

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

**Яковчик Н.С.**, доктор с.-х наук, доктор экон. наук, профессор, Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск

**Яковчик С.Г.**, канд. с.-х наук, доцент, РУП «НПЦ НАН Беларуси по механизации сельского хозяйства», г. Минск

**Шибeko А.Э.**, канд. экон. наук, доцент Учреждение образования «Белорусский государственный аграрный технический университет», г. Минск

Агропромышленный комплекс Республики Беларусь - важнейший многоотраслевой сектор экономики, на долю которого приходится почти 30% ВВП. Доля сельскохозяйственного производства в структуре ВВП составляет около 8%. В сфере АПК занято порядка 1,5 млн человек, или около трети трудоспособного населения страны, а в сельском хозяйстве - 306 тыс. человек (7,8 %). В этом смысле АПК является государствообразующей сферой.

В период с 2005 по 2015 годы в республике реализованы 2 комплексные государственные программы развития агропромышленного комплекса. С 2010 по 2017 гг. в отрасль ежегодно направлялось порядка 13 % общего объема инвестиций в основной капитал (табл. 1), что позволило предотвратить деградацию сельского хозяйства, перейти в земледелии и животноводстве на новые технологии мирового уровня, преобразить социальную сферу села и увеличить объемы производимой продукции. В 2017 году Беларусь занимала первое место среди стран СНГ. по производству на душу населения картофеля, молока, мяса, и яиц (табл. 2) [2]. По производству и экспорту льноволокна республика занимает третье место в мире. Это позволило обеспечить продовольственную безопасность страны и увеличить экспортный потенциал отрасли.

Таблица 1

**Инвестиции в основной капитал,  
направленные на развитие сельского хозяйства**

| Год  | Инвестиции всего, млрд руб. | из них в сельское хозяйство |      |
|------|-----------------------------|-----------------------------|------|
|      |                             | млрд руб.                   | %    |
| 2010 | 55 380,8                    | 9 157,9                     | 16,5 |
| 2011 | 98 664,9                    | 11 651,2                    | 11,8 |
| 2012 | 154 442,4                   | 22 863,1                    | 14,8 |
| 2013 | 209 574,6                   | 27 280,9                    | 13,0 |
| 2014 | 225 269,7                   | 20 472,9                    | 9,1  |
| 2015 | 210 289,6                   | 21 259,6                    | 10,1 |
| 2016 | 18710 <sup>1)</sup>         | 1732,3 <sup>1)</sup>        | 9,3  |
| 2017 | 21033,7 <sup>1)</sup>       | 2178,5 <sup>1)</sup>        | 10,4 |

<sup>1)</sup> млн руб после деноминации

Таблица 2

**Производство продуктов питания на душу населения  
в странах СНГ в 2017 г., кг**

| Страна               | Зерно      | Картофель  | Овощи      | Плоды и ягоды | Молоко     | Мясо скота и птицы | Яйца       |
|----------------------|------------|------------|------------|---------------|------------|--------------------|------------|
| Армения              | 102        | 184        | 289        | 121           | 254        | ...                | 229        |
| <b>Беларусь</b>      | <b>842</b> | <b>675</b> | <b>206</b> | <b>50</b>     | <b>771</b> | <b>127</b>         | <b>375</b> |
| Казахстан            | 1141       | 197        | 210        | 14            | 303        | 56                 | 282        |
| Молдова              | 942        | 56         | 87         | 186           | 137        | ...                | 200        |
| Российская Федерация | 913        | 201        | 111        | 20            | 212        | 71                 | 305        |
| Таджикистан          | 161        | 89         | 210        | 45            | 108        | 14                 | 39         |
| Узбекистан           | 251        | 93         | 353        | 95            | 311        | ...                | 204        |
| Украина              | 1442       | 523        | 218        | 48            | 243        | ...                | 367        |

За последние годы АПК превратился в одну из главных экспортных отраслей страны, а доля сельскохозяйственной продукции и продуктов питания в общем объеме экспорта республики составляет 17,0 % [1].

В мировом рейтинге ведущих экспортеров молочной продукции республика занимает третью позицию по экспорту сливочного масла и сухой молочной сыворотки, четвертую – по экспорту сыра и творога, пятое место – по сухому обезжиренному молоку, седьмое – по сухому цельному молоку.

