



Николай ЯКОВЧИК

*директор Института повышения квалификации  
и переподготовки кадров АПК  
Белорусского государственного  
аграрного технического университета,  
доктор экономических наук,  
доктор сельскохозяйственных наук,  
профессор*

УДК 658.310.82

## Инновационные подходы к подготовке и закреплению управленческих кадров в аграрном секторе экономики Республики Беларусь в современных условиях

За последние годы органами государственного управления проделана значительная работа по повышению эффективности функционирования структур агропромышленного комплекса. Построена разветвленная сеть агрогородков, в сельской местности внедряются современные социальные стандарты. Почти все отечественные производители аграрной продукции провели технологическую модернизацию производства, что позволило значительно нарастить объемы выпуска продукции и увеличить экспортный потенциал рассматриваемой отрасли.

Осуществление рациональной аграрной политики, четкая и слаженная работа управленческих кадров всех уровней обеспечивают продовольственную безопасность Республики Беларусь.

По среднечеловеческому производству зерна (1009 кг) наша страна находится на втором среди государств СНГ месте после Украины (1449 кг). По производству и экспорту льноволокна Беларусь занимает третье место в мире.

В рамках СНГ Республика Беларусь является лидером по производству на душу населения картофеля (663 кг), мяса (113 кг), молока (708 кг), яиц (417 шт., см. таблицу).

**Производство основных видов продукции  
на душу населения в странах СНГ в 2014 г., кг**

Страны	Зерновые и зернобобовые культуры	Карто- фель	Овощи	Сахарная свекла	Скот и птица (в убойном весе)	Моло- ко	Яйца, шт.
Армения	196	243	316	–	–	232	212
Беларусь	1009	663	183	507	113	708	417
Казахстан	993	197	201	1	52	290	247
Кыргызстан	227	226	158	30	34	248	76
Молдова	818	75	92	325	–	147	181
Россия	716	215	104	207	62	211	285
Таджикистан	159	103	187	–	12	103	42
Украина	1449	553	219	353	–	255	452

Занимая в мире 25-е место по объему производства молока, наша страна вышла на 7-е место по экспорту молочной продукции.

По объему производства молока на душу населения Беларусь опережает Казахстан, Украину и Кыргызстан в 2,5–3 раза,

Россию и Армению – более чем в 3 раза, Молдову – почти в 5 раз.

Сельскохозяйственный сектор белорусской экономики имеет значительный потенциал для дальнейшего развития. Важнейшим фактором реализации потенциала отечественного АПК является обеспеченность высококвалифицированными управленческими кадрами, способными решать стоящие перед структурами аграрного сектора задачи.

Согласно расчетам Всемирного банка реконструкции и развития, экономический рост в странах с переходной экономикой зависит:

- на 16% – от наличия физического капитала;
- на 20% – от природно-климатических условий;
- на 64% – от человеческого фактора.

Общеизвестно, что во всех экономически развитых странах суммы средств, направляемые на оплату труда, имеют в структуре себестоимости продукции значительные доли, близкие к объемам затрат на воспроизводство основного и оборотного капитала. Это обстоятельство вынуждает производителей к жесткой экономии живого труда и заставляет их ценить высококвалифицированные кадры.

В 2014 г. уровень обеспеченности сельхозпредприятий Беларуси управленческим персоналом с высшим образованием составил 92,5%; доля руководителей данной категории составила 91%, главных специалистов – 67% [5].

Для обеспечения потребности структур агропромышленного комплекса в специалистах отечественные учреждения образования в 2014 г. с использованием бюджетных средств подготовили 3054-х специалистов с высшим образованием и 4831-го – со средним специальным. Дополнительное профессиональное образование получили более 10000 руководящих работников и специалистов белорусского агропромышленного комплекса, причем 3144 из них обучались в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров АПК Белорусского государственного аграрного технического университета.

