

УДК 338.984

## Особенности развития человеческого капитала персонала сельскохозяйственных предприятий

**Семенова Елена Михайловна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры теоретической экономики и управления персоналом,  
Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева,  
302026, Российская Федерация, Орел, ул. Комсомольская, 95;  
e-mail: EM\_Semenova@mail.ru

**Арсенина Алина Александровна**

Магистрант,  
Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева,  
302026, Российская Федерация, Орел, ул. Комсомольская, 95;  
e-mail: econte@ostu.ru

Publishing House "ANALITIKA RODIS" ( analitikarodis@yandex.ru ) <http://publishing-vak.ru/>

### Аннотация

**Цель.** Целью статьи является исследование вопросов развития человеческого капитала персонала сельскохозяйственных предприятий на основе обогащения их труда. **Методология.** Методология работы включает в себя применение общих и специальных методов научного познания – анализа и сопоставления, а также статистического и факторного анализа. **Результаты.** Рассмотрев общие тенденции развития аграрного сектора экономики, авторы выделяют главные проблемы, не позволяющие эффективно использовать накопленный индивидуальный человеческий капитал, к которым относятся часто обновляющийся коллектив работников, отсутствие механизмов планирования карьеры, «стареющий» коллектив ввиду непривлекательности сельскохозяйственного труда для молодежи, наличие рабочих мест с вредными и даже опасными условиями труда, частое использование ненормированного рабочего дня, низкий уровень образования персонала. В качестве решения выявленных проблем предлагается использовать механизмы обогащения труда персонала, в том числе обучение и переобучение, эффективную мотивацию персонала и т. п., а также комплексный подход к обеспечению таких предприятий кадрами и формированию достойных условий труда для производственного и непроизводственного персонала с учетом текущих потребностей как работников, так и сельскохозяйственных предприятий.

**Заключение.** По мере развития рыночных отношений в сфере сельскохозяйственного производства появилась объективная необходимость повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий с целью расширения рынков сбыта производимой продукции. Одним из инструментов достижения указанной цели является развитие человеческого капитала работников сельскохозяйственных предприятий за счет обогащения их труда. Крайне важно применять комплексный подход к обеспечению таких предприятий кадрами и формированию достойных условий труда для производственного и непроизводственного персонала, который бы учитывал текущие потребности работников и при этом одновременно позволял решать текущие экономические и социальные проблемы, возникающие в деятельности сельхозпредприятий, на инновационной основе.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Семенова Е.М., Арсенина А.А. Особенности развития человеческого капитала персонала сельскохозяйственных предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. Том 6. № 12В. С. 362-374.

#### **Ключевые слова**

Человеческий капитал, сельскохозяйственные предприятия, обогащение труда, управление человеческим капиталом, персонал.

## **Введение**

Человеческий капитал персонала в настоящее время рассматривается как необходимый элемент производственной деятельности при обосновании принципов и задач управления предприятием, а также как инструмент повышения его конкурентоспособности. По мере увеличения числа предприятий, применяющих инновационные технологии и оборудование в производстве, возрастает и их потребность в высококвалифицированных кадрах, для привлечения и удержания которых необходимо создать привлекательные условия труда. Заинтересованность персонала в работе на таких предприятиях обусловлена возможностью пополнения накопленного человеческого капитала посредством обогащения труда.

В настоящее время развитие человеческого капитала персонала является первоочередной задачей, требующей заботы о сохранении и развитии человеческих ресурсов, представленных на рынке труда в виде рабочей силы. Кроме того, для современной инновационной экономики России все более важным становится воспроизводство именно интеллектуального потенциала общества, определяющего качественный состав рабочей силы.

