

УДК 330.313

UDC 330.313

**ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ВОСПРОИЗВОДСТВУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ****A DIFFERENTIATED APPROACH TO REPRODUCTION OF PERSONNEL POTENTIAL IN AGRICULTURE**

Иванова Татьяна Валерьевна  
к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга

Ivanova Tatiana Valerevna  
Cand.Econ.Sci., associate professor, the Department of Management and Marketing

*ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный университет им.И.Н. Ульянова», Чебоксары, Россия*

*FGBOU VPO «Chuvash State University im. I.N. Ulyanov», Cheboksary, Russia*

В статье рассматриваются различные подходы к воспроизводству кадрового потенциала в сельском хозяйстве. Для исследования закономерностей в формировании структуры циклов воспроизводства предложено применять теорию жизненного цикла с выявлением задач воспроизводства на уровне работника, сельхозорганизации, сельского хозяйства. Определено, что наиболее актуальным и эффективным инструментом для исследования воспроизводственных процессов в кадровом потенциале следует считать дифференцированный подход

In the article we have considered various approaches to the reproduction of personnel potential in agriculture. For studies of regularities in the formation of the structure of reproduction cycles we have proposed to apply the theory of the life cycle, identifying the tasks of reproduction at the level of the employee, agricultural organizations, and agriculture. It was determined that the most actual and effective tool for the study of reproductive processes in the personnel potential to be considered a differentiated approach

Ключевые слова: ВОСПРОИЗВОДСТВО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА, СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО, ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД

Keywords: REPRODUCTION OF PERSONNEL POTENTIAL, AGRICULTURE, DIFFERENTIATED APPROACH

Сельское хозяйство России – специфический объект государственного регулирования. Если провести ретроспективный анализ<sup>1</sup>, то можно утверждать, что ни одна аграрная реформа постсоветского периода по тем или иным причинам не имела логического завершения; они носили фрагментарный характер и были направлены на решение текущих проблем. Ни национальный проект, ни прочие государственные инициативы оказались не способны коренным образом что-либо изменить, так как не учитывали фактическую ситуацию в сельском хозяйстве, и, прежде всего, человеческий фактор. В связи с этим, а также в силу множества других объективных причин сложившаяся система воспроизводства кадрового потенциала за последние 20 лет претерпела значительные трансформации, а ее центр сместился в сторону отдельного предприятия. На сегодняшний день в условиях институциональных изменений и перехода на инновационный

<sup>1</sup> Периодизация реформ в сельском хозяйстве подробно рассмотрена в работе [3].

путь развития в агроэкономической науке отсутствует концептуальный подход к воспроизводству кадрового потенциала.

Все вышеизложенное обуславливает необходимость более глубокого изучения воспроизводственных процессов в сельском хозяйстве и совершенствование его методологии, тем более что сам воспроизводственный подход практически выпал из перечня активного инструментария, применяемого в российской экономике. Наша цель - определить самые актуальные и эффективные подходы к воспроизводству кадрового потенциала сельского хозяйства, способные к быстрой адаптации в постоянно меняющихся условиях функционирования сельскохозяйственных организаций.

Наиболее известными подходами к воспроизводству считаются: капиталистический и социалистический, формационный и цивилизационный, однако применялись они не к кадровому потенциалу, а к рабочей силе, используемой в терминологическом обороте того времени<sup>2</sup>. Останавливаться подробно на воспроизводственных аспектах перечисленных ниже дефиниций мы не станем, т.к. основным объектом данного исследования является кадровый потенциал сельского хозяйства. Анализ множества публикаций говорит о том, что исследованию воспроизводства кадрового потенциала сельского хозяйства должного внимания в последнее время не уделялось. Попытаемся устранить данный пробел.

