

**СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В АПК: АНАЛИЗ НАУЧНЫХ  
КОНЦЕПЦИЙ**

**THE MODERN PARADIGM OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE AGRO-  
INDUSTRIAL COMPLEX: AN ANALYSIS OF SCIENTIFIC CONCEPTS**

**ТЕТЕРИНЕЦ ТАТЬЯНА АНАТОЛЬЕВНА**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и организации предприятий АПК Белорусского государственного аграрного технического университета  
Tsetsiarynets Tatsiana, PhD, associate professor, associate professor of the department of economics and organization of enterprises of the agro-industrial complex,  
Belarusian State Agrarian Technical University  
e-mail: talad79@mail.ru

**Аннотация.** Развитие экономики знаний предопределило существенные изменения, вследствие которых в центре внимания сосредоточен человеческий капитал. Данное обстоятельство обусловило активизацию внимания исследователей к анализу концепций и теорий, предопределявших факторы его развития и использования. Агропромышленный комплекс как центральное звено экономической системы характеризуется отличительными особенностями его функционирования. В совокупности со сложившейся институциональной средой и социальной инфраструктурой это накладывает определенный отпечаток на условия формирования, развития и воспроизводства человеческого капитала в данной области. В статье рассматривается последовательность формирования и изменения научных взглядов управления человеческим капиталом в аграрной сфере. Выделяются наиболее значимые с авторской точки зрения ступени познания в данной области и их сущность. Формулируется современный подход к менеджменту человеческого капитала.

**Ключевые слова.** Человеческий капитал, управление, научные концепции, агропромышленный комплекс.

**Abstract.** The development of the knowledge economy has led to significant changes that focus on human capital. This circumstance led to increased attention of researchers to the analysis of concepts and theories that determined the factors of its development and use. The agro-industrial complex, as the central link of the economic system, is characterized by distinctive features of its functioning. Together with the existing institutional environment and social infrastructure, this has a certain impact on the conditions for the formation, development and reproduction of human capital in this area. The article considers the sequence of formation and change of scientific views of human capital management in the agricultural sector. The author highlights the most significant stages of knowledge in this field from the author's point of view and their essence. A modern approach to human capital management is formulated.

**Keywords.** Human capital, management, scientific concepts, agro-industrial complex.

В современных условиях интеллектуализации и экономики знаний механизм управления человеческим капиталом является приоритетным фактором и устойчивым источником формирования конкурентных преимуществ в аграрной сфере. Борьба за новые рынки сбыта, доступ к инвестиционным ресурсам и технологическим новшествам побуждают сельскохозяйственных товаропроизводителей внедрять новые методы его управления с целью обеспечения сохранности наиболее ликвидного и трудновоспроизводимого актива – человека. основополагающей целью данного процесса является формирование социально-экономических основ востребованности и капитализации интеллектуально-инновационных способностей человеческих ресурсов на основе их устойчивого воспроизводства, сохранения и приращения.

Обобщение теоретических основ и практических подходов к управлению человеческим капиталом позволяют выделить несколько основополагающих концепций, которые укрупненно можно объединить как экономическую, органическую и гуманистическую [1, с. 18]. Основу первой из них раскрывает представление о человеке как о «*homo economicus*», трудовая деятельность которого базируется преимущественно на собственных эгоистических интересах. Причем последние могут не совпадать с производственными целями, что обуславливает их конфликт. Такая ситуация порождает недоверие к работнику и требует жесткой регламентации его трудовой деятельности, а также усиливает необходимость постоянного контроля.

Сформулированная Ф. Тейлором концепция научного управления и опубликованная в книге «Принципы научного управления», а также его последователями Френком и Лиллией Гилбрет и Генри Грантом была широко внедрена в практику в XX в. [2]. Ее принципиальной особенностью является разработка функциональной системы разделения труда между мастерами и бригадирами, а также управленческими работниками. Технократическая концепция не уделяла особого внимания персонализации человеческих качеств работника. Инициативность, креативность, рационализаторство, творчество выступали второстепенным дополнением необходимости механического выполнения поставленных задач. В широком понимании работник рассматривался как обязательный, но придаточный производственный ресурс. Возрастающая технико-технологическая оснащенность производственных процессов усиливала минимизацию созидательного участия работника, нацеливая его деятельность на подчинение и формируя профессиональное отчуждение. В результате трудовой потенциал рабочих использовался не в полной мере, а высокая напряженность физического труда способствовала возникновению конфликтных ситуаций.