## **Воздействие обогащения труда на расширение индивидуального человеческого капитала персонала предприятий аграрного сектора экономики**

Анализ эффективности деятельности предприятий, занимающихся различными видами деятельности, показал, что к 2016 году в Орловской области число сельскохозяйственных предприятий снизилось практически на 10% при росте оплаты труда работающего на этих предприятиях персонала более чем в 2 раза (в сравнении с 2010 годом). При этом численность занятых сократилась незначительно – на 2,03%, что соответствует динамике численности персонала в экономике в целом [Информация для ведения мониторинга..., www]. Данное обстоятельство позволяет судить о повышении внимания к персоналу сельскохозяйственных предприятий. Но, несмотря на отмеченные положительные тенденции, на сельскохозяйственных предприятиях все же существуют кадровые проблемы, усугубляющиеся ограниченностью возможностей для инвестирования. В результате возникают сложности при внедрении в производственную деятельность инновационных технологий, а недостаточно высокий уровень производительности труда выявляет необходимость его обогащения за счет развития общего человеческого капитала персонала [Аусан, 2005]. Уровень производительности труда в сельском хозяйстве в настоящее время растет, но темпы его прироста (не более 5% в год) недостаточны для обеспечения эффективности деятельности, что приводит к низкому уровню оплаты труда по сравнению с предприятиями других видов экономической деятельности, низкой конкурентоспособности продукции, слабому инвестиционному потенциалу и т. п.

В связи с этим на первый план выходит проблема обеспечения эффективности использования человеческого капитала персонала как главного инструмента повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий [Lynham, Cunningham, 2006]. Данная проблема является для большинства предприятий агропромышленного комплекса не просто актуальной, а ставится в ряд первостепенных задач в системе социально-экономических исследований [Зубова, 2013, 133].

Одним из решений указанных проблем является всестороннее развитие знаний, умений, навыков, способностей персонала за счет обогащения труда. Кроме того, процесс обогащения труда можно рассматривать как наиболее эффективный способ увеличения производительности труда, осуществляемый вкуче с анализом удовлетворенности персонала результатами своего труда [Gerhart, Fang, 2005]. Как правило, меры, направленные на обогащение труда, будут затрагивать две стороны производственно-трудовых отношений. С одной стороны, это содержание трудового процесса, а с другой – компетентность работника в области самостоятельного принятия решения о способах выполнения данного трудового процесса [Lepak et al., 2006]. Таким образом, трудовое поведение работника во многом будет определяться его внутренними мотивационными факторами.

В целях обогащения труда исследователи предлагают проведение комплекса мероприятий [Пашкевич, 1979, 163]. Среди наиболее распространенных отметим:

- 1) перемещение работника при выполнении операций в рамках одного производственного процесса с целью расширения его навыков и технологических знаний при производстве товаров;
- 2) горизонтальная ротация, т. е. расширение трудовых функций работника за счет добавления смежных функций;
- 3) вертикальная ротация, т. е. расширение трудовых функций работника за счет добавления исполнительских и управленческих функций разного уровня;
- 4) самостоятельное выполнение мероприятия, включая его планирование, управление и контроль за ходом реализации;
- 5) устранение излишних функций и производственных элементов при выполнении трудовых задач.

Практическая реализация перечисленных выше мероприятий по обогащению труда, как правило, не имеет заранее установленных правил и не регламентирована в локальных нормативных документах предприятия. Способы повышения производительности труда на основе его обогащения индивидуальны для каждого предприятия и зависят не только от его экономического положения, но и от качества и состава человеческого капитала персонала предприятия. Заметим, что, трансформируя образовательное и профессиональное пространство работника, также можно достичь эффекта обогащения его труда.

