

7 Aliyev I.M., Gorelov N.A., Ilyina L.O. Labor Economics: textbook for bachelor's and master's degree. - Lyubertsy: Yurayt, 2016. - 478 p.

8 Melashenko M.N., Shikin D.N., Kishko N.V. Econometric assessment of graduates in demand in the labor market of Kazakhstan (on the example of Akmola region). – 2017. - №2. - PP. 163-169.

9 Kozhahmetova G.A. Current state of the personnel potential of the village // Problems of the agricultural market. - 2017. - №4. - PP. 174-179.

10 Kharitonova, L.V. Economics and organization of agricultural production. - Gorki: BSAA, 2016. - 116 p.

11 Mukhanova M.N. The structure of rural employment in the informal sector // Sociological journal. - 2017. - № 2. - PP. 74-95.

МРНТИ 06.52.17

УДК 331.52:005+338.436.33

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ АГРОӨНЕРКӘСІПТІК КЕШЕНІ  
КӘСІПОРЫНДАРЫНДА АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ**

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT ENTERPRISES  
OF AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

**Г.С. ДЮСЕМБЕКОВА<sup>\*1</sup>**

*доктор PhD, ассоциированный профессор*

**Г.Д. БАЯНДИНА<sup>1</sup>**

*доктор PhD, ассоциированный профессор*

**Д.С. БЕКНИЯЗОВА<sup>2</sup>**

*доктор PhD, ассоциированный профессор*

<sup>1</sup>Павлодарский государственный университет им. С. Торайгырова, Павлодар, Казахстан

<sup>2</sup>Инновационный Евразийский университет, Павлодар, Казахстан

e-mail: gulsara.dyusembekova@mail.ru

**Г.С. ДҮЙСЕМБЕКОВА<sup>1</sup>**

*PhD докторы, қауымдастырылған профессор*

**Г.Д. БАЯНДИНА<sup>1</sup>**

*PhD докторы, қауымдастырылған профессор*

**Д.С. БЕКНИЯЗОВА<sup>2</sup>**

*PhD докторы, қауымдастырылған профессор*

<sup>1</sup>С. Торайгыров атындағы Павлодар мемлекеттік университеті, Павлодар, Қазақстан

<sup>2</sup>Инновациялық Еуразия университеті, Павлодар, Қазақстан

**G.S. DYUSSEMBEKOVA<sup>1</sup>**

*PhD, Associated Professor*

**G.D. BAYANDINA<sup>1</sup>**

*PhD, Associated Professor*

**D.S. BEKNIYAZOVA<sup>2</sup>**

*PhD, Associated Professor*

<sup>1</sup>S. Toraighyrov Pavlodar State University, Pavlodar, Kazakhstan

<sup>2</sup>Innovative University of Eurasia, Pavlodar, Kazakhstan

Аннотация. Отмечается, что среднестатистические аграрные предприятия Казахстана на современном этапе развития экономических отношений характеризуются преимущественно низким уровнем использования трудового потенциала. В статье указаны причины, которые обуславливают незаинтересованность работников АПК республики в повышении своего профессионального уровня. Выявлено, что повышение уровня человеческого ресурса в сфере агропромышленного производстве возможно только в случае устойчивого развития сельских территорий, сельской инфраструктуры и наличия достаточно прибыльного



изводства, что подчеркивает актуальность решения проблемы совершенствования управления трудовыми ресурсами на предприятиях агропромышленного комплекса. В работе указаны причины, обуславливающие незаинтересованность работников аграрных предприятий в повышении профессионального уровня и низкого уровня использования трудового потенциала среднестатистическими аграрными предприятиями Казахстана на современном этапе развития экономических отношений.

Выявлено, что развитие человеческого ресурса возможно только в случае уравнившегося развития всех структурных элементов системы, поскольку только при таких условиях обеспечивается достаточный уровень развития и реализации функций человеческого ресурса, что является залогом достижения цели аграрной политики. Представлены наиболее важные проблемы, которые должны быть решены управленцами сельскохозяйственных предприятий, с одной стороны. С другой стороны, представлены предложения по государственному регулированию проблем занятости и использования трудовых ресурсов сельских территорий. Выявлены основные направления улучшения качества функционирования кадрово-управленческого потенциала аграрных предприятий и проанализированы пути эффективного и рационального формирования и использования трудовых ресурсов сельскохозяйственных предприятий с целью улучшения экономического положения в сельскохозяйственном производстве.