Параллельно с возникновением и проникновением в практическую сферу технократического подхода к управлению трудовыми ресурсами в Европе зарождается административная школа менеджмента, основателем которой выступает А. Файоль. Его вклад в концепцию научного управления состоял в выработке общих правил и законов управления организацией, в результате чего были сформулированы 14 основополагающих принципов [3]. Единство взглядов

Ф. Тейлора и А. Файоля заключалось в попытке формулирования универсальных подходов, методов и принципов управления предприятиями, что, по их мнению, будет способствовать успешному развитию любой организации.

Многолетний период теоретических исследований сущности «человеческого капитала», наличия достаточно разносторонних взглядов к его содержанию, тем не менее, практически до второй половины XX в. характеризуется общностью концепций к его управлению. Это во многом обусловлено ресурсным подходом к пониманию сущности человеческого капитала, целевой функцией которого выступает живой труд, измеряемый затратами рабочего времени и уровнем его оплаты (таблица 1).

Таблица 1 – Соотношение достоинств и недостатков в рамках экономического подхода

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
Четкость и конкретность заданий	Отсутствие гибкости к изменяющимся условиям
Постоянство выполнения заданий	Отсутствие внутренней мотивации, преимущественное использования инструментария внешнего стимулирования
Приоритетность плановых заданий	Отсутствие творческого подхода к исполнению обязанностей

Источник: составлено автором на основании [4].

Выделение отечественного агропромышленного комплекса в самостоятельную экономическую категорию среди отраслей народного хозяйства для комплексного планирования и финансирования производственной и социальной его деятельности было осуществлено в 70-е годы XX в. [5, с. 25]. Этот период отличался прогрессивными темпами научно-технологического развития промышленного комплекса страны, основанными на материализации факторов экономического роста, одним из которых выступают трудовые ресурсы. Основываясь на постулатах марксистской теории, последние не рассматриваются в качестве капитала, а представляют собой элемент продуктивной (трудовой) деятельности. Применительно к человеку, понятие «капитал» приобретает негативную содержательную форму, характеризующую в большей степени ее эксплуатационный аспект.

Несоответствие темпов социально-экономического развития аграрного и промышленного секторов экономики обусловили формирование дифференцированных концептуальных подходов к управлению человеческими ресурсами, зачастую имеющих диаметрально противоположную проекцию. Происходящие в этот период аграрные преобразования и используемые инструменты управления трудовыми ресурсами способствовали формированию соответствующих адаптационных механизмов сельского населения. Одним из основных сдерживающих фактором увеличения аграрного производства выступала низкая результативность труда работников. Наряду с невысокой технологической оснащенностью производственных процессов, отмечалось отсутствие организационно-материальной взаимосвязи сельскохозяйственных рабочих с конечными результатами своего труда. Цель их деятельности заключалась в механистическом выполнении последовательных операций сельскохозяйственного цикла. Известный советский ученый И. Бестужев-Лада в своих

трудах отмечал, что советский человек «живет он интересами своего коллектива, страны, мировой социалистической системы, всего человечества в целом...все в жизни человека – еда, одежда, жилище – суть, лишь условия, предпосылки, средства для его служения человечеству, его творчества во имя человека» [6, с. 7].

Тожественное восприятие человеческих ресурсов как составляющей производственного потенциала сельскохозяйственных форм хозяйствования проецирует формирование концептуальных подходов к управлению объектом, а не субъектом производственных отношений, лишенным личностных характеристик и нацеленным на максимальную отдачу. Исходя из этого применяемая модель управления трудовыми ресурсами, ориентирована на управление результатом, а не процессом его достижения. Как отмечают в своих трудах отечественные исследователи, «труд крестьян был малопродуктивным, его коллективные принципы их не привлекали. В первые годы коллективизации крестьяне пытались работать индивидуально, на традиционной основе» [7, с. 115]. В то же время сложившаяся система управления отечественного АПК постоянно совершенствовалась, образуя новые формы организации аграрного производства. Однако отсутствие взаимосвязи между трудом крестьян и результатами их конечной деятельности делало данную форму социалистической организации производства малоэффективной.