На наш взгляд, кадровый потенциал сельского хозяйства - это интегральная категория, определяющаяся совокупностью потенциалов коллективов всех сельскохозяйственных организаций и соответствием их основ-

---

<sup>2</sup> Необходимо подчеркнуть, что наряду с подробным изучением процесса воспроизводства рабочей силы в научной литературе достаточно внимания уделено воспроизводству трудовых ресурсов, трудового потенциала, кадрам в целом и отдельным аспектам описания воспроизводственной модели человеческого капитала и т.д. Перечисленные социально-экономические категории подробно рассмотрены нами в монографии автора «Теория и практика развития кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий региона» [2], поскольку они непосредственно соприкасаются с объектом нашего исследования, кадровым потенциалом сельского хозяйства и их основой также является труд и созидательная деятельность человека.

ных характеристик материально-вещественным факторам производства сельского хозяйства; оно сопряжено с перспективными направлениями народного хозяйства в целом и инновационными достижениями отраслевой науки. Основой кадрового потенциала сельского хозяйства в большинстве случаев является сельское население. Иногда к процессу аграрного производства (в последнее время очень редко) привлекается труд лиц, занятых в других отраслях народного хозяйства, в ЛПХ, а также подростков. Количественные характеристики кадрового потенциала отрасли тесно связаны с демографическими процессами в данном (географическое расположение предприятия) и близлежащих сельских поселениях. Считаем, что кадровому потенциалу работников сельского хозяйства присущи характеристики, аналогичные кадровому потенциалу вообще, детерминированные, однако, особенностями мотивации к труду в аграрной сфере и отраслевыми особенностями и факторами.

Соответственно, воспроизводство кадрового потенциала сельского хозяйства – это непрерывный процесс возобновления заложенных потенциалов работников, других групп населения, которыми располагает аграрный сектор определенного социально-территориального образования (место нахождения сельскохозяйственных предприятий) и которые могут быть реализованы в процессе трудовой деятельности.

В зависимости от географического положения, специализации, организационно-правовой формы, формы собственности, размеров производства, характера и принципов формирования трудового коллектива, производственных традиций к воспроизводству кадрового потенциала в сельском хозяйстве необходимо применение, на наш взгляд, дифференцированного подхода к изучению состояния кадрового потенциала, определению его уровня на данный момент времени и перспектив воспроизводства.

В переводе с латыни термин дифференцирование обозначает - разделение, расчленение, различение, выделение составляющих элементов при

рассмотрении, изучении чего-либо...т.е. различный подход к каждому элементу, в зависимости от его свойств/качеств. Таким образом, предметом данного исследования являются особенности воспроизводства кадрового потенциала в сельском хозяйстве с применением дифференцированного подхода. Его сущность заключается в том, что он может сочетать в себе различные подходы: системно-ситуационный, циклический, целеориентированный, проблемно-ориентированный, задачеориентированный как по отдельности, так и их комбинации. Все зависит от проблем, стоящих перед сельхозпредприятием и отраслью, которые можно решить с применением того или иного подхода, наиболее актуального на данном этапе развития в условиях нестабильности внутренней и внешней среды. Остановимся подробнее на некоторых из них.

*1) Циклический подход.* Воспроизводство потенциала – это комбинация непрерывного процесса поступательного движения (повторяющиеся фазы колебательных движений, обычно резонансные, имеющие значение для развития работника, сельскохозяйственной организации, сельского хозяйства) с прерывным, включающим в себя отдельные фазы (дискретного) развития. Это является основанием для доказательства того, что движение кадрового потенциала циклично и не может быть плавным. Таким образом, цикличность следует рассматривать как процесс трансформации, т.е. неизбежность, так как со временем одна тенденция обязательно сменится другой.

Основная задача воспроизводства кадрового потенциала, с точки зрения циклического подхода – выяснение природы и причин цикличности с возможностью их управлением и предсказанием качественных изменений. Следует помнить, что для эффективного воспроизводства кадрового потенциала сельского хозяйства необходимо учитывать демографическое положение соответствующего территориального образования, социально-

экономические условия функционирования, развитие материально-технической базы отрасли.

