

УДК 658.386.35

**Синельников В.М., к.э.н., доцент**  
**Гануш Г.И. д.э.н., профессор, член-корр. НАН Беларуси**  
*УО «Белорусский государственный аграрный  
технический университет», г. Минск*

## **ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ АПК**

Ключевые слова: кадры, руководители, специалисты, знания, рынок, инновации, модернизация, управление, эффективность, устойчивость, конкурентоспособность.

Key words: cadres, managers, professionals, knowledge, market NOC, innovation, modernization, management, efficiency, stewardship, news, competitiveness.

Аннотация: представлен количественный и качественный анализ обеспеченности сельского хозяйства Республики Беларусь кадрами руководителей и специалистов. Изложены основные направления повышения профессионального уровня кадров. Внесены предложения о мерах мотивации выпускников аграрных вузов и колледжей работать по избранной специальности в организациях АПК.

Abstract: Submitted by quantitative and qualitative analysis of the availability of Agriculture of the Republic of Belarus of personnel managers and specialists. The main directions of increase of professional level of personnel. Proposals on measures of motivation graduates of agricultural universities and colleges to work on the chosen specialty in organizations APK.

Решение актуальной, обусловленной объективными законами развития природы и общества задачи повышения эффективности функционирования аграрного сектора экономики Беларуси, обеспечения его конкурентной устойчивости на рынках продовольствия предполагает безусловную необходимость наличия достаточного количества высококвалифицированных руководителей, специалистов и кадров рабочих профессий, способных в максимальной степени освоить новейшие технические средства и технологии, современные формы организации агробизнеса и управления производственно-сбытовой деятельностью. В данном контексте совершенствование подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров АПК, формирования у них адекватных требованиям времени профессиональных

знаний и практических навыков, инновационной восприимчивости и творческой инициативности, научно обоснованных подходов к решению экономических и социальных проблем становится наиболее приоритетным, ключевым направлением в работе органов управления, а также учреждений науки и образования [1].

В сельскохозяйственных организациях республики работает около 60 тыс. специалистов и руководящих работников. Обеспеченность аграрного производства кадрами этой категории составляет 92 %. Не хватает более 5,5 тысяч руководителей и специалистов [2]. Численность главных специалистов в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 10 %.

Не наблюдается заметного улучшения качественного состава кадров. Удельный вес главных специалистов с высшим образованием на начало 2015 года составлял 67 %, а в Витебской области только 58 %, Гомельской и Могилевской областях — 62 %. Третья часть должностей главных специалистов занята работниками, имеющими среднее специальное образование. Низок уровень закрепляемости специалистов на селе. Только 50 % выпускников учреждений образования, отработавших установленный после распределения срок, остаются работать в сельхозорганизациях. Остальные устраиваются работать в предприятиях и организациях, относящихся к другим сферам деятельности. Такая кадровая ситуация, разумеется, не может признаваться благоприятной для научно-инновационного совершенствования аграрной экономики. Недостаточная обеспеченность кадрами по количественным и качественным показателям является одной из главных причин снижения темпов роста сельскохозяйственного производства, а также неудовлетворительных экономических показателей функционирования многих сельхозорганизаций. Так, по итогам 2015 года продукция сельского хозяйства составила к уровню 2014 года в сопоставимых ценах 97,2 %, в том числе продукция растениеводства — 89,5 %. В сельскохозяйственных организациях (включая фермерские хозяйства) данные показатели составили соответственно 98,3 % и 86,7 %. Почти каждая четвертая сельхозорганизация является убыточной. Если выручка организаций сельского хозяйства в текущих ценах выросла за год на 7,4 %, то себестоимость производства продукции — на 12 %. Суммарные долги АПК почти в 1,5 раза превышают его годовую выручку. В 2015 году экспорт продовольствия по сравнению с 2014 годом снизился в 5,6 до 4,4 млрд. долларов, или на 26 %.

Устранение негативных явлений в аграрной экономике страны требует осуществления комплекса целенаправленных мероприятий по повышению уровня управления производством, хозяйствами и районами, коренной перориентации руководителей и специалистов на максимальное использование инновационных факторов интенсификации земледелия и животноводства,

реальное ускорение адаптации к условиям рыночной конкуренции и динамичного развития кооперативно-интеграционных отношений. Сейчас остро необходимы принципиально новые подходы к внедрению современных технологий производства, освоению эффективных систем хозяйствования, поиску нетрадиционных источников и факторов снижения себестоимости продукции.

