

**БЕНЧМАРКИНГ АМЕРИКАНСКОЙ И АЗИАТСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В АПК****Т. А. ТЕТЕРИНЕЦ***УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,
г. Минск, Республика Беларусь, 220023, e-mail: talad79@mail.ru**(Поступила в редакцию 15.01.2021)*

В статье проведен анализ зарубежного опыта управления развитием человеческого капитала в аграрной сфере ведущих стран на основе технологии бенчмаркинга. Обоснована необходимость применения такого подхода, как наиболее действенного инструмента изучения эффективной практики менеджмента человеческого капитала в развитых странах. Подчеркнута значимость человеческих ресурсов в обеспечении устойчивого развития агропромышленного комплекса и определена степень влияния человеческого потенциала на развитие аграрного сектора. Рассмотрена передовая практика менеджмента человеческого капитала в разрезе таких стран, как США, Япония и Китай. Выявлены отличительные особенности, преимущества и недостатки, применяемого ими, механизма управления человеческим капиталом в сельскохозяйственной отрасли. Результаты проведенного исследования свидетельствуют о необходимости модернизации сферы образования, как ведущего элемента системы менеджмента человеческим капиталом в аграрном секторе. Опыт ведущих стран подтверждает действенность подхода lifelong learning, нацеленного на постоянное обновление и расширенное воспроизводства человеческого капитала в АПК. Отмечается значимость мотивационных инструментов как продуктивной практики сохранения кадрового потенциала аграрной отрасли. Анализ научных трудов отечественных и зарубежных авторов по данной теме свидетельствует о необходимости интеграции научно-образовательного и производственного секторов аграрной сферы с целью трансформации подходов управления человеческим капиталом, ориентированных на его инновационное развитие. Изучение отечественных и зарубежных источников, последних исследований в этой области позволило отметить значимость кластерного подхода управления человеческим капиталом в АПК развитых стран, в которых отмечается высокий уровень кооперации образования, науки и аграрного бизнеса. Методический инструментарий бенчмаркинга позволил определить передовые практики менеджмента человеческого капитала и возможность их применения в Республике Беларусь. На основании этого были разработаны предложения по повышению эффективности управления отечественным аграрным капиталом.

Ключевые слова: *человеческий капитал, управление, развитие, аграрная сфера, зарубежный опыт.*

The article analyzes foreign experience in managing the development of human capital in the agricultural sector of the leading countries based on benchmarking technology. The necessity of using such an approach as the most effective tool for studying the effective practice of human capital management in developed countries has been substantiated. The importance of human resources in ensuring sustainable development of the agro-industrial complex is emphasized and the degree of influence of human potential on the development of agricultural sector is determined. We have considered the best practices of human capital management in the context of countries such as the United States, Japan and China. The distinctive features, advantages and disadvantages of the mechanism of human capital management in the agricultural sector are revealed. The results of the study indicate the need to modernize education sector as a leading element of human capital management system in the agricultural sector. The experience of leading countries confirms the effectiveness of lifelong learning approach, aimed at constant renewal and expanded reproduction of human capital in the agro-industrial complex. The importance of motivational tools as a productive practice of maintaining the personnel potential of the agricultural industry is noted. An analysis of the scientific works of domestic and foreign authors on this topic indicates the need to integrate scientific, educational and industrial sectors of the agricultural sector in order to transform the approaches to human capital management focused on its innovative development. The study of domestic and foreign sources, the latest research in this area made it possible to note the importance of cluster approach to human capital management in the agro-industrial complex of developed countries, in which there is a high level of cooperation between education, science and agricultural business. The methodological benchmarking toolkit made it possible to determine the best practices of human capital management and the possibility of their application in the Republic of Belarus. Based on this, proposals were developed to improve the efficiency of management of domestic agricultural capital.