Для такой сложной системы, как кадровый потенциал сельского хозяйства, важное значение имеет бифуркационный характер ее эволюции, подразумевающий, что система развивается случайным образом, и сначала аккумулирует новые свойства количественно, а затем вероятностным путем переходит в новое качество. Причем здесь возможно и метастабильное состояние – это когда кадровый потенциал может сколь угодно долго сохранять свое состояние под воздействием определенных внутренних или внешних условий, не приобретая новых свойств. Чтобы избежать этого, мы предлагаем применять к нему теорию жизненного цикла, что позволяет исследовать закономерности в формировании структуры циклов и детерминировать компоненты, благоприятствующие трансформации.

Воспроизводимость и гибкость развития кадрового потенциала сельского хозяйства позволяют утверждать, что его цикличное воспроизводство - это движения по гегелевской спирали, где сочетаются необратимое поступательное движение с некоторыми «возвратами» к предыдущим этапам и скачкообразное изменение одних качественных состояний другими. *На наш взгляд, можно выделить несколько типов жизненных циклов воспроизводства кадрового потенциала: 1. Работника (ов); 2. Сельскохозяйственной организации; 3. Сельского хозяйства.* Следует подчеркнуть, что данные подвиды являют собой самостоятельные, но в то же время взаимосвязанные циклы, когда одни из них включены в другие.

2) *Целеориентированный подход.* Для сложной системы, какой является кадровый потенциал сельского хозяйства, на каждом этапе воспроизводства жизненного цикла необходимо формулирование целей. Понятие «цель»<sup>3</sup> обусловлено понятием «управление», т.е. любое целенаправленное

---

<sup>3</sup> В контексте системных исследований «цель» зачастую рассматривают совместно со смежными ей понятиями целесообразности, целенаправленности, целеобразования, це-

движение в развитии системы требует процесса управления этим движением [1, с.54].

В отсутствии описания целей элементов, его составляющих, и определения связей и отношений между ними невозможно эффективное воспроизводство предопределяющее дальнейшее развитие кадрового потенциала. Таким образом, процесс формирования целей управления объектом, нужно рассматривать как создание структуры системы целей. Наиболее оптимальным вариантом, на наш взгляд, является структурирование, построенное на сочетании циклично-генетического и телеологического подходов к составлению «дерева целей». Принципиально важно, чтобы цели низшего уровня (работника, сельскохозяйственной организации) были согласованы с целями высшего порядка (сельского хозяйства). Создавая целенаправленно систему воспроизводства кадрового потенциала сельского хозяйства, в нее следует заложить желаемую концепцию развития событий в требуемом направлении, базируясь на исходных потребностях и реальных возможностях, оцененных по результатам предыдущего опыта.

Некоторые исследователи считают более правомерным применение не «целеориентированного» («как сделать так, чтобы всем было хорошо») или «проблемно-ориентированного» («как сделать так, чтобы никому не было плохо (все проблемы решены)»), а «задачеориентированного» подхода к масштабным перспективным разработкам. Так, Шокин И.Н. полагает, что «если проблема операциональна, то она может быть сегментирована на задачи (разрешимые проблемы меньшего масштаба). А среди задач может быть выделена главная, основная, та, от решения которой наиболее существенным образом зависит картина будущего. Кроме того, если такая задача является интегрирующей, т.е. если в ней сфокусированы наиболее критические «болевые точки» сложившейся ситуации, если способы ее

---

леполагания и целеуказания. Мы не станем акцентировать здесь на них излишнее внимание, поскольку это не является основным объектом данного исследования.

решения имеют сопряженные «выходы» на весь комплекс значимых задач стартового этапа перспективного (прогнозного) периода, то можно формировать целостную картину будущего «сквозь призму» решения данной задачи [5, с.5].