Являясь главным в агропромышленном комплексе Республики Беларусь образовательным и научно-методическим центром системы дополнительного образования взрослых, упомянутое учебное заведение осуществляет инновационный, практикоориентированный процесс переподготовки и повышения квалификации кадров. В Институте повышения квалификации и переподготовки кадров АПК БГАТУ созданы все необходимые условия для успешного обучения. Функционирует кафедра инновационного развития АПК. Аудитории, лаборатории, выставочный павильон оснащены современными

техническими средствами и оборудованием, приборами и компьютерными информационными системами. На базе НПЦ НАН Беларуси по животноводству и земледелию работают филиалы кафедр упомянутого института. Для занятий на производстве заключены договоры с эффективно работающими сельскохозяйственными предприятиями. Все это позволяет осуществлять практикоориентированное обучение по всем направлениям и вносить существенный вклад в укрепление кадрового потенциала агропромышленного комплекса страны.

Дополнительное образование работников сельскохозяйственной отрасли в институте обеспечивается в основном через реализацию программ переподготовки на основе высшего и среднего специального образования, повышения квалификации, стажировки руководящих работников и специалистов.

Особенно актуальными представляются переподготовка руководящих работников и специалистов, а также повышение их квалификации путем переориентации обучаемых на инновационные направления мышления и деятельности. В контексте решения этих задач только в 2015 г. обучение за счет бюджетных средств в институте прошли 2166 чел., в том числе повысили квалификацию 1786 чел. Из последних 290 прошли переподготовку, 90 – стажировку.

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 03.09. 2014 № 860 «О практическом обучении кандидатов на должности руководителей сельскохозяйственных организаций» указывает на значимость стажировки, совершенствования управленческих навыков и формирования профессионального потенциала руководителей аграрных предприятий [4]. Названный документ определяет, что практическое обучение упомянутых лиц осуществляется путем прохождения образовательных программ в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса Белорусского государственного аграрного технического университета с освоением в базовых сельскохозяйственных организациях новых методов, технологий и элементов профессиональной деятельности.

Отбор руководителей сельхозпредприятий для стажировки осуществляется комиссиями, создаваемыми облисполкомами. В ходе отбора учитываются:

- деловые и личностные качества кандидатов;
- показатели производственной деятельности представляемых ими структур;
- присущие последним уровни трудовой и исполнительской дисциплины;

результаты профессиональной деятельности кандидатов;

возможности осуществления ими управления сельскохозяйственным производством;  
стаж работы данных лиц.

Облисполкомами формируются и поддерживаются в актуальном состоянии банки данных (списки и электронные базы) прошедших стажировку лиц, осуществляется мониторинг их профессионального развития; заместители руководителей сельскохозяйственных организаций зачисляются в резерв руководящих кадров, контролируются назначения на вакантные руководящие должности.

В реализации программы стажировки, предусматривающей изучение передового опыта ведения сельскохозяйственного производства, участвуют 40 базовых сельскохозяйственных организаций страны – СПК «Остромечево» (Брестский район), колхоз «Ольговское» (Витебский район), КСУП «Комбинат «Восток» (Гомельский район), КСУП «Совхоз-комбинат «Заря» (Мозырский район), СПК «Прогресс-Вертилишки» (Гродненский район), ОАО «Агрокомбинат «Дзержинский» (Дзержинский район), ОАО «Александрийское» (Шкловский район) и др.

В 2015 г. в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров АПК БГАТУ работали 438 преподавателей, в том числе 20 докторов и 147 кандидатов наук. В список данных лиц входили 64 руководителя и специалиста сельскохозяйственных предприятий, 130 преподавателей и специалистов учреждений образования, 52 работника министерств и органов управления, 103 руководителя и сотрудника научно-практических центров НАН Беларуси, 74 специалиста из иных организаций и учреждений. Привлечение к процессу преподавания сотрудников отраслевых структур позволяет придать учебному процессу научно-практическую ориентацию и поднять его качество на более высокий уровень.

Учебно-программное обеспечение института формируется таким образом, чтобы максимально учитывать современные тенденции развития предприятий АПК (как отечественных, так и зарубежных). С этой целью учебные программы ежегодно актуализируются и раз в 2 года перерабатываются.