Key words: *human capital, management, development, agrarian sector, foreign experience.*

Введение

Современные концепции управления человеческим капиталом сочетают в себе новейшие технологии и процессы, методы и способы, системы и механизмы его формирования, сохранения и накопления. Многогранность и сложность данного объекта управления предопределяет необходимость изучения действующих практик и поиск новых решений, а также выявление характерных особенностей и тенденций развития человеческого капитала с целью конкретизации инструментов управленческого воздействия. Повышение результативности аграрного сектора, в первую очередь, обусловлено эффективностью системы управления [1, с.7]. Бенчмаркинг – это современный метод менеджмента, который позволяет сравнивать собственные результаты с практикой наиболее успешных компаний или секторов экономики с целью их модернизации, повышения эффективности и конкурентоспособности. Это технология поиска, сравнительного анализа и освоения передового опыта наиболее успешных

объектов-аналогов, сравнение модели развития организаций с его эталонной моделью на отраслевом, межотраслевом, национальном и межнациональном уровнях.

Основная часть

Реализация концепции бенчмаркинга позволяет не просто констатировать то или иное преимущество, а обеспечивать достижение заданных параметров развития посредством формирования стратегии с учетом прогрессивных достижений. Эталонные ориентиры должны учитывать перспективные цели, а объектом для исходного сопоставления должны быть показатели, коррелирующие с ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе. Бенчмаркинг предполагает следование определенным алгоритмам действий, осуществление последовательных шагов, которые приведут к желаемому результату. Несмотря на некоторые недостатки, присущие данному методу, обусловленные трудоемкостью и затратностью данного процесса, бенчмаркинг в современных условиях является одним из наиболее эффективных способов управления человеческим капиталом в аграрном секторе [2, с. 65].

В США продовольственная безопасность и сельское хозяйство выступают одним из приоритетных направлений государственного управления. В связи с чем американская аграрная политика нацелена на развитие и поддержание устойчивой инфраструктуры сельских территорий. Подтверждением этому являются качественные характеристики американского аграрного сектора: удельный вес сельского хозяйства в ВВП страны постоянно снижается и в настоящее время составляет менее 3 %; в отрасли занято менее 4 % трудовых ресурсов; 1 человек, занятый в сельскохозяйственном производстве, обеспечивает продуктами питания более 50 человек; выход продукции на одного занятого в аграрной сфере существенно превосходит развитые западноевропейские страны; экспорт сельскохозяйственной продукции составляет 15 % его валового производства. Нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность аграрного сектора (*FarmBill*) постоянно пересматриваются и обновляются в соответствии с направлениями общей экономической политики государства [3, с. 168].

Агропромышленный комплекс США отличается завершенностью цикла, т. е. успешно сформирован и функционален, подобно кластеру. Необходимо отметить социальный аспект развития сельского хозяйства в США основанный на общности экономических интересов сельских жителей. В связи с чем человеческий капитал в американской системе аграрного производства является одним из приоритетных факторов и конкурентных преимуществ функционирования отрасли. В целом механизм управления человеческим капиталом в аграрной сфере США характеризуется следующими отличительными признаками:

- ~ сбалансированностью спроса и предложения на аграрном рынке труда, основанной на развитой конкуренции как со стороны продавцов, так и покупателей человеческого капитала;
- ~ отлаженностью механизма трансфера знаний, технологий, инноваций;
- ~ интегрированностью научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций в общую систему агропромышленного производства;
- ~ высоким уровнем теоретической и практической подготовки специалистов аграрного профиля, обусловленной практико-ориентированностью системы образования на различных уровнях;
- ~ кооперацией делового, научного, культурного взаимодействия в разрезе сельских территорий территории, а также на национальном и межнациональных уровнях [4, с. 20].

Американская модель управления аграрным человеческим капиталом характеризуется наличием тесной взаимосвязи между сельским населением, учеными и специалистами аграрного профиля, представителей государственного и местного управления, а также обучающихся различных ступеней получения образования. Университеты и колледжи американских штатов сельскохозяйственной направленности выполняют функции информационно-консультационных центров (*Extension*), закрепленных на определенной территории, и являются связующим звеном в системе трансфера знаний, инноваций и технологий не только сельхозпроизводителям, но и населению [5, с. 121].