## Материалы и методы исследования.

В работе определено чем более развита инфраструктура сельских территорий и лучше условия для сельскохозяйственной деятельности, тем более мощный импульс для своего развития получает сельскохозяйственное производство, прежде всего благодаря лучшему кадровому обеспечению. В этом контексте человеческий ресурс выступает ключевым объединяющим звеном интересов сельскохозяйственного производства и сельской территории. То есть накопление и развитие совокупного человеческого ресурса сельской территории и рост отдачи от него определяют развитие самой сельской территории, возможности экономического роста и достижение благосостояния населения.

Улучшение экономического положения в сельскохозяйственном производстве невозможно без эффективного и рационального формирования и использования тру-

довых ресурсов сельскохозяйственных предприятий. Для эффективного функционирования отдельного предприятия и экономики страны в целом необходимо значительное внимание уделять именно человеческому фактору, использованию методов стимулирования и выявлению наиболее действенных форм мотивации труда для повышения заинтересованности работников в работе предприятия [1].

Методы исследования в работе использованы следующие: синтез, контент-анализ, обобщение, монографический метод, факторный анализ, метод экономико-статистического исследования.

**Результаты исследования и их об- суждение.** Один из главных резервов роста эффективности в сельскохозяйственном производстве – формирование мощного кадрового потенциала для сельскохозяйственных предприятий, а также совершенствование его управления. Но недостаточный уровень профессиональных знаний, а также умений специалистов и руководителей хозяйств по приему взвешенных решений в вопросах создания и использования в конкретных условиях производства человеческих ресурсов, не предоставляют возможность оценки реальных потребностей работников [2]. Данное обстоятельство делает необходимым и важным формирование системы качественного и постоянного обновления человеческих ресурсов с помощью повышения уровня его навыков, квалификации и знаний [3].

Между тем, согласно авторским наблюдениям, можно выделить причины, которые обуславливают невысокую степень или отсутствие заинтересованности рабочих ресурсов аграрных предприятий в росте своего профессионального уровня [4]:

- отсутствие перспектив использовать новые методики, навыки и умения в ближайшее время на практике (в независимости от того, инициировано их получение самим работником или руководством);
- слабая связь между уровнем оплаты труда и уровнем профессионализма: качество работы и цена работы коррелируются слабо в сельскохозяйственной сфере экономики Республики Казахстан, что представляет собой одну из экономических причин возникновения коррупции;
- отстраненность рабочего персонала, по крайней мере, кадрового состава сельскохозяйственных предприятий, от участия в прибыли организации;
- абсолютизация принципа «клиент превыше всего, клиент всегда прав», что

является причиной второстепенности работников и уменьшает их естественное стремление к самосовершенствованию и саморазвитию;

- отсутствие в условиях динамичного развития экономических или социальных систем критического осмысления стабильности – рабочий персонал в основном стремится достигать в коллективе стабильного своего положения, при этом стабильным должен являться процесс профессионального роста и самосовершенствования работников.

Перечисленные факторы, по сути, свидетельствуют о неучете (или недостаточности учета) новых условий, детерминирующих личностный профессиональный рост кадров предприятий и организаций. Но эти новые тенденции одновременно должны изменить и подходы к подбору, отбору кадров, распределению между работниками полномочий и ответственности, их обучению и привлечению к принятию решений, созданию условий труда и использованию методов предотвращения текучести кадров.