К 70-м годам XX в. уровень механизации сельскохозяйственного производства был достаточно высоким, в результате чего механизированные звенья оказались неэффективными при использовании поточно-групповых методов работы на основе повсеместного применения высокопроизводительных технических средств. Сложившаяся ситуация оказывала негативное влияние не только на уровень производительности труда, но и на эффективность управления персоналом. «Интенсификация сельскохозяйственного производства предполагает соблюдение количественных и качественных пропорций между важнейшими элементами производства: техникой, технологией и рабочей силой, гармоничностью и упорядоченностью организационных и экономических связей между ними. Организация труда должна соответствовать достигнутому уровню развития производительных сил, выступать мощнейшим ускорителем подъема экономики хозяйства» [8, с. 71].

Таким образом, в результате модернизации механизма сельскохозяйственного производства и на основе системы менеджмента кадрового потенциала экономическая (технократическая и административная) концепция управления аграрным человеческим капиталом оказалась невосприимчивой к происходящим трансформациям. Понимание «человека» преимущественно в контексте «рабочей силы» не позволяло полноценно использовать его ресурсный потенциал, обеспечивать рост результативности труда, а также способствовать самореализации и постоянному развитию.

Прогрессивная трансформация аграрных рыночных отношений, модернизации институтов собственности продуцировали активизацию вовлечения работников в процесс последовательного достижения целей деятельности организации. Наиболее ярко это проявляется в аграрной бизнес-среде, частной предпринимательской деятельности, в результате которой достижение конечной цели, как правило, дохода, обусловлено не только ролью и участием каждого члена группы, но и его заинтересованностью. Указанные обстоятельства способствовали формированию на рубеже 1970-1980-х гг. XX в. органического подхода или концепции управления персоналом (*personal management*) как системы взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач, принципов

и методов управления персоналом и механизма ее реализации в конкретных условиях. Ее основу составляли возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией.

Одним из основоположников концепции человеческих отношений является профессор Школы бизнеса Гарвардского университета Дж. Э. Мэйо, основавший свою теорию на результатах проведенного социально-психологического эксперимента в г. Хоторне на заводе «*Western Electric Company*». Результаты проведенных исследований послужили базисом формирования школы человеческих отношений и заложили основу данной концепции. Ее основоположник отмечал приоритетное влияние социального статуса работников и микроклимата в коллективе на результативность трудовой деятельности в сравнении с технологической оснащенностью и производственными условиями труда. Э. Мэйо уделял особое внимание социальной природе человека, акцентируя свои результаты на влиянии неформальных групп в организации и их воздействии на поведение трудящихся. Согласно его мнению, человеческое взаимодействие в процессе трудовой деятельности разрушается ускоряющимися темпами технического прогресса, который, в свою очередь, провоцирует разрыв культурных традиций, в совокупности способствующих социальной солидарности (таблица 2).

Таблица 2 – Соотношение потребностей и направлений деятельности по управлению человеческим капиталом в рамках органического подхода

<b>Потребности</b>	<b>Направления деятельности</b>
Самоактуализация	Усиление вовлеченности в процесс труда. Трудовая деятельность выступает главным средством самовыражения
Самоуважение	Трудовая деятельность выступает одной из потребностей и интересов работника, не ограничивая его пространство и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Развитие партнерства и коллегиальности трудовой деятельности
Потребности в уважении	Обеспечение безопасности трудовой деятельности, развитие системы пенсионного обеспечения и социального страхования, стимулирование карьерного роста и создание безопасных условий труда
Физиологические потребности	Обеспечение достойного уровня оплаты труда, способствующего покрытию затраченных сил, энергии и времени

Источник: составлено автором на основании [4].

Рассматривая научные идеи и выводы Э. Мэйо сквозь призму агроменеджмента, следует отметить их характерную свойственность современным тенденциям развития аграрного общества. Возрастающая мобильность трудовых ресурсов, наряду с активизацией

перелива аграрного человеческого капитала в быстроликвидные сферы деятельности, способствует столкновению различных культур, мировоззрений и менталитетов, активизирует безличностную форму взаимоотношений. Превалирование научно-технологического прогресса в индустриальных отраслях формирует «социальное отставание» и усиливает степень «социальной дезорганизации» сельских жителей. Таким образом, происходит «разрушение традиционных социальных норм и форм сотрудничества, следствием чего стало появление в нем плохо адаптированных и несчастных индивидуумов» [9, с. 124-125].

