

Петрова Л. М.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Мичуринский государственный аграрный университет, Мичуринск, Россия

# Управление человеческим капиталом на предприятиях агропромышленного комплекса в условиях глобальных изменений

## ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Петрова Л. М. Управление человеческим капиталом на предприятиях агропромышленного комплекса в условиях глобальных изменений // Креативная экономика. — 2021. — Том 15. — № 2. — С. 443–460. doi: 10.18334/ce.15.2.111574

## АННОТАЦИЯ:

Одной из составляющих экономики страны в целом является экономика агропромышленного комплекса, основной задачей которого является обеспечение населения страны продовольствием. Решение данной задачи — одна из составляющих национальной безопасности и сохранения целостности страны. В связи с этим статья посвящена вопросам управления человеческим капиталом. Автор обосновывает необходимость формирования кадрового потенциала предприятий малого и среднего бизнеса, эффективное управление человеческими ресурсами как основу для долгосрочной, успешной деятельности организации. Новизна исследования заключается в современных способах концептуальной заинтересованности и эффективном использовании человеческого ресурса, экономии операционных расходов, используемых в дальнейшем для расширения функциональных возможностей бизнес-процессов и повышения производительности труда при применении комбинированных бизнес-моделей труда с привлечением аутсорсеров.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** человеческий капитал, кадровый потенциал, тарифная ставка, налог на профессиональный доход, новые формы занятости

## ОБ АВТОРАХ

Петрова Лариса Михайловна, аспирант кафедры управления и делового администрирования ФГБОУ ВО Мичуринский ГАУ (petrova.lm@yandex.ru)

Petrova L. M.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Michurinsk State Agrarian University, Russia

# Human capital management at the enterprises of the agro-industrial complex in the context of global changes

## CITE AS:

Petrova L. M. (2021) Upravlenie chelovecheskim kapitalom na predpriyatiyakh agropromyshlennogo kompleksa v usloviyakh globalnyh izmeneniy [Human capital management at the enterprises of the agro-industrial complex in the context of global changes]. *Kreativnaya ekonomika*. 15. (2). — 443-460. doi: 10.18334/ce.15.2.111574

## ABSTRACT:

One of the components of the country's economy as a whole is the economy of the agro-industrial complex, the main task of which is to provide the country's population with food. Solving this problem is one of the components of national security and preserving the integrity of the country. In this regard, the article is devoted to the issues of human capital management. The author substantiates the need to form the human resources potential of small and medium-sized businesses, effective human resource management as the basis for long-term, successful organization activities. The novelty of the study lies in the modern ways of conceptual interest of the human resource, saving operating costs and increasing labor productivity when using combined business models of labour with outsourcers.

**KEYWORDS:** human capital, human resources, tariff rate, tax on professional income, new forms of employment

JEL Classification: J21, J24, O15

Received: 22.12.2020 / Published: 28.02.2021

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Petrova L. M. (petrova.lm@yandex.ru)

## Введение

В условиях пандемии, последовательных кризисов, изменений внешней среды бизнесу необходимо обеспечить свое долговременное развитие, ориентируясь главным образом на своих сотрудников: наличие квалифицированных кадров, без которых предприятие не сможет нормально функционировать. На уро-

вень подготовки кадров влияет уровень развития образования, доля населения с высшим или средним специальным образованием. Слабость малого и среднего бизнеса в АПК традиционно является фактором низкой социальной эффективности агропромышленного сектора в целом. Факторы формирования и развития АПК, а также комбинации этих факторов являются специфическими для каждого региона. На развитие всех отраслей непосредственно влияет уровень социально-экономического развития региона, в основном за счет уровня развития производственной и социальной инфраструктуры. Организации и предприятия находятся в постоянном поиске новых средств и возможностей оптимизации и повышения эффективности собственных процессов. Ключевым ресурсом в АПК должен стать персонал. Сельское хозяйство — очень рискованный вид бизнеса, и без соответствующих знаний, навыков и умений, а также наличия квалифицированного персонала можно не получить положительного результата. Сотрудники рассматриваются как общественно-культурное явление, основной субъект и особый объект управления. Профессионализм и компетентность становятся ключевыми качествами трудового ресурса, поскольку результат трудовой деятельности сотрудника зависит не только от его опыта и знаний, но и от целеустремленности и желания развиваться дальше. Для интеллектуального, профессионального развития необходимы инвестиции: инвестиции в человеческий капитал.

