



# ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Е. А. Григорьева**

Оренбургский филиал Российского экономического университета  
имени Г. В. Плеханова, Оренбург, Россия

**Н. М. Пахновская**

Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

Современная концепция управления сельскохозяйственной организацией должна предполагать проведение эффективной кадровой политики в аграрном секторе, позволяющей оперативно реагировать как на внешние негативные факторы, так и на различные изменения, происходящие в самой организации. В целом развитие кадрового обеспечения в аграрном секторе экономики является важной задачей, которая требует комплексного подхода и внимания всех заинтересованных сторон – правительственных органов, образовательных учреждений, работодателей и самого сельского населения. В статье рассмотрены особенности и современные тенденции кадрового обеспечения организаций, задействованных в сельском хозяйстве. Показана роль кадровых служб в управлении человеческими ресурсами, а также представлены основные направления анализа кадрового состава сельскохозяйственных организаций. Особое внимание уделено количественному и качественному анализу трудовых ресурсов. Выявлены основные позиции оценки потребности и обеспеченности кадрами в сельском хозяйстве, влияющие на эффективность деятельности сельскохозяйственных организаций и важность грамотной оценки кадрового обеспечения организаций АПК.

*Ключевые слова:* трудовые ресурсы, оценка обеспеченности кадрами, дефицит кадров.

## SPECIFIC ANALYSIS OF HUMAN RESOURCING AT AGRICULTURAL ORGANIZATIONS

**Elena A. Grigoreva**

Orenburg branch of the Plekhanov Russian University of Economics,  
Orenburg, Russia

**Natalia M. Pahnovskay**

Orenburg State University, Orenburg, Russia

Today's concept of managing agricultural organization shall propose to conduct efficient HR policy in agrarian sector, which could help respond quickly on external negative factors and on different changes taking place in the organization itself. In general the development of human resourcing in the agrarian sector of economy is an important task, which requires complex approach and attention on the part of all concerned parties, such as government bodies, education institutions, employers and the rural population. The article studies specific features and current trends of human resourcing of organizations working in agriculture. The role of HR services in managing human resources was shown and key lines in analyzing HR of agricultural organizations were presented. Special attention was paid to quantitative and qualitative analysis of labour resources. Key positions in estimating HR needs and provision in agriculture affecting functioning of agricultural organizations were found and importance of grounded estimation of human resourcing necessary for organizations of the agro-industrial complex was highlighted.

*Keywords:* labour resources, estimation of human resourcing, staff shortage.

В современных условиях одной из стратегических задач государственной аграрной политики является развитие организаций сельскохозяйственного комплекса. Устойчивое развитие сельских территорий и повышение эффективности хозяйственной деятельности агропромышленного комплекса (АПК) во многом зависят от квалификации управленческих кадров. Для сельского хозяйства данный вопрос стоит особо остро. Нехватка специалистов, низкие заработные платы и тяжелый труд приводят к кадровому дефициту. В связи с этим необходимо уделять особое внимание управлению человеческими ресурсами как важной составляющей успешного функционирования организации. Однако современному АПК требуются не только качественно новые кадры, но и специалисты в области кадровых служб, поскольку составляющей работы сотрудника кадровой службы, помимо документирования и организации работ с кадровыми документами, является выявление проблем, связанных с дефицитом кадров.

Рассмотрим на примере сельскохозяйственной организации основные направления оценки ведения кадрового делопроизводства, необходимые в целях управления персоналом. Организация находится в Оренбургской области на территории муниципального образования «Адамовский район». Трудовые ресурсы формируются из жителей сел, относящихся к Елизаветинскому сельсовету Адамовского района.

Анализ кадрового состава, как правило, определяется штатным расписанием, которое составляется в начале каждого года на предстоящий год [1]. Штатным расписанием предусмотрены как постоянные работники, так и работники, принимаемые на период сезонных полевых работ. В табл. 1 приведены наименования должностей, на которые принимаются сотрудники на работу на сезон полевых работ, а также количество штатных позиций по данным штатного расписания на 2023 г.

Таблица 1

Должности, на которые принимаются сотрудники на работу на сезон полевых работ (сезонные сотрудники)

Должностная позиция	Численность по данным штатного расписания 2023 г., чел.
Помощник повара	1
Повар	4
Трактористы-машинисты	30
Разнорабочие	16
Грузчики	12
Водители	10
Кузнец	1
Моторист	1
Слесарь	3
Итого	78

Сезонные рабочие составляют более половины численности персонала по штатному расписанию. Заработная плата для них устанавливается в соответствии с тарифной сеткой, оклады по которой представляются чрезвычайно низкими, особенно с учетом допущения, что эти люди работают и, соответственно, получают заработную плату не весь год. Штатное расписание организации на 2023 г. предполагает 162 кадровые позиции, что больше, чем в 2022 г. (табл. 2).

