

действия». Программа широкого действия должна базироваться на информации, собранной на стадии диагностики, а также на конкретных стратегических выборах по указанным основным видам решений.

Упрощенный вариант такой программы представлен на схеме 1.

Схема показывает, что предложенные в ней программы нацелены на устранение недостатков, выявленных на стадии диагностики. Следует также обратить внимание на большое количество возможных действий, нацеленных на развитие посредством обучения для каждого типа решений.

Для некоторых конкретных организаций весь предложенный набор действий может оказаться избыточным. Поэтому (по ситуации) надо делать из него правильный конкретный выбор или осуществлять иную конкретную адаптацию.

Стратегическая программа широкого действия представленная в формате схемы 1, хотя и с определенной долей условности, но все же может рассматриваться и в качестве первичного формата стратегии использования и развития потенциала персонала для конкретной организации.

Литература:

1. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я.Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: -ИНФРА-М, 2004.
2. Хенце Й., Метцнер Й Теория управления кадрами в рыночной экономике./ Пер. с нем.- М.: Международные отношения, 1997г.

УДК 631.158:658.3(476)

ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ В АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Валедов Е.И.

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

Для управления современным агропромышленным производством требуются менеджеры и специалисты самого разного профиля: агрономы, зооинженеры, ветврачи, инженеры, экономисты, бухгалтера, юристы и др. Одно из решающих направлений в работе с управленческим персоналом – выработка и реализация кадровой работы. Она включает совокупность законов управления и вытекающих из них принципов и методов работы с кадрами управления и направлена на обеспечение производства менеджерами, обладающими необходимыми профессиональными знаниями и навыками.

Однако, эти вопросы в Республике Беларусь решаются недостаточно хорошо, что было отмечено в Указе Президента Республики Беларусь за

№354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций».

На коллегии Министерства сельского хозяйства и продовольствия по реализации данного Указа Президента Республики Беларусь, первый заместитель министра Н.Котковец отметила, что за последние 4 года из системы АПК ушло 8185 человек. По различным обстоятельствам растались со своими должностями 44 начальника районных управлений сельского хозяйства и продовольствия. В 80 сельхозпредприятий на конец 2004 г. не имеется главных инженеров, а из имеющихся только 70% имеет высшее образование. В ряде хозяйств вакантны места даже руководителей и их заместителей. Зачастую руководителями становятся люди, не имеющие специального образования, поэтому в течение года в руководящем кресле меняются 2-3 человека.

Так, в Витебской области, где 19% руководителей сельхозпредприятий не имеют высшего образования, а в год меняется 18% руководящих кадров, рентабельность производства сельхозпродукции составляет 1,2%, а 102 хозяйства – убыточные.

Для улучшения кадровой работы следует использовать не только опыт работы передовых хозяйств нашей страны, но и зарубежных.

Так, например, на молочном объединении в Германии «Ринмил-Фербуна», включающем пять предприятий, которые производят, перерабатывают и реализуют сельхозпродукции больше, чем некоторые наши крупные хозяйства, всего шесть управленцев. Кроме директора объединения, два руководителя отраслей – растениеводства и животноводства, один бухгалтер, один управляющий тремя предприятиями и один на все объединения секторов. На любом предприятии СПК только в бухгалтерской службе штат значительно больше.

В объединении к началу 90-х годов прошлого века работало 518 человек, сейчас – 91. Однако, каждый из рядовых работников имеет не менее 8 специальностей (механизатора, водителя, агронома, зоотехника, ветврача и т.д.).

Конечно, не такой высокой квалификации, как специалист, окончивший высшее учебное заведение, но достаточной подготовленный для повседневной оперативной работы. Это исключает необходимость держать в штате дорогостоящих специалистов. Зарплату работники получают без сложных форм отчетности за 1 час., в зависимости от сложности работ (от 8 до 13 евро). В организации нет не только оперативных сводок по производству продукции, но и ежедневных диспетчерских планерок. Естественно, такую замечательную систему управления одним наскоком создать невозможно.

По нашим расчетам, если такая работа (то есть по совершенствованию системы управления и кадров) началась бы буквально в 2005 г., то

вероятность ее завершения при успешной работе, не ранее 2020-25 гг. В Германии, при более благоприятной экономической и социальной ситуации, на это ушло 15 лет.

В Республике Беларусь и экономические и социальные условия, в настоящий момент, по сравнению с немецкими в 1990 г., значительно сложнее. Так, нужно существенно изменить психологию мышления, прежде всего управленческого персонала сельскохозяйственных предприятий, а затем и рядовых работников.

По данным многочисленных хронографических наблюдений за руководителями и специалистами сельского хозяйства, организации своего труда они не уделяют должного внимания. Продолжительность рабочего дня из них колеблется от 10 до 16 часов в сутки, в зависимости от времени года. Многие специалисты и руководители загружены крайне неравномерно, работают в обстановке суматохи, без четкого распределения обязанностей, прав и ответственности, без всякого плана. Исследованиями Артеменко А., обследовавшего 87 хозяйств Могилевской, Витебской, Гомельской областей, было установлено, что только 4% руководителей планируют работу на весь год, 13% на месяц и 27% на неделю и т.д.