Однако, несмотря на проделанную и проводимую работу по технико-технологической модернизации сельскохозяйственного производства, и достигнутые успехи в развитии АПК не все проблемы решены полностью, важнейшей из них является низкий уровень платежеспособности и финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций. На 1 января 2018 года суммарные долговые финансовые обязательства в расчете на одну сельхозорганизацию составили 12,1 млрд рублей или 4,5 млн долларов США и увеличились к началу 2017 года на 3,3 %, в том числе просроченные – 2,8 млрд рублей (23,1 % от общей суммы). Образовавшаяся сумма задолженности не позволяет многим сельхозорганизациям проводить технологическую и техническую модернизацию, повысить экономическую эффективность, производить конкурентоспособную продукцию. По итогам работы за 2017 год с убытком сработали 319 сельхозорганизации, или 23,5 % от общего их количества (рис. 1). Для сравнения - в 2010 году их доля составляла всего 3,6 %.

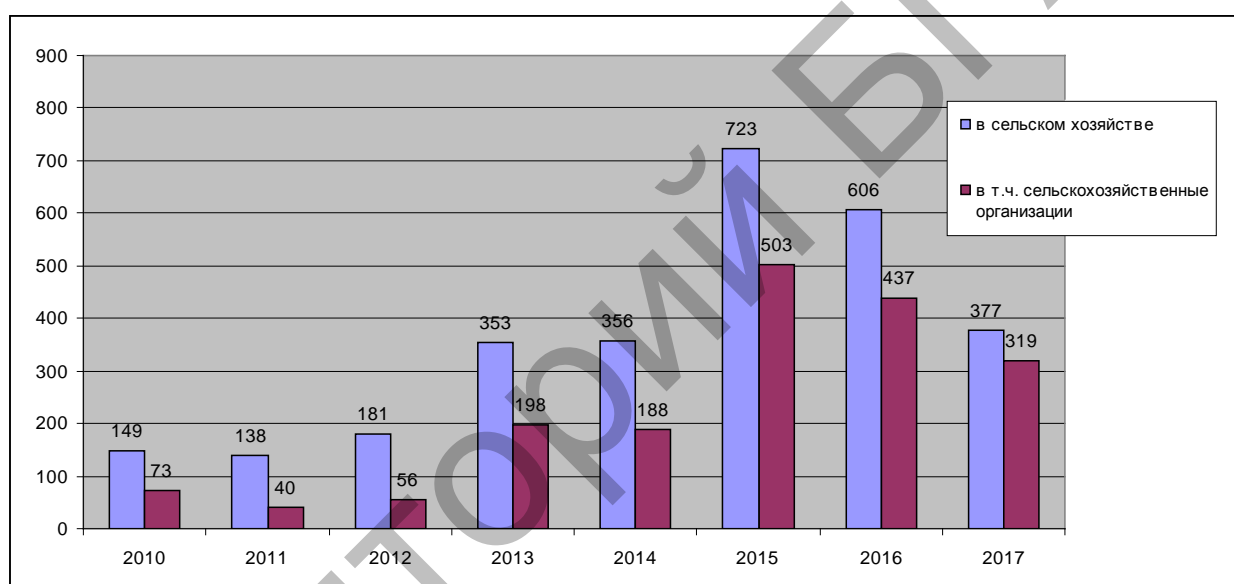


Рис 1. Количество убыточных организаций в сельском хозяйстве Республики Беларусь, ед.

Основными причинами убыточности и низкого уровня платежеспособности сельхозпроизводителей являются:

- диспаритет цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию;
- недостаточный уровень бюджетного субсидирования (порядка 100 \$ на 1 га сельхозугодий);
- дорогие кредитные ресурсы
- высокий уровень себестоимости на производство продукции вследствие применения затратных технологий;

- высокая степень физического износа основных производственных фондов (41% при критическом уровне 60%);
- невысокая доля иностранных инвестиций (за последние годы - не выше 1,3%);
- недостаточное финансирование расходов на научные исследования и технологические разработки в АПК.
- дефицит и недостаточную подготовленность руководящих кадров и специалистов к работе в рыночных условиях;
- невысокую предпринимательскую активность сельхозпроизводителей и, в некоторой степени, сельского населения.

В последние годы государственными органами управления проведена значительная работа по повышению уровня платежеспособности сельхозорганизаций. В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 17.07.2014 № 348 «О мерах по повышению эффективности работы организаций агропромышленного комплекса» реорганизовано (путем присоединения) 39 неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций. Льготами, предоставляемыми организациям-инвесторам, приобретающим имущественные комплексы неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций, воспользовались 4 организации на общую сумму 11,4 млн руб.

Получили отсрочку и рассрочку по кредитам банков и гарантиям Правительства и местных органов управления 660 организаций на сумму 3224 млн рублей. Экономический эффект от реструктуризации задолженности за 2014-2017 годы составил 2035 млн рублей.