Управление человеческими ресурсами является одной из наиболее острых проблем в современной экономике. Наибольший интерес для нашего исследования представляют работы [1, 2, 6, 7, 9, 11, 12] (*Antonova, Mirzabalaeva, Bondarchuk, 2020; Antsiferova, Ivanova, Myagkova, Strelnikov, Petrova, 2020; Kuznetsova, Kuznetsov, 2019; Lischuk, Kapelyuk, 2019; Postnova, Smirnova, Aleksandrova, 2020; Petrova, 2020; Poleyaya, 2019*) и др.

**Целью данной статьи** является развитие теоретико-методических положений и разработка конкретных практических рекомендаций по инновационно ориентированному развитию человеческого капитала предприятий. Новизна исследования заключается в современных способах концептуальной заинтересованности и эффективном использовании человеческого ресурса, применении индивидуальной инициативы в целях экономии операционных расходов и повышении производительности труда, быстром реагировании на нужды граждан, находящихся на любых ступенях социальной лестницы; предложении по снижению валовых затрат и освобождению ресурсов компании для ведения основной деятельности.

**Авторская гипотеза** заключается в том, что ситуация с управлением человеческими ресурсами на предприятиях АПК усугубилась в условиях

пандемии, и обострилась необходимость в системном подходе к управлению человеческими ресурсами, выделяя их ведущую роль в достижении эффективного результата деятельности в инновационной среде организации.

**Методологической основой исследования** послужили труды российских и зарубежных специалистов в исследуемой авторами области, данные отчетности Роструда, законодательная база.

**Результаты исследования** могут способствовать в подготовке рекомендаций для повышения эффективности производительности труда руководителям организаций, работодателям, учредителям малого и среднего бизнеса.

## Управление человеческим капиталом на предприятиях АПК

Человеческий капитал является собственностью самого человека в виде производительных активов (умений и навыков, наличия способностей, состояния здоровья) и позволяет ему получать доходы. Личностные и профессиональные характеристики людей, объединенные достижением общей цели, соответствующие их индивидуальным интересам, потребностям и мотивам, являются основой построения устойчивого общества, его конкурентного преимущества. На протяжении всей жизни человек участвует в процессе трудовой деятельности, что оказывает непосредственное влияние на формирование, становление, развитие его личностного и трудового потенциала, обеспечивает успешную профессиональную реализацию, повышает адаптацию к внешним и внутренним условиям производственной среды, создает условия для накопления как индивидуального, так и общественного человеческого капитала. Чтобы повысить производительность и прибыльность организации, необходимо постоянно работать над повышением потенциала персонала:

- 1) обучать персонал;
- 2) управлять карьерным и служебно-профессиональным продвижением;
- 3) адаптировать при вводе в должность;
- 4) создавать кадровый резерв.

Развитие высоких технологий и общетехнический прогресс диктуют новые методы работы, что ставит задачу адаптации персонала предприятия к современным условиям труда. Производительность труда зависит от квалификации исполнителя, его умения осваивать новые приемы, методы и технологии работы, возникает необходимость разделения труда. Преимущества такого подхода:

- 1) рабочим меньше нужно учиться, и даже низкоквалифицированные сотрудники могут обеспечивать высокую производительность труда;

- 2) закладываются основы для повышения уровня здоровья и безопасности;
- 3) сотрудники могут сосредоточиться на выполнении тех операций, которые у них получаются лучше всего;
- 4) повышение производительности обеспечивает повышение оплаты труда.

Для современных компаний важно идентифицировать, в каких сотрудниках они нуждаются сегодня и будут нуждаться завтра, важно разработать и внедрить политику поиска, привлечения и удержания кадров. Перспективным трендом является повсеместная роботизация и автоматизация рабочих мест. Значимым трендом являются новые бизнес-модели труда: гибкая и временная работа, новые формы занятости (НФЗ). Гибкая и удаленная работа позволит маргинализированным работникам присоединиться к рабочей силе. Профессионально адаптированный сотрудник тратит на решение проблемы меньше времени, чем сотрудник, которому не хватает знаний, умений и навыков для решения аналогичной задачи. «Время-деньги» — время, затраченное на решение одной задачи, будет разным, в результате стоимость вознаграждения также будет разной. Для социальной и правовой защищенности сотрудников используется механизм МРОТ. Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) — законодательно установленный минимум месячной заработной платы. Сотруднику за выполнение определенного объема трудовых обязанностей (нормы труда) в установленное время выплачивается заработная плата, которая рассчитывается на основе тарифной ставки (оклада). Данный вид выплат фиксирован (фиксируется в трудовом договоре), в положении об оплате труда, размер ставки зависит от должности и квалификации работника.