В современной трактовке аграрного менеджмента органическая концепция управления человеческим капиталом получила развитие в контексте двух основных направлений: управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Их сущность состоит в усилении интереса к человеку как работнику, являющемуся основополагающим ресурсом и локомотивом развития сельскохозяйственных организаций. Как отмечает в своих трудах Липницкая В.В., формирование современной системы управления человеческим капиталом в аграрном секторе базируется не только на тщательном подборе сотрудников сельскохозяйственных организаций, но включает элементы последующего планирования их карьеры, качественной и количественной оценки выполнения работ, комплексные мероприятия по повышению их квалификации [10, с. 227]. Система управления социально-трудовыми отношениями основывается на взаимном учете интересов работников и менеджеров организаций, повсеместном признании его прав и интересов, предоставлении определенной самостоятельности и гибкости при выполнении работ, поощрении инициативности и творчества, формировании отношений партнерства и сотрудничества в трудовом коллективе.

Несмотря на ярко выраженную адаптивность органической концепции к потребностям и желаниям работников и построению механизма управления человеческими ресурсами на взаимном учете обоюдных интересов, тем не менее данный подход не исключает имеющихся противоречий между нанимателем и работником, обусловленных социально-экономическими взаимоотношениями. В рамках их устранения сформировалась гуманистическая концепция, объединяющая в себе два предыдущих подхода. Ее сторонники рассматривают работников не столько как обезличенный экономический ресурс, сколько как отдельную личность, обладающую индивидуальными психофизиологическими качествами (табл. 3).

Таблица 3 – Механизмы и инструменты управления человеческим капиталом в рамках гуманистического подхода

<b>Управленческая форма</b>	<b>Задачи</b>	<b>Критерии</b>	<b>Инструментарий</b>
Рыночная	Посторонние системы целей, имеющих стоимостную оценку	Доходность	Маркетинг
Демократическая	Соотношение целей с законодательной системой	Легитимность	Нормативная правовая база
Коллективистская	Соотношение личностный целей работника и интересов организации	Приемлемость	Социологические опросы и изучение общественного мнения
Программная	Разработка сценарных вариантов развития	Реалистичность	Комплексный анализ оценка ресурсов
Бюрократическая	Выполнение заданий в соответствии с планом	Исполнительность	Постановка задач

Источник: составлено автором на основании [4].

Отличительной особенностью гуманистической концепции является концентрация внимания на управлении поведением индивида с учетом перспектив его развития в будущем, ориентации на достижение стратегических целей, что существенно отличается от технократического подхода, основанного на рационализаторском менеджменте [11, с. 15]. Человеческие ресурсы приобретают форму капитала только при условии осуществления определенных инвестиционных вложений, применения специализированных инструментов управления, обеспечивающих его развитие и накопление с целью долгосрочного использования его потенциала [12, с. 114]. Последнее условие является ключевым фактором, способствующим трансформации человеческих ресурсов в капитал организации, отрасли или национальной экономики в целом. Формирование современной управленческой парадигмы, учитывающей растущее влияние глобализации, межкультурных и межнациональных аспектов менеджмента, основывается на следующих идеях:

- менеджмент человеческого капитала на всех уровнях управления необходимо координировать с учетом стратегических целей и тактических задач;
- человеческий капитал выступает основополагающим фактором, обеспечивающим инновационное развитие организаций, межотраслевых комплексов и экономической системы в целом;

– человек как центральное звено человеческого капитала, рассматривается в единстве возможных форм его проявления: трудовой деятельности, потенциала индивида и социальных отношений. Исходя из этого управление человеческими ресурсами представляет собой систему взаимосвязанных организационно-производственных и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих эффективное использование его потенциала.

