

ским хозяйствам; 18 млн. рублей – средства, выделенные управлением областной службы занятости населения облисполкома на создание рабочих мест; 79.2 млн. рублей – средства инновационного фонда. Привлекались также иные средства республиканского и областного бюджетов и фондов поддержки сельскохозяйственных производителей.

**Заключение.** Таким образом, проведенные исследования показали, что функционирование фермерских хозяйств стало важнейшим элементом экономики и социальной сферы аграрно-промышленного комплекса Могилевской области. Имеющиеся проблемы их деятельности могут быть в значительной степени решены в рамках реализации Государственной программы возрождения села на 2005-2010 годы. В области к 2010 году, кроме других мероприятий, запланировано создание 80 образцовых крестьянских (фермерских) хозяйств, оснащенных высокопроизводительной техникой и оборудованием с высоким уровнем интенсивности и культуры сельскохозяйственного производства.

УДК: 631.152:658.012.4 (476.6)

## **КАЧЕСТВЕННЫЙ СОСТАВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРОДНЕНСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Н.А. Гудкова**

УО «Гродненский государственный аграрный университет»  
г. Гродно, Республика Беларусь, 230008

**Аннотация.** В статье исследуются основные качественные и отличительные характеристики руководителей сельскохозяйственных предприятий. Данные исследований показывают, что у большинства руководителей отсутствует именно управленческий опыт и навыки управленческой деятельности. Кроме того, частая смена руководящего состава влечет за собой текучесть кадров. Это свидетельствует о том, что в настоящее время отсутствует процедура отбора кадров управления, а также процедура обучения управленческой деятельности и адаптация, что в конечном итоге негативно сказывается на экономике хозяйства. Для решения данной проблемы целесообразно создание филиалов Академии управления при Президенте Республики Беларусь в регионах для переподготовки и повышения квалификации руководителей в сфере управления. Совершенствование профессиональных и деловых качеств руководителей различного уровня есть неперемное условие повышения эффективности производства.

**Summary.** The basic qualitative and distinctive characteristics of heads of the agricultural enterprises are investigated in the article. Data of researches show that the majority of managers does not have administrative experience and skills of adminis-

*trative activity. Besides, frequent change of the administrative board entails turnover of staff. It testifies that there is no procedure of the management staff selection and also no procedure of training now. For the decision of the problem it is necessary to create the branches of Academy of President of Belarus in regions for retraining and improvement of professional skill of heads in sphere of management. Improving of professional and business qualities of leaders of different level is necessary condition of increasing of the efficiency of production.*

**Введение.** В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и увлекательной. Однако руководителю приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

Наше время — время перемен. Общество переживает трудный, но исторически необходимый период перестройки и обновления. Система управления также претерпевает радикальные изменения.

В том, что стремительная и болезненная трансформация белорусской экономики заставляет всех участников рынка работать на достижение максимального результата в постоянно меняющихся внешних условиях, никто не сомневается. Однако далеко не все понимают, что новая экономика требует от руководителей всех рыночных структур новых подходов к развитию и управлению, и лишь немногие осознали, что в большинстве случаев она требует и руководителей нового типа.

**Цель работы.** Проанализировать качественный и количественный состав руководителей сельскохозяйственных предприятий Гродненской области и разработать мероприятия по его совершенствованию.

**Материал и методика исследований.** Исследования качественного и количественного состава руководителей сельскохозяйственных предприятий Гродненской области входили в план диссертационной работы.

Можно выделить отличительные черты современного руководителя.

Современный руководитель – это глобальный стратег, способный планировать деятельность организации с учетом будущего развития рынков (особая цель общей стратегии – это система конкурентных преимуществ организации).

Новатор проявляет созидательность в разработке новых программ или интерпретации традиционных методов и подходов к новым условиям. Руководитель является новатором создавая инновационную обстановку в коллективе, поддерживая инициативу сотрудников, способ-

ствуя развитию их потенциала. Для приобретения данных навыков руководители должны постоянно саморазвиваться и самообучаться.