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности, занятых в растениеводстве и животноводстве, охоте и предоставлении соответствующих услуг в этих областях, в Российской Федерации в 2019 году составила 28 395,80 рублей, по данным Федеральной службы государственной статистики [16]. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников исчисляется на основании сведений, полученных от организаций, делением фонда начисленной заработной платы работников на среднесписочную численность работников и на количество месяцев в отчетном периоде. В фонд заработной платы включаются начисленные работникам суммы оплаты труда в денежной и неденежной формах за отработанное и неотработанное время, компенсационные выплаты, связанные с режимом работы и условиями труда, доплаты

и надбавки, премии, единовременные поощрительные выплаты, а также оплата питания и проживания, имеющая систематический характер [16].

Данные о среднемесячной начисленной заработной плате работников за год подготовлены на основании сведений, полученных территориальными органами Росстата от организаций всех видов экономической деятельности и форм собственности, включая малые предприятия и микропредприятия [16].

Развитие предпринимательской деятельности невозможно без увеличения собственных средств, в том числе сокращения налоговых расходов, принятия правильных управленческих решений, связанных с минимизацией налоговых обязательств и платежей. В настоящее время налоговое планирование рассматривают как элемент управления хозяйственно-финансовой деятельностью. Важной задачей налогового планирования является легальная организация системы налогообложения, ориентированная на соблюдение всех нюансов налогового законодательства с целью достижения положительного финансового результата при минимальных затратах; эффективное использование человеческого ресурса: сочетание штатных сотрудников с аутсорсерами весьма выгодно для бизнеса.

Во время кризиса предложений со стороны работодателей меньше, работники вынуждены соглашаться на невысокую ставку оплаты своего труда. Основной системой оплаты труда на предприятиях является тарифная. От размера оклада зависит тарифная ставка часа. Расчет часовой ставки исходя из нормы рабочих часов в месяце. Нормативное количество часов для конкретного календарного месяца необходимо брать из производственного календаря [15].

Может быть использована формула 1 Расчета тарифной ставки:

$$T_{сч} = O_{д} / K_{нч},$$

где  $T_{сч}$  — тарифная ставка часа;

$O_{д}$  — должностной оклад (месячная тарифная ставка);

$K_{нч}$  — нормативное количество часов в календарном месяце.

*Источник:* составлено автором на основании ТК РФ [15].

Расчет зарплат из нормы рабочих часов в календарном месяце: сотруднику установлен месячный оклад в размере 28 395,80 рублей. По графику сменности в августе 2020 года отработал 168 часов. Норма рабочих часов по производственному календарю в августе 2020 года составляет по 168 часов. Следовательно, ставка часа в августе равна 169,0226 руб./ч (28 395,80 руб.:

168 ч). Таким образом, за август сотруднику начислено 28 395,80 рублей. (169,0226 руб./ч × 168 ч);

за июль — 28 395,80 рублей (154,325 руб./ч × 184 ч);

за сентябрь — 28 395,80 рублей (161,3398 руб./ч × 176 ч) [11, с. 95–97] (Petrova, 2020, P. 95–97).

Данный вариант расчета часовой ставки достаточно прост, но у него есть существенный недостаток: величина тарифной ставки зависит от нормативных рабочих часов, при этом их количество в одном месяце может значительно отличаться от количества в другом. Чем меньше рабочих часов, тем выше ставка. То есть работник в одном месяце отработает по нормативу меньше, а зарплату получит выше, чем в том месяце, в котором придется работать больше.

Вариант расчета часовой ставки исходя из среднемесячного количества рабочих часов за год. Норма рабочего времени в часах за год определена в производственном календаре [15].

Может быть использована формула 2 Расчета тарифной ставки:

$$Тсч = Од / (Рнв / 12),$$

где Тсч –тарифная ставка часа;

Од — должностной оклад (месячная тарифная ставка);

Рнв — норма рабочего времени в часах в текущем году;

12 — месяцев в году.