3) *Задачеориентированный подход*. Мы согласны с мнением Шокина И.Н. На наш взгляд, задачеориентированный подход является более приемлемым именно в кризисной ситуации, которая наблюдается уже почти на протяжении 20 лет в сельском хозяйстве Российской Федерации. Задача всегда требует решения и, следовательно, осуществления определенных действий для этого. Тогда как целе- и проблемно-ориентированные подходы обычно сопряжены с риском фрагментарности описания проблемы; несмотря на это, на современном этапе развития отечественной экономики по-прежнему применяются последние. Нам понятно подобное желание государственных структур - в случае отсутствия положительных сдвигов всегда можно сослаться на то, что «выставленные цели априори были недостижимы»<sup>4</sup>.

Ясно, что задачи воспроизводства кадрового потенциала сельского хозяйства на всех стадиях носят весьма условный характер и рассматривать их следует применительно к определенным этапам в развитии всей отрасли<sup>5</sup>. В связи с этим, считаем целесообразным детерминировать задачи

---

<sup>4</sup> Так, осознав, наконец, происходящие негативные процессы в сельском хозяйстве, правительство совместно с соответствующими министерствами и ведомствами разработало 9 лет назад первую государственную стратегию, направленную на преодоление кризисных явлений в АПК. Однако, отсутствие объединяющего «стержня», многоплановость выявленных проблем превратили рекомендации по их решению в «рваную паутину» мероприятий. На наш взгляд, отсутствие стержня, которым и является воспроизводство и развитие кадрового потенциала, превращает рекомендуемые действия в лучшем случае в тактику без стратегии.

<sup>5</sup> Периодизация, охватывающая интервал с 1861 года по 2014 год, включает семь циклов аграрных преобразований (7 аграрных реформ) [3]. Последняя седьмая реформа началась в 1990г., она состоит из 5 этапов и продлится до 2014г. Ею предусмотрено: совершенствование нормативно-правового, организационного, научного, кадрового и программного обеспечения сельских территорий; совершенствование системы механизмов государственного регулирования; принятие Доктрины продовольственной без-

(воспроизводства) кадрового потенциала, которые, на наш взгляд, могут быть дифференцированы в зависимости от стадии жизненного цикла следующим образом (табл.1). Понятно, что деление жизненного цикла на отдельные фазы весьма условно. Однако возможность выявить и формально описать устойчивые характерные особенности каждого этапа имеет существенное методологическое значение.

Дифференцированный подход – это инструмент, дающий конкретные рекомендации руководителям региона, сельхозорганизаций по воспроизводству кадрового потенциала отдельного работника, сельскохозяйственной организации, отрасли в целом, путем постановки задач на каждом этапе их жизненного цикла.

Таблица 1 - Задачи воспроизводства кадрового потенциала

Стадии жизненного цикла	Задачи воспроизводства кадрового потенциала		
	Работника	Сельскохозяйственной организации	Сельского хозяйства
1	2	3	4
Внедрение <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «мягкая» адаптация к трудовой жизни на новом рабочем месте;</li> <li>- ориентация сотрудника на профессиональную карьеру внутри сельскохозяйственной организации;</li> <li>- развитие потенциала личности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка основ будущей кадровой политики организации;</li> <li>- развитие команды как необходимого элемента группового управления;</li> <li>- определение конкретных целей предприятия и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;</li> <li>- разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника;</li> <li>-определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пересмотр целей и задач системы воспроизводства кадрового потенциала сельского хозяйства в соответствии с общеэкономической ситуацией в стране и мире;</li> <li>- модернизация системы обучения в аграрных высших и средних образовательных учреждениях в целях эффективного использования кадрового потенциала;</li> <li>- пересмотр целей и задач системы трудоустройства на селе в интересах более полной реализации наличного и скрытого кадрового потенциала</li> </ul>

опасности РФ; Концепции развития АПК до 2020 г.; ФЗ РФ о внесении дополнений в закон «Об обороте земель»; переход на инновационный путь развития аграрного сектора экономики; окончание трансформационного периода АПК.

<sup>6</sup> Данному этапу предшествует предтрудоустройственный период, которому характерно формирование здоровья, воспитания, образования, профессиональной ориентации.

