

УДК 331.108.43

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Клычова Г.С., Закирова А.Р., Клычова А.С., Гимадиев И.М.**

**Реферат.** Аттестация персонала представляет собой совокупность кадровых мероприятий, которые позволяют оценить соответствие личностных качеств, потенциала и уровня труда человека существующим требованиям к выполняемой работе. Основная цель аттестации заключается в выявлении резервов повышения эффективности деятельности работников, контроле профессионального роста и квалификации специалистов. К основным задачам аттестации относятся вопросы улучшения подбора, повышения квалификации, регулирования вопросов оплаты труда, стимулирования профессионального роста персонала. К ключевым принципам эффективной системы аттестации персонала относят: нацеленность на совершенствование работы, тщательную подготовку, конфиденциальность, стандартизацию и надежность критериев оценок; оптимальность в сочетании поощрения и критики, точность используемых методов. В процессе подготовки и проведения аттестации важное значение имеет используемый методический инструментарий. В исследовании изучены методы, позволяющие оценить те или иные показатели, их наличие/отсутствие, степень выраженности у того или иного работника. В статье описаны этапы проведения аттестации персонала, рассмотрена возможность привлечения консультантов как предметных экспертов. Они могут подсказать пути решения той или иной задачи, возникающей в рамках проведения процедуры аттестации, помочь в обучении работников кадровой службы в вопросах построения и внедрения системы аттестации. Кадровая служба на каждого работника, прошедшего аттестацию, формирует «Индивидуальный план развития руководителей, специалистов, работников предприятия». В статье предложена форма данного документа, в котором фиксируются качества и профессиональные навыки, которые требуют развития, цель развития, направления развития, действия по развитию, необходимая поддержка, срок контроля, метод контроля, отметка о выполнении. Работники предприятия на основе «Индивидуального плана развития» могут своевременно подготовиться к участию в новых проектах, вступлению в новую должность; выделить моменты, на которые следует обратить внимание при развитии и обучении.

**Ключевые слова:** аттестация персонала, управление персоналом, человеческие ресурсы, кадровый потенциал, профессиональные навыки, индивидуальный план развития.

**Введение.** В условиях неопределенности и кризиса все большую актуальность приобретают вопросы, связанные с эффективным использованием человеческих ресурсов. Руководство организаций ориентируется на ведение результативной и конкурентоспособной деятельности. При этом персонал является ресурсом, обеспечивающим эффективное его функционирование. Основные способы и критерии, позволяющие оценить «качество» человеческих ресурсов, изменяются в соответствии с модификацией специфики и условий труда

Помимо хорошего уровня профессиональных знаний в современных условиях особую актуальность приобретают такие человеческие качества, как способность к обучению, коммуникабельность, умение генерировать новые идеи и воплощать их в жизнь. В связи с этим вопросы аттестации персонала приобретают все большую актуальность.

Проведение аттестации позволяет оценить деловые, личностные и профессиональные качества сотрудников и способствует реализации управления персоналом по таким направлениям, как планирование персонала, адаптация, стимулирование труда, развитие способ-

ностей и др.

**Условия, материалы и методы исследований.** Целью статьи является обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию процедуры аттестации персонала сельскохозяйственной организации. Задачи исследования: изучить теоретические аспекты, методический инструментарий, определить этапы, разработать документальное обеспечение оформления итогов аттестации персонала. При написании статьи использовались такие методы, как анализ научно-теоретических источников, системный подход, метод сравнительного анализа, обобщение. Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, научные работы зарубежных и отечественных специалистов в области развития методического инструментария аттестации персонала, материалы научно-практических конференций и научных журналов.

**Анализ и обсуждение результатов исследования.** Аттестация персонала представляет собой совокупность кадровых мероприятий, которые позволяют оценить соответствие

личностных качеств, потенциала и уровня труда человека существующим требованиям к выполняемой работе [1, 2]. Основная цель аттестации заключается в выявлении резервов повышения эффективности деятельности работников, контроле профессионального роста и квалификации специалистов. В случае признания работника, несоответствующим занимаемой должности, необходимо принимать решение о проведении переподготовки или переводе на другую должность.

Процедура найма работников является частью инвестиционного процесса и предполагает проведение тщательного отбора, оформления на работу, адаптации, обучения, мотивации, то есть вложения средств в персонал [3, 4].