Источник: составлено автором на основании ТК РФ [15].

Месячный оклад установлен в размере 28 395,80 рублей. В июле 2020 года по графику сменности сотрудник отработал 184 часа, в августе — 168 часов, а в сентябре — 176 часов.

Норма рабочего времени за 2020 год равна 1979 часов. Тарифная ставка часа составляет 172,1827 руб./ч [28 395,80 руб.: (1979 ч.: 12 мес.)]. Применяя эту ставку, бухгалтер должен начислить зарплату в следующих размерах:

в июле — 31 681,62 руб. (172,1827 руб./ч × 184 ч);

в августе — 29 430,69 руб. (172,1827 руб./ч × 168 ч);

в сентябре — 30 832,15 руб. (172,1827 руб./ч × 176 ч).

В первом случае ставку из нормы рабочих часов в календарном месяце приходится вычислять ежемесячно. В данном же случае достаточно определить ее один раз, и она останется неизменной в течение всего календарного года. В результате зарплата работника будет зависеть только от количества отработанных часов. Стоит обратить внимание: какой бы вариант ни выбрали, его нужно отразить в положении об оплате труда.

Таблица 1

**Сравнительный анализ заработной платы в зависимости  
от тарифной ставки часа**

Месяц 2020 года	Зарплата из нормы рабочих часов в календарном месяце (руб.)	Зарплата исходя из среднемесячного количества рабочих часов за год (руб.)	% отношение
Июль	28 395,80	31 681,62	11,57
Август	28 395,80	29 430,69	3,64
Сентябрь	28 395,80	30 832,15	8,58
Доход за III квартал	85 187,40	91 944,46	7,93

*Источник:* составлено автором на основании ТК РФ [15].

Для сотрудника экономически выгоден расчет часовой ставки из среднемесячной нормы рабочих часов за год. При составлении договорных отношений с работником следует руководствоваться «принципом взаимовыгодного сотрудничества», так как и сотрудник, и организация заинтересованы в достижении положительного финансового результата.

На предприятиях АПК в связи с сезонностью определяется неравномерное использование рабочей силы и техники, многих материальных ресурсов и неравномерное поступление доходов. В сельском хозяйстве высока доля постоянного капитала по сравнению с переменным капиталом, постоянных издержек по сравнению с переменными, что вызывает финансовый и кадровый дефицит и, как следствие, необходимость рассмотрения разных вариантов привлечения трудовых ресурсов. В России формируется новая модель экономики (Gig Economy) — компании нанимают независимых исполнителей и подписывают контракты с фрилансерами, которые не состоят в штате предприятия, а нанимаются с целью решения определенной задачи и работают сдельно. Такие работники заинтересованы быстрее выполнить работу и получить оплату по факту, компании не тратят денежные средства на поиск сотрудников, содержание штата, экономят на страховых взносах и пособиях. Работодатель вправе для выполнения работы заключить с физическим лицом договор гражданско-правового характера. «Договор ГПХ — это сделка, где на основании соглашения сторон устанавливаются, изменяются или прекращаются их обязанности и права в отношении друг к другу в соответствии со статьями 153, 154 и п. 1 ст. 420 ГК» [5, с. 120–205]. Ключевым моментом договорных отношений является качество выполненных работ с соблюдением срока. Заказчик согласовывает с исполнителем конкретные работы, услуги, срок их выполнения и цену за них. Исполнитель не подчиняется правилам внутреннего распорядка, он в оговоренные сроки выполняет свои обязательства по договору. По факту выполненных работ или услуг заказчик выплачи-

вает вознаграждение исполнителю. Рабочие отношения этого уровня — жесткая прагматика: взять задание, выполнить задание, сдать результат, получить деньги. Для бизнесмена решается вопрос подбора подходящего исполнителя, который в сжатые сроки выдаст нужный результат без обременительных командных отношений. С выплат по гражданско-правовым договорам организация платит меньше страховых взносов, чем с вознаграждений по трудовым договорам — для организации это экономия на операционных расходах.

Экономия предприятия на операционных расходах составляет более 4% (табл. 2).