Профессиональный уровень работников всех категорий, их способность качественно выполнять свои трудовые функции с учетом инновационных и рыночных трансформаций экономики предопределяются, прежде всего, степенью овладения соответствующими знаниями. Сегодня стоимость возникает не только и не столько из физических ресурсов (сырье, энергия и др.), сколько из интеллектуального капитала, то есть из совокупности знаний, которые проявляются в новых технологиях и продуктах, в эффективных формах организации производства и труда, высоком качестве управления персоналом. Знания — это базовое условие, императив социально-экономического развития всех отраслей и субъектов хозяйствования.

Для каждой сферы человеческой деятельности (медицина, педагогика, культура и др.) присущи свои, специфические приоритеты знаний. Что же касается материального производства, в том числе аграрного, то здесь с объективной необходимостью доминируют технико-технологические и экономические знания.

Высокий уровень технической и технологической компетентности руководителей, специалистов, всех работников, занятых в отраслях производства материальных благ и услуг, является основополагающей предпосылкой инновационной модернизации производства. Только на основе практического воплощения ранее накопленных и вновь приобретенных знаний возможно создавать новую технику и высокопроизводительные технологии, обеспечивать правильное использование сложного оборудования и должную окупаемость средств, направленных на развитие производственно-технической базы предприятий и отраслей.

Вместе с тем, следует учитывать, что на всех этапах развития человеческой цивилизации, как и в настоящий период, существует «примат» экономики как основы жизнедеятельности общества. На практике это означает, что целесообразность создания или выбора технических средств и технологий для каждого конкретного производства предопределяются параметрами экономики. Прежде чем создавать технику и технологии необходимо грамотно спрогнозировать потенциальный экономический эффект их применения с учетом наличия соответствующих кадров, сырьевых ресурсов, перспективного рыночного спроса и других условий хозяйствования. Следовательно, специалисты технологического профиля (инженеры, агрономы

и др.) должны обладать достаточными знаниями по экономике и организации производства, маркетингу и менеджменту.

К сожалению, нередко приходится констатировать, что инженерно-технические работники, в том числе руководители различных уровней управления АПК не считают для себя важным владеть основными экономическими категориями, не имеют адекватного представления о сущности и методах расчета себестоимости продукции, прибыли, рентабельности, добавленной стоимости и других показателей производственно-финансовой деятельности. Заниженная оценка экономических знаний, разумеется, ограничивает возможности кадров принимать квалифицированные решения, разрабатывать и осуществлять мероприятия по повышению эффективности и конкурентоспособности производства, освоению достижений науки, техники и передового опыта. Это свидетельствует о том, что при подготовке, а также в процессе повышения квалификации инженеров и специалистов-технологов следует больше уделять внимания повышению экономической эрудированности обучающихся, формированию у них теоретических знаний и практического умения рационального использования резервов снижения себестоимости и повышения доходности аграрного производства.

С другой стороны, специалистам экономического профиля необходимо в достаточной степени изучать и знать основы технологий и техники во всех отраслях агропромышленного производства. Априорные экономические знания, абстрагированные от конкретных производственных проблем и процессов, не могут быть полезными. Они просто не будут востребованными. В этой связи уместно вспомнить, что еще в недавнем прошлом дипломированные экономисты в ряде случаев успешно работали агрономами или зоотехниками, а последние при необходимости вполне справлялись с обязанностями экономиста. Возможность такой взаимозаменяемости является результатом удачной структуры тогдашних учебных планов и программ, рационального соотношения теоретической и практической подготовки студентов [2].

Высокая актуальность управления процессами распространения и использования знаний, как доминирующего фактора социально-экономического развития общества, обусловила на рубеже XX–XXI веков возникновение нового направления в эволюции теории и практики менеджмента — так называемого менеджмента знаний. Менеджмент знаний направлен на изменение образа мышления кадров, на преодоление устаревших, ортодоксальных подходов к делу. Главная цель менеджмента знаний — это конвертация новых и ранее накопленных знаний в стоимость, что обеспечивает создание более мощных конкурентных преимуществ во всех сферах человеческой деятельности.