продолжение табл.1

1	2	3	4
Рост <sup>7</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование конкурентоспособного работника, для чего необходимо правильно определить вектор развития отдельных характеристик кадрового потенциала и установить приоритетность их развития;</li> <li>- долгая, активная и здоровая трудовая жизнь;</li> <li>- непрерывное образование;</li> <li>- получение ресурсов, необходимых для достойного уровня и качества жизни;</li> <li>- увеличение стоимости рабочей силы аграрного профиля на внутреннем и внешнем рынке труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>формирование конкурентоспособного персонала, способного улучшить результаты деятельности сельхозпредприятия;</i></li> <li>- <i>развитие персонала в соответствии с изменениями на предприятии;</i></li> <li>- <i>создание возможностей для должностного и профессионального продвижения работников;</i></li> <li>- <i>достижение максимального сближения целей сельхозорганизации и индивидуальных целей работающих;</i></li> <li>- <i>обеспечение предприятия в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей сельскохозяйственной организации;</i></li> <li>- <i>достижение стабильности, лояльности в коллективе, безконфликтность отношений</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способствовать развитию технико-экономической парадигмы, в основе которой лежит интеллектуальная составляющая, обеспечивающая появление и развитие инноваций в сельском хозяйстве;</li> <li>- формирование структурно-сбалансированного типа общественного воспроизводства посредством эффективного применения кадрового потенциала;</li> <li>- возможность оценки эффективности управления развитием и использованием кадрового потенциала</li> </ul>
Зрелость	<ul style="list-style-type: none"> <li>- удовлетворение потребности в стабильной занятости;</li> <li>- увеличение стоимости компетенций работника аграрного сектора на рынке труда;</li> <li>- преодоление кризиса среднего возраста, особенно у мужчин</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование конкурентоспособного персонала, способного увеличить эффективность производства и добиться конкурентоспособности сельхозпродукции;</li> <li>- обеспечение развития кадров для выполнения работ, требующих более высокой квалификации и адаптация их знаний к изменяющимся условиям производства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост ВВП и ВРП путем повышения эффективности сельскохозяйственного труда;</li> <li>- оценка влияния системы управления сельским хозяйством на результаты развития и воспроизводства кадрового потенциала в отрасли;</li> <li>- возможность оценки эффективности использования кадрового потенциала</li> </ul>

<sup>7</sup> Этапы роста и зрелости объединяются в трудовой период - это распределение, повышение квалификации, активизация труда работников.

продолжение табл.1

1	2	3	4
Спад <sup>8</sup>	- свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, обусловленный несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов сельскохозяйственных работ; - удовлетворение потребности в стабильной занятости	- обновление плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач предприятия и каждого работника; - определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий	- сглаживание фазы спада, порожденную несбалансированностью производственной структуры в сельском хозяйстве и обусловленную наличием противоречий между новыми технико-технологическими достижениями и институциональной системой общества; - активизация трудовой миграции; - формирование банка данных о вакансиях на рынке труда и профессиональной подготовки для сельского хозяйства

При этом данный подход учитывает различия каждого элемента в зависимости от его качеств и свойств и предполагает более полный учет индивидуальных особенностей через вариативную организацию производственного процесса.

Рассмотрим пример применения дифференцированного подхода, когда в сельскохозяйственной организации на стадии роста возникают проблемы воспроизводства кадрового потенциала. Первое, что может сделать руководитель, это посмотреть предложенную нами табл.1 и акцентировать внимание на решении задач для данной стадии жизненного цикла (отмечено курсивом). Понятно, что данный инструмент не является универсальным средством, т.к. для осуществления воспроизводственного процесса в сельском хозяйстве необходимы помимо труда и предпринимательских способностей (являющихся основой реализации кадрового потенциала) еще и такие факторы производства, как земля и капитал. Но поскольку способностью к труду обладает только человек, воспроизводство кадрово-

<sup>8</sup> После выхода на пенсию начинается посттрудовой период, важными направлениями которого являются использование накопленного потенциала, социальное обеспечение.