Отметим, что в мировой практике и науке принято различать аграрный бизнес и сельские территории. Сегодня вывод проблем развития сельских территорий из сферы влияния аграрной политики является несколько спорным, поскольку существует насущная необходимость рассматривать сельское хозяйство и сельские территории в органичном единстве. Связь между ними действительно неоспорима: с экономическим ростом аграрного сектора ускоряется развитие сельских территорий и наоборот. Экономика сельских территорий зависит не только от экономического состояния сельского хозяйства, но и от степени развития сельской инфраструктуры, наличия достаточного количества рабочих мест вне сферы аграрного производства, общей привлекательности для людей, которые на ней проживают. Чем более развита инфраструктура сельских территорий и чем лучше условия для сельскохозяйственной деятельности, тем более мощный импульс для своего развития получает сельскохозяйственное производство, прежде всего благодаря лучшему кадровому обеспечению. В этом контексте человеческий ресурс выступает ключевым объединяющим звеном интересов сельскохозяйственного производства и сельской территории. То есть накопление и развитие совокупного человеческого ресурса сельской территории и рост отдачи от него определяют развитие самой сельской территории, возможности эконо-

мического роста и уровень благосостояния населения [5].

По мнению авторов, теоретическое предсказание особой и определяющей роли человеческого ресурса в развитии сельского хозяйства становится реальностью только тогда, когда сельскохозяйственный бизнес достаточно прибыльный. При низкой эффективности или убыточности аграрного производства рядовые работники, специалисты, менеджеры не получают надлежащей заработной платы, не видят перспектив ее повышения, даже несмотря на ее постепенный прирост в течение последних пяти лет. Так, средняя заработная плата в сфере сельского, лесного и рыбного хозяйства в Казахстане составила 91084 тенге в 2017 г., учитывая, что средняя заработная плата в целом в Республике Казахстан в том же периоде составила 150827 тенге. В итоге, это становится одной из основных причин кадрового голода на селе. По данным Комитета по статистике МНЭ РК, численность занятого населения в сфере сельскохозяйственного производства составляет 15,4% в 2017 г. из всего количества работников в Республике Казахстан [6]. Реальность показывает, что даже хорошие условия проживания в сельской местности (наличие газа, водопровода, дорог с твердым покрытием, социальной инфраструктуры и т.д.) не являются первоочередными для специалистов и кадров массовых профессий при отсутствии возможности иметь высокие заработки и получать достойное моральное удовлетворение от выполняемой работы.

Стоит отметить, что среднестатистические аграрные предприятия Казахстана на современном этапе развития экономических отношений характеризуются преимущественно низким уровнем использования трудового потенциала. Данная ситуация вызвана рядом причин, основными из которых, на взгляд авторов, являются [7]:

- низкая внутренняя мотивация работников, причинами которой являются как недостаточный уровень оплаты труда, так и низкая вовлеченность в жизнь предприятия, его развития;

- непонимание высшим менеджментом сельхозпредприятий значения и перспектив наращивания трудового потенциала собственного предприятия, слабые управленческие способности, низкая управленческая подготовка руководителей сельскохозяйственных предприятий и кадровая политика;

■ отсутствие у большинства персонала привычки и мотивации постоянно самосовершенствоваться и учиться (прежде всего, самостоятельно, как это практикуется в Японии).

Важной составляющей формирования и использования кадрово-управленческого потенциала предприятий является организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленцев, которая заключается в подготовке будущих и повышении квалификации работающих руководителей и специалистов [8]. Это достаточно сложный и многоаспектный процесс, в котором задействован широкий круг участников. Поэтому его организация требует взвешенного распределения функций

и взаимосогласованных действий между государственными органами управления, образовательными учреждениями, сельскохозяйственными предприятиями и информационно консультационными организациями по подготовке кадров управления.

По мнению авторов, качество кадрово-управленческого потенциала непосредственно влияет на конкурентные возможности организации, и поэтому требует коренной перестройки кадровой работы вместе с сохранением положительных достижений в ее организации [9]. Наиболее важные проблемы, которые должны быть решены руководителями сельскохозяйственных предприятий [10], представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Пути и следствия решения проблем сельскохозяйственных предприятий