Программы повышения квалификации разрабатываются для специалистов, которые должны будут обеспечить инновационное развитие аграрной отрасли. Сферами их деятельности станут:

производство конкурентоспособной на мировом рынке продукции;

внедрение современных технологий производства, хранения и переработки продукции растениеводства и животноводства;

точное земледелие;  
энергосбережение;

использование логистических систем для управления материальными потоками в организациях агросервиса;

стандартизация, сертификация и управление качеством переработки мясо-молочной продукции;

переход сельскохозяйственных организаций на самофинансирование.

В институте постоянно совершенствуется научно-методическое обеспечение образовательного процесса, улучшается качество обучения руководителей и специалистов.

Укажем на актуальность мер, направленных на совершенствование кадрового потенциала структур отечественного агропромышленного комплекса. Во всех регионах Беларуси отмечается нехватка персонала по наиболее востребованным специальностям сельскохозяйственного профиля. На начало 2015 г. в аграрных организациях страны имелось 70 вакансий руководителей. В 2014 г. выбытие лиц данной категории в масштабах отрасли составило 19,5% (численность уменьшилась на 2,5% по сравнению с 2013 г.). Высшее образование в целом по стране имеют 91% руководителей, а также 43% работников и специалистов структур АПК. Доля квалифицированных кадров в экономически активной возрастной категории (до 31-го года) сохраняется на уровне 25%, в то время как численность руководителей и специалистов пенсионного возраста имеет тенденцию к увеличению.

В 2014 г. для воспроизводства трудовых ресурсов в структуры аграрной отрасли было направлено порядка 2000 молодых специалистов с высшим образованием, однако закрепились на рабочих местах лишь 50% из них. Отметим, что в тот же период из сельскохозяйственных предприятий выбыло 13% руководящих работников и специалистов [2].

Многолетняя практика подтверждает необходимость закрепления руководителей и специалистов на долгосрочный период, повышающего экономическую стабильность и финансовую устойчивость сельхозпредприятий.

Подготовка руководящего персонала предприятий АПК занимает около 5-ти лет и связана с достаточно высокими материальными и финансовыми издержками.

Воспроизводство руководства предприятий АПК осуществляется не ради сохранения и раз-

вития системы кадров, а для улучшения качественных характеристик управленческого персонала сельскохозяйственной отрасли и устойчивого развития последней.

Большинство ученых и практиков считают, что кадровая проблема аграрной отрасли обусловлена двумя основными причинами – невысоким уровнем заработной платы в регионах и сложными условиями труда на селе. Однако несмотря на то что доходы квалифицированных специалистов АПК повышаются, причем в передовых хозяйствах – значительно, выпускники профильных колледжей и вузов стараются любыми способами закрепиться в городах.

На наш взгляд, основными причинами дефицита квалифицированных управленческих кадров на селе и их оттока из аграрного производства являются:

- падение престижа работы на селе;
- низкий уровень мотивации труда;
- ненормированный рабочий день;
- отсутствие возможности предоставления отпуска в летнее время, обусловленное сезонностью производства;

- не всегда внимательное отношение к нуждам и запросам молодых специалистов со стороны руководителей отдельных хозяйств;

- неудовлетворенность управленческого персонала социально-бытовыми условиями и морально-психологическим климатом;

- высокая степень вмешательства вышестоящих органов в вопросы хозяйствования аграрных предприятий, ограничивающая возможности самостоятельного и своевременного принятия руководителями и специалистами эффективных управленческих решений, лишаящая их права на оправданные риски.

Учитывая эти обстоятельства, руководители и специалисты, в том числе молодые, отдают предпочтение более престижным и высокооплачиваемым профессиям и специальностям. Кроме того, образ жизни и бытовые условия на селе мало сравнимы с городскими; по этой причине значительная часть сельского населения ориентирует детей на выбор профессий, связанных с городом. Если к этому добавить клеймо «деревенщины» и заведомо худшие возможности для жизненного успеха и личной самореализации, то можно понять, как сложна проблема воспроизводства кадров в аграрной сфере.