Быстрая адаптивность к новым условиям хозяйствования – руководитель должен обладать приспособляемостью, которая характеризуется способностью определять и реагировать на неожиданные изменения, своевременно меняет планы и действия, исходя из новых условий. Эффективные руководители не боятся перемен, а пользуются ими и влияют на их ход.

Современный руководитель должен быть лидером. Люди следуют за лидером прежде всего потому, что он в состоянии предложить им средства для удовлетворения их важнейших потребностей, указать нужное направление деятельности.

Власть лидера основывается на хорошем знании подчиненных, умении поставить себя на их место, анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия своих действий, стремлении к самосовершенствованию, способности вселять в подчиненных уверенность, сознание необходимости совершать те или иные поступки, ибо поведение сотрудников чаще всего отражает то, чего от них ждут.

Лидер прекрасно чувствует и понимает психологические особенности партнеров, противников начальства, умело их использует в официальных и неофициальных контактах. Убеждая других, он проявляет завидную гибкость и умение идти на компромисс.

Но подлинным источником власти лидера над людьми является его независимость, готовность в любой момент освободить занимаемое место, поскольку выражение интересов коллектива вовсе еще не означает покорности ему.

Быть лидером – значит быть первым. Быть первым – означает: учиться быстрее, изменяться быстрее.

Переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества продукции и обеспечение ее конкурентоспособности изменили требования к административно-управленческим работникам сельскохозяйственных предприятий, повысили значимость отношения к труду и высокого профессионализма, знания своего дела, желания достичь высоких производственных показателей.

Особенности деятельности руководящих кадров в сельскохозяйственных предприятиях связаны, прежде всего, с особенностями самих СПК. Земля в сельском хозяйстве является не только объектом труда, как в других отраслях материального производства, но и его предметом, а также основным средством производства, что обуславливает территориальную рассредоточенность производства, населённых пунк-

тов, построение органов управления в основном по территориально-производственному принципу.

Территориальная рассредоточенность производства и удалённость структурных подразделений от центра, плохие дорожные условия затрудняют сбор и переработку информации, что ведёт к запаздыванию принятия оперативных решений, а следовательно, расширяет границы самостоятельности как самих предприятий внутрихозяйственных подразделений, особенно в области оперативно-хозяйственной деятельности.

Экономическое воспроизводство переплетается с естественным, что ставит его в зависимость от природно-климатических условий, которые по зонам страны различны. Это предопределяет высокий уровень самостоятельности местных органов управления в регулировании производства, установлении сроков, методов и приёмов выполнения тех или иных работ.

Различия в формах собственности оказывают влияние на формирование системы управления в отраслях и взаимоотношения вышестоящих органов управления с другими отраслями и организациями.

Сезонность производства, резкие колебания в использовании материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов по периодам года требуют от управляющей системы изыскания путей их выравнивания. В результате возникает чрезмерная напряжённость труда руководителей и специалистов в отдельные периоды сельскохозяйственных работ, увеличивается продолжительность их рабочего дня и т.д.

Определённое влияние на организацию управления оказывают и особенности технологии производства, связанные с живыми организмами – растениями, животными, микроорганизмами, что предъявляет особые требования к хранению, транспортировке и сбыту продукции. Это предполагает строгую согласованность выполняемых работ и операций независимо от ведомственной принадлежности организаций и предприятий. Имеются и другие особенности, обуславливающие специфику в организации управления: различия между городом и деревней; живучесть традиций и обычаев населения; влияние личных хозяйств населения на экономическое положение работающих и др.

Учет влияния особенностей сельского хозяйства как отрасли общественного производства обязателен. Он предполагает в значительной мере эффективность функционирования всей системы управления сельскохозяйственным производством снизу доверху.

**Результаты исследований и их обсуждение.** Исследования качественного состава руководителей сельскохозяйственных предприятий Гродненской области показали следующие результаты.

Из 193 руководителей 98,4% (190 чел.) имеют высшее образование и 1,6% (3 чел.) имеют среднеспециальное образование.