Больше всего увеличивается количество штатных позиций в подразделениях «Наука» и «Бригада № 1, бригада № 2» (объединены в подразделение «Растениеводство»). Руководство организации объясняет это увеличение оптимистичными планами вовлечения посевных площадей в оборот, добавлением сезонных рабочих, которые фактически каждый год принимаются на работу, но ранее эти ставки не отражались в штатном расписании.

Подразделения «Сад-огород» и «Строительная часть» отсутствуют в штатном расписании с 2021 г. и в 2022 г. соответственно.

Т а б л и ц а 2

Динамика потребности организации в кадрах за 2018–2023 гг. (в ед.)

Структурное подразделение организации	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Комментарий
Контора	21	21	22	22	21	24	В 2023 г. добавляются контрактный управляющий, бухгалтер по отчетности и еще один сторож
Столовая	3	3	3	2	2	2	
Наука	6	5	5	5	5	13	В 2023 г. увеличивается количество разнорабочих с 2 до 10 человек
Ток*	21	21	21	21	21	21	
Бригада № 1, бригада № 2**	42	42	42	42	42	56	В 2023 г. добавляются 6 грузчиков в бригаду № 1 и 6 грузчиков, еще 1 сторож и 1 газоэлектросварщик в бригаду № 2
Отделение***	22	22	22	16	14	15	В 2023 г. добавляется разнорабочий-дробильщик
Автогараж	14	14	14	14	14	14	
Машинотракторная мастерская	11	12	12	12	12	17	В 2023 г. добавляются 3 сезонных слесаря и газоэлектросварщик, еще один электромонтер
Строительная часть	4	3	3				
Сад-огород	1	1					
Итого	145	144	144	134	131	162	

\* Хранение зерна.

\*\* Эти подразделения представлены работниками, задействованными на полевых работах. Таким образом, по составу сотрудников эти подразделения для удобства проведения анализа и однозначного толкования полученных результатов и аналитических выводов разумно объединить в подразделение «Растениеводство».

\*\*\* По составу специалистов представляет собой животноводческий комплекс, что подтверждается сотрудниками организации.

Оценка обеспеченности организации кадрами проведена за период 2019–2023 гг. на основе сопоставления числа штатных единиц по штатному расписанию и сред-

несписочной численности персонала за год с учетом движения кадров за указанный период (табл. 3).

Т а б л и ц а 3

Оценка обеспеченности организации кадрами за 2019–2023 гг.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	Среднее значение
Потребность в кадрах в соответствии со штатным расписанием, чел.	145	144	144	134	131	–
Среднесписочная численность, чел.	157	155	110	88	98	–
Обеспеченность организации кадрами, %	108,3	107,6	76,4	65,7	74,8	76,7

В 2019 и 2020 гг. наблюдалось превышение фактического числа сотрудников. Это связано с тем, что потребность по привлечению рабочих в сезон полевых работ на короткий срок в штатном расписании не учитывалась. С 2022 и 2023 гг. наблюдается недостаток кадров. Обеспеченность кад-

рами в среднем составляет 76,7%, но наблюдается отрицательная тенденция в последние годы анализируемого периода. Это связано прежде всего с оттоком кадров из сел Елизаветинского сельсовета и невыплатой заработной платы.

В табл. 4 и 5 приведены результаты оценки обеспеченности кадрами организации по состоянию на 1 апреля 2024 г. на основе штатного расписания, отражающе-

го потребность в кадрах, и фактического количества заключенных (и не расторгнутых) бессрочных и срочных трудовых договоров.

Т а б л и ц а 4

**Обеспеченность кадрами организации по категориям на 1 апреля 2024 г.**

Категория персонала	Количество сотрудников, чел.		Обеспеченность кадрами, %
	по штатному расписанию	по факту	
Административно-управленческий персонал	4	4	100
ИТР*	15	9	60
Специалисты	15	7	47
Производственные рабочие	129	58	45
В том числе:			
руководители звена	4	4	100
трактористы-машинисты	32	10	31
рабочие узких специальностей	22	5	23
разнорабочие	17	11	65
водители	11	4	36
сторожа	20	15	75
грузчики	12	3	25
скотники	4	4	100
уборщицы	2	1	50
повара	5	1	20
Всего	163	78	48

\* С учетом заведующих структурными подразделениями организации.