В результате проведения аттестации повышается эффективность производства. В частности, улучшается расстановка сотрудников в результате подбора на ту или иную должность наиболее подходящих кандидатур; совершенствуется использование кадров; определяются направления повышения квалификации работников; за счет тесной взаимосвязи между результатами труда и ее оплатой активизируется их трудовая деятельность; совершенствуются способы и формы работы руководителей [5].

Аттестация персонала позволяет установить степень мотивированности работников (в том числе к карьерному росту); определить направления стратегического развития предприятия; повысить дисциплину в коллективе; установить соответствие предприятия корпоративной культуре [6].

К основным задачам, решаемым в процессе аттестации персонала относятся:

- возможность управлять персоналом и оценивать его роль и место в организационной структуре предприятия в зависимости от его достижений [7];
- возможность определять размеры вознаграждений на основе оценки результатов деятельности персонала;
- возможность профессионального роста работников в результате применения эффективных форм стимулирования и мотивации труда;
- возможность рационального использования человеческих ресурсов при приеме на работу, перемещении и принятии решения об уходе;
- возможность трудовой мотивации к осуществлению эффективной деятельности, цель которой заключается в повышении в должности;
- возможность установления обратной связи с работником;

- возможность удовлетворения потребностей работника в оценке личного труда.

Как видно, к основным задачам аттестации относятся вопросы улучшения подбора, повышения квалификации, регулирования вопросов оплаты труда, стимулирования профессионального роста персонала [8].

К ключевым принципам эффективной системы аттестации персонала относят: нацеленность на совершенствование работы, тщательную подготовку, конфиденциальность, стандартизацию и надежность критериев оценок; оптимальность в сочетании поощрения и критики, точность используемых методов [9].

В процессе подготовки и проведения аттестации важное значение имеет используемый методический инструментарий. В частности, могут применяться методы, позволяющие оценить те или иные показатели, их наличие/отсутствие, степень выраженности у того или иного работника. К ним можно отнести:

- наблюдение за процессом ключевых управленческих коммуникаций (совещания, проверки, собрания). Наблюдение – это метод, заключающийся в сборе социологической информации об изучаемом объекте и основанный на непосредственном восприятии и прямой регистрации событий, которые являются значимыми с точки зрения целей исследования [2];

- анализ документов – метод, заключающийся в систематическом анализе документов с целью получения информации, необходимой при проведении исследований;

- опрос – это метод сбора социальной информации об объекте исследования при непосредственном (интервью) или опосредованном (анкетирование) социально-психологическом общении интервьюера и респондента (опрашиваемого) посредством регистрации ответов респондентов на заданные вопросы [10];

- социальный эксперимент – это метод получения информации об изменениях показателей функционирования объекта аттестации при воздействии на него заданных и контролируемых переменных (факторов) [10];

- ассессмент ключевых сотрудников – метод оценки персонала, который основывается на моделировании основных моментов деятельности, с целью выявления имеющихся у персонала профессионально значимых качеств;

- проведение анкетирования руководителей подразделений;

- интервьюирование руководителей подразделений по вопросам управления персоналом, осуществления кадровой работы;

- метод "360 градусов" – сотрудник оценивается со всех сторон подчиненными, коллегами, руководителями, клиентами;

- систему группировки – метод, при котором всех работников делят на группы в зависимости от вклада в деятельность трудового коллектива;

- групповую дискуссию – метод, при котором сотрудник вступает в дискуссию с руководителями или экспертами о результатах его работы или перспективах;

- матричный метод – метод, при котором сравниваются качества конкретного работника с характеристиками, являющимися идеальными для занимаемой должности;

- метод системы произвольных характеристик – руководство или кадровая служба выделяет самые яркие достижения и самые худшие ошибки в работе человека, и, сопоставляя их, делает выводы [10].

По итогам аттестации персонала должны быть приняты решения, которые направлены на:

- изменение размеров компенсационного пакета, в частности, заработной платы и системы поощрения (наказания);

- приведение человеческих ресурсов в соответствие с планами развития предприятия посредством информирования работников о целях деятельности, развития карьеры и личного развития [11];

- оценку текущего положения организации и выявление рабочих проблем.