В разрезе сельских территорий агропромышленный комплекс США представляет собой региональную мезоструктуру, основанную на сложном механизме координации его участников. Подобное кооперативное объединение образуется в форме ассоциаций посредством кооперации малых и крупных аграрных предприятий, местных органов управления, представителей фермерства. Деятельность подобных кооперативов нацелена на решение вопросов, связанных с изменениями взаимоотношений между субъектами аграрного рынка. Основной функцией сельскохозяйственных ассоциаций является формирование конкурентных преимуществ аграрных предприятий посредством доступа последних к квалифицированным трудовым ресурсам, устойчивости процесса обновления человеческого капитала, расширения возможностей внедрения новых технологий и обеспечения доступности финансового капитала [6]. Их компетенции охватывают обширный спектр деятельности:

~ обеспечение непрерывной коммуникации участников ассоциации посредством предоставления актуальной информации об изменении цен на сельскохозяйственную продукцию, тенденциях развития региональной экономики, востребованности товаров и услуг, конъюнктуры рынков труда, капитала и т. д.;

~ осуществление информационной поддержки реализации совместных проектов, помощь в поиске партнеров и формировании идеи, обеспечение технической сервис поддержки с целью стимулирования взаимодействия между участниками ассоциации;

~ реализация образовательной концепции *lifelong learning*, основанной на непрерывности обучения в течение всей жизни, посредством глубокой интеграции системы образования, переобучения и повышения квалификации в агропромышленный комплекс региона;

~ протезирование интересов сельскохозяйственных организаций при освоении внешних рынков сбыта посредством усиления кооперационных связей с иностранными компаниями, обеспечение непрерывного обмена опытом, повсеместное использование бенчмаркинга, франчайзинга и аутсорсинга человеческого капитала;

~ активизация взаимодействия с сельскохозяйственными и общественными организациями, научными и инновационными центрами, фермерскими и личными хозяйствами с целью привлечения в ассоциацию новых членов, обновления человеческого капитала, формирования общности интересов, развития брендинга территорий.

В противовес американской модели, в мировой практике сформировалась японская концепция управления человеческим капиталом. Несмотря на общие ценности и приоритеты, сложившиеся подходы менеджмента человеческих ресурсов в Азиатских странах существенно отличаются от американских. Акцентируя внимание на управлении человеческим капиталом в аграрном секторе Японии, следует отметить его характерные особенности, связанные с недостаточно высоким уровнем продовольственной безопасности. Согласно официальным статистическим данным, удельный вес импорта продовольствия составляет 30 % в стоимостной оценке и 60 % по уровню калорийности. Аграрный сектор является неотъемлемой частью японской экономики, однако его удельный вес в структуре ВВП составляет около 1 %, количество занятого в нем населения чуть больше 0,5 %. Несмотря на достаточно устойчивую динамику сохранения численности японского населения и высокую продолжительность жизни, в стране отмечаются относительно высокие темпы его старения: за последние 20 лет доля трудоспособного населения снизилась до 60 % [7]. Сложившиеся обстоятельства, наряду с недостаточностью собственного природно-ресурсного потенциала, актуализируют проблему обеспеченности трудовыми ресурсами посредством совершенствования системы управления человеческим капиталом, которая характеризуется следующими отличительными особенностями:

~ гарантированная занятость с целью сохранения стабильности трудовых ресурсов и снижения уровня текучести кадров на основе системы пожизненного найма. Такой подход в его классической форме наиболее распространен в государственных учреждениях и крупных компаниях. Относительно аграрного сектора, в большей степени представленного средними и мелкими организациями, он выступает эталоном для подражания и применяется только к отдельной части работников. В настоящее время аграрные предприятия изменили вектор найма сотрудников, переориентировав его на увеличение доли наемных работников. Такой подход обусловлен существенной разницей в уровне оплаты труда, а также размером социального страхования [8, с. 132];

~ коллективная ориентация, сущность которой проявляется в групповом распределении ответственности и итоговых результатов деятельности организации. На практике такая мера реализуется посредством использования широкого набора социально-психологических инструментов, включая проведение совместных мероприятий, продвижение брендинга сельскохозяйственных организаций, коллективное обучение и т. д.;

~ «рингисе» как система принятия управленческих решений, основанная на максимальном вовлечении сотрудников в решение проблемы и ее обсуждение. Следствием такого подхода является повышение уровня информированности работников, усиление степени обмена информацией, активизация трансфера знаний и инноваций;

~ ротация кадров посредством упорядоченного перемещения работников в различные структурные подразделения, что позволяет существенно повысить квалификацию и расширить перечень компетенций, адаптируемость к различным условиям труда, развивать гибкость и творческий подход при выполнении служебных обязанностей, масштабировать практический опыт в различных сферах сельскохозяйственного производства;

