

самок на 2,86% и незначительно уступают по содержанию филе малого на 0,7%.

Таким образом, результаты проведенных исследований продуктов разделки индюков и индеек и качества мяса позволяют решать вопросы рационального использования сырья, а также планирования и расширения ассортимента выпускаемой продукции.

#### Список литературы

1. Ибатова, Э. Почетное «Серебро» на мировом рынке мяса индейки / Э. Ибатова // Мясные технологии. – 2024. – №5. – С. 16-18.
2. Броун, Е. Динамика производства основных видов мяса по итогам полугодия / Е. Броун // Мясные технологии – 2024. – №9. – С. 8-12.
3. Аракчеева Е.Н. Сравнительная характеристика мяса индейки двух кроссов для детского питания / Е.Н. Аракчеева, Е.Н. Головкин, И.А. Синельщикова, Н.Н. Забашта // Сборник научных трудов КНЦЗВ. – 2021. – Т. 10. – №1. – С. 309-317.

УДК 338.2

### ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Е.В. Горбатовская, О.Л. Сапун

*Белорусский государственный аграрный технический университет,  
Республика Беларусь, г. Минск, li.gggg@mail.ru, osapun63@gmail.com*

Система управления персоналом призвана обеспечить кадрами предприятие АПК, организовать их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В процессе формирования системы управления персоналом следует учитывать, как внешние, так и внутренние факторы. К внешним относятся: ситуация на рынке труда, требования трудового законодательства, конъюнктура рынка, а также воздействие кризисных явлений как в Республике Беларусь, так и в сельском хозяйстве. Соответственно, к внутренним относятся: цели предприятия, направление деятельности предприятия, состав персонала (совокупность людей, объединенных по формальным, или существенными признакам), организационная культура (совокупность норм, ценностей, которыми руководствуются члены организации), особенности кадрового менеджмента (кадровая политика предприятия), перспективы развития (как карьеры, так и предприятия в целом), размер предприятия, а также образующиеся внутри предприятия кризисные ситуации как непосредственно в части кадрового потенциала и организация взаимодействия между работниками, так и в более широком аспекте – в части эффективности формирования и использования всего ресурсного потенциала предприятия.

Управление персоналом, с учетом поставленных целей, осуществляется с помощью научно разработанных и обоснованных методов. В теории и на практике управления персоналом применяют три группы методов (таблица 1) [1].

**Таблица 1 – Методы управления персоналом**

Административные (организационно-распорядительные)	Экономические	Социально-психологические
Формирование структуры органов управления	Экономический анализ	Социальный анализ в коллективе
Установление госзаказов	Экономическое обоснование	Социальное планирование
Утверждение административных норм и нормативов	Планирование	Участие работников в управлении
Издание приказов и распоряжений	Материальное стимулирование	Социальное развитие коллектива
Подбор и постановка кадров	Ценообразование	Психологическое влияние на работников
Разработка положений	Дополнительная система	Моральное стимулирование
	Экономические нормы и нормативы	Стимулирование

Административные методы основаны на власти, дисциплине и наказании. Они применяются на административной подчиненности объекта субъекту, на основе иерархического управления. Организационно-распорядительные методы управления основываются на отношениях единовластия, дисциплины и соответствия, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. Это дает возможность объединить в одной группе как административные, так и чисто организационные методы управления персоналом.

Эта группа методов действует через следующие механизмы:

- правовые нормы и акты – государственные законы, указы, положения, стандарты, инструкции, утвержденные государственными органами, и являются обязательными для исполнения;
- инструкции, организационные схемы, нормирования;
- приказы, распоряжения, используемых в процессе оперативного управления.