Однако часто контролирующие органы и бизнес имеют разные интересы, вступают в противоречие: проверяющие инспекторы могут попытаться переqualифицировать заключение договоров гражданско-правового характера в трудовые и доначислить страховые взносы. Коммуникативными навыками для подтверждения правомерности действий предпринимателей будут являться выполнение части 2 ГК РФ (главы 37–41); Постановления АС ВСО от 16.03.2020 № Ф02-768/2020 по делу № А33-12231/2019; Постановления АС ВВО от 18.03.2020 № Ф01-9383/2020 по делу № А43-31649/2019 [5, с. 120–205].

Ввиду того, что квалифицированный специалист — стратегический фактор организации, обладающий своей особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству, к нему необходим:

- индивидуальный подход;
- борьба за знания и навыки высококвалифицированных специалистов;
- необходимость инвестирования в персонал.

Поскольку зависимость производительности труда от квалификации исполнителя, его способности к освоению новых приемов, методов и технологий труда не вызывает сомнений, следовательно, мероприятия профессионального развития и обучения персонала являются тем звеном, которое позволит повысить профессионализм кадров, укрепить их лояльность и повлиять на удовлетворенность качеством труда. Организациям и предприятиям стоит развивать наставничество: опытный и более компетентный работник делится знаниями и опытом.

Не стоит пренебрегать переподготовкой, обучением персонала, варианты обучения могут быть разные:

- самостоятельное обучение;
- участие сотрудника компании в открытых семинарах и тренингах;
- внутрикорпоративные тренинги, проводимые тренинговой или консалтинговой компанией;
- внутрикорпоративные тренинги, проводимые штатными сотрудниками.

Таблица 2

## Страховые взносы и НДФЛ за один месяц (руб.)

Организация – с/х производитель, уплачивающий ЕСХН	Начислено	НДФЛ (13%)	ПФР Обязательное страхование	ФСС	ФСС, несчастные случаи	ФОМС	Всего взносов и налогов
Заработок							
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников отраслей растениеводства и животноводства, «охота» и предоставление соответствующих услуг в этих областях	28 396,00	3 691,00	4 295,20	351,77	56,79	1 431,93	9 826,69
Вознаграждение по Договору ГПХ	28 396,00	3 691,00	4 295,20			1 431,93	9 418,13

Источник: составлено автором на основании ТК РФ [15], НК РФ [8].

Таблица 3

## Страховые взносы и НДФЛ за восемь месяцев (руб.)

Организация – с/х производитель, уплачивающий ЕСХН	Начислено	НДФЛ (13%)	ПФР Обязательное страхование	ФСС	ФСС, несчастные случаи	ФОМС	Всего взносов и налогов
Заработок							
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников отраслей растениеводства и животноводства, «охота» и предоставление соответствующих услуг в этих областях	227 168,00	29 532,00	36 313,52	3 285,87	454,32	11 471,71	81 057,42
Вознаграждение по Договору ГПХ	227 168,00	29 532,00	36 313,52	11 471,71	77 317,23		

Источник: составлено автором на основании Трудового кодекса Российской Федерации [15], Налогового кодекса Российской Федерации [8].

«В различных странах затраты на развитие персонала разные. В Японии ежегодные расходы компаний на подготовку и переподготовку персонала составляют от 10 до 20% фонда заработной платы. Обучение работников рассматривается как важнейший элемент их трудовой деятельности. Это один из секретов «японского чуда». Во Франции фирма должна израсходовать на подготовку и обучение персонала ежегодно не менее 1,5% от фонда заработной платы. В противном случае предприятия штрафуются, а неиспользованные средства зачисляются в централизованный национальный фонд обучения работников. В случае успешной сдачи экзаменов после повышения квалификации работники могут получить прибавки к зарплате до 20%» [12, с. 11–57] (*Polevaya, 2019, p. 11–57*).

Результаты развития и обучения для работника:

- Освоение новых навыков и умений, расширение профессиональных способностей.
- Сохранение рабочего места.
- Расширение перспектив карьерного и профессионального роста.
- Повышение цены работника на рынке труда.
- Развитие сети профессиональных контактов и социальных связей.
- Повышение уверенности в себе и самооценки.

Результаты развития и обучения персонала для организации:

- Повышение качества труда, производительности, прибыли организации.
- Увеличение доли вклада обученного работника в реализацию целевых установок компании.
- Уменьшение периода адаптации новых работников.
- Повышение мотивации труда работников.
- Совершенствование организационной культуры.
- Улучшение морально-психологического климата в коллективе.
- Сокращение текучести кадров.

