

тить численность работников на 15-20% или увеличить поголовье скота при той же численности.

#### Литература:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 26 декабря 2001 года (с изменениями на 30.12.2015 года)
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 г. №402-ФЗ. (с изменениями на 04.11.2014 года)
3. Якушкин Н.М., Гайнутдинов И.Г., Хафизова Э.Б., Махмутов М.А., Сафиуллов Р.Х. Учебное пособие «Организация хозяйственного расчета сельскохозяйственных формирований». – Казань – 2016 – 232с.

УДК 330. 341

### ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ И КОНСОЛИДАЦИИ АДМИНИСТРАТИВНОГО ШТАТА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Н.С. Яковчик**, д.с-х.н., д.э.н., профессор

*«Белорусский государственный аграрный технический университет»,  
Минск, Республика Беларусь*

### INNOVATIVE APPROACHES TO THE PREPARATION AND CONSOLIDATION OF ADMINISTRATIVE STAFF IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE REPUBLIC OF BELARUS IN MODERN CONDITIONS

**N. S. Yakovchik**

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы подготовки и переподготовки высококвалифицированных управленческих кадров для агропромышленного комплекса Республики Беларусь. Изложены проблемы формирования кадрового потенциала и предложены пути повышения эффективности использования управленческого труда руководящих работников и специалистов организаций АПК.

**Ключевые слова:** Кадровая политика, человеческий потенциал, инновационное развитие АПК, повышение квалификации, непрерывное аграрное образование.

**Abstract:** One of the main priorities of the strategy for socio-economic development is to increase the economic competitiveness of the region on the basis of the transition to innovative development, which means the conversion

of the intellect, of human creativity in the leading factor in economic growth and national competitiveness, along with a significant increase in the efficiency of use of natural resources and productive capital, where human resources becomes the main resource.

**Key words:** Personnel policies, human potential, innovative development of agriculture, advanced training, continuous agricultural education

За последние годы государственными органами управления проделана значительная работа по повышению эффективности функционирования организаций агропромышленного комплекса страны. Построена разветвленная сеть агрогородков и внедрены социальные стандарты в сельской местности. Почти все производители сельскохозяйственной продукции провели технологическую модернизацию производства, что позволило наряду с ростом других показателей значительно увеличить объемы производства сельскохозяйственной продукции и укрепить экспортный потенциал отрасли.

Благодаря выстроенной аграрной политике государства, четкой и слаженной работе управленческих кадров всех уровней управления в республике обеспечена продовольственная безопасность.

Но несмотря на достижения аграрного сектора экономики, отрасль имеет значительный потенциал для своего развития, важнейшим фактором реализации которого является обеспеченность высококвалифицированными управленческими кадрами, способными решать современные задачи, стоящие перед аграрной сферой в переходный период. Согласно расчетам Всемирного банка реконструкции и развития, экономический рост в странах с переходной экономикой зависит:

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

Общеизвестно, что во всех экономически развитых странах суммы средств, направляемые на оплату труда, занимают в структуре себестоимости продукции значительные доли, близкие к объемам затрат на воспроизводство основного и оборотного капитала. Это обстоятельство вынуждает применять не только жесткую экономию живого труда, но и весьма высоко ценить высококвалифицированные трудовые ресурсы.

Являясь главным образовательным и научно-методическим центром системы дополнительного образования взрослых в агропромышленном комплексе Республики Беларусь, институт повышения квалификации и переподготовки кадров агропромышленного комплекса учреждения образования «Белорусский государственный аграрный технический университет» обеспечивает инновационный практико-ориентированный учебный процесс аграриев страны. Здесь созданы все необходимые условия для успешного обучения. Аудитории, лаборатории, выставочный павильон оснащены современными машинами, оборудованием, приборами и компьютерными информационными системами. Функционирует кафедра инноваци-

онного развития АПК, а так же используются базы специализированных кафедр БГАТУ, учебно-научно-исследовательских лабораторий научно-практических центров Национальной академии наук Беларуси, эффективно развивающихся организаций агропромышленного комплекса, предприятий перерабатывающих сельскохозяйственное сырье и производящих средства производства для сельского хозяйства.

