

теризующий долю налогов и платежей в бюджетные и внебюджетные фонды в ВВП, в Беларуси находится на границе «налоговой ловушки» (более 49% от ВВП), когда инвестирование в развитие производства становится невыгодным.

Таким образом, среди основных направлений совершенствования налогообложения как средства стимулирования инновационного развития экономики страны необходимо выделить поэтапную отмену оборотных налогов, постепенную переориентацию структуры налогов на прямое налогообложение, снижение налоговой нагрузки на фонд заработной платы.

Следует отметить, что налоговую нагрузку субъекты хозяйствования могут снизить и при действующем налоговом законодательстве, не нарушая его. Исходя из элементов налоговой системы, основными направлениями снижения налогов являются: минимизация базы налогообложения, применение дифференцированных ставок налога, отсрочка времени уплаты налогов, максимальное использование льгот по налогам и неналоговым платежам.

## **КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Е.Е. Ефимчик, канд. экон. наук, доцент,*

*А.В. Мучинский, канд. техн. наук, доцент,*

*Г.Ф. Добыш, канд. техн. наук, доцент,*

**В.Д. Ардашев, нач. отдела информационного обеспечения**

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

*Уч. № 631.152*

Как свидетельствует зарубежная и отечественная практика, методы и виды оценки персонала комбинируются в определенные системы оценки и используются при решении конкретных кадровых вопросов. Выбор их для комплексной оценки предопределяется направлениями работы с кадровым потенциалом в условиях рынка.

Комплексная оценка включает:

- экспертную оценку;
- оценку по результатам производственной деятельности;
- оценку внедрения достижений научно-технического прогресса (новых технологий, сортов культур, пород животных и т.п.);
- оценку выполнения социально-экономической программы развития коллектива;
- оценку результатов учебы в учреждениях последиplomного образования (повышения квалификации).

Каждая из них имеет свои определенные ограничения, исключающие ее универсальность. Поэтому применение нескольких видов оценки позволяет более объективно аргументировать мнение о человеке и обеспечивать комплексную оценку его деловых и личностных качеств.

Комплексная оценка руководителей и специалистов необходима при:

- подборе наиболее достойного кандидата на должность руководителя, в том числе и в случае банкротства или реорганизации предприятия;
- определении результативности и соответствия занимаемой должности (аттестация);
- обосновании доплат за качественную и результативную работу (присвоение категории квалификации);
- выявлении потенциальных возможностей руководителей и специалистов для дальнейшего их применения (назначения на более высокую должность, выдвижение в резерв);
- определении основных направлений для дальнейшего саморазвития (выявление сильных и слабых сторон личности);
- стабилизации и уменьшении необоснованной сменяемости кадров управления;
- определении специализации и стимулировании повышения квалификации или профессиональной переподготовки.

При разработке методики комплексной оценки исходят из следующих технологических требований:

- оценка должна быть построена так, чтобы обеспечить объективность, независимость от частного мнения;
- оцениваться должен реальный уровень знаний, владения навыками;

- оценка должна позволить определить, к каким видам деятельности потенциально способен человек;
- процесс оценивания и критерии должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны оценщикам и самим оцениваемым;
- оценка наиболее эффективно проводится с использованием персональных компьютеров при наличии средств размножения анкет, аттестационных листов и др. с постоянным участием не только работников кадровых служб, но и всего аппарата управления;
- процесс оценки должен быть встроен в общую систему кадровой работы.

Экспертную оценку профессионально-деловых и личностных качеств руководителей и специалистов в целях обеспечения максимальной объективности следует проводить:

1. «Сверху» - непосредственным руководителем.
2. «Сбоку» - равным по рангу, коллегой.
3. «Снизу» - подчиненным.

Окончательная экспертная оценка будет равна среднеарифметическому результату по всем экспертам и по всем оцениваемым критериям. Экспертами должны быть работники, познакомившиеся с методикой оценки, хорошо знающие оцениваемого.

Экспертная оценка может проводиться непосредственно с помощью компьютера или анкеты, с последующим введением результатов оценки в компьютер. Компьютерная программа предусматривает учет значимости (веса) конкретного критерия (качества) для конкретной категории работников.

Оценка по результатам производственной деятельности проводится с использованием показателей, характеризующих уровень, динамику и эффективность производства посредством сравнения (соотношения) уровня фактического показателя с его базовой величиной или критерием оценки.

При выборе оценочных показателей учитываются:

1. Актуальность показателя для оценки производственной деятельности в конкретный период деятельности.
2. Возможность влияния служебной деятельности работника на уровень оцениваемого показателя.
3. Наличие необходимой информации в обязательной статистической и бухгалтерской отчетности.
4. Возможность дополнительного получения информации из других источников.