Для эффективной работы с персоналом на предприятии необходимо определить правила, принципы и законы, регулирующие сочетание производственных и человеческих факторов.

Высококвалифицированные специалисты и квалифицированные готовы делиться опытом, заниматься наставничеством, оказывать услуги малому бизнесу в статусе «самозанятых» граждан, оплачивая самостоятельно налог на профессиональный доход. Инновационный налог, который подходит многим гражданам, ведущим трудовую деятельность. Учитывая широкий выбор исполнителей на «удаленке», это позволяет привлекать людей из любых регионов без географической привязки к месту нахождения конкретного предприятия или

организации заказчика. Налог на профессиональный доход — это специальный налоговый режим для самозанятых граждан (физлиц, включая ИП), получающих доходы от реализации товаров, работ, услуг, имущественных прав (ч. 1 ст. 4, ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 27 ноября 2018 г. № 422-ФЗ «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход») [8, с. 98–101; 16]

Новый спецрежим могут применять физические лица и индивидуальные предприниматели «самозанятые», у которых одновременно соблюдаются следующие условия:

- 1) они получают доход от самостоятельного ведения деятельности или использования имущества;
- 2) ведут деятельность в регионе проведения эксперимента;
- 3) при ведении этой деятельности не имеют работодателя, с которым заключен трудовой договор;
- 4) не привлекают для этой деятельности наемных работников по трудовым договорам;
- 5) вид деятельности, условия ее осуществления или сумма дохода не попадают в перечень исключений, указанных в статьях 4 и 6 Федерального закона от 27.11.2018 № 422-ФЗ [8, с. 98–101]

Физические лица и индивидуальные предприниматели, которые переходят на новый специальный налоговый режим «самозанятые», могут платить с доходов от самостоятельной деятельности только налог по льготной ставке — 4 или 6%. Это позволяет легально вести бизнес и получать доход от подработок без риска получить штраф за незаконную предпринимательскую деятельность.

Ставка 4% используется, если доход за товар, работы или услуги поступил от физического лица.

Ставка 6% используется при поступлении от юридического лица или индивидуального предпринимателя.

Особенности применения специального налогового режима.

Физические лица не уплачивают налог на доходы физических лиц с тех доходов, которые облагаются налогом на профессиональный доход.

Индивидуальные предприниматели не уплачивают:

- налог на доходы физических лиц с тех доходов, которые облагаются налогом на профессиональный доход;
- налог на добавленную стоимость за исключением НДС при ввозе товаров на территорию России;
- фиксированные страховые взносы.

Индивидуальные предприниматели, которые зарегистрировались в качестве налогоплательщиков налога на профессиональный доход, не уплачивают фиксированные страховые взносы. При отсутствии дохода в течение налогового периода нет никаких обязательных, минимальных или фиксированных платежей. При этом «самозанятые» являются участниками системы обязательного медицинского страхования и могут получать бесплатную медицинскую помощь. Федеральным законом от 27.11.2018 № 422-ФЗ. Налог на профессиональный доход можно платить, только пока сумма дохода нарастающим итогом в течение года не превысит 2,4 млн рублей [8, с. 45–155; 16] Физическое лицо может получать зарплату на основной работе и быть плательщиком налога на профессиональный доход — дополнительная возможность для формирования стабильных коллективов.

## Заключение

Стабильные коллективы способны успешно решать производственные задачи, проблемы социального развития и воспитания трудящихся, способны растить свои кадры путем наставничества. Такой подход выгоден не только предприятию, но и работнику, чье длительное пребывание на рабочем месте снижает затраты на обучение, а сам работник получает возможность рассчитывать на более полное удовлетворение своих материальных и бытовых потребностей. Постоянство работников по отношению к организации сочетается с их мобильностью в других сферах (рост квалификации, продвижение по службе, улучшение социально-бытовых условий), естественной текучестью кадров (привлечение молодежи взамен вышедших на пенсию). Как следствие, сотрудники станут стремиться к одной цели и будут нести равномерную ответственность за рабочий процесс и результат, работать продуктивнее, что повлияет на успешное развитие бизнеса.