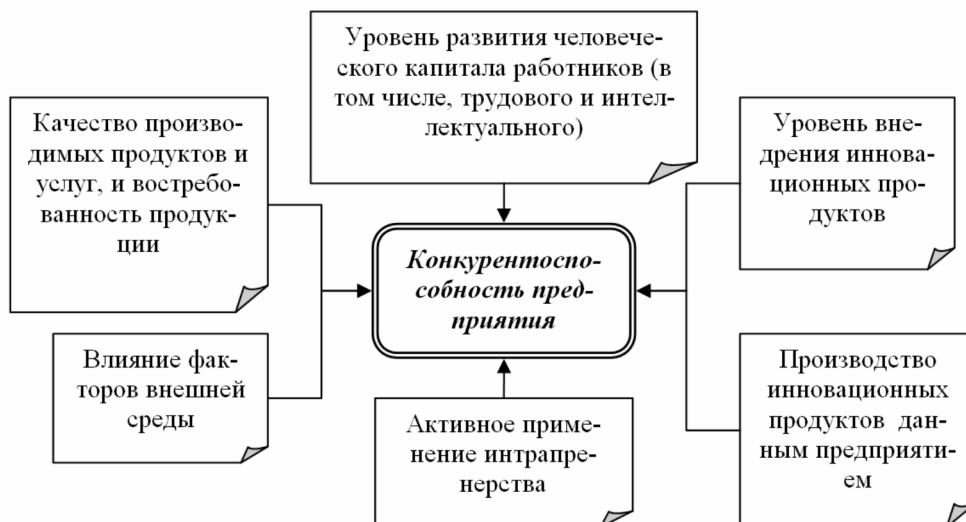
Таким образом, состав и качество человеческого капитала предприятия будет зависеть от мероприятий, позволяющих накапливать и совершенствовать индивидуальный человеческий капитал каждого работника [Katou, Budhwar, 2006]. Общественное накопление и использование данного вида капитала зависит и от профессиональной мобильности работника, вызывающей реальное изменение профессионального расслоения в обществе.

Работники обладают различным уровнем накопленного человеческого капитала, т. е. они имеют различный уровень здоровья, объем общих и профессиональных знаний, моральные качества, трудовые умения и навыки, врожденные способности, социальный имидж и связи [Kramar, 2014]. Следовательно, они способны выполнять различные трудовые функции с разной результативностью.

Общепризнано, что знания выступают как главный источник роста производительности труда, делают возможным внедрение инноваций в производственный процесс, а также определяют конкурентные преимущества предприятия на рынке. Так, Б.З. Мильнер отмечает, что «в отличие от затрат финансового капитала использование знаний ведет к их преумножению и в отличие от натурального сырья знания не утрачиваются (т. е. чем больше они распределяются, тем больше производится продукции)» [Мильнер, 2003, VIII]. Поэтому можно предположить, что лидерство на рынке будет принадлежать новаторским компаниям, придающим особое значение развитию и эффективному использованию человеческого

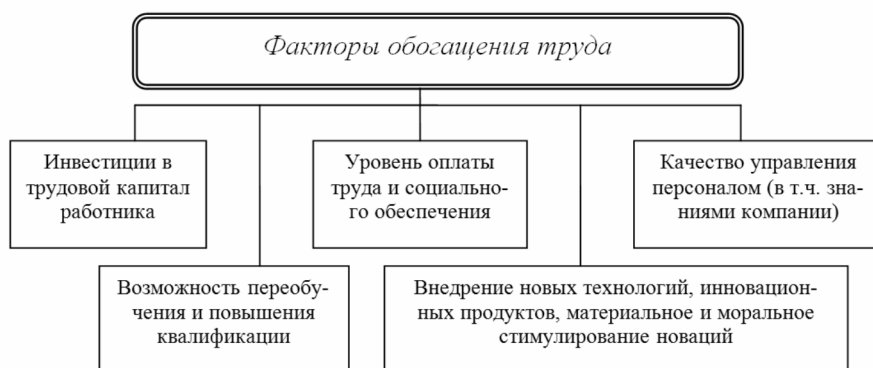
капитала своих работников. Именно знания, являясь источником развития и повышения эффективности деятельности любого предприятия, уже сегодня становятся основным производственным ресурсом и объектом управления (рис. 1).

Развитие человеческого капитала персонала посредством обогащения труда позволяет предприятию обеспечить для себя рыночные преимущества. Развитие научно-технического прогресса и интеллектуализация общества вызывают серьезные изменения в структуре производительных сил, подвергая изменениям характер и содержание трудовых функций.



**Рисунок 1. Факторы, воздействующие на конкурентоспособность предприятий**

Роль интеллектуализации трудовых процессов постоянно возрастает. Кардинальные изменения в технико-технологическом базисе производства требуют адекватного изменения в профессионально-квалификационной структуре рабочей силы [Добрынин, Дятлов, Цыренова, 1999, 24]. Среди основных факторов, воздействующих на обогащение труда в процессе хозяйственной деятельности фирмы, можно выделить следующие (рис. 2).