Приоритетным направлением формирования системы менеджмента знаний в агропромышленном комплексе является совершенствование образовательного процесса в вузах и колледжах. В настоящее время взят курс на практикоориентированное обучение студентов. Укрепление связи образования и производства в значительной мере способствует приобретению будущими специалистами практических навыков, что является важной составляющей профессионального уровня кадров. Однако при этом не следует игнорировать значимость теоретической подготовки студентов. Ведь только на основе глубоких теоретических знаний возможно создать эффективные технологии, разработать стратегию развития предприятия, умело им управлять. Совершенствование системы образования, разумеется, далеко не ограничивается мерами по оптимизации теоретического и практического обучения. В данном контексте применительно к вузам аграрного профиля наиболее актуальными задачами являются: 1) формирование контингента обучающихся заочного образования в основном за счет абитуриентов, работающих в организациях агропромышленного комплекса; 2) выполнение заданий по целевому набору студентов в учебные заведения; 3) повышение качества обучения и профессионального уровня преподавательских кадров; 4) создание в вузах и колледжах атмосферы высокой требовательности за соблюдение студентами регламента учебного процесса, полноценное освоение учебных программ [2].

Важной составляющей менеджмента знаний в АПК является бенчмаркинг. Это особая управленческая технология, сущность которой состоит в системном выявлении и изучении опыта лучших организаций с целью использования его в интересах совершенствования технологических процессов и методов хозяйствования на своем предприятии [2].

Особую значимость имеет бенчмаркинг для сельского хозяйства республики. Многие годы здесь рядом с подлинными «маяками» производства (СПК «Снов» Несвижского, СПК «Октябрь» Гродненского, СПК «Остромечево» Брестского районов и др.), имеющими производственно-экономические результаты на лучшем мировом уровне, существуют хозяйства с низкими показателями, ведущие производство по устаревшим технологиям, примитивными способами организации и управления. Наличие таких хозяйств негативно сказывается на общих результатах деятельности агропромышленного комплекса. Поэтому распространение лучшего опыта является назревшей проблемой, решение которой должно рассматриваться в качестве первоочередной организационно-управленческой задачи как органов управления, так и системы образования – вузов, колледжей, различных структур по переподготовке и повышению квалификации кадров [1].

В повышении уровня профессиональных знаний кадров села значительная роль отводится консультированию предпринимательской деятельности. Консультирование может проводиться, например, по вопросам маркетингового исследования рынка, разработки маркетинговых стратегий, бизнес-планов, анализа производственно-хозяйственной деятельности, оценки инвестиционных проектов и т.п.

В сельском хозяйстве актуальными направлениями оказания консалтинговых услуг являются решения таких важных проблем как разработка научно обоснованных мероприятий по использованию резервов эффективности производства в убыточных сельхозорганизациях, а также оказание квалифицированной помощи фермерским хозяйствам и агроусадьбам в выборе правильной специализации, создании адаптивных систем хозяйствования, организации производства продуктов на основе органических технологий.

В качестве субъектов консалтинга могут выступать научные учреждения, вузы, а также специализированные консультационные службы (центры, группы и т.п.). В состав консультационных групп должны включаться, прежде всего, компетентные специалисты из числа ученых научно-практических центров и высших учебных заведений, а также опытные практические работники, положительно зарекомендовавшие себя в передовых хозяйствах. При этом следует учитывать, что оказание консалтинговых услуг проводится не путем разовых консультаций, а преимущественно в форме соответствующих проектов на договорной основе, предусматривающих объем работ, сроки и результаты их выполнения, оплату, а также ответственность сторон. В качестве организаторов консалтинговой деятельности в АПК целесообразно выступать районным и областным органам управления. Относительно проблемы закрепляемости квалифицированных кадров в сельском хозяйстве, как носителей и организаторов знаний, вносятся различные предложения. Сводятся они в основном к созданию приемлемых материальных и социально-бытовых условий для молодых специалистов.

В то же время подходы к созданию таких условий предлагаются разные. Наиболее распространенным является предложение увязывать оплату специалистов с размером прибыли сельхозорганизации. Концептуально это предложение представляется правильным. Однако сегодня большинство организаций являются малоприбыльными и убыточными. Следовательно, надежда на увеличение зарплаты молодого специалиста за счет прибыли не представляется реальной. Это дело будущего. Но выпускникам аграрных учебных заведений нужны достаточные средства для создания нормальных социально-бытовых условий не когда-нибудь, а сегодня. Ожидать, как говорят, с моря погоды никто не хочет. Поэтому молодые люди ищут любые способы покинуть деревню, находят работу в других сферах.