Все руководители сельскохозяйственных предприятий Гродненской области первое высшее образование получили в сельскохозяйственных вузах. Большинство из них, 68,4% (132 чел.), получили образование в УО «Гродненский государственный аграрный университет» (ранее – Гродненский сельскохозяйственный институт), 8,8% (17 чел.) – получили образование в ЛСХИ; 8,3% (16 чел.) в БИМСХ (Белорусский институт механизации сельского хозяйства); 6,7% (13 чел.) в БГСХА (Белорусская государственная сельскохозяйственная академия), и 7,8% (15 чел.) в других сельскохозяйственных вузах. Соответственно, можно сделать вывод, что большинство выпускников УО «Гродненский государственный аграрный университет» остаются работать после окончания вуза в Гродненской области.

Из общего количества руководителей второе высшее образование имеют только 10 чел. (5,2%), причем 7 человек из них – управленческое. Следует отметить, что руководитель – это профессия, но особого рода, совсем не напоминающая профессию агронома или инженера. Профессия, значение которой определяется ее центральным местом в управлении, поскольку только руководителю принадлежит функция принятия решений. Принимать решения достаточно легко, но принять правильное управленческое решение – это сложный и многогранный процесс, которому следует учиться.

В настоящее время для современного руководителя, в первую очередь, необходимы профессиональные знания в сфере бизнеса и менеджмента. Знания в области экономики позволяют ему более обоснованно принимать и осуществлять управленческие решения в сфере хозяйственной деятельности.

Следовательно, выходом из данной ситуации видится открытие филиалов Академии управления при Президенте Республики Беларусь в регионах для переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров в области управленческой деятельности. Именно данное учреждение целенаправленно осуществляет переподготовку и повышение квалификации руководящих кадров в Институте государственной службы (ИГС), а также Институте высших управленческих кадров (ИВУК).

Кроме вышесказанного исследование показало, что текучесть управленческих кадров по годам колеблется и нельзя сказать, что ее процент достаточно мал, наоборот, по сравнению с 1990-1999 гг. он постоянно увеличивается (табл. 1).

Из таблицы 1 видно, что только в первую декаду 2008 г. было назначено на руководящие должности в сельскохозяйственные предприятия Гродненской области 12 человек, в предыдущем 2007г. – 31 человек, что составило 16,1% от общей численности руководителей. Если проследить динамику данного показателя, то можно отметить его постоянное увеличение на протяжении всех анализируемых лет.

Таблица 1 – Текучесть руководителей сельскохозяйственных организаций Гродненской области.

Годы	Назначено на должность руководителя, чел.	Процент от общей численности руководителей, %	Коэффициент текучности, %
1999	3	1,6	1,5
2000	8	4,1	4,1
2001	13	6,7	6,7
2002	10	5,2	5,2
2003	26	13,5	13,5
2004	17	8,8	8,8
2005	19	9,8	9,8
2006	27	14,0	14,0
2007	31	16,1	16,1
2008 (первая декада)	12	6,2	6,7

Из таблицы также видно, что коэффициент текучности кадров управления сельскохозяйственных предприятий Гродненской области с 1999 г. по 2007 г. увеличился на 14,6%. Согласно рекомендациям специалистов по управлению персоналом, данный показатель должен составлять не более 5% в год, следовательно, можно сделать вывод о том, что работа по отбору и подбору управленческих кадров ведется на недостаточно высоком уровне, соответственно, возрастают затраты на отбор, подбор и оценку работников аппарата управления. Без соответствующей процедуры отбора текучесть увеличивается, что негативно сказывается на экономике хозяйства.

Руководители в большинстве случаев не подготовлены к эффективной управленческой деятельности, а зачастую не имеют о ней никакого представления, так как отсутствует управленческое образование. Кроме того, многие руководители не проходят процедуру адаптации на новом рабочем месте.

У 12 руководителей (назначенных в 2008г.) стаж работы составляет менее года. Таким руководителям необходимо пройти программы адаптации к условиям управленческой и хозяйственной деятельности, кроме того, необходимо оказание им помощи со стороны района.