Основной проблемой российского предпринимательства является высокий уровень налогового бремени, решить данную проблему поможет использование труда внешних специалистов, аутсорсеров. Снижать налоговую нагрузку предприятия необходимо законными способами в соответствии с налоговым законодательством РФ, не используя попытки к работе в тени: уклонение от уплаты налогов, использование в налогообложении нелегальных схем, нарушение сроков налоговых платежей, так как данные действия будут квалифицированы как нарушение налогового законодательства и повлекут за собой применение административной и уголовной ответственности.

Исходя из вышесказанного, кадровое планирование необходимо рассматривать как элемент управления хозяйственно-финансовой деятельностью.

Эффективное планирование важно также по причине того, что в АПК решение одной проблемы может спровоцировать появление другой. Организация обязана быстро решать проблемы, связанные с нехваткой или избытком персонала, уровнем квалификации кадров, с требованиями использования данного персонала, так как расходы на персонал входят в себестоимость продукции и влияют на ее конкурентоспособность, влияют на прибыль и развитие бизнеса.

Для повышения эффективности производительности труда руководителям организаций, работодателям рекомендуется акцентировать внимание на необходимости использования в сфере управления человеческими ресурсами новейших методов и инструментов активизации человеческого потенциала и капитала; создавать коммуникационную среду, позволяющую эффективно управлять инновационным потенциалом организации. При одновременной работе сразу со штатными сотрудниками и исполнителями-аутсорсерами важно применять системы контроля и управления. ■

## ИСТОЧНИКИ:

1. Антонова Г. В., Мирзабалаева Ф. И., Бондарчук А. Г. [Проблемы трудоустройства выпускников образовательных организаций в условиях пандемии коронавируса](#) // Экономика труда. — 2020. — № 12. — с. 1249-1268. — doi: 10.18334/et.7.12.111230.
2. Анциферова О. Ю., Иванова Е. В., Мягкова А. В., Стрельников А. В., Петрова Л. М. Развитие цифровых технологий с целью формирования инновационного и устойчивого развития агропромышленного комплекса как сложной социально-экономической системы. / Международный научно-практический форум «Инновационное и устойчивое развитие сложных социально-экономических систем» 5-8 февраля 2020 г. — Ставрополь, 2020.
3. Анциферова О. Ю., Петрова Л. М., Колупаев С. В. Налогообложение сельскохозяйственных организаций в системе государственного регулирования предпринимательской деятельности. / Цифровая трансформация бизнеса: модели и решения» Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция. — Тамбов, ТГТУ, 2020.
4. Блинов А. О. Искусство управления персоналом. / учеб. пособие. — М.: Гелан, 2019. — 411 с.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации
6. Кузнецова О. В., Кузнецов А. В. Системная диагностика экономики региона. — М.: ЛЕНАНД, 2019. — 232 с.
7. Лищук Е. Н., Капелюк С. Д. [Трудоустройство молодых специалистов на российском рынке труда: ключевые тенденции](#) // Экономика труда. — 2019. — № 3. — с. 1079-1092. — doi: 10.18334/et.6.3.40871.
8. Налоговый кодекс Российской Федерации

9. Постнова М. В., Смирнова Е. А., Александрова Н. Р. [Специфика занятости сельского населения региона и факторы ее определяющие](#) // Экономика труда. — 2020. — № 12. — doi: 10.18334/et.7.12.111329.
10. Петтинджер Т. Взламываем экономику. — Москва: Издательство АСТ, 2019. — 320 с.
11. Петрова Л. М. [Современные тенденции развития малого бизнеса в АПК](#) // АПК: Экономика, управление. — 2020. — № 4. — с. 93–98.
12. Полевая М. В. Управление человеческими ресурсами в условиях глобальных изменений. / монография. — М.: Прометей, 2019. — 236 с.
13. Цыганкова И. В., Потуданская В. Ф., Цзывэй Я. [Факторы мотивации молодежи при выборе профессии](#) // Экономика труда. — 2019. — № 4. — с. 1545-1554. — doi: 10.18334/et.6.4.41349.
14. Эффективная кадровая политика // Национальный союз кадровиков М. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kadrovik.ru/> (дата обращения: 24.01.2021).
15. ГАРАНТ.РУ информационно-правовой портал. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения: 24.01.2021).
16. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 22.01.2021).
17. Burgess S., Sievertsen H. H. Schools, skills, and learning: The impact of COVID-19 on education. Voxeu.org. [Электронный ресурс]. URL: <https://voxeu.org/article/impact-covid-19education> (дата обращения: 12.01.2021).
18. Dias M. C., Joyce R., Keiller A. N. COVID-19 and the career prospects of young people. Ifs.org.uk. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ifs.org.uk/uploads/BN299-COVID-19-and-the-career-prospects-of-young-people-1.pdf> (дата обращения: 22.01.2021).