**Рисунок 2. Факторы, воздействующие на обогащение труда**

Воздействие указанных на рис. 2 факторов, приводящих к обогащению труда, на производственный процесс вызывает возникновение новых сфер приложения труда, новых видов

занятости, новых профессий, повышение конкурентоспособности как отдельных предприятий, так и страны в целом. Эффективное функционирование сельскохозяйственных предприятий все больше зависит от:

- 1) способов и методов использования основных ресурсов и факторов производства;
- 2) гармоничности, слаженности трудовых отношений в коллективе;
- 3) моральной и материальной заинтересованности работников в достижении высоких трудовых результатов.

В инновационной экономике страны в роли решающего фактора экономического роста выступают общий уровень образования работника, его профессионально-квалификационная подготовка, состояние здоровья, моральные качества, т. е. индивидуальный человеческий капитал [Шелковников, Кузнецова, Петухова, 2015, 353]. В то же время нехватка высококвалифицированных работников непосредственно сказывается на эффективности производства и уровне получаемых доходов [Печеная, Давыдов, 2013].

Анализ процесса обогащения труда на предприятиях в разрезе видов их деятельности показывает, что современные сельскохозяйственные предприятия стремятся как можно полнее использовать накопленный человеческий капитал своих работников посредством предоставления им свободы при выборе методов выполнения трудовых операций, обеспечивая, таким образом, активное участие работников в процессе производства.

### **Особенности и проблемы управления человеческим капиталом на сельскохозяйственных предприятиях Орловской области**

Реализация мероприятий по обогащению труда на сельскохозяйственных предприятиях Орловской области интегрирована в систему управления человеческим капиталом данных предприятий. Анализ способов и технологий управления человеческим капиталом позволил выявить ряд особенностей, среди которых отметим следующие:

1) часто обновляющийся коллектив работников. Причиной этому в большинстве случаев является несоответствие ожиданий и представлений работников об их будущей работе тому, с чем реально приходится сталкиваться (как условия труда, так и отношение коллектива к новому работнику). В результате работники чувствуют разочарование, неудовлетворенность работой, что и приводит к увольнению;

2) отсутствие механизмов планирования карьеры. В случае, когда работник не видит четких контуров возможных карьерных перспектив, его мотивация снижается, он старается найти более подходящее рабочее место. В условиях сельскохозяйственных предприятий, где основная доля персонала – это рабочие, спланировать продвижение по карьерной лестнице довольно сложно;



3) «стареющий» коллектив ввиду непривлекательности сельскохозяйственного труда для молодежи. Данное обстоятельство осложняется еще и тем, что для большинства людей преклонного возраста, несмотря на их квалификацию и профессиональные навыки, физический труд становится в тягость, что снижает его производительность;

4) сельскохозяйственные предприятия имеют рабочие места с допустимыми, вредными и даже опасными условиями труда. Кроме того, в сельскохозяйственном производстве присутствуют факторы, которые при воздействии на организм человека вызывают его функциональные изменения и приводят к стойкому снижению работоспособности;

5) частое использование ненормированного рабочего дня, что обусловлено сезонностью производства. В такие периоды отмечается повышенная утомляемость работников, снижение работоспособности и повышение стрессового состояния. Также для выполнения работ в полном объеме сельскохозяйственные организации часто прибегают к привлечению временного персонала по договору подряда, что для работников не всегда является удобным и практичным;

6) низкий уровень образования персонала. Ввиду того, что подавляющая часть работников – представители категории «производственный персонал», общий уровень образования на предприятиях сельского хозяйства невелик. Большинство работников имеют начальное либо среднее профессиональное образование (ПТУ, лицей, техникум, колледж). Это говорит о том, что работники могут особенно не дорожить рабочим местом, так как не стремятся построить карьеру в организации, а работают ради заработной платы. Поэтому в случаях, когда появляется возможность увеличить свой заработок, работники переходят в другие организации.