По нашему мнению, одним из условий повышения трудовой активности работников сельхозпредприятий является использование данными структурами рыночных форм оплаты труда и методов материального стимулирования. Основным недостатком применяемых в настоя-

щее время в АПК Беларуси форм оплаты труда является промежуточный характер связи размеров заработка с конечными финансовыми результатами.

Гибкое совершенствование методов организации и стимулирования труда позволяет руководителям аграрных предприятий привлекать работников к высокопроизводительной деятельности, а также обеспечивать высокий уровень трудовой дисциплины и ответственности. Заработная плата не должна быть единственным источником дохода на селе – актуальными представляются такие способы мотивации, как владение акциями или долями, определение степени участия каждого работника в полученной прибыли. Выполнение данных условий может стать мощным побудительным мотивом для закрепления высококвалифицированных специалистов на селе [3].

На наш взгляд, основным недостатком в работе управленческого персонала предприятий АПК является медленное внедрение инноваций. Возможным выходом из сложившейся ситуации может быть обеспечение тесной интеграции высшей школы с наукой и производством, основанное на частно-государственном партнерстве и взаимной экономической заинтересованности всех сторон. На это указывает изучение опыта экономически развитых государств.

До последнего времени внедрением инновационных технологий занимались главным образом передовые хозяйства, которые обеспечивали достаточно высокий уровень оплаты труда наиболее квалифицированных сотрудников. Основная же масса сельскохозяйственных предприятий Беларуси такими кадрами сейчас не располагает. Поэтому в ходе решения задачи обеспечения аграрной экономики высококвалифицированным управленческим персоналом ни в коем случае нельзя снижать значимость процесса повышения квалификации и переподготовки кадров.

Считаем, что повышению эффективности использования труда руководящих работников и специалистов аграрной отрасли могут способствовать:

- предоставление руководителям и специалистам большей самостоятельности в процессе принятия управленческих решений, касающихся развития сельхозпредприятий. Целесообразно сократить количество доводимых прогнозных показателей до одного – объема государственного заказа. Обязательным условием при заключении договоров на поставки сельхозпродукции в счет госзаказа должно быть авансирование, осуществляемое с учетом специфики



ведения производства. Все иные вопросы хозяйственного управления, касающиеся структуры посевных площадей, поголовья КРС, объемов производства и продаж, каналов реализации и т.д., должны решаться непосредственно руководителями и специалистами хозяйств. Укажем, что отрицательное влияние на развитие экономики сельхозпредприятий оказывают доводимые в настоящее время прогнозные показатели, зачастую являющиеся необоснованными и нереальными для выполнения в условиях ограниченности имеющихся материально-технических и финансовых ресурсов. Это вынуждает руководителей и специалистов заниматься различными манипуляциями при составлении отчетности;

использование арендных хозрасчетных отношений, позволяющих руководящим работникам, специалистам и трудовым коллективам самостоятельно действовать при решении конкретных задач;

введение института частной собственности на средства производства с предоставлением их владельцам прав на распоряжение производимой продукцией и самостоятельное планирование труда;

кардинальная перестройка работы управлений сельского хозяйства и продовольствия райисполкомов. Многие функции руководства сельхозпредприятиями данной структуры берут на себя, не неся при этом юридической и экономической ответственности. Специалистам райсельхозпродов следует уделять больше внимания консультационной деятельности по вопросам соблюдения технологических регламентов, обеспечения качества производимой продукции, оценки эффективности принимаемых решений, внедрения рыночных форм оплаты труда, организации маркетинговой деятельности и т.д. В современных экономических условиях акцент следует делать на экономические методы управления, сочетающиеся с консультированием.

Дальнейшие успехи в развитии аграрного производства во многом предопределяются обеспеченностью сельскохозяйственных предприятий высококвалифицированными управленческими кадрами и рациональным использованием последних. В условиях постоянно изменяющейся экономической среды современные руководители и специалисты должны видеть перспективы развития сельхозпредприятий, находить дополнительные возможности и резервы роста эффективности.