Главными функциями административных методов является обеспечение стабильной юридической среды для деятельности организации, защиты конкретной среды, обеспечение прав и свобод.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство ответственности, стремление человека работать в определенной организации, культура трудовой деятельности. От других эти методы отличает прямой характер воздействия, поскольку любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические методы управления – основаны на учете и использовании экономических интересов индивидуальных, групповых, коллективных. Механизмами экономических методов на уровне предприятия являются нормы и нормативы деятельности, система материального поощрения, участие в прибылях предприятия и тому подобное [1]. Экономические методы управления персоналом состоят в том, что создают материальную заинтересованность всех занятых в повышении эффективности их труда и влияют на управление объектом через экономические интересы коллектива и отдельных рабочих. Экономические методы управления включают широкое использование таких процедур, как планирование, учет, контроль, экономический анализ, оценка персонала, мотивация и стимулирование.

Социально-психологические методы основаны на использовании моральных стимулов к труду и влияют на персонал с работодателем психологических механизмов с целью перевода административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека [1].

Как отмечает Горленко О. А. [2], социально-психологические методы включают в себя: психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата в коллективе), моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности. С помощью социологических методов можно оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения целей, наладить в компании эффективные коммуникации.

К социологическим методам относятся: социологические исследования, оценка личностных качеств, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Психологические методы дают возможность сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных задач компании.

В арсенале социально–психологических методов управления такие действенные средства, как обучение и развитие персонала, социальное планирование, моральное поощрение, социальное страхование, социальная защита персонала. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы коллектива в процессе управления персоналом.

В условиях глобальной конкуренции на второй план в каждой стране отходят запас полезных ископаемых, уровень расходов на заработную плату и на другие производственные факторы. Наибольшее значение в конкурентной борьбе представляют собой сотрудники организации. Стремление людей к достижению поставленных целей, знания и система ценностей, которыми они обладают, их навыки – это те факторы, которые позволяют обеспечить экономический рост и благосостояние страны.

Решения в сфере управления персоналом находятся под воздействием ряда факторов, на которые не могут повлиять ни менеджеры, ни другие

сотрудники фирмы. Эти факторы обусловлены не только внутренними процессами фирмы, но и внешней средой. Зачастую эти факторы, оказывающие влияние на методы управления персоналом, отражают устоявшиеся традиции того или иного общества, потому носят страновой характер. Однако существует ряд факторов, которые зависят от применяемых на предприятии технологий и выпускаемой продукцией.

В американской практике управления персоналом особенно явно подчеркивается важность инициативы и ответственности работника, отбора и продвижения персонала. Отбор и продвижение зачастую основываются на достоинствах работника, а также предполагаемой лояльности работника к организации, которая его нанимает.

В США управление персоналом основывается на обширной базе исследований, помощи консультантов и развитой управленческой инфраструктуре. Функция управления персоналом в Америке является одной из самых централизованных. По централизации она уступает только финансовой. В американских организациях развита сильная конкуренция. Наиболее развитые компании делают упор на неформальное состязание между сотрудниками при разработке новой формы обслуживания, новой продукции и т.д. В тех сферах, где важны индивидуальные успехи, ярко выражена конкуренция [3].

Особое внимание в Америке уделяется работе с кадрами. Фирмы, которые при приеме сотрудников на работу используют традиционные принципы отбора кадров, уделяют большое внимание специализированным знаниям и профессиональным навыкам. Зачастую американские специалисты профессиональны в узкой области знаний, из-за чего их продвижение по уровням управления ограничено, что является причиной высокой текучести кадров. В последнее время США перенимают японский опыт совмещения профессий.

В политике по управлению кадрами крупные американские компании ориентируются на следующие принципы:

- привлечение высококвалифицированных работников со стороны для формирования ядра компании;
- отказ от массового использования узких специалистов с низкой оплатой труда в пользу квалифицированных работников широкого профиля;
- сотрудничество компаний с учебными заведениями при разработке учебных программ;
- использование непрерывного обучения и повышение квалификации;
- поощрительная система оплаты труда. Фиксированная часть заработной платы всегда только растет. Гибкая система оплаты труда, когда часть заработка встает в зависимость от общей эффективности работы;
- участие работников в прибыли компании, владение акциями;
- создание методов повышения качества трудовой жизни;
- участие профсоюзов в социальной политике предприятий;
- формирование корпоративной культуры.