го потенциала является важнейшей составляющей процесса осуществления сельскохозяйственного воспроизводства. Еще К. Маркс писал, что «самые совершенные средства производства без человека мертвы» [4, с.88].

Необходимость применения дифференцированного подхода к воспроизводству кадрового потенциала в сельском хозяйстве обусловлена также такими факторами, как: 1) многоукладность форм собственности и хозяйствования в отрасли, размеры специализации сельскохозяйственных товаропроизводителей; 2) многообразие природно-климатических и организационно-экономических условий функционирования; 3) целесообразность повышения эффективности действующей системы государственной поддержки сельского хозяйства и ее адаптация к требованиям ВТО.

Резюмируя вышесказанное, полагаем, что наиболее эффективным инструментом для исследования воспроизводственных процессов в кадровом потенциале сельского хозяйства в современных условиях можно считать применение дифференцированного подхода с акцентом на цикличном (деление потенциала на отдельные фазы) и задачеориентированном (для каждой из которых следует определять задачи) подходах. Сочетание данных подходов поможет преодолеть проблемы отсутствия системности и стратегической направленности, нерационального использования высококвалифицированных руководителей и специалистов сельхозорганизаций, неравномерного распределения трудовых ресурсов и позволит более грамотно, благодаря скоординированным по стадиям действиям, осуществлять воспроизводство кадрового потенциала для сельского хозяйства.

Другими словами, применение дифференцированного подхода позволит руководителям региона подойти к воспроизводству работников как к целенаправленному процессу по разработке стратегии развития кадрового потенциала в отраслевом разрезе, определению задач воспроизводства кадрового потенциала на каждом его этапе и методов их решения. Все это будет способствовать переходу от исправления последствий недостаточ-

ных темпов воспроизводства рабочей силы к опережающим методам его проектирования и обеспечению сельского хозяйства работниками требуемого качества в долгосрочной перспективе и тем самым гарантировать эффективное развитие производства.

#### Список литературы

1. Алексеева М.Б., Балан С.Н. Основы теории систем и системного анализа: Учеб. пособие. – СПб.: СПбГИЭУ, 2002. - 88с.
2. Иванова Т.В. Теория и практика развития кадрового потенциала сельскохозяйственных предприятий региона: Монография. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2010. - 180с.
3. Карпенко Г.Г. Эволюция формирования модели управления в сельском мире России // Моделирование производственных систем и совершенствование информационных технологий: сб. науч. статей по материалам междунар. науч.-практ. конф. - Ставрополь, 2009. - С.229-234.
4. Маркс К., Энгельс Ф. Капитал. Соч. 2-е изд. - Т.23. - С.88.
5. Шокин И.Н. Структурная политика в долгосрочной перспективе: задачи и приоритеты // Проблемы прогнозирования, 2007. - №5. - С.5.

#### References

1. Alekseeva M.B., Balan S.N. Osnovy teorii sistem i sistemnogo analiza: Ucheb. posob. – SPb.: SPbGIEU, 2002. - 88s.
2. Ivanova T.V. Teorija i praktika razvitija kadrovogo potenciala sel'skohozjajstvennyh predpriyatij regiona: Monografija. Cheboksary: Izd-vo Chuvash. un-ta, 2010. - 180s.
3. Karpenko G.G. Jevoljucija formirovanija modeli upravlenija v sel'skom mire Rossii // Modelirovanie proizvodstvennyh sistem i sovershenstvovanie informacionnyh tehnologij: sb. nauch. statej po materialam mezhdunar. nauch.-prakt. konf. - Stavro-pol', 2009. - S.229-234.
4. Marks K., Jengel's F. Kapital. Soch. 2-e izd. - T.23. - C.88.
5. Shokin I.N. Strukturnaja politika v dolgosročnoj perspektive: zadachi i priorite-ty // Problemy prognozirovaniya, 2007. - №5. - S.5.