На выбор оценочных показателей влияет также специфика экономической ситуации в целом в народном хозяйстве, отрасли. Так, в условиях экономической нестабильности, значительной инфляции, снижения эффективности сельскохозяйственного производства, наряду со стоимостными показателями, следует широко применять натуральные измерители (кг, ц и др.)

При оценке производственной деятельности могут использоваться следующие критерии:

1. Норматив.
2. Плановый уровень показателя.
3. Уровень показателя, достигнутый в предшествующий период.

За предшествующий период может быть принят предшествующий год или двух-трехлетний период. При этом следует обеспечить сопоставимость оценки стоимостных показателей, используя при их исчислении сопоставимые цены или цены одного периода.

Оценка выполнения социально-экономической программы развития предприятия включает показатели, предусматриваемые в каждом конкретном случае, бизнес-планом предприятия и программой его социально-экономического развития. Критериями оценки показателей являются плановые объемы выполнения работ или ввода объектов. При оценке выполнения программы социального развития оценивается та ее часть, которая выполняется за счет собственных средств предприятий.

Объектами оценки внедрения достижений научно-технического прогресса являются отдельные мероприятия научнообоснованных систем ведения хозяйства. По содержанию мероприятия подразделяются на организационно-экономические, технологические, технические. А по конечному результату все они экономические, так как направлены на улучшение экономических показателей производственной деятельности. К ним относятся механизация трудоемких процессов в отраслях сельского хозяйства, внедрение прогрессивных технологий при производстве различных видов сельскохозяйственной продукции, выпуск новой продукции в перерабатывающих цехах, внедрение новых сортов сельскохозяйственных культур

и пород животных, охрана окружающей среды, новые формы труда, совершенствование организационных форм управления, кооперирование производства, совершенствование экономического механизма хозяйствования (изменение организационно-правовой формы предприятия, усиление договорных отношений, распределение доходов); внедрение комплексной системы защиты растений от сорняков, вредителей и болезней; внедрение современных информационных технологий; внедрение комплексной системы защиты животных от болезней; мероприятия по энергоресурсосбережению и др.

Конкретное содержание мероприятий по данным направлениям и конкретным работникам в каждом сельскохозяйственном предприятии, определяется при составлении бизнес-плана и разработке дополнительных программ к нему.

Оценка результатов учебы в учебных учреждениях последипломного образования производится в форме экзамена, защиты письменных работ или в иной форме. Результаты последнего повышения квалификации и учитываются в комплексной оценке.

Комплексная оценка управленческих кадров сельскохозяйственных предприятий является комбинацией нескольких методов и видов оценок различных аспектов личности и деятельности работника. Она предусматривает интегрирование результатов отдельных видов оценки в общий результат. Для этого они приводятся к единому количественному измерителю. В данной методике в качестве последнего используются проценты (или баллы по стобальной шкале).

Результаты комплексной оценки могут использоваться для целей аттестации работника и принятия рекомендаций аттестационной комиссии для обоснования различных решений кадровых вопросов.

## ТРЕБОВАНИЯ К СОВРЕМЕННОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ

*Е.Е. Ефимчик, канд. экон. наук, доцент,*

*А.В. Мучинский, канд. техн. наук,*

*Г.Ф. Добыш, канд. техн. наук*

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

*УДК 005.15.16*

Современный руководитель должен соединить в себе одновременно качества предпринимателя и менеджера. Как предприниматель он, в первую очередь, должен быть организатором инновационного процесса, обладать более углубленным (по сравнению с другими) мышлением, способностью анализировать и подмечать все новое, что появляется в жизни, отыскивать и продумывать конкретные формы использования новых идей. Личностные черты предпринимателя, характеризующие его деловые качества, включают:

1) способность создавать улучшенные организационные структуры (купля-продажа компаний, открытие и закрытие старых и новых производств и др.);

2) способность правильно оценить ситуацию на рынке (выявить потребности, которые не удовлетворяются, удовлетворяются частично или могут быть удовлетворены лучше, эффективнее);

3) умение осуществить первоначальные предпринимательские расчеты, выяснить, стоит ли заниматься этой идеей;

4) умение принять предпринимательское решение с выгодой как для себя, так и для потребителя;

5) способность осуществлять реализацию предпринимательского проекта.

Особенно важно для предпринимателя обладать способностью к творчеству, а также к принятию на себя ответственности за принятие решения. Предприниматель, принимая решение, реально отвечает за последствия не только перед своими партнёрами, но и перед своим будущим. Предприниматель — это человек, сознательно идущий на экономический риск путем принятия инновационного предпринимательского решения.

Проблема руководителя и резко возросший к ней интерес связаны с обострением проблемы выживания предприятий в условиях рыночных реформ, приспособления к новым условиям. По оценкам ученых и специалистов, успех деятельности предприятия на 50...70% зависит от руководителя. На арену выходит новый тип руководителя, ориентированного на: - экономическую целесообразность, а не на политизацию;