В современных крупных американских компаниях социальные расходы на сотрудников являются важным элементом корпоративной культуры. Считается, что социальная помощь со стороны компании способствует улучшению производительности и эффективности труда. Таким образом, можно говорить и о влиянии на повышение лояльности сотрудников к своей компании. С точки зрения оценки вклада персонала в деятельность компании оценивается, в первую очередь, производительность и экономическая эффективность труда, расходы на одного сотрудника. На практике, как правило, способы оценки эффективности управления человеческими ресурсами не находят систематического применения.

В Японии система стратегического управления персоналом в настоящее время является достаточно сходной с системой в США. В японских корпорациях управляют своими сотрудниками так, чтобы те работали с максимальной отдачей. В том числе, речь идет об эффективной системе начисления заработной платы, анализе организации труда сотрудников и организации рабочих мест и системе аттестации персонала [3]. Однако, можно отметить и различия в японской и американской системе управления персоналом. В японских компаниях большое внимание уделяется преданности сотрудников своей организации. Сильное сопоставление служащих с компанией имеет большое значение, а потому ведет к высокой эффективности трудового процесса.

Конечно же, во многих японских корпорациях система управления персоналом отличается. Однако можно выделить инструменты, которые получили широкое распространение на многих японских предприятиях в течение последних десяти лет. Преимущества этих методов и возможность их заимствования на предприятиях получили широкое обсуждение в США и Европе. Основные признаки этих методов:

- система пожизненного найма на одной фирма (работа в одной компании до достижения пенсионного возраста);
- вовлечение сотрудников в процессы планирования и принятия решений;
- организация деятельности на основе групп при высокой степени самоконтроля работников;
- открытый тип коммуникаций между рабочими группами и между руководством и персоналом;
- большое значение фактора старшинства при продвижении по службе и повышении заработной платы.

Японский стиль управления отличается проявлением уважения к человеку, формирующегося за счет пожизненного найма, незначительного продвижения по службе, а также систематического обучения и вовлечения персонала в управление. Опыт американских и японских компаний позволяет отследить нововведения в принципах и методах управления персоналом.

Анализируя использование зарубежного опыта управления персоналом на предприятиях индустрии питания, выделяют три наиболее значимых аспекта, способствующие развитию отечественной системы управления

персоналом на предприятиях общественного питания, базирующейся на комплексном подходе к управлению. Одним из таких аспектов зарубежного опыта комплексного подхода является акцент на активное обучение сотрудников практически всех категорий, при этом особое внимание уделяется новым сотрудникам, для адаптации, обучения и мотивации которых учебные центры изготавливают специальные материалы.

#### Список литературы

1. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М.М. Глазов. – СПб.: Андреев. изд. дом, 2016. – 251 с.
2. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 249 с.
3. Абросимов, Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития трудового потенциала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu\\_2012\\_1\\_30\\_33.pdf](http://www.muiv.ru/vestnik/pdf/eu/eu_2012_1_30_33.pdf). – Дата доступа: 24.10.2024

#### УДК 338.2

### ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АПК

**О.Л. Сапун, А.В. Шубина**

*Белорусский государственный аграрный технический университет,  
Республика Беларусь, г. Минск, osapun63@gmail.com*

Объектом исследования является производственно-торговое коммунальное унитарное предприятие (ПТКУП) «Минский парниково-тепличный комбинат». В производственную структуру предприятия входят 2 овощных павильона, 8 цветочных магазинов и столовая.

Целью предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на удовлетворение спроса населения Республики Беларусь в овощной продукции. Динамика основных показателей деятельности за 2021-2023 годы представлена в таблице 1.

**Таблица 1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности в 2021-2023 годах**

Показатели	Годы			Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Объем валовой продукции в сопоставимых ценах, тыс. руб.	6256	10037	11685	160,44	116,42
Затраты на основное производство, тыс. руб.	15167	16821	18412	110,91	109,46
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	12207	13234	16531	108,41	124,91
Полная себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, тыс. руб.	11311	12224	15066	108,07	123,25