## REFERENCES:

- Antonova G. V., Mirzabalaeva F. I., Bondarchuk A. G. (2020). *Problemy trudoustroystva vypusknikov obrazovatelnykh organizatsiy v usloviyakh pandemii koronavirusa* [Problems of graduates employment in the context of the coronavirus pandemic]. *Russian Journal of Labor Economics*. (12). 1249-1268. (in Russian). doi: [10.18334/et.7.12.111230](https://doi.org/10.18334/et.7.12.111230).
- Antsiferova O. Yu., Ivanova E. V., Myagkova A. V., Strelnikov A. V., Petrova L. M. (2020). *Razvitie tsifrovyykh tekhnologiy s tselyu formirovaniya innovatsionnogo i ustoychivogo razvitiya agropromyshlennogo kompleksa kak slozhnoy sotsialno-ekonomicheskoy sistemy* [Development of digital technologies for the formation of innovative and sustainable development of the agro-industrial complex as a complex socio-economic system] (in Russian).

- Antsiferova O.Yu., Petrova L. M., Kolupaev S. V. (2020). *Nalogooblozhenie sel'skokhozyaystvennykh organizatsiy v sisteme gosudarstvennogo regulirovaniya predprinimatelskoy deyatel'nosti* [Taxation of agricultural organizations in the system of state regulation of business activity] (in Russian).
- Blinov A. O. (2019). *Iskusstvo upravleniya personalom* [The art of personnel management] (in Russian).
- Burgess S., Sievertsen H. H. Schools, skills, and learning: The impact of COVID-19 on education. Voxeu.org. Retrieved January 12, 2021, from <https://voxeu.org/article/impact-covid-19education>
- Dias M. C., Joyce R., Keiller A. N. COVID-19 and the career prospects of young people. Ifs.org.uk. Retrieved January 22, 2021, from <https://www.ifs.org.uk/uploads/BN299-COVID-19-and-the-career-prospects-of-young-people-1.pdf>
- Kuznetsova O. V., Kuznetsov A. V. (2019). *Sistemnaya diagnostika ekonomiki regiona* [System diagnostics of the regional economy] (in Russian).
- Lischuk E. N., Kapelyuk S. D. (2019). *Trudoustroystvo molodykh spetsialistov na rossiyskom rynke truda: klyuchevyye tendentsii* [Employment of young professionals in the russian labor market: key trends]. *Russian Journal of Labor Economics*. (3). 1079-1092. (in Russian). doi: [10.18334/et.6.3.40871](https://doi.org/10.18334/et.6.3.40871).
- Petrova L. M. (2020). *Sovremennyye tendentsii razvitiya malogo biznesa v APK* [Modern trends of small business in the agro-industrial complex]. *Agro-industrial complex: economics, management*. (4). 93–98. (in Russian).
- Pettinzher T. (2019). *Vzlamyvaya ekonomiku* [Hacking the Economy] (in Russian).
- Polevaya M. V. (2019). *Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyakh globalnykh izmeneniy* [Human resource management in the context of global changes] (in Russian).
- Postnova M. V., Smirnova E. A., Aleksandrova N. R. (2020). *Spetsifika zanyatosti sel'skogo naseleniya regiona i faktory ee opredelyayushchie* [Specifics of the regional rural population employment and its determining factors]. *Russian Journal of Labor Economics*. (12). (in Russian). doi: [10.18334/et.7.12.111329](https://doi.org/10.18334/et.7.12.111329).
- Tsygankova I. V., Potudanskaya V. F., Tszyvey Ya. (2019). *Faktory motivatsii molo-dezhi pri vybore professii* [Motivation factors of the youngsters in choosing a profession]. *Russian Journal of Labor Economics*. (4). 1545-1554. (in Russian). doi: [10.18334/et.6.4.41349](https://doi.org/10.18334/et.6.4.41349).