Вследствие этого в настоящее время сельское хозяйство является недостаточно конкурентоспособным в межотраслевой конкуренции на рынке труда [Кирилова, 2014, 70]. Из всего вышесказанного вытекает основная проблема управления человеческим капиталом персонала сельскохозяйственных предприятий и его развития – текучесть персонала. Среди основных причин ухода персонала отметим следующие.

1. Несправедливая структура оплаты. Это касается главным образом специалистов сельскохозяйственных предприятий, так как зачастую уровень их средней заработной платы меньше уровня заработной платы рабочих. Это ведет к ощущению ненужности и подрывает мотивацию к труду.

2. Нестабильные заработки. Здесь важной причиной является сезонность работ. В летний период рабочий персонал получает большие доходы, чего нельзя сказать о времени межсезонья.

3. Продолжительные или неудобные часы работы. Этот фактор также прямым образом относится к сезонности. В летнее время работникам приходится задерживаться и перерабатывать. Зимой же используется сокращенный рабочий день.

4. Плохие условия труда также способствуют текучести кадров. Каждый работник ищет наиболее комфортные для себя условия.

5. Непосредственное руководство. Так как в силу географической недоступности нередко нет возможности проконтролировать, какие отношения складываются у рабочих и их бригадиров, то это также является проблемой и может быть причиной текучести в случае деспотичного обращения с подчиненными. Сложность создает и оторванность высшего руководства от рядовых работников.

6. Проблемы с проездом до места работы. Такая ситуация наблюдается у региональных специалистов, а именно у агрономов и инженеров-технологов. В их обязанности входит выезд на поля для проведения необходимых анализов. Специалисты должны иметь свой транспорт или находить другие пути выхода из ситуации.

7. Сложности при продвижении, обучении, повышении квалификации, развитии опыта, построения карьеры. Это главным образом относится к рабочим, которые не могут планировать свой карьерный рост.

8. Неадекватные меры по введению в должность. В организации отсутствует контроль за адаптацией, так как этим некому заниматься на месте, а дистанционная адаптация не приводит к должному результату.

9. Увольнение «за компанию» с коллегами по работе. Это, как правило, свойственно низкоквалифицированным работникам. Поэтому необходимо применять меры по снижению утечки кадров в конкурентные организации.

### **Создание условий для развития человеческого капитала персонала сельскохозяйственных предприятий**

Решением указанных проблем является повышение качества и эффективности управления человеческим капиталом сельскохозяйственных предприятий. В частности, в целях обогащения труда работников представляется необходимым:

- 1) привлечение дополнительных инвестиций в человеческий капитал;
- 2) создание прозрачной системы оплаты труда с применением элементов грейдинга [Цимбалюк, 2014, 24], установление зависимости оплаты труда непроизводственных работников от общих результатов деятельности предприятия;
- 3) внедрение расширенного социального пакета для производственных работников, включающего не только блага, установленные законодательством о труде, но и дополнительное социальное обеспечение;
- 4) обеспечение возможности построения карьеры за счет переобучения и повышения квалификации производственного персонала;
- 5) внедрение в производство инновационных технологий и продуктов, а также использование механизмов материального и морального стимулирования персонала, внедряющего инновации.



## Заключение

Подводя итог вышеизложенному, отметим, что по мере развития рыночных отношений в сфере сельскохозяйственного производства появилась объективная необходимость повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий с целью расширения рынков сбыта производимой продукции. Одним из инструментов достижения указанной цели является развитие человеческого капитала работников сельскохозяйственных предприятий за счет обогащения их труда. Крайне важно применять комплексный подход к обеспечению таких предприятий кадрами и формированию достойных условий труда для производственного и непромышленного персонала, который бы учитывал текущие потребности работников и при этом одновременно позволял решать текущие экономические и социальные проблемы, возникающие в деятельности сельхозпредприятий, на инновационной основе.