~ кружки качества, как неотъемлемый элемент практикоориентированного использования человеческого капитала. Наряду со всеобщим проникновением в производственную деятельность системы переобучения и повышения квалификации, последние выступают одним из элементов трансфера знаний, опыта и инноваций;

~ кадровая политика японских организаций аграрного сектора основана на постоянстве системы переобучения и повышения квалификации работников предприятий. В среднем квалифицированный японский сотрудник расходует на эти цели в 6 раз больше времени, чем американский. Налаженный механизм переподготовки и постоянного обучения затрагивает все категории работников независимо от занимаемой должности и уровня образования;

~ оплата труда и политика в области заработной платы основаны на действующей концепции долгосрочной занятости. Суммарный доход аграрных специалистов componeется из следующих составляющих: тарифный оклад, доплаты и социальные выплаты. Первый компонент включает постоянную и переменную части, которые в совокупности формируют от 40 до 50 % итогового заработка. Изменяющаяся часть тарифного оклада представляет собой надбавку за стаж, траектория изменения которой напоминает кривую жизненного цикла человеческого капитала: ее размер увеличивается примерно до 50–55 летнего возраста, а затем постепенно снижается. Вторая часть зарплаты представлена различными доплатами за сверхурочную работу, особые и напряженные условия труда, периодичность которых составляет 2 раза в год, что соответствует аграрному циклу. Величина доплат устанавливается в процентах и зависит от эффективности деятельности организации, а не результативности труда работника. Размер выплат на социальные нужды и социальное положение обусловлен инструментарием внутрифирменного менеджмента и никоим образом не регулируется государством [9, с. 115];

~ система образования в Японии выступает основой формирования человеческого капитала и тесным образом связана с кадровой политикой аграрных предприятий, что обусловлено ее проникновением в действующую структуру постоянного переобучения и повышения квалификации. Следует отметить, высокую практикоориентированность системы образования, что обусловлено тесной взаимосвязью образовательных учреждений и агропромышленных компаний. Несмотря на то, что профессиональная подготовка регламентируется государством, степень влияния производственных предприятий на содержательность и ориентированность учебного процесса достаточно велика. Последние принимают активное участие в разработке типовых учебных программ, оказывают непосредственное содействие прохождению производственной практики, способствуют улучшению материально-технической базы учреждений образования;

~ система здравоохранения является одной из наиболее прогрессивных и нацелена на устойчивое воспроизводство человеческого капитала, подтверждением чего является продолжительность жизни японцев. Ее отличительной особенностью выступает обязательное медицинское страхование, предоставляемое как постоянным, так и временным жителям страны Восходящего Солнца. Наибольшая часть затрат финансируется предприятиями как государственной формы собственности, так и частной. Японские граждане затрачивают на покрытие медицинских услуг не более 4 % своего совокупного дохода. Следует отметить ярко выраженную социальную дифференциацию системы медицинского страхования: работникам трудоспособного возраста, имеющим постоянный доход, страховка покрывает в среднем 70 % затрат на медицинское обслуживание. Если же житель Японии входит в состав наиболее уязвимых групп населения (пенсионеры, инвалиды), размер медицинской страховки финансирует до 90 % расходов [10, с. 627].

Активное развитие стран Азии, увеличение их экономического потенциала во многом обусловлено сложившейся системой подготовки кадров. Существенной особенностью институциональной модели управления человеческим капиталом в этих странах является «донорский» подход к формированию человеческого потенциала, обусловленный заимствованием знаний, опыта, кадров и инноваций у стран Западной и Восточной Европы, Северной Америки. Наиболее ярким представителем такой политики является Китай. Несмотря на то, что физическая масса человеческого капитала в Китае, обусловленная численностью населения, является одной из наиболее емких, его качественный состав остается сравнительно низким. Это подтверждается невысоким удельным весом управленческих кадров, соотношение которых не коррелирует с региональными пропорциями аграрных секторов. Правительство Китая проводит активную политику в области развития аграрного человеческого капитала, ориентированную на инновационные подходы управления этим процессом и механизм закрепления кадров. Результатом такого подхода явился существенный рост образовательного уровня сельских жителей: в настоящее время доля неграмотного населения снизилась с 20 до 5 % [11, с. 93].