Дополнительное образование работников сельскохозяйственной отрасли обеспечивается в институте в основном через реализацию трех образовательных программ: переподготовки, повышения квалификации и стажировки.

Учебно-программное обеспечение при этом формируется таким образом, чтобы максимально учитывать современные тенденции и достижения не только отечественного АПК, но и мировой опыт.

Постоянно совершенствуется научно-методическое обеспечение образовательного процесса, улучшается качество обучения.

Вместе с тем состояние дел по формированию кадрового потенциала отрасли вызывает серьезную обеспокоенность. Во многих регионах республики отмечается нехватка специалистов по наиболее востребованным специальностям сельскохозяйственного профиля.

Многолетняя практика свидетельствует о необходимости соблюдения принципа закрепления руководителей и специалистов на долгосрочный период деятельности организации, что окажет положительное влияние на ее экономическую стабильность и финансовую устойчивость.

Чтобы вырастить и сформировать кадры руководителей и специалистов требуется около 5 лет и достаточно высокие материальные и финансовые издержки. На первый план в решении данной проблемы, выдвигаются мотивирующие факторы.

Большинство ученых экономистов-аграрников и практиков сводят решение данной проблемы к двум основным причинам: уровню заработной платы и условиям труда на селе. Несмотря на то, что доходы квалифицированных специалистов повышаются, а в передовых хозяйствах – значительно, выпускники колледжей и учреждений высшего образования стараются любыми способами закрепиться в городе.

На наш взгляд, основными причинами дефицита и оттока квалифицированных управленческих кадров из сельскохозяйственной отрасли являются:

- падение престижа работы на селе;
- низкий уровень мотивации труда;
- ненормированный рабочий день;
- отсутствие возможности предоставления специалистам отпуска в летнее время в силу сезонности производства;
- не всегда внимательное отношение к нуждам и запросам молодых специалистов со стороны отдельных руководителей организаций;
- неудовлетворенность социально-бытовыми условиями и морально-психологическим климатом среди управленческого персонала;

высокая степень вмешательства вышестоящих органов управления в вопросы хозяйствования сельхозпредприятий.

Учитывая эти обстоятельства, руководители и специалисты, в том числе молодые, отдают предпочтение более престижным и высокооплачиваемым профессиям и специальностям (менеджер, специалист частной компании и др.). Более того, сельский образ жизни и бытовые условия – не сравнимы с городскими.

По нашему мнению, одним из условий повышения трудовой активности работников сельхозпредприятий является внедрение рыночных форм оплаты труда и материального стимулирования. Основным недостатком применяемых в настоящее время в сельскохозяйственных организациях республики форм оплаты труда является то, что они не связаны с конечными финансовыми результатами, а носят, в основном, промежуточный характер.

Отсюда следует, что гибкое совершенствование организации труда и его стимулирование выступает важнейшим средством в управленческом арсенале руководителя по привлечению к высокопроизводительному труду работников, обеспечению высокой трудовой дисциплины и ответственности и, в конечном итоге, укреплению аграрной экономики. Заработная плата не должна быть единственным источником дохода на селе, необходимы и такие мотивации, как владение акциями, долями и определение степени участия каждого работника в полученной прибыли. Это может стать мощным побудительным мотивом для закрепления высококвалифицированных специалистов на селе.

На наш взгляд слабым звеном в работе управленческого персонала является медленное внедрение инноваций. Возможным выходом в сложившейся ситуации может быть обеспечение тесной интеграции высшей школы с наукой и производством, основанной на частно-государственном партнерстве и взаимной экономической заинтересованности всех его участников. На это указывает и опыт развитых стран.