Большинство назначенных руководителей и главных специалистов значительную часть времени уделяют выполнению работ, которой занимались перед повышением. Кроме того, во многих сельскохозяйственных предприятиях у рядовых работников сформировалось негативное отношение к руководителям и специалистам из-за их (или их предшественников) злоупотреблений служебным положением и не всегда корректного отношения к работникам. А ведь любой успех в производстве, как отмечает известный японский менеджер А.Морита, прежде всего зависит от человеческого фактора, то есть от умения организовать и настроить людей на выполнение работы. Для этого необходимо прежде всего им вести так, чтобы рядовые члены хозяйства поверили намерению своих руководителей действительно работать на благо предприятия, а следовательно и их благополучия. Возможно для этого понадобятся услуги психологов, чтобы разработать программу по этой проблеме, привлечь специалистов для разработки этических нормативов и правил и т.д.

Даже при условии, что у работников сельскохозяйственных предприятий возникнут хорошие отношения с руководством и они поверят в их благие намерения, этого будет недостаточно для совершенствования системы управления. Для этого необходимо решить и вторую проблему – провести подготовку рядовых работников к новой системе управления и организации труда. Согласно закону управления Богданова А.А. (закон относительного сопротивления) и принципа управления вытекающего из этого закона (главное звено). Успех будет зависеть от того, как рядовые работники будут готовы к намечающимся преобразованиям, чтобы мож-

но было реализовать основные положения закона управления «демократизация управления» без которого все преобразования в хозяйстве ничего не будет стоить. Необходимо провести подготовку людей для работы в новых условиях. Они должны будут изучить основы экономики, права и др., научиться выступать (и говорить) по существу, со знанием обсуждаемой проблемы и давать конкретные (по делу) советы и рекомендации. Для этой цели понадобятся несколько лет, чтобы провести всех членов хозяйства через курсы по основным проблемам экономики и т.д.

Необходимо создать курсы по обучению ряду специальностей, крайне необходимых в сельском хозяйстве, чтобы через 10-15 лет большинство людей среднего возраста, как в Германии, владели 8 и более специальностями. Это позволит за указанный промежуток времени сократить количество специалистов, которые тоже, освоив несколько новых специальностей, будут работать на новых производствах, которые возникнут в хозяйстве и т.д. Только в этом случае сельскохозяйственные предприятия Республики Беларусь смогут повысить существенно эффективность производства сельскохозяйственной продукции, при одновременном снижении ее издержек (и солидном росте оплаты труда членов хозяйства), сделав ее конкурентоспособной на рынках Западной Европы.

Изложенные выше проблемы, без решения которых невозможно поднять экономику сельскохозяйственных предприятий республики, а, следовательно, и самой республики в целом, на наш взгляд являются актуальными, и, прежде всего, связаны с решением кадровой политики. В то время, как у нас, в РБ, численность управленческого персонала почти на порядок выше, чем в Западной Европе мы отмечаем недостаток кадров, тогда, как в передовых странах мира идет постоянное сокращение кадров управления, так как там считается, что создание сегодня организации с большим штатом – это расточительство.

Автор данной статьи не претендует на непогрешимость и лишённой недостатков, однако он представляет на суд читателей один из вариантов ведения решения кадровой проблемы, в свете существующей тенденции в мире постоянного сокращения кадров управления, требующей незамедлительных действий.

Таким образом, для успешного решения кадровой проблемы и совершенствования системы, с целью создания конкурентоспособной продукции сельского хозяйства в Республике Беларусь необходимо разработать стратегический план, по решению назревшей проблемы, содержащий следующее:

1. Разработка программы по изменению психологического климата и взаимоотношений между рядовыми работниками и их руководителями.
2. Организовать постоянный всеобщий по изучению основ экономики, управления, права и др. наук для всех членов хозяйств.

3. Организовать постоянно действующие курсы по обучению работников среднего возраста по новым специальностям и соответствующую систему стимулирования за освоение каждой новой специальности и ее универсальности.

Литература:

1. Скакун А. «Как подшлифовать курс в аграрном секторе». Белорусская нива. №256 (18041), 02.12.04.
2. Пиличев Н.А. Управление агропромышленным производством. – М.: Колос, 2000. с. 182.
3. Артеменко Н. Управленческий потенциал руководителей сельскохозяйственных предприятий. Агроэкономика, 2000. №5, с.18-19.

УДК 631.15:658.562

РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Кондратенко С.А.

Государственное научное учреждение «Институт аграрной экономики
Национальной академии наук Беларуси»
г. Минск, Республика Беларусь

Обеспечение населения продуктами питания в соответствии с платежеспособным спросом было и остается одной из важнейших составляющих экономической безопасности и социально-политической стабильности общества и считается стратегически важным направлением развития государства. Региональные аспекты продовольственной проблемы сконцентрированы в областях, которые различаются по потребности в продовольствии, экономическому потенциалу, условиям сельскохозяйственного производства и его специализации, экологии и ряду специфических признаков.

Как отмечает доктор экономических наук З.М. Ильина, «задачи, которые должны решаться на региональном уровне зависят от существующих и потенциальных возможностей региона по производству сельскохозяйственной продукции и продовольствия, а также основополагающих требований обеспечения продовольственной безопасности – достижения самообеспечения и снижения импортной зависимости государства в снабжении продовольствием». Речь идет о формировании в масштабе государства регионального разделения труда в производстве сельхозпродукции и продовольствия [1].

Целью данного исследования является выявление приоритетных направлений развития сельского хозяйства Витебской области, обоснование специализации региона и определение наиболее конкурентоспособных