| Пути решения проблем сельскохозяйственных предприятий                                                                    | Следствия решения проблем сельскохозяйственных предприятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Переход от малых форм хозяйствования к крупнотоварным                                                                    | Укрупнение предприятий, рост масштабов производства позволит снизить себестоимость продукции, улучшить ее качество и получить необходимые средства для инвестиций и инноваций. Данное направление является перспективным, так как в настоящее время (по данным 2017 г.) 57% наемных работников в сфере сельского, лесного и рыбного хозяйства приходится на долю средних и крупных предприятий                                            |
| Переход руководства сельскохозяйственными предприятиями в руки эффективных менеджеров                                    | В условиях конкурентной среды предпринимательство – это такая профессия, которая базируется не на интуиции, а на профессиональных знаниях. Предпринимательству нужно учиться, так как в сфере финансирования, планирования, управления кадрами используются определенные методы и технологии. Эффективный менеджер знает, как их применить и постоянно оценивать возможность их применения в конкретной ситуации и в конкретном хозяйстве |
| Умение руководства аграрного предприятия ставить цели и задачи, определять критерии эффективности работы                 | Наличие опыта и знаний собственников-управленцев приводит к умению определять цели и ставить задачи. Под этим понимается весь спектр целей и задач как подчиненным, хозяйству в целом, так и поставщикам, маркетинговым посредникам и т.п. В результате – эффективное расходование средств                                                                                                                                                |
| Определение и осознание собственной рыночной миссии и маркетинговой стратегии развития сельскохозяйственного предприятия | Практика показывает, что сельскохозяйственные предприятия должны иметь четко очерченную миссию, стратегическое видение бизнеса, благодаря чему происходит выстраивание оптимальных организационных структур, наличие рыночной стратегии, видение конкретных целей и направлений развития предприятия                                                                                                                                      |
| Оптимизация организационных структур сельскохозяйственного предприятия                                                   | Наличие четкой структуры управления, четких должностных обязанностей, функциональных и информационных связей на предприятии                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

К основным направлениям, способствующим улучшению качества функционирования кадрово-управленческого потенциала аграрных предприятий необходимо отнести следующие (рисунок 1).

Решение указанных макроэкономических и отраслевых проблем будет способствовать формированию и развитию кад-

рово-управленческого потенциала аграрного сектора экономики Казахстана.

Обесценивание сельского труда и преобладание экстенсивного сельскохозяйственного производства, упадок социальной сферы села, тенизация труда на селе, недооценка роли личных сельских хозяйств, низкая диверсификация рынка тру-

## Социальные проблемы села

да и миграция сельского населения свидетельствуют о том, что механизм государственного регулирования занятости населения как активная система государственного влияния на обеспечение баланса интересов населения, работодателей и госу-

дарства требует дальнейшего совершенствования [11]. В связи с этим, авторами предложен ряд государственных мер для смягчения проблем занятости сельского населения (таблица 2).



Рисунок 1 – Основные направления улучшения качества функционирования кадрово-управленческого потенциала аграрных предприятий

Таблица 2 – Предложения по государственному регулированию проблем занятости и использования трудовых ресурсов сельских территорий

| Мероприятия                                                  | Пути реализации                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обеспечение повышения доходов работников сельского хозяйства | <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие развитию производственной кооперации и внедрению системы нефинансовой государственной поддержки, в том числе государственное регулирование сбыта продукции, осуществление анализа проб почвы, воды, здоровья животных, предоставление консультаций для различных производителей, содействие обеспечению транспортировки продукции;</li> <li>- строительство централизованных государственных и частных хранилищ продукции и создание системы страхования урожая</li> </ul>                                                     |
| Восстановление и поддержка социальной инфраструктуры села    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- помощь в самоорганизации и сопровождении на местном уровне инициатив по социально-экономическому и культурному развитию сельских территориальных общин;</li> <li>- содействие созданию негосударственных информационно-учебных центров, клубов по интересам для разных групп населения, в т.ч. с привлечением незанятого населения;</li> <li>- предоставление консультационных услуг по вопросам занятости и самозанятости, создание предприятий социально-бытовой направленности, обучения и профориентации сельской молодежи</li> </ul> |
| Содействие диверсификации форм занятости на селе [12]        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение имеющегося ресурсного потенциала и потребности в продукции и услугах конкретных сельских территорий;</li> <li>- развитие наиболее перспективных, по мировому опыту, сфер неаграрной сельской занятости, среди которых, в частности, агротуризм, деятельность в сфере национально-этнического наследия, развитие социальных услуг, осуществление удаленного предоставления услуг</li> </ul>                                                                                                                                       |

Воплощение предложенных мер в жизнь позволит упорядочить экономические процессы на рынке труда села, соотнести их с перспективой обеспечения экономических интересов населения сельских территорий, работодателей и государства.