К сожалению, верно оценить и сопоставить затраты и результаты могут далеко не все управ-

ленцы. При организации основных сельскохозяйственных работ многие из них ждут указаний сверху или действуют по обстоятельствам. В этой связи системное, грамотное управление хозяйством должно стать главной задачей любого руководителя или специалиста. Данное лицо, прежде чем занять должность, должно пройти обучение основам рыночной экономики и предпринимательства.

Перечислим принципы, которых, по нашему мнению, необходимо придерживаться в процессе формирования кадровой политики в аграрной сфере [1]:

1. Развитие кадрового потенциала должно иметь опережающий характер. Его следует осуществлять, соизмеряя затраты на повышение квалификации персонала с достигаемым при этом ростом эффективности аграрного производства.

2. Углубление специализации кадров необходимо обеспечивать путем дифференциации процессов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала для хозяйств всех форм, включая малые.

3. Формирование кадрового потенциала следует осуществлять с целью инновационного развития отрасли и внедрения в ее практику достижений научно-технического прогресса (информационных, био-, нано- и иных прогрессивных технологий). Это потребует ускоренной адаптации системы профессионального образования к потребностям нового технологического уклада.

4. Реализация принципа сертификации аграрных кадров всех уровней. Молодым специалистам, имеющим стаж работы не менее 3-х лет, следует предоставлять возможность обучения в учреждениях дополнительного образования взрослых с получением соответствующего квалификационного сертификата. Это позволит данным лицам повысить конкурентоспособность на рынке труда.

5. Дальнейшее развитие частно-государственного партнерства. В условиях многоукладного характера аграрного производства и дефицита высококвалифицированных кадров необходимы новые формы взаимодействия государства и бизнеса. Опыт экономически развитых стран показывает, что благодаря взаимодействию правительственных и коммерческих структур, возрастают масштабность и целенаправленность научных исследований, расширяется список их направлений, увеличивается число источников финансирования аграрной науки, более успешно внедряются ее наработки.

6. Активное использование передового зарубежного опыта.

В ходе построения модели обеспечения АПК кадрами определенный интерес может представлять изучение опыта, накопленного в Белгородской области Российской Федерации. В данном регионе создан Фонд содействия развитию учебно-научного агропромышленного комплекса, включающий Центр аграрных проблем и Центр непрерывного аграрного образования. Подготовка местных специалистов и руководителей агропромышленных предприятий начинается задолго до получения ими вузовских дипломов. Этому способствует интеграция специализированных программ в практику деятельности учреждений среднего, специального и высшего образования, обеспечивающая, среди прочего, преемственность их учебных курсов.

В перспективе в основу кадровой политики белорусского АПК должен быть положен принцип, предполагающий сохранение и совершенствование управленческого ядра отрасли. Его реализация будет содействовать инновационному развитию сельского хозяйства, а также привлечению или возврату квалифицированных специалистов из иных сфер экономической деятельности. Реализации данных положений будут способствовать адекватная мотивация персонала и разработка системы материального стимулирования труда высококвалифицированных управленческих кадров.

На наш взгляд, закрепление последних в аграрном секторе экономики страны может быть обеспечено при выполнении перечисленных далее условий [6]:

1. Для дополнительного мотивирования студентов старших курсов, проходящих переподготовку по специальности «Управление организациями и подразделениями АПК», следует предусмотреть создание в областных бюджетах целевых фондов, позволяющих финансировать обучение упомянутых лиц. Кроме того, необходимо постоянно проводить мониторинг их карьерного роста.