Т а б л и ц а 5

**Обеспеченность кадрами по подразделениям организации на 1 апреля 2024 г.**

Структурное подразделение организации	Количество сотрудников, чел.		Обеспеченность кадрами, %
	по штатному расписанию	по факту	
Контора	24	16	67
Столовая*	2	2	100
Наука	13	8	62
Ток (хранение зерна)	21	14	67
Растениеводство (бригада № 1, бригада № 2)	56	21	38
Животноводство	15	10	67
Автогараж	14	3	21
Машинотракторная мастерская	17	4	24
Итого	162	78	48

\* К структурному подразделению «Столовая» отнесены только 2 штатные позиции – заведующий столовой и помощник повара. Столовая предназначена для обеспечения питанием сотрудников. Но в сезон полевых работ привлекаются еще 4 повара, которые кормят рабочих в поле, разворачивая там кухни. Эти сотрудники в соответствии со штатным расписанием (на 2024 г.) включены в состав бригад, а следовательно, отнесены к структурному подразделению «Растениеводство».

В наибольшей степени кадровый голод ощущается непосредственно в реализации и обслуживании основных производственных процессов. Производственными рабочими организация обеспечена всего на

45%. Значительная часть производственных рабочих (трактористы-машинисты, повара полевой кухни, грузчики, разнорабочие) привлекается в сезон полевых работ.

Недостаток рабочих узких специальностей (обеспеченность всего на 23%) приводит к невозможности оперативного решения возникающих проблем. Количества производственных рабочих для полного цикла работ и освоения всей площади посевных площадей недостаточно. Яркое выражение нехватка трактористов-машинистов также негативно сказывается на сроках выполнения полевых работ.

Смещение или растягивание сроков выполнения полевых работ в условиях относительно жестких климатических условий приводит в конечном итоге к снижению урожайности.

Не хватает также квалифицированных специалистов, что объясняется оттоком молодежи, получившей образование, в областную центр, где уровень заработной платы выше. В период проведения анализа вакантны следующие должности (предполагающие постоянную занятость):

- главный экономист;
- главный энергетик;
- юрист;
- бухгалтер расчетного стола;
- бухгалтер по отчетности;
- специалист по охране труда и промышленной безопасности;
- заведующий нефтебазой;
- управляющий отделением животноводства;
- ветеринарный врач;
- заведующий автогаражом и машинно-тракторной мастерской (МТМ);
- диспетчер-нормировщик (автогараж);
- медработник (автогараж);
- моторист (МТМ);
- слесарь.

По отдельным должностям, например, бухгалтер расчетного стола и бухгалтер по отчетности, главный экономист, наблюдается возложение функций на другого сотрудника, владеющего соответствующими компетенциями (главного бухгалтера). Такой подход отрицательно сказывается в целом на качестве работы, способствует

уходу квалифицированных кадров, перегруженных функциями, из организации.

Вместе с тем по большинству вакантных должностей такой подход невозможен ввиду отсутствия специалистов с аналогичным направлением образования [3]. Вопросы, требующие безотлагательного решения, не всегда могут решиться оперативно, так как закрываются путем привлечения сторонних организаций по договору выполнения работ, оказания услуг, а их поиск и заключение договора требуют времени.

Рассматривая обеспеченность кадрами отдельных структурных подразделений, можно отметить явную проблему нехватки рабочих, занятых в растениеводстве, автогараже и машинотракторной мастерской. Указанный факт может негативно сказаться на сроках посевной кампании и, как следствие, на результатах деятельности.

Чуть лучше обстоят дела в подразделениях «Наука» и «Животноводство», но нехватка кадров тоже остро ощущается.

Парадоксальным выглядит отсутствие агронома-семеновода в хозяйстве, профиль деятельности которого – выращивание и селекция семян. Такой специалист предусмотрен штатным расписанием в структурном подразделении «Наука». Не хватает здесь и разнорабочих. Работа этого подразделения тонкая и кропотливая: почва особым образом подготавливается, вручную обрабатывается и засеивается. Поэтому от обеспеченности кадрами этого подразделения во многом зависит масштаб его работы и результат производства особо ценной продукции для региона.