Система управления человеческого капитала основана на достаточно устойчивых и стабильных мотивационных механизмах, что подтверждается увеличением доли студентов, приехавших обратно, и реализовавших свой экономический потенциал в родной стране. Активное поглощение и внедрение в практическую деятельность импортных разработок способствовало устойчивому развитию сектора *R&D*, т. е. приращению человеческого капитала.

Одним из основных направлений развития аграрной политики Китая является рост доходов сельскохозяйственных производителей и развитие социальной инфраструктуры села. Приоритетной задачей этой страны остается решение проблем крестьянства, аграрного производства и сельских регионов. Управление аграрной экономикой и, вместе с ней, направлениями развития человеческого капитала, осуществляется посредством достаточно жесткого административно-экономического регулирования. Сельское хозяйство развивается на основании утвержденных пятилетних программ и ежегодных планов, устанавливаемых Госсоветом Китайской Народной Республики. Перечень преобразований, направленных на развитие сельского хозяйства, местными территориями и крестьянством, отражен в Документе № 1 и включает следующие основные задачи:

~ урегулирование процесса урбанизации, посредством ускорения миграции сельского населения в городское с целью улучшения доступа к образовательным и медицинским услугам, повышения уровня трудоустройства;

~ стимулирование увеличения фермерских доходов, снижения уровня бедности сельского населения посредством реструктуризации аграрного сектора и диверсификации направлений его деятельности с целью развития сельскохозяйственных и перерабатывающих подотраслей, обеспечивающих получение более высокой добавленной стоимости;

~ совершенствование механизмов государственной поддержки специализированных хозяйств, семейных ферм, крестьянских кооперативов на основе всеобщей системы государственных гарантий, аграрного страхования, продвижения аутсорсинга финансовых и юридических услуг с целью модернизации сельскохозяйственной сферы;

~ рационализация социальной и коммунальной инфраструктуры села на основе научно-технических инноваций, кластеризации учреждений аграрного образования и региональных научно-исследовательских центров, обеспечивающих формирование и накопление человеческого капитала [12, с. 99].

Таким образом, бенчмаркинг зарубежного опыта управления развитием человеческого капитала в аграрной сфере позволяет выделить наиболее эффективные подходы и определить основные направления совершенствования данного механизма, в числе которых можно отметить следующие:

~ кластеризация аграрного сектора, основанная на вертикально-интегрированной модели взаимодействия научных и образовательных учреждений, органов государственного управления, представителей мелкого, среднего и крупного аграрного бизнеса, социальной инфраструктуры села посредством формирования территориально-отраслевых ассоциаций с целью усиления взаимодействия участников аграрного рынка;

~ циркуляризация сотрудничества сельскохозяйственных предприятий и учреждений аграрного образования, направленная на обеспечение непрерывности системы обучения, адаптации образовательных стандартов к реалиям современного мира, повышение практикоориентированности полученных знаний и опыта. Возможным вариантом ее практической реализации выступает система взаимного обмена обучающимися для прохождения практики на предприятии и работниками организации, направляемыми на переобучение или повышение квалификации. Учитывая ограниченность материально-технической базы учреждений образования, предоставление сельхозорганизациями производственных площадок позволит существенно повысить практикоориентированность полученных знаний и обеспечить приращение человеческого капитала;

~ трансформация системы финансирования аграрной образовательной сферы посредством модификации источников инвестирования с привлечением капитала агропромышленных организаций. Обеспечение доступа представителей аграрного бизнес-сообщества к формированию учебных программ и планов, созданию востребованных специальностей, наполняемости образовательных дисциплин и направлений повышения квалификации будет способствовать усилению инвестиционной заинтересованности субъектов хозяйствования в приращении эффективного человеческого капитала;

~ совершенствование механизма трансфера человеческого капитала посредством создания региональных научно-консультативных аграрных центров, обеспечивающих устойчивость процесса передачи наиболее успешных практик, научных разработок, оказания консультационных услуг. Кроме

вышеперечисленного, подобные формирования могут выступать проводником в сферу международного сотрудничества, способствуя поиску партнеров, программ и направлений международной технической помощи, научного обмена и т.д.;

~ модернизация социальной инфраструктуры села на основе механизма государственно-частного партнерства как исходного направления развития аграрного человеческого капитала;

~ цифровизация сельского хозяйства с целью повышения доступности образовательных