2. Учреждениям дополнительного образования, реализующим программы подготовки резерва кадров, следует унифицировать содержание курсов переподготовки и стажировки, актуализируя его с учетом современного состояния экономики АПК. В частности, в структуре учебных программ до 30% учебного времени следует отводить изучению вопросов развития агробизнеса и осуществления антикризисного управления. С учетом отечественного и зарубежного опыта было бы целесообразно внести в нормативные правовые акты изменения, позволяющие уменьшать численность слуша-

телей групп по подготовке резерва руководящих кадров. Следует разрешить обучение данных лиц в группах численностью 10–12 чел., а не 25–30 чел., согласно гл. 52 ст. 250 п. 4 Кодекса Республики Беларусь об образовании.

3. Предлагаем на законодательном уровне принять решение об уравнивании статусов (как служебного, так и пенсионного) государственных служащих и руководителей сельскохозяйственных организаций, работающих на условиях трудового контракта с органами государственного управления.

4. Следует предоставить руководящим работникам структур АПК больше самостоятельности в процессе принятия управленческих решений, повысив тем самым их ответственность за объемы доходов сельскохозяйственных предприятий и размеры собственных долей в упомянутых прибылях.

5. Повышению материальной заинтересованности руководителей и специалистов убыточных и имеющих критический уровень платежеспособности сельскохозяйственных предприятий в конечных результатах производства будет способствовать введение системы премирования по итогам года. В качестве критерия для поощрения экономически целесообразно принять произошедшее в отчетном периоде снижение размеров убытков, определяемое исходя из их средней величины за последние 3 года.

6. Для усиления мотивации руководителей структур АПК, проработавших свыше 10-ти лет, на законодательном уровне следует принять положение об осуществлении сельхозпредприятиями за счет собственных средств ежемесячных доплат к государственным пенсиям данных лиц. Размер доплат должен зависеть от трудового вклада и продолжительности работы на руководящей должности.

7. Высококвалифицированных руководителей и специалистов, ушедших из отрасли на пенсию или по иной причине, целесообразно привлекать для оказания сельскохозяйственным предприятиям и молодым специалистам консультаций на платной основе.

Сделанные в статье выводы и предложения направлены на совершенствование системы дополнительного образования взрослых, поиск путей решения проблемы закрепления высококвалифицированных управленческих кадров в аграрном секторе экономики, интенсификацию процесса развития регионов, увеличение объемов производства сельскохозяйственной продукции, рост экспортного потенциала аграрной отрасли, повышение жизненного уровня сельского населения.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь: утвер. Указом Президента Респ. Беларусь, 18 июля 2001 г., № 399: текст по состоянию на 27 ноября 2013 г. // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2001. – № 1/2863.
2. Программа кадрового обеспечения агропромышленного комплекса Республики Беларусь «Кадры 2011–2015 годы» // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/programms/b06ab85ba6d2e92c.html>. – Дата доступа: 06.03.2013.
3. Государственная программа устойчивого развития села на 2011–2015 годы: Указ Президента Респ. Беларусь, 1 авг. 2011 г., № 342 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2011.
4. О практическом обучении кандидатов на должности руководителей сельскохозяйственных организаций: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 3 сент. 2014 г., № 860 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2014. – № 5/39366.
5. О проблемах развития и направлениях реформирования АПК Беларуси на современном этапе: доклад межведомственной рабочей группы по решению проблемных вопросов в агропромышленном комплексе. – Минск: Беларусь, 2014. – 127 с.
6. Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала для инновационного развития АПК: материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 4–5 июня 2015 г.; редкол.: Н.Н. Романюк [и др.]. – Минск: БГАТУ, 2015. – 296 с.

РЕЗЮМЕ

Рассмотрены вопросы подготовки и переподготовки высококвалифицированных управленческих кадров для агропромышленного комплекса Республики Беларусь. Изложены проблемы, связанные с формированием кадрового потенциала отрасли. Предложены методы повышения эффективности труда руководящих работников и специалистов предприятий АПК.

SUMMARY

This article examines matters relating to the training and retraining of highly skilled managers for the agro-industrial complex of the Republic of Belarus. Outlines the problems of human resource capacity and suggested ways to improve the utilization of labour management executives and professionals organizations.

*Поступила 15.02. 2016*