С применением механизмов реализации Указа Президента Республики Беларусь от 04.07.2016 № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» осуществляется финансовое оздоровление 425 сельскохозяйственных организаций, в том числе в процедуре досудебного оздоровления - 323 организации антикризисного управления - 102 организации.

Руководство страны и отраслевое министерство предпринимают меры по решению накопившихся проблем, которые приобрели системный характер. Принят ряд Указов Президента Республики Беларусь, направленных на повышение эффективности развития агропромышленного комплекса республики, утверждена Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016-2020 годы. В то же время дальнейшее развитие аграрного производства во многом будет предопределяться обеспеченностью сельскохозяйственных организаций высококвалифицированными управленческими кадрами и их рациональным использованием.

Для обеспечения инновационного развития сельского хозяйства в республике за последние 5 лет подготовлено более 23 тысяч специалистов в высшем и почти 25 тысяч специалистов со средним специальным образованием. В сельскохозяйственных организациях численность работников с высшим и средним специальным образованием составляет 28 %, профессионально-техническим – 25 %.

Решена ли полностью кадровая проблема сельскохозяйственных организаций республики?

В настоящее время в сельском хозяйстве республики работает 55,4 тыс. руководящих работников и специалистов или 94 % от потребности. Обеспеченность сельхозорганизаций республики руководителями составляет 91 % от потребности.

Проблемой адаптации кадров на селе является высокая сменяемость руководителей и главных специалистов, которая ежегодно составляет 15-20 %, что снижает эффективность использования материально-технических ресурсов в сельскохозяйственных организациях и является сдерживающим фактором для внедрения инноваций.

Во всех регионах республики отмечается дефицит специалистов по наиболее востребованным сельскохозяйственным специальностям. Следует отметить, что в воспроизводстве кадров аграрного профиля существуют специфические проблемы, для которых не стандартных и быстрых решений.

Дефицит квалифицированных управленческих кадров на селе и их отток из аграрного производства складывается в результате [3]:

- слабой мотивации труда и, как следствие, падения престижа работы на селе;
- ненормированного рабочего дня;
- несоблюдения нанимателями требований законодательства по предоставлению работникам выходных дней, отпусков и соответствующих выплат;
- недостаточного уровня готовности к управленческой деятельности назначаемых на должность молодых менеджеров;
- неудовлетворенности многих управленцев и работников, особенно молодых специалистов, условиями труда, быта и морально-психологическим климатом в трудовых коллективах;
- ограниченных возможностей для проявления профессиональной инициативы и самостоятельности, особенно в вопросах повышения эффективности производства.

Важнейшим доступным средством в управленческом арсенале руководителя должно стать совершенствование организации труда и его стимулирование. Ведь внедрение инновационных технологий более успешно осуществляется в передовых хозяйствах, в которых работают высококвалифицированные специалисты с более высоким уровнем оплаты труда.

Весомый вклад в инновационное развитие отрасли вносит система аграрного образования, в том числе институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров АПК аграрных учреждений высшего образования. Сегодня задача дополнительного образования взрослых состоит в том, чтобы на основе осмысления сложившейся ситуации перестроить мышление руководителей и специалистов, подготовить их к работе в условиях, когда повышение эффективности и финансовое благополучие организаций являются новой ступенью инновационного развития АПК.

В условиях постоянно изменяющейся экономической среды современные руководители и специалисты должны видеть перспективы развития организации, находить дополнительные возможности и резервы роста её эффективности. К сожалению, верно оценить и сопоставить затраты и результаты могут далеко не все управленцы. В этой связи системное, грамотное управление аграрным производством должно стать главной задачей любого руководителя или специалиста, которые прежде, чем занять должность, должны пройти специальное обучение основам рыночной экономики и аграрного бизнеса.

В сложившейся обстановке руководители и специалисты должны владеть методами антикризисного управления, определять возможные риски и уметь снижать их влияние, не только и не столько обеспечивать рост объемов производства, сколько повышать уровень конкурентоспособности и эффективности производимой продукции.

Кадры, призванные повышать уровень платежеспособности и финансовой устойчивости сельскохозяйственных организаций, должны понимать, что проблемы можно решить, создав предпосылки для перехода предприятия на рыночные условия хозяйствования и модели мотивации труда на основе активного использования передового зарубежного и отечественного опыта, в том числе успешно работающих крестьянских (фермерских) хозяйств.