## Библиография

1. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999. 309 с.
2. Зубова О.Г. Кадровый потенциал как компонент многофункциональной конкурентной среды аграрного сектора: региональный аспект // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 2 (100). С. 132-136.
3. Информация для ведения мониторинга заработной платы отдельных категорий работников социальной сферы и науки. URL: [http://orel.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/orel/ru/statistics/standards\\_of\\_life/](http://orel.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/orel/ru/statistics/standards_of_life/)
4. Кирилова О.В. Профессиональные знания и компетенции в системе кадрового обеспечения АПК // Агропродовольственная политика России. 2014. № 7 (19). С. 69-72.
5. Мильнер Б.З. Управление знаниями. М.: ИНФРА-М, 2003. 178 с.
6. Пашкевич О.Н. Социально-экономические концепции американского менеджмента (критический анализ). Мн.: Наука и техника, 1979. 224 с.
7. Печеная Л.Т., Давыдов С.А. Интеграция предприятий зерноперерабатывающей промышленности и хлебозаводов как направление эффективного развития // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2013. № 2 (22). С. 165-172.
8. Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика // Справочник кадровика. 2014. № 17. С. 23-26.
9. Шелковников С.А., Кузнецова И.Г., Петухова М.С. Условия развития человеческого капитала в сельском хозяйстве региона // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-1 (59-1). С. 351-353.

10. Aycan Z. The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices // *The international journal of human resource management*. 2005. Vol. 16. No. 7. P. 1083-1119. doi: 10.1080/09585190500143956
11. Gerhart B., Fang M. National culture and human resource management: assumptions and evidence // *The international journal of human resource management*. 2005. Vol. 16. No. 6. P. 971-986. doi: 10.1080/09585190500120772
12. Katou A.A., Budhwar P.S. Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context // *The international journal of human resource management*. 2006. Vol. 17. No. 7. P. 1223-1253. doi: 10.1080/09585190600756525
13. Kramar R. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? // *The international journal of human resource management*. 2014. Vol. 25. No. 8. P. 1069-1089.
14. Lepak D.P., Liao H., Chung Y., Harden E.E. A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research // *Research in personnel and human resources management*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2006. Vol. 25. P. 217-271. doi: 10.1016/S0742-7301(06)25006-0
15. Lynham S.A., Cunningham P.W. National human resource development in transitioning societies in the developing world: concept and challenges // *Advances in developing human resources*. 2006. Vol. 8. No. 1. P. 116-135.

## **The features of the development of the staff's human capital in agricultural enterprises**

**Elena M. Semenova**

PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of theoretical economics and personnel management,  
Orel State University named after I.S. Turgenev,  
302026, 95 Komsomolskaya st., Orel, Russian Federation;  
e-mail: EM\_Semenova@mail.ru

**Alina A. Arsenina**

Master's Degree Student,  
Orel State University named after I.S. Turgenev,

302026, 95 Komsomolskaya st., Orel, Russian Federation;

e-mail: econte@ostu.ru

**Abstract**

**Objective.** The article aims to study the issues related to the development of the staff's human capital in agricultural enterprises on the basis of labour enrichment. **Methodology.** The research methodology involves the application of general and special methods of scientific cognition, including analysis and comparison, as well as statistical and factor analysis. **Results.** Having analysed general trends in the development of the agricultural sector, the authors identify the main problems that impede the effective use of accumulated individual human capital. These problems can be solved by using mechanisms aimed at labour enrichment, including training and retraining, effective staff motivation, etc., as well as an integrated approach to providing enterprises with such personnel and creating good working conditions for production and non-production staff with due regard to the current needs of both workers and agricultural enterprises. **Conclusion.** In order to increase the competitiveness of agricultural enterprises with a view to expanding markets for manufactured products, we can use a number of tools, one of which consists in the development of the staff's human capital in agricultural enterprises. The authors point out that it is essential to adopt an integrated approach to providing enterprises with such personnel and creating good working conditions for production and non-production staff, which will take into account the current needs of workers and at the same time help to solve economic and social problems.

**For citation**

Semenova E.M., Arsenina A.A. (2016) Osobennosti razvitiya chelovecheskogo kapitala personala sel'skokhozyaistvennykh predpriyatii [The features of the development of the staff's human capital in agricultural enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 6 (12B), pp. 362-374.

