в России // Сайт Федеральной служ-

бы государственной статистики. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138718713500. – Загл. с экрана.

13. Тонконог, М. С. Значение антикризисного управления трудом в современных условиях / М. С. Тонконог // Труд и социальные отношения. – 2013. – № 2. – С. 53–61.

14. Труд и занятость в России // Сайт Федеральной службы государственной статистики. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139916801766. – Загл. с экрана.

15. Чуйкова, С. Г. Управление неэффективно занятым персоналом в российских организациях / С. Г. Чуйкова. – Тюмень : Изд-во ТюмГУ, 2010. – 124 с.

REFERENCES

1. Goncharova I.A. Modernizacija sistemy upravlenija personalom v agroformirovanijah [Modernization of the System of Human Resources Management in Agricultural Enterprises]. *Osnovy jekonomiki, upravlenija i prava*, 2014, no. 5. pp. 73-78.
2. Goncharova I.A. Obshhestvennyj kontrol' dejatel'nosti agroformirovanija, napravlennoj na razvitie sel'skih territorij [Public Control of the Activities of the Farming Enterprise Aimed at the Development of Village Area]. *Razvitie regiona kak social'noj sistemy: social'no-jekonomicheskie indikatory i pokazateli* [The Development of the Region as a Social System: Socio-economic Indicators and Indices]. Volgograd, Volgograd scientific Publ., 2014, pp. 47-65.
3. Dolzhenkova Ju. V. Autplejsment kak instrument antikrizisnogo upravlenija [Outplacement – a part of crisis management]. *Vestnik Omskogo universiteta. Serija "Jekonomika"*, 2011, no. 3, pp. 112-118.
4. Ildarhanova Ch.I. Social'no-professional'naja struktura sovremennogo rossijskogo agrosel'skogo prostranstva: problemy mobil'nosti [Social and Professional Structure of the Russian Agrarian Rural Space Problems of Mobility]. *Teoriya i praktika obshhestvennogo razvitija*, 2014, no. 14, pp. 22-27.
5. Inshakov O.V. Potencial jevoljucionnogo podhoda v strategicheskom menedzhmente mezoeconomiceskikh sistem [The Potential of the Evolutionary Approach in the Strategic Management of Meso-economic Systems]. *Regional'naja jekonomika. Jug Rossii* [Regional economy. South of Russia], 2010, no. 11, pp. 111-126.
6. Karpova A.A., Goncharova I.A., Vashhenko A.N. Strategicheskij kontrolling v agroformirovanijah [Strategic Controlling in Agricultural Formations]. *Jekonomika sel'skohozjajstvennyh i pererabatyvajushih predpriyatij*, 2014, no. 2, pp. 15-17.
7. Kovaleva I.V. Novye tehnologii v rabote na vnutrennem rynke truda: replajement, autplejsment, kontrolling [New Technologies in the Domestic Labor Market

Replacement, Outplacement, Controlling]. *Vestnik VGU. Seriya "Jekonomika i upravlenie"*, 2013, no. 2, pp. 77-80.

8. Morozova N.I. Neobhodimost' sistemnogo podhoda k povysheniyu kachestva zhizni naseleniya na makrourovne [Necessity of System Approach to Improvement of life Quality of Population on Macro Level]. *Teoriya i praktika obshhestvennogo razvitiya*, 2011, no. 3, pp. 368-372.

9. Murunova I.A., Taev A.G. *Struktura mezourovnej finansovoy sredy predprinimatel'stva* [The Structure of Meso-level Financial Business Environment]. Volgograd, Volgograd scientific Publ., 2008. 160 p.

10. Ovchinnikov A.S., Balashova N.N., Ivanova N.V. Strategiya funkcionirovaniya razvitiya sel'skih territorij i jeffektivnogo funkcionirovaniya APK Volgogradskoj oblasti v usloviyah VTO [Strategy for Complex Developing the Rural Areas and Effective Functioning of the AIC in Volgograd Oblast under Conditions of the WTO]. *Jekonomika sel'skhozjajstvennyh i pererabatyvajushhih predpriyatij*, 2014, no. 1, pp. 16-20.

11. Popova L.V., Lata M.S. Tendencii razvitiya malyh form hozjajstvovaniya v APK Volgogradskoj oblasti [Tendencies of Development of Small Forms of Managing in Agrarian and Industrial Complex at the Volgograd Region].

Regional'naja jekonomika. Jug Rossii [Regional economy. South of Russia], 2014, no. 4, pp. 133-140.

12. *Sel'skoe hozjajstvo, ohota i ohotnich'e hozjajstvo, lesovodstvo v Rossii. Sajt Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki* [Federal state statistics service. Agriculture, Hunting and Forestry in Russia. Website of Federal state statistics service]. Available at: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138718713500.

13. Tonkonog M.S. Znachenie antikrizisnogo upravleniya trudom v sovremennyh usloviyah [The Value of Crisis Management of Labour in Modern Conditions]. *Trud i social'nye otnoshenija*, 2013, no. 2, pp. 53-61.

14. *Trud i zanjatost' v Rossii. Sajt Federal'noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki* [Labour and Employment in Russia. Website of Federal state statistics service]. Available at: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139916801766.

15. Chujkova S.G. *Upravlenie nejeffektivno zanjatym personalom v rossijskih organizacijah* [Manage Ineffectively Engaged Staff in Russian Organizations]. Tyumen, Tyumen State oil and gas University Publ., 2010. 124 p.

REGIONAL ASPECTS OF MODERNIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE OF THE AGRARIAN AND INDUSTRIAL COMPLEX

Goncharova Irina Anatolyevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Chair of Management,
Volgograd State Agrarian University

dokazmus@ya.ru

Prosp. Universitetsky, 26, 400002 Volgograd, Russian Federation

Abstract. In the article the directions of the modernization of the personnel management in the conditions of bankruptcy of an enterprise of the agrarian and industrial complex promoting preservation of the labor potential of the village area and region are proved. The problems of the personnel management at the enterprises of the agrarian and industrial complex are systematized. Outplacement is presented as a method of the personnel management directed to the development of the labor potential, providing turnover of the staff in accordance with the life cycle of an enterprise. Application of the outplacement has internal and external effects. The internal effect is a formation of the internal competition between the employees, improving the labour productivity and increasing the labor potential of an organization. If at an enterprise the practice of team building is applied, the internal effect of the outplacement has a higher level. The external effect of the outplacement provides a balance between the demand and supply in the labor market, and respectively, keeps and develops the labor potential of the territory. The following functions of outplacement are characterized: informational, stimulating, social, intermediary and anti-risk ones. Informational function assumes the creation and the data system administration of the vacancies, demanded professional competences, dismissed employees. The stimulating function consists in the prevention of degradation of the professional skills as a result of the unemployment or the employment that implies inconsistent competences of the dismissed person. The social function is based on the overcoming of a drop in the living standard of the dismissed person and the resistance to a person's social, psychological and professional

degradation. The intermediary function consists in the reduction of losses of all social and economic systems arising because of the imbalance of supply and demand in the labor market. The anti-risk function allows the released employees purposefully preparing for the change of the workplace, reducing the risk of loss of income. The comparative analysis of expenditures connected with the outplacement in comparison with the dismissal of employees of the enterprise-bankrupt is carried out.

Key words: modernization of personnel management, outplacement, functions of outplacement, composition of outplacement costs, bankruptcy of an enterprise of the agrarian and industrial complex, village area.