## Выводы

1. Одно из основных направлений роста эффективности производства на сельскохозяйственных предприятиях – формирование мощного кадрового потенциала и эффективного управления им. В настоящее время аграрные предприятия Казахстана характеризуются преимущественно низким уровнем использования трудового потенциала, что обусловлено низкой мотивацией работников, причинами которой являются недостаточный уровень оплаты труда, низкая вовлеченность в процесс развития предприятия, недооценка перспектив наращивания его трудового потенциала.

2. В условиях рынка важно обеспечить АПК республики квалифицированными кадрами руководителей, специалистов, рабочих массовых профессий. Для подготовки и переподготовки кадров целесообразно шире использовать высшие и средние учебные заведения, профессионально-технические училища и школы, опыт работы лучших отечественных и зарубежных коллективов.

3. Расширение отечественного рынка труда невозможно без эффективной государственной политики занятости, направленной на изменение профессионально-квалификационной структуры рабочей силы сельских территорий, повышение мобильности работников, регулирование сегмента скрытой безработицы, стимулирование трудовой активности населения.

## Список литературы

- 1 Мухина Л.В. Сущность и проблемы формирования трудовых ресурсов аграрного сектора // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. -2013. -№ 2. С. 30-32.
- 2 Курасова И.И. Эффективность управления человеческими ресурсами в сельском хозяйстве // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2013. - № 8. - С. 16-21.
- 3 Адукова А.Н., И.А. Семаева. Обеспечение сельскохозяйственных организаций кадрами управления: организационный механизм. - М.: НУ ОАОУ. - 2013. - 138 с.
- 4 Смагулова Ш.А., Доскеева Г.Ж., Радько Н.М. Развитие агропромышленного комплек-

са Республики Казахстан // Проблемы агро-рынка. – 2015. – N3. – С.14-20.

5 Torrington D. Personnel Management. - New York, London, 2016. - 286 p.

6 Официальный Интернет-ресурс Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан [Электронный ресурс]. - 2018. - URL: [http:// www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz) (дата обращения: 25.01.2019).

7 Зиновьев И. Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере. – М.: Феникс, 2008. – 407 с.

8 French W.L. The Personnel Management process. Boston, USA. - 2017. – 386p.

9 Семькин В.А., Соловьева Т.Н., Сафронов В.В. Человеческий капитал как решающий фактор модернизации агропромышленной экономики // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. -2013. -№1.- С. 2-5.

10 Святова О.В., Зюкин Д.А., Мухина Л.В., Грищенко Т.И. Эффективность использования трудовых ресурсов в сельскохозяйственном производстве // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. -2014.- № 2.- С. 24-29.

11 Программа по развитию агропромышленного комплекса в Республике Казахстан на 2013-2020 годы «Агробизнес - 2020». - Астана, 2012. - 102 с.

12 Калугина З.И. Инверсия сельской занятости: практика и политика// Регион: экономика и социология. -2012. -№2.- С. 45-67.

## Spisok literatury

- 1 Muhina L.V. Sushhnost' i problemy formirovaniya trudovykh resursov agrarnogo sektora // Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skoho-zhajstvennoj akademii. -2013. -№ 2. S. 30-32.
- 2 Kurasova I.I. Jeffektivnost' upravlenija chelovecheskimi resursami v sel'skom hozjajstve // Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skoho-zhajstvennoj akademii.- 2013.- № 8.- S. 16-21.
- 3 Adukova A.N., I.A. Semaeva. Obespechenie sel'skoho-zhajstvennyh organizacij kadrami upravlenija: organizacionnyj mehanizm. - М.: НУ ОАОУ. - 2013. - 138 s.
- 4 Smagulova Sh.A., Doskeeva G.Zh., Rad'ko N.M. Razvitie agropromyshlennogo kompleksa Respubliki Kazahstan // Problemy agrorynka. – 2015. – N3. – S.14-20.
- 5 Torrington D. Personnel Management. - New York, London, 2016. - 286 p.
- 6 Oficial'nyj Internet-resurs Komiteta po statistike Ministerstva nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan [Jelektronnyj resurs]. - 2018. - URL: [http:// www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz) (data obrashhenija: 25.01.2019).