**Keywords**

Human capital, agricultural enterprises, labour enrichment, human capital management, personnel.

**References**

1. Aycan Z. (2005) The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The international journal of human resource management*, 16 (7), pp. 1083-1119. doi: 10.1080/09585190500143956

2. Dobrynin A.I., Dyatlov S.A., Tsyrenova E.D. (1999) *Chelovecheskii kapital v tranzitivnoi ekonomike: formirovanie, otsenka, effektivnost' ispol'zovaniya* [Human capital in transitive economy: formation, assessment, efficiency]. St. Petersburg: Nauka Publ.
3. Gerhart B., Fang M. (2005) National culture and human resource management: assumptions and evidence. *The international journal of human resource management*, 16 (6), pp. 971-986. doi: 10.1080/09585190500120772
4. *Informatsiya dlya vedeniya monitoringa zarabotnoi platy otdel'nykh kategorii rabotnikov sotsial'noi sfery i nauki* [Information for monitoring the wage rates of certain categories of workers engaged in the social sphere and science]. Available at: [http://orel.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/orel/ru/statistics/standards\\_of\\_life/](http://orel.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/orel/ru/statistics/standards_of_life/) [Accessed 22/10/16].
5. Katou A.A., Budhwar P.S. (2006) Human resource management systems and organizational performance: a test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The international journal of human resource management*, 17 (7), pp. 1223-1253. doi: 10.1080/09585190600756525
6. Kirilova O.V. (2014) Professional'nye znaniya i kompetentsii v sisteme kadrovogo obespecheniya APK [Professional knowledge and competencies in the system of staffing the agroindustrial complex]. *Agroproduktivnaya politika Rossii* [Russia's agri-food policy], 7 (19), pp. 69-72.
7. Kramar R. (2014) Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The international journal of human resource management*, 25 (8), pp. 1069-1089.
8. Lepak D.P., Liao H., Chung Y., Harden E.E. (2006) A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In: *Research in personnel and human resources management*, Vol. 25. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, pp. 217-271. doi: 10.1016/S0742-7301(06)25006-0
9. Lynham S.A., Cunningham P.W. (2006) National human resource development in transitioning societies in the developing world: concept and challenges. *Advances in developing human resources*, 8 (1), pp. 116-135.
10. Mil'ner B.Z. (2003) *Upravlenie znaniyami* [Knowledge management]. Moscow: INFRA-M Publ.
11. Pashkevich O.N. (1979) *Sotsial'no-ekonomicheskie kontseptsii amerikanskogo menedzhmenta (kriticheskii analiz)* [Socio-economic conceptions of American management (a critical analysis)]. Minsk: Nauka i tekhnika Publ.
12. Pechenaya L.T., Davydov S.A. (2013) Integratsiya predpriyatii zernopererabatyvayushchei promyshlennosti i khlebozavodov kak napravlenie effektivnogo razvitiya [Integration between grain-processing enterprises and bread-baking plants as a direction in effective development]. *Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow City Pedagogical University. Series: Economics], 2 (22), pp. 165-172.

13. Shelkovnikov S.A., Kuznetsova I.G., Petukhova M.S. (2015) Usloviya razvitiya che-lovecheskogo kapitala v sel'skom khozyaistve regiona [Conditions for the development of human capital in the region's agriculture]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and entrepreneurship], 6-1 (59-1), pp. 351-353.
14. Tsimbalyuk S. (2014) Greidovaya sistema otsenivaniya dolzhnostei i oplaty truda: metodologiya, metodika, praktika [A grading system for evaluating positions and wages: methodology, techniques, practice]. *Spravochnik kadrovika* [Handbook for HR managers], 17, pp. 23-26.
15. Zubova O.G. (2013) Kadrovyyi potentsial kak komponent mnogofunktsional'noi konkurentnoi sredy agrarnogo sektora: regional'nyi aspekt [Human potential as a component in the multifunctional competitive environment of the agricultural sector: a regional aspect]. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [Bulletin of the Altai State Agricultural University], 2 (100), pp. 132-136.