Одной из причин дефицита кадров является отсутствие мотивации у молодых людей к работе в аграрном секторе, поскольку труд тяжелый, а уровень заработной платы низкий. Размер средней начисленной заработной платы в организации определялся, исходя из среднесписочной численности сотрудников и фонда оплаты труда в соответствующие годы анализируемого периода (табл. 6).

Таблица 6

## Определение средней начисленной заработной платы в организации за период 2019–2023 гг.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	27 804	27 787	22 122	21 654	28 158
Среднегодовая среднесписочная численность, чел.	157	155	110	88	98
Среднемесячная начисленная заработная плата на одного работника, тыс. руб./мес.*	14,8	14,9	16,8	20,5	23,9

\* С учетом премий и доплат за выполнение нормативов и переработку.

Несмотря на положительную динамику средней месячной оплаты труда в организации (рисунок), она не дотягивает до среднемесячной заработной платы в регионе, но в некоторые периоды (2023 г.) даже выше среднемесячной заработной платы работников организаций по виду экономической деятельности «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» в Оренбургской области (табл. 7).

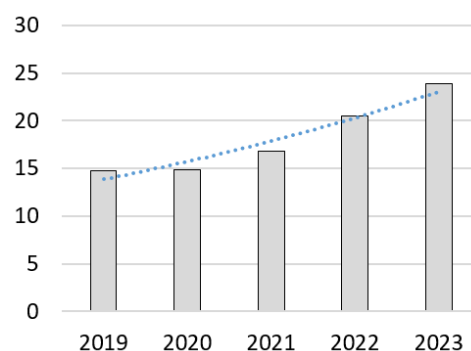


Рис. Динамика средней начисленной заработной платы в организации за период 2019–2023 гг.

Таблица 7

## Сравнение средней заработной платы в организации со средней заработной платой в Оренбургской области за 2019–2023 гг.\*

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по Оренбургской области, тыс. руб.	27,5	30,5	32,8	35	38,1
Темп прироста относительно предыдущего года, %	–	10,9	7,5	6,7	8,9
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций по виду экономической деятельности «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» в Оренбургской области, тыс. руб.	15,8	17,5	18,5	20,5	20,4
Темп прироста относительно предыдущего года, %	–	10,8	5,7	10,8	–0,5
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организации (согласно данным штатного расписания без учета доплат в период посевных и уборочных работ), тыс. руб.	14,8	14,9	16,8	20,5	23,9
Темп прироста относительно предыдущего года, %	–	0,7	12,8	22,0	16,6

\* Составлено по данным документов кадрового делопроизводства организации за период 2019–2023 гг. и по данным Федеральной службы государственной статистики.

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в организации ниже среднемесячной номинальной заработной платы по полному кругу организаций по Оренбургской области (в среднем за 5 лет составляет 55% от средней по всем

организациям Оренбургской области), что прослеживается в табл. 7. В целом в динамике среднемесячной заработной платы по полному кругу организаций по Оренбургской области по ВЭД «Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбо-

водство» в организации прослеживается поступательный рост.

Из общения с бывшими и настоящими сотрудниками организации можно заключить об имевших место фактах задержки выплаты заработной платы сотрудникам в период 2022–2023 гг., а с августа 2023 г. заработная плата не выплачивается в связи с тяжелым финансовым положением организации. Задолженность по оплате труда по состоянию на 1 апреля 2024 г. составляла 11 748 413,84 рубля.

В целях поддержания интереса рабочих к организации в условиях относительно низкой заработной платы и задержки ее выплаты в последние годы руководство приняло решение продавать сотрудникам продукцию растениеводства по ценам нижней границы рыночного диапазона. И многие сотрудники продолжают работать в надежде приобрести для личного подсобного хозяйства сено, солому, зерно-отходы и зерно по более низким ценам.

Таким образом, проблема дефицита кадров в организации стоит достаточно остро, а одной из причин является наличие просроченной задолженности по оплате труда с августа 2023 г.

В результате анализа ведения кадрового делопроизводства организации выявлено следующее. Функции по ведению кадрового делопроизводства возложены на инспектора отдела кадров. Ежегодно разрабатывается и подписывается штатное расписание, в котором содержатся сведения об имеющихся структурных подразделениях, должностях, специальностях и профессиях, а также о количестве штатных единиц. Штатное расписание приводится с указанием базовых окладов и надбавок.