**Заключение.** В переходный период для современного руководителя, в первую очередь, необходимы профессиональные знания в сфере бизнеса и менеджмента. Знания в области экономики позволяют ему более обоснованно принимать и осуществлять управленческие решения в сфере хозяйственной деятельности.

Совершенствование профессиональных и деловых качеств руководителей различного уровня – есть неперенное условие повышения эффективности производства. Судя по расчетам экономистов, результаты производства во многом определяются качеством решений, которые принимает руководитель и его ближайшие помощники. Ясно, что забота о составе, образовании, практическом опыте, уровне квалификации руководящих кадров ныне – одна из важнейших государственных задач.

Самый главный принцип управленческой деятельности – обеспечение большего результата с меньшими затратами. Чтобы следовать ему, нужно идти в ногу с современной наукой, и даже где-то опережать ее. Жизнь сегодня выдвигает массу требований к руководителю. Ему недостаточно быть профессионалом только в своей узкой специальности. Иначе неизбежны «прорывы» на уровне межотраслевых взаимодействий.

Повышение профессиональной компетентности обусловлено еще и тем, что руководитель – это человек, который определяет общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, принимает ключевые решения по стратегии развития предприятия и текущим делам, наделен полномочиями запуска новых производственных мощностей, найма работников и т.п. Деятельность руководителей характеризуется масштабностью и сложностью, приоритетом стратегической и перспективной деятельности, наиболее тесными связями с внешней средой, разнообразием принимаемых решений (во всех областях: планирование, организация, мотивация и контроль) напряженным темпом работы.

У руководителей в настоящее время добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава организации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого – координировать деятельность группы менеджеров.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. В.П. Ауткин. Организация подбора и оценки кадров управления // Агроэкономика. – 2001. – № 3,2. – С. 26-28, 30-33.
2. А.А. Белкин. Организация подбора и оценки кадров управления // Аграрная наука. – 2001. – № 8. – С. 27-28.

3. И.И. Бортницкий. Кадры управления // Вести Академии аграрных наук Республики Беларусь. – 2000. – №1. – С. 27-30.
4. А.П. Лесков. Кадры управления // Новое сельское хозяйство. – 2003. – №3. – С. 24-28.
5. Н.Н. Мороз. Кадры управления // Новости науки, техники, практики АПК. – 2002. – №2. – С. 12-16.

УДК 631.14:633.88

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА ЛЕКАРСТВЕННОГО РАСТИТЕЛЬНОГО СЫРЬЯ

**И.Н. Дорошкевич**

УО «Гродненский государственный аграрный университет»  
г. Гродно, Республика Беларусь, 230008

***Аннотация.** В статье рассмотрены концептуальные основы формирования рынка лекарственного растительного сырья с учетом сельскохозяйственного сегмента и возрастающего значения растений в лечении и профилактике заболеваний. Показаны современные подходы к трактовке рынка и его взаимосвязей.*

***Summary.** The article describes the basic factors of MAP market foundation. The main role of this process belongs to agricultural production. There are strong relation between MAP, food and pharmaceutical market because of rising of medicinal herbs consumption.*

**Введение.** За последние годы в Республике Беларусь усилились процессы использования сырья лекарственных растений в фармацевтике, косметологии и пищевой промышленности. Объемы реализации и сфер применения данного вида сырья позволяют говорить о перерастании простой системы торгового оборота лекарственных растений в цельный рынок, который имеет свои тенденции и особенности. В связи с отсутствием в отечественной аграрной экономике опыта работы с данным рынком представляется целесообразным рассмотреть теоретико-прикладные аспекты его формирования.

**Цель работы.** Выделение рынка лекарственного растительного сырья (ЛРС) как объекта исследования, определение его границ и межотраслевых связей.

**Материал и методика исследования.** Был проведен глубокий анализ литературных источников в области практического опыта деятельности рынков ЛРС за рубежом, а также проанализированы основные теоретические предпосылки формирования и перспективы развития данного рынка в целом. Теоретические данные подвергались проверке с помощью «глубинного интервью» со специалистами, задейст-