**В настоящее время в республике повысить эффективность использования потенциала руководящих работников и специалистов аграрной отрасли можно следующими мерами [4, 5]:**

- Предоставить руководителям и специалистам большую самостоятельность в принятии управленческих решений в плане развития сельскохозяйственных организаций. Для этого необходимо сделать акцент на экономические методы управления в сочетании с консультированием руководителей и специалистов сельхозорганизаций.
- Провести структурные преобразования сельскохозяйственных организаций с усилением роли института частной собственности.
- Создать систему мониторинга для определения текущей и перспективной потребности в компетентных квалифицированных кадрах АПК в разрезе профилей и специальностей.
- Создать региональные центры оценки и сертификации персонала для отбора контингента слушателей, кандидатов на обучение по предлагаемой программе, а также специалистов в резерв на должности руководителей, укрепление этих структур соответствующими кадрами, организация их обучения и стажировки, обеспечение необходимыми методиками отбора и техническими средствами.

- Укрепить качественный состав профессорско-преподавательского состава учреждения (подразделений ВУЗОВ) (ДОВ), их непрерывное обучение в организациях АПК, в том числе в зарубежных странах, внедряющих инновационные технологии и достигшие высоких производственно-экономических результатов; привести структуры подготовки педагогических кадров в соответствии с их потребностью;
- Широко внедрить практику проектного обучения специалистов профессиональной подготовки и повышения квалификации работников АПК, предполагающей формирование проектных команд, направленных на решение конкретных производственных задач.

На наш взгляд, в основу кадровой политики белорусского АПК должен быть положен принцип, предполагающий сохранение и совершенствование управленческого ядра отрасли. Его реализации будут способствовать адекватная мотивация персонала и разработка системы материального стимулирования труда управленческих кадров, что обеспечит привлечение или возврат квалифицированных специалистов из иных сфер экономической деятельности.

В ближайшей перспективе одним из ключевых направлений инновационного развития АПК должно стать развитие цифровой экономики.

Новая модель развития экономики позволяет субъектам хозяйствования достигать лидерских позиций на рынке, благодаря цифровым продуктам инновационной деятельности.

В этой связи неизмеримо возрастает роль руководителей и специалистов АПК в управлении агропромышленным производством.

В настоящее время во многих сельхозорганизациях республики внедрены и эффективно работают лишь отдельные элементы цифровой экономики (точное земледелие, учет отработанного времени, передвижение техники, учет расхода топлива, идентификация животных, скармливание кормов и т.д.).

Основными сдерживающими факторами формирования цифровой экономики в сельхозорганизациях являются:

- дефицит высококвалифицированных специалистов;
- низкий уровень их профессиональной подготовки;
- высокая стоимость услуг, оказываемых специалистами ИТ-сферы.
- недостаток у сельских товаропроизводителей финансовых средств для формирования цифровой инфраструктуры;
- отсутствие единого образовательного пространства и веб-сайтов.

Важнейшими условиями для формирования и развития цифровой экономики являются нормативно-правовое регулирование, кадры и образование, формирование высоких профессиональных компетенций руководителей и специалистов АПК.

Предложенные подходы к решению кадровых проблем позволят значительно повысить конкурентоспособность сельхозпродукции, платежеспособность и финансовую устойчивость сельскохозяйственных организаций, снизить возможные финансовые риски и их последствия, и будут способствовать выполнению «Государственной программы развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016-2020 годы».

## Список использованной литературы

1. Государственная программа развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016-2020 годы.- Минск, 2016.- 54 с.

2. Беларусь в цифрах [Текст] : статистический справочник / Национальный статистический комитет РБ ; [редкол.: И. В. Медведева (предс.) и др.]. - Минск : [б. и.], 2018. - 72 с.

3. Яковчик, Н.С. Инновационные подходы к подготовке и закреплению управленческих кадров в аграрном секторе экономики Республики Беларусь в современных условиях. Журнал «Аграрная экономика», №4, 2016, Минск: РУП «Издательский дом «Беларуская навука», С.59/7

4. Яковчик Н.С., Шило И.Н., Романюк Н.Н. Формирование кадрового потенциала для инновационного развития агропромышленного комплекса Союзного государства /Научное сопровождение инновационного развития агропромышленного комплекса: теория, практика, перспективы / Материалы 65-й Междунар. научно-практич. конференции/ Ч.2, Рязань, ФГБОУ ВПО «Рязанский ГАУ им. П.А. Костычева», 2014 г. С. С384 /5.

5. Турьянский А.В., Яковчик Н.С., Шибeko А.Э., Иванова Т.В. Человеческий капитал как определяющий фактор инновационного развития аграрной экономики /Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала для инновационного развития АПК// Сборник научных статей V-й международной научно-практической конференции Минск: БГАТУ, 2018.- С.25-34.