С сотрудниками организации заключаются трудовые договоры, содержание которых соответствует нормам статьи 57 Трудового кодекса Российской Федерации. Приказ о назначении специального уполномоченного лица, ответственного за ведение, хранение, учет и выдачу трудовых книжек, издан и заверен надлежащим

образом. В организации имеют место фактические совмещения должностей. Договоренности о совмещении, т. е. о поручении работнику дополнительной работы с его письменного согласия с доплатой в соответствии со статьей 151 ТК РФ, оформляются дополнительными соглашениями к трудовым договорам.

По направлению «Анализ укомплектованности и обеспеченности кадрами» можно отметить следующее. Обеспеченность организации кадрами в период с 2019 по 2023 г. составляла в среднем 76,7%. В условиях накопления задолженности по заработной плате уровень кадрового обеспечения по состоянию на 1 апреля 2024 г. снизился до 48%. Прежде всего ощущается нехватка специалистов и производственных рабочих с узкой специализацией. Погашение задолженности по оплате труда, недопущение нарушений сроков ее выплаты позволят несколько смягчить проблему кадрового дефицита. Но проблема кадров на селе – это системная проблема всей сельскохозяйственной отрасли. По направлению «Анализ ведения кадрового делопроизводства» ведение кадрового делопроизводства осуществляется в соответствии с требованиями Трудового кодекса Российской Федерации.

Таким образом, следует отметить, что обеспеченность организации кадрами в период 2019–2023 гг. составляла в среднем 76,7%. В условиях накопления задолженности по заработной плате уровень кадрового обеспечения в 2023 г. снизился. Особое внимание руководству необходимо обратить на нехватку специалистов и производственных рабочих с узкой специализацией и выстраивать кадровую политику с учетом этих потребностей [2].

В заключение следует отметить, что успех работы сельскохозяйственной организации обеспечивают не только занятые работники, но и сотрудники кадровых служб, которые должны своевременно выявить проблемы, связанные с дефицитом кадров.

### Список литературы

1. Аджиева А. И. Целесообразное и объективное кадровое обеспечение организации // Естественнo-гуманитарные исследования. – 2020. – № 5. – С. 24–26.
2. Габдрахманова Ю. В. Кадровое обеспечение организации // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 5. – С. 470–478.
3. Семенова П. А. Оценка кадрового обеспечения субъекта хозяйствования // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 6. – С. 213–221.

### References

1. Adzhieva A. I. Tselesoobraznoe i obektivnoe kadrovoe obespechenie organizatsii [Expedient and Objective Staffing of the Organization]. *Etestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural Sciences and Humanities Research], 2020, No. 5, pp. 24–26. (In Russ.).
2. Gabdrakhmanova Yu. V. Kadrovoe obespechenie organizatsii [Staffing of the Organization]. *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki* [Current Issues of the Modern Economy], 2020, No. 5, pp. 470–478. (In Russ.).
3. Semenova P. A. Otsenka kadrovogo obespecheniya subekta khozyaystvovaniya [Assessment of the Staffing of the Business Entity]. *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki* [Current Issues of the Modern Economy], 2021, No. 6, pp. 213–221. (In Russ.).

Поступила: 25.11.2024

Принята к печати: 12.02.2025

### Сведения об авторах

#### Елена Александровна Григорьева

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики  
и социально-гуманитарных дисциплин  
Оренбургского филиала  
РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: Оренбургский филиал ФГБОУ ВО  
«Российский экономический университет  
имени Г. В. Плеханова», 460000, Оренбург,  
ул. Пушкинская/Ленинская, д. 50/51–53.  
E-mail: qela@list.ru

#### Наталья Михайловна Пахновская

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры финансов ОГУ.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Оренбургский  
государственный университет»,  
460018, Оренбургская область,  
Оренбург, проспект Победы, д. 13.  
E-mail: 550349@mail.ru

### Information about the authors

#### Elena A. Grigoreva

PhD, Assistant Professor  
of the Department for Economics  
and Social and Humanitarian Disciplines  
of the Orenburg branch of the PRUE.  
Address: Orenburg branch of the Plekhanov  
Russian University of Economics,  
50/51–53 Pushkinskaya/Leninskaya Str.,  
Orenburg, 460000,  
Russian Federation.  
E-mail: qela@list.ru

#### Natalia M. Pahnovskaya

PhD, Assistant Professor of the Department  
for Finance of the Orenburg State University.  
Address: Orenburg State University,  
13 Pobedy Avenue,  
Orenburg, Orenburg region, 460018,  
Russian Federation.  
E-mail: 550349@mail.ru