Считаем, что основными путями повышения эффективности использования труда руководящих работников и специалистов могут быть:

предоставление руководителям и специалистам более полной самостоятельности при принятии управленческих решений по эффективному развитию сельхозпредприятий. Целесообразно сократить количество доводимых прогнозных показателей, и доводить только один – объем государственного заказа. Обязательным условием, при заключении договоров на поставку сельхозпродукции в счет госзаказа, должно быть авансирование сельхозпредприятий с учетом специфики ведения сельскохозяйственного производства.

использование арендных хозрасчетных отношений, позволяющих повысить самостоятельность руководящих работников, специалистов и трудового коллектива в целом в решении конкретных задач;

введение института частной собственности на средства производства и предоставление собственнику права распоряжаться производимой про-

дукцией, позволяющего работникам аграрной отрасли самостоятельно планировать эффективность своего труда;

кардинальная перестройка работы управлений сельского хозяйства и продовольствия райисполкомов, поскольку они многие функции хозяйственного управления сельхозорганизациями 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, оценке эффективности принимаемых решений, рыночным формам оплаты труда, организации маркетинговой деятельности и т.д. В современных экономических условиях нужно делать, в основном, акцент на экономические методы управления с введением в отрасль института сельхозконсультирования.

В условиях постоянно изменяющейся экономической среды современные руководители и специалисты должны видеть перспективы развития сельхозпредприятий, находить дополнительные возможности и резервы роста эффективности. К сожалению, считать и сопоставлять затраты и результаты могут далеко не все.

При организации основных сельскохозяйственных работ многие или ждут директивных указаний сверху или действуют по складывающимся обстоятельствам. В этой связи главной функцией любого руководителя или специалиста должна стать система грамотного управления экономикой. Поэтому каждый руководитель или специалист, прежде чем занять должность, должен пройти специальное обучение основам рыночной экономики и предпринимательства.

По нашему мнению, при формировании аграрной кадровой политики необходимо четко разграничить подходы к ее обеспечению на основе реализации следующих принципов:

опережающее развитие кадрового потенциала. Его следует применять очень взвешенно, соизмеряя затраты на приращение знаний, квалификацию работников и достигаемый при этом рост эффективности аграрного производства;

специализация кадров, отражающая процесс дифференциации в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации для всех форм хозяйствования, включая и малые;

формирование кадрового потенциала по направлениям инновационного развития научно-технического прогресса в обществе и отрасли (информатизация, органическое сельское хозяйство, биотехнологии, нанотехнологии). Это потребует ускоренной адаптации системы профессионального образования к потребностям нового технологического уклада;

принцип сертификации аграрных кадров всех уровней, который предполагает, что молодые специалисты, имеющие стаж работы в сельскохозяйственной организации не менее 3-х лет, имеют право пройти повышение квалификации в учреждениях дополнительного

образования взрослых с получением сертификата о присвоении соответствующего квалификационного уровня, что позволит им повысить свою материальную составляющую и будет способствовать росту конкурентоспособности на рынке труда;

развитие государственно-частного партнерства. В условиях многоукладного развития аграрного сектора и дефицита высококвалифицированных кадров необходимы новые формы взаимодействия государства и бизнеса. Опыт ведущих зарубежных стран показывает, что благодаря такому партнерству научные исследования отличаются масштабностью, целенаправленностью, большим разнообразием направлений, организационных форм, источников финансирования и успешным внедрением результатов среди заинтересованных организаций;

активное использование опыта других стран.

В перспективе в основу кадровой политики должен быть положен принцип кадровосбережения, который предполагает формирование и сохранение кадрового управленческого ядра инновационного стратегического развития сельского хозяйства, способного создавать условия для привлечения или возврата квалифицированных специалистов из других сфер экономической деятельности. Для этого нужно сформировать адекватную мотивационную среду и разработать систему материального стимулирования труда высококвалифицированных управленческих кадров.