Особенностью современной концепция управления человеческим капиталом является масштабирование содержательного смысла этого понятия, существенно расширяющего границы и глубину понятия «управление персоналом». Управление человеческим капиталом представляет собой систему взаимосвязанных социально-экономических и институционально-правовых инструментов, создающих условия для его формирования, развития, накопления и приращения. Исходя из этого менеджмент человеческого капитала в агропромышленном комплексе осуществляется посредством совершенствования социально-экономической и нормативной правовой среды, обеспечивающей возможности самореализации и высокопродуктивной деятельности его представителей, способствующей ускорению оборачиваемости циклов саморазвития и инновационного роста, постоянного обновления и увеличения капитализированной части.

#### Литература

1. Фомин, О.С. Современные подходы к управлению социально-трудовыми отношениями в аграрной сфере / О.С. Фомин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии.– 2017.– № 4.– С. 17-23.
2. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента. // Информационно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylog\\_prin-cipi](http://www.i-u.ru/biblio/archive/teylog_prin-cipi). – Дата доступа: 25.09.2020.
3. Fayol, H Administration industrielle et générale.– Paris.– Dunod et Pinat.– 1917.– 174 p.
4. Варакулина, М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: монография; Брест. гос. ун-т им. А.С. Пушкина, Брест. обл. исполн. ком. – Брест: БрГУ.– 2019.– 178 с.
5. Экономика адаптивных систем хозяйствования в АПК Беларуси. Теория, методология, практика [монография] / Г.И. Гануш; Национальная академия наук Беларуси, Отделение аграрных наук.– Минск: Беларуская навука.– 2018.– 185 с.
6. Бестужев-Лада, И.В. К какому идеалу мы стремимся? // Восточно-Сибирская правда.– 27 февраля 1977.–С. 7.
7. Лещиловский, П.В., Лещиловская, М.П. Развитие форм организации труда и их эффективность / П.В. Лещиловский, М.П. Лещиловская // Вестник Белорусского государственного экономического университета.– 2010.– № 6.– С.–115-119.
8. Лещиловский, П.В. Занятость и определяющие ее факторы // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость: материалы VIII Междунар. научно-практич. конф., Минск, 21-22 мая 2015 г. в 2 т. / [редкол.: В.Н. Шимов



и др.]; М-во образования Респ. Беларусь, УО «Белорусский гос. экон. ун-т».– Минск: БГЭУ.– 2015.– Т. 2.– С. 70-72.

9. Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Viking Press.– 1960.– p. 124-125.

10. Липницкая, В.В. Непрерывное образование как механизм подготовки конкурентоспособного работника // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК: сборник науч. статей X Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24-25 мая 2018 г.– Минск: БГАТУ.– 2018.– С. 226-231.

11. Рязанцева, И.В., Самойлюк, Т.А. Гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами / И.В. Рязанцева, Т.А.Самойцлюк // Теория и практика общественного развития.– 2016.– №6.– С. 14-19.

12. Боброва, А.Г. Институциональная среда воспроизводства и развития человеческого капитала Беларуси / А.Г. Боброва, Н.М. Щербина, Ю.Н. Петракова // Экономическая наука сегодня.– 2018.– Вып. 7.– С.113-122.

УДК 331.5.024.52

## **АНАЛИЗ ВЫПОЛНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПОДПРОГРАММЫ 1 ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ О СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЕ И СОДЕЙСТВИИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ НА 2016-2020 ГОДЫ**

### **ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE INDICATORS OF SUBPROGRAM 1 OF THE STATE PROGRAM ON SOCIAL PROTECTION AND PROMOTION OF EMPLOYMENT OF THE POPULATION FOR 2016-2020**

**АНДИЛЕВКО ТАТЬЯНА ВАЛЕРЬЕВНА**

старший научный сотрудник Института экономики  
Национальной академии наук Беларуси

Andilevko Tatiana Valerievna, Senior Researcher of the Institute of Economics  
of the National Academy of Sciences of Belarus

e-mail: andilevkot@mail.ru

**Аннотация.** В статье представлен анализ системы сводных и целевых показателей подпрограммы 1 Государственной программы о социальной защите и содействии занятости населения на 2016-2020 годы. Выявлено, что часть анализируемых показателей, гарантией выполнения которых являются государственные службы занятости, достигает плановых значений. Однако показатели, связанные с непосредственным участием работодателей, не выполняются.