В процессе аттестации персонала выделяют следующие этапы [12]:

1 этап – подготовительный. На данном этапе подготавливается приказ о проведении аттестации, утверждается аттестационная комиссия, подготавливается документация, трудовой коллектив информируется о сроках и процедуре аттестации;

2 этап – основной. Организуется работа комиссии по подразделениям организации, оценивается индивидуальный вклад работников, заполняются анкеты, осуществляется компьютерная обработка результатов.

3 этап – заключительный. Подводятся итоги аттестации, принимаются персональные решения, связанные с продвижением работников, направлением на учебу, перемещением или увольнением сотрудников, которые не прошли аттестацию.

Как правило, при проведении аттестации возникает необходимость в привлечении внешних экспертов – профессиональных консультантов со стороны. В современных

условиях очень распространены ситуации, при которых основные условия задаются клиентом – коммерческой организацией, а постановка системы аттестации осуществляется непосредственно консультантами.

Также консультанты могут привлекаться и как предметные эксперты. Они могут подсказать пути решения той или иной задачи, возникающей в рамках проведения процедуры аттестации, помочь в обучении работников кадровой службы в вопросах построения и внедрения системы аттестации. Также внешних консультантов можно приглашать для решения отдельных задач при проведении аттестации. Например, с помощью эксперта можно организовать и провести профессиональное тестирование работников, ассессмент ключевых сотрудников, интервьюирование руководителей подразделений по вопросам управления персоналом, осуществления кадровой работы и др.

До работников организации не менее чем за месяц до начала процедуры аттестации доводится график его проведения. Не менее чем за две недели до аттестации в комиссию представляют отзыв-характеристику и аттестационный лист.

В аттестационном листе содержится объективная информация о работнике, о стаже работы в организации по специальности, об образовании, о занимаемой должности и др.

В отзыве-характеристике содержится информация об обобщенных результатах оценки деятельности работника, сведения из анкетного опроса, характеризующие поведение работника в коллективе, мнение руководителя о работнике.

Аттестационной комиссией рассматриваются представленные документы, заслушивается сообщение о работнике, об итогах его деятельности, результатах текущей оценки.

Решение комиссии доводится до работника. Комиссия указывает на слабые и сильные стороны его работы, дает рекомендации по поводу его профессионального роста или необходимости повышения квалификации.

По итогам заседания аттестационной комиссии составляется протокол. Все документы по аттестации персонала передаются руководителю предприятия и в кадровую службу. Кадровая служба на каждого работника, прошедшего аттестацию, формирует «Индивидуальный план развития руководителей, специалистов, работников предприятия» (Таблица).

Использование «Индивидуального плана развития» позволяет предприятию решить

Таблица – Индивидуальный план развития руководителей, специалистов, работников предприятия

ФИО сотрудника		Сидоров Иван Петрович			
Должность		Главный агроном			
Подразделение		Агрономическая служба			
Качества и профессиональные навыки, которые требуют развития		Профессиональные компетенции в области реализации агротехнологий различной интенсивности Управленческие компетенции в области организационно-управленческой деятельности			
Цель развития		Углубление и развитие профессиональных и управленческих компетенций с целью профессионального роста и повышения производительности труда			
Направления развития	Действия по развитию	Необходимая поддержка	Срок контроля	Метод контроля	Отметка о выполнении
Организация работ по выращиванию высококачественных сортовых семян и посадочного материала, созданию семенных фондов	1. Самостоятельная подготовка 2. Изучение новых технологий 3. Бенчмаркинг [13, 14]	1. Обсуждение с руководством. 2. Посещение передового предприятия 3. Посещение передового предприятия	Один раз в полгода	Представление проекта	Изучены инновационные технологии и передовой опыт
Применение энергосберегающих технологий производства биологически чистой продукции сельского хозяйства	1. Очное обучение с последующей сдачей экзамена 2. Бенчмаркинг	1. Направление на обучение 2. Посещение передового предприятия	В конце года	Сдача экзамена	Получен диплом о повышении квалификации, изучен передовой опыт
Использование информационных ресурсов, платформ и технологий на сельхозобъектах, повышающих эффективность сельскохозяйственного производства	1. Участие в семинарах и круглых столах	1. Очное участие	В конце года	Предоставление пакета документов	Приобретены навыки применения цифровых методов, технологий, технических средств
Развитие личного лидерского потенциала и навыков эффективного формирования команды	1. Тренинги и семинары	1. Периодические встречи со специалистом в области управления человеческим капиталом; чтение специальной литературы	В течение года	Гестирование	Приобретены навыки эффективного формирования команды
Организация работы исполнителей, нахождение и принятие управленческих решений в области организации и нормирования труда в разных экономических и хозяйственных условиях	1. Тематические мастер-классы 2. Выполнение специальных заданий (проектов)	1. Внутренние тренинги 2. Самостоятельная подготовка	В течение года	Деловая игра	Изучены инновационные методы организации работы подразделения сельскохозяйственной организации по производству продукции растениеводства

следующие задачи:

- способствует целенаправленному и планомерному развитию персонала;
- координирует цели деятельности предприятия и цели развития персонала;
- анализируются сильные и слабые стороны деятельности работников;
- обеспечивает выполнение контрольных мероприятий.

Работники предприятия на основе «Индивидуального плана развития» могут своевременно подготовиться к участию в новых проектах, вступлению в новую должность; выделить моменты, на которые следует обратить внимание при развитии и обучении.

Результаты проведенной аттестации должны обсуждаться на производственных собраниях трудового коллектива при участии профсоюзной организации.

С целью повышения эффективности аттестации, ее результаты должны быть утверждены в приказе. В частности, следует

принять решения о кадровых перестановках, о поощрении положительно аттестованных работников, о включении в резерв на повышение перспективных работников.

Периодичность проведения аттестации фиксируется в Положении о проведении аттестации. Как правило, она проводится один раз в 3-5 лет. В отдельных случаях можно провести внеочередную, либо досрочную аттестацию сотрудника.

**Выводы.** Таким образом, аттестация персонала является важнейшим инструментом, способствующим эффективной деятельности предприятия. Она помогает решить целый комплекс задач, которые связаны с повышением результативности использования человеческого капитала. На эффективность системы аттестации персонала существенное влияние оказывают продуманные и четко определенные требования, которые связаны с осуществлением отдельных этапов аттестационного процесса, обеспечением

объективности в оценке деятельности работников, соблюдением условий полного выполнения рекомендаций аттестационной комиссии.

Аттестация персонала – это юридическая основа для перевода, продвижения по карьерной лестнице, награждения, определения размера заработной платы, понижения в должности или увольнения. В современных условиях аттестация способствует улучшению качественного состава работников предприятия,

определению степени загруженности персонала и использованию его по специальности, совершенствованию методов и стиля управления персоналом. В результате проведения аттестации изыскиваются резервы профессионального роста, повышения производительности труда работников, создаются условия оптимального использования социальных гарантий и экономических стимулов более динамичного и всестороннего развития личности.

#### Литература

1. Платонова Н.А. Аттестация в системе управления персоналом // Дискуссия. – 2012. – № 7. – С. 59-64.
2. Мороз О.Н. Аттестация – важнейший компонент управления персоналом // Вестник СГУГиТ (Сибирского государственного университета геосистем и технологий). – 2013. – № 4 (24). – С. 86-100.
3. Ефанова В.А., Ушаков Д.С. Роль менеджера по персоналу в обучении и аттестации персонала // Новое поколение. – 2017. – № 12. – С. 17-22.
4. Овчаренко К.С. Особенности аттестации в управлении персоналом предприятия // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 5. № 1. – С. 020-022.
5. Клычова Г.С., Закирова А.Р., Юсупова А.Р., Клычова А.С. Основные направления оценки корпоративной социальной ответственности бизнеса // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2018. – Т. 13. № 3 (50). – С. 129-133.
6. Лагунов А.И., Саакян М.К. Аттестация как важнейший элемент управления персоналом // Молодежь и наука. – 2016. – № 5. – С. 8.
7. Ruslan A. Dolzhenko, Vladimir S. Polovinko and Svetlana V. Lobova. Organization the Personnel Management System in the Subsidiaries of International Banking Group // Research Journal of Applied Sciences. 2015. — №10. – pp. 193-202.
8. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности ее использования в современных условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1. – С. 100-107.
9. Соломыкин В.И. Анализ современных методов аттестации персонала предприятий и организаций // Вестник Липецкого государственного педагогического университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – № 3 (18). – С. 105-114.
10. Припорова Е.А. Обзор методов оценки персонала (центр оценки, оценка "360 градусов", аттестация) // Симбирский научный вестник. – 2014. № 2 (16). – С. 115-120.
11. Muhammad Fareed, Mohdfaizalmohd Isa and Wan Shakizah Wan Mohd Noor. HR Professionals' Effectiveness Through Human Capital Development, Organizational Culture and High Performance Work System: A Proposed Framework // International Business Management. – 2016. – №10. – pp. 1720-1728.
12. Сакаева В.Ф., Фазлиева О.А. Форма оценки персонала – аттестация // Экономика и социум. – 2014. – № 2-4 (11). – С. 29-31.
13. Клычова Г.С., Зиганшин Б.Г., Валиев А.Р., Закирова А.Р. Совершенствование управления сельскохозяйственной организацией с использованием технологии бенчмаркинга // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. № 2 (44). – С. 103-108.
14. Klychova G.S., Ziganshin B.G., Zakirova A.R., Valieva G.R., Klychova A.S. Benchmarking as an efficient tool of social audit development // Journal of Engineering and Applied Sciences. – 2017. – Т. 12. № 19. – С. 4958-4965.

#### Сведения об авторах:

Клычова Гузалия Салиховна – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой бухгалтерского учета и аудита, e-mail: kgaukgs@mail.ru

Закирова Алсу Рафкатовна – доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита, e-mail: zakirovaar@mail.ru

Клычова Айгуль Сейитмухамедовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, e-mail: kgaukgs@mail.ru

ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет», г. Казань, Россия.

Гимадиев Ильдус Мустафович – специалист Сектора по планово-аналитической работе и обеспечению Отдела организации сервисной поддержки Центра комплексной поддержки Регионального сервисного центра отделения "Банк Татарстан" N8610 ПАО Сбербанк

#### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL CERTIFICATION OF AGRICULTURAL ORGANIZATION

Klychova G.S., Zakirova A.R., Klychova A.S., Gimadiev I.M.

**Abstract.** Personnel certification is a set of personnel measures, that allow to assess the compliance of personal qualities, potential and level of labor of a person with the existing requirements for work performed. The main purpose of certification is to identify reserves for improving the efficiency of employees, control professional growth and qualifications of specialists. The main objectives of certification include the issues of improving the selection, training, management of wages, stimulating the professional growth of staff. The key principles of an effective personnel appraisal system include:

focus on improving performance, thorough preparation, confidentiality, standardization and reliability of evaluation criteria; optimality in combination of encouragement and criticism, accuracy of the methods used. In the process of preparing and conducting certification, the methodological tools used are important. The study studied methods to evaluate certain indicators, their presence/absence, the severity of one or another employee. The article describes the stages of personnel certification, considered the possibility of attracting consultants as subject experts. They can suggest ways to solve one or another task arising in the framework of the attestation procedure, and help to train personnel in the development and implementation of a certification system. Personnel service forms the "Individual development plan for managers, specialists, employees of the enterprise" for each employee, who has passed certification. The article proposes the form of this document, which records the qualities and professional skills, that require development, development aim, development directions, development actions, necessary support, monitoring period, control method, performance mark. Employees of the enterprise on the basis of the "Individual development plan" can timely prepare for participation in new projects, entry into a new position; highlight points to pay attention to during development and training.

**Key words:** personnel certification, personnel management, human resources, personnel potential, professional skills, individual development plan.

#### References

1. Platonova N.A. Certification in the personnel management system. [Attestatsiya v sisteme upravleniya personalom]. // *Diskussiya. – Discussion.* – 2012. – № 7. – P. 59-64.
2. Moroz O.N. Certification - the most important component of human resource management. [Attestatsiya – vazhnyshiy komponent upravleniya personalom]. // *Vestnik SGUGiT (Sibirskogo gosudarstvennogo universiteta geosistem i tekhnologii).* – *Herald of SSUGT (Siberian State University of Geosystems and Technologies).* – 2013. – № 4 (24). – P. 86-100
3. Efanova V.A., Ushakov D.S. The role of personnel manager in training and certification of personnel. [Rol menedzhera po personalu v obuchenii i attestatsii personala]. // *Novoe pokolenie. - New generation.* – 2017. – № 12. – P. 17-22.
4. Ovcharenko K.S. Features of certification in the management of enterprise personnel. [Osobennosti attestatsii v upravlenii personalom predpriyatiya]. // *Uralskiy nauchnyy vestnik. - Ural scientific journal.* – 2017. – Vol. 5. № 1. – P. 020-022.
5. Klychova G.S., Zakirova A.R., Yusupova A.R., Klychova A.S. The main directions of assessing corporate social responsibility of business. [Osnovnye napravleniya otsenki korporativnoy sotsialnoy otvetstvennosti biznesa]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – Herald of Kazan State Agrarian University.* – 2018. – Vol. 13. № 3 (50). – P. 129-133.
6. Lagunov A.I., Saakyan M.K. Certification as an essential element of personnel management. [Attestatsiya kak vazhnyshiy element upravleniya personalom]. // *Molodezh i nauka. - Youth and science.* – 2016. – № 5. – P. 8
7. Ruslan A. Dolzhenko, Vladimir S. Polovinko and Svetlana V. Lobova. Organization the Personnel Management System in the Subsidiaries of International Banking Group // *Research Journal of Applied Sciences.* 2015. – №10. – P. 193-202.
8. Chekan A.A., Zhurakhovskaya I.M. Problems of personnel certification: analysis of practice and new possibilities of its use in modern conditions. [Problemy attestatsii personala: analiz praktiki i novye vozmozhnosti ee ispolzovaniya v sovremennykh usloviyakh]. // *Bulletin of Moscow State Regional University. Series: Economy. – Herald of Moscow State Regional University. Series: Economy.* – 2014. – № 1. P. 100-107.
9. Solomykin V.I. Analysis of modern methods of personnel certification of enterprises and organizations. [Analiz sovremennykh metodov attestatsii personala predpriyatiy i organizatsiy]. // *Bulletin of Lipetsk State Pedagogical University. Series: Humanities. – Herald of Lipetsk State Pedagogical University. Series: Humanities.* – 2015. – № 3 (18). – P. 105-114.
10. Priporova E.A. Review of personnel assessment methods (assessment center, assessment "360 degrees", certification) // *Obzor metodov otsenki personala (tsentr otsenki, otsenka "360 gradusov", attestatsiya).* *Simbirsky Scientific Bulletin. - Simbir Scientific Herald.* – 2014. № 2 (16). – P. 115-120.
11. Muhammad Fareed, Mohdfaizalmohd Isa and Wan Shakizah Wan Mohd Noor. HR Professionals' Effectiveness Through Human Capital Development, Organizational Culture and High Performance Work System: A Proposed Framework // *International Business Management.* – 2016. – №10. – pp. 1720-1728.
12. Sakaeva V.F., Fazlieva O.A. Personnel assessment form – certification. [Forma otsenki personala – attestatsiya]. // *Ekonomika i sotsium. - Economy and Society.* – 2014. – № 2-4 (11). – P. 29-31.
13. Klychova G.S., Ziganshin B.G., Valiev A.R., Zakirova A.R. Sovershenstvovanie upravleniya selskokhozyaystvennoy organizatsiey s ispolzovaniem tekhnologii benchmarkinga. [Improving the management of an agricultural organization using benchmarking technology]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – Herald of Kazan State Agrarian University.* – 2017. – Vol. 12. № 2 (44). – P. 103-108.
14. Klychova G.S., Ziganshin B.G., Zakirova A.R., Valieva G.R., Klychova A.S. Benchmarking as an efficient tool of social audit development // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* *Journal of Engineering and Applied Sciences.* – 2017. – Vol. 12. № 19. – P. 4958-4965.

#### Authors:

Klychova Guzalia Salikhovna – Doctor of Economics, Professor, Head. Department of Accounting and Audit, e-mail: kgaukgs@mail.ru

Zakirova Alsu Rafkatovna – Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting and Audit, e-mail: zakirovaar@mail.ru

Klychova Aigul Seyitmuhamedovna – Ph.D. of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit, e-mail: kgaukgs@mail.ru

Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia.

Gimadiev Ildus Mustafovich - specialist of the Sector for Planning and Analytical Work and Support of the Department for Organization of Service Support of the Center for Comprehensive Support of the Regional Service Center of the Bank of Tatarstan Branch N8610 Sberbank PJSC