На наш взгляд, для закрепления высококвалифицированных управленческих кадров в аграрном секторе экономики необходимо осуществить следующие мероприятия:

для большего мотивирования студентов старших курсов, проходящих переподготовку по специальности «Управление организациями и подразделениями АПК» (резерв кадров) предусмотреть в областных бюджетах создание целевых бюджетных фондов для финансирования их обучения и постоянно проводить мониторинг карьерного роста данной категории обученных;

учреждениям дополнительного образования, реализующим образовательные программы по подготовке резерва кадров унифицировать и актуализировать учебные программы учебных дисциплин переподготовки и стажировки с учетом современного состояния экономики АПК, увеличив в структуре учебных программ до 30% учебного времени на изучение вопросов антикризисного управления и агробизнеса.

на законодательном уровне предлагаем принять решение о присвоении классности и приравнивании статуса руководителей сельскохозяйственных организаций, работающих на условиях трудового контракта с государственными органами управления, к статусу государственных служащих с назначением соответствующего уровня пенсии при выходе на заслуженный отдых;

предоставить руководящим работникам большую самостоятельность при принятии управленческих решений, тем самым повысить их ответственность за формирование доходов сельскохозяйственной организации и своей личной доли в полученном доходе;

для повышения материальной заинтересованности руководителей и специалистов в конечных результатах производства в убыточных сельскохозяйственных организациях, и в организациях с критическим уровнем платежеспособности ввести систему премирования по итогам года. За критерий премирования экономически целесообразно принимать сумму снижения убытка за отчетный период по сравнению с базовым уровнем в среднем за последние 3 года;

для усиления мотивации труда руководителей организаций АПК, которые проработали свыше 10-ти лет на законодательном уровне установить при выходе на пенсию ежемесячную доплату к государственной пенсии за счет собственных средств организации. Размер доплаты должен определяться количеством базовых величин в зависимости от продолжительности работы в должности руководителя и с учетом трудового вклада;

высококвалифицированным руководителям и специалистам, ушедшим из отрасли при выходе на пенсию или иным причинам, по их желанию, целесообразно создавать условия для оказания ими консультационных услуг сельскохозяйственным предприятиям и молодым специалистам на платной основе.

Таким образом, предложенные в данной статье выводы и предложения, хотя и являются в некоторой степени дискуссионными, все же могут быть учтены в работе по совершенствованию системы дополнительного образования взрослых и способствовать поиску наиболее оптимальных путей решения проблемы закрепления высококвалифицированных управленческих кадров в аграрном секторе экономики в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития сельских территорий, устойчивому росту производства сельскохозяйственной продукции и ее экспортного потенциала, повышению жизненного уровня сельского населения.

#### Литература:

1. Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь: утвержд. 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] – 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. Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 годы: Постановление Совета Министров Республики Беларусь 11.03.2016 № 196 {Электронный ресурс} – Режим доступа: <http://mshp.gov.by/programmms/a868489390de4373.html#programma>

5. 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.

6. 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.

7. Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала для инновационного развития АПК: материалы международной научно-практической конференции (Минск, 4–5 июня 2015 г.) / редкол.: Н.Н. Романюк [и др.]. – Минск: БГАТУ, 2015. – 296 с.

УДК 338.242.2

## **ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК НА ОСНОВЕ ИХ КОНТРОЛЛИНГА В СИ- СТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

**Д.В. Сырадоев**, к.э.н., доцент, заведующий кафедрой

*ФГБОУ ДПО «Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса»  
Казань, Россия*

## **IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL EN- TERPRISES ON THE BASIS OF THEIR CONTROLLING IN THE SYS- TEM OF MANAGEMENT ACCOUNTING**

**D.V. Syradoev**

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос использования контроллинга в системе управленческого учета в совокупности с передовым методом учета затрат на производство «директ-костинг», что в свою очередь повысит конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность предприятий АПК.

**Ключевые слова:** контроллинг, управленческий учет, методы учета затрат, производство, директ-костинг, импортозамещение, продукция, самодостаточность, АПК, конкурентоспособность.

**Abstract:** The article discusses the use of controlling in the management accounting system in conjunction with the advanced method of cost accounting for the production of direct costing, which together will increase the competitiveness and investment attractiveness of agricultural enterprises.