Выход из положения видится в создании (на уровне республики или областей) специальных фондов финансовой поддержки молодых специалистов сельского хозяйства. За счет средств этих фондов можно поднимать заработную плату выпускникам аграрных вузов до размеров, превышающих уровень заработка аналогичной категории специалистов в городах. При этом надо исходить из того, что в наиболее трудном положении находятся специалисты, прибывшие на работу в отстающие хозяйства. Им приходится применять значительно больше трудовых и творческих усилий по сравнению со своими коллегами, работающими в средних и передовых хозяйствах. В последних, кстати, заработок специалистов можно увязывать с размером прибыли. А вот в отстающих хозяйствах их зарплату целесообразно дотировать, чтобы она была не ниже, чем в передовых сельхозорганизациях [2].

В целях трудовой мотивации специалистов сельхозорганизаций необходимо сделать акцент на экономические показатели вместо объемных (производственных). За основной критерий оценки результатов хозяйственной деятельности следует взять производство продукции или прибыли на 1 балло-гектар. Это позволит более объективно оценивать работу руководителей и специалистов хозяйств, находящихся в разных почвенно-климатических условиях. Кроме оплаты труда, разумеется, необходимо проявить конкретную заботу об обеспечении молодых специалистов нормальным жильем, служебным транспортом, бытовыми условиями, а также об упорядочении режима труда.

Необходимым условием повышения уровня кадрового обеспечения АПК республики является расширение рамок экономической свободы субъектов хозяйствования. Им необходимо предоставить полную хозяйственную самостоятельность. Это выражается, во-первых, в возможности усовершенствования специализации производства и его структуры с учетом принципов адаптивных систем хозяйствования. Во-вторых, следует отказаться от доведения планов сельхозпроизводителям по объему и номенклатуре производства продукции сверху, без учета специфики почвенно-климатических условий. В-третьих, система ценообразования на реализуемую продукцию должна максимально базироваться на принципах рыночного спроса и предложения. В-четвертых, сельхозорганизациям следует предоставить право выбора покупателей произведенной продукции. Равно, как перерабатывающим предприятиям необходимо иметь возможность целесообразного выбора поставщиков сырья.

Органы госуправления, прежде всего районного звена, конечно, не могут устраняться от названных процессов, однако функции их должны существенно трансформироваться. Широко практикуемые теперь методы административно-командного управления сельхозорганизациями необхо-

димо заменить на методы консультативного характера и партнерских отношений, оказания помощи и поддержки. Это положительно скажется на развитии инновационной активности кадров, практической реализации их профессиональных знаний, преодолении иждивенческих настроений.

Расширение экономической свободы предполагает повышение ответственности кадров за принимаемые решения и достигнутые результаты. Меры материального и морального стимулирования работников должны быть адекватными их трудовой активности и способностям. Следует более решительно избавляться от руководителей и специалистов, которые не могут обеспечивать порученные участки на уровне требований инновационной экономики и рыночных принципов хозяйствования.

Проблема обеспечения сельского хозяйства страны квалифицированными кадрами требует безотлагательного решения. Это основополагающий фактор, исходное условие вывода сельхозорганизаций, имеющих низкие или отрицательные показатели производства, на путь эффективного функционирования, устойчивого развития на принципах самокупаемости и самофинансирования. В настоящее время таких хозяйств большинство. Пока во главе их не станут квалифицированные кадры, глубоко знающие аграрное производство, умеющие обеспечить эффективное управление, направляемые в АПК инвестиции и субсидии не дадут ожидаемой отдачи, будут безвозмездно утраченными. Промедление в этом деле неуклонно ведет к ухудшению ситуации, исправлять которую придется неизбежно, но уже значительно возросшими средствами, многократно превосходящими затраты на материальную поддержку высококвалифицированных специалистов и руководителей в настоящее время.

Практическая реализация изложенных направлений совершенствования кадрового обеспечения АПК послужит важным фактором повышения эффективности его функционирования и устойчивого развития в условиях рынка.

### **Список использованной литературы**

1. Государственная программа устойчивого развития села на 2011-2015 годы. Утверждена Указом Президента Республики Беларусь 01.08.2011. №:342.
2. Пути повышения экономической эффективности развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь. Материалы научно-практической конференции (Минск, 23 июня 2014 года) / под. ред. А.П. Шпака. — Минск: Институт системных исследований в АПК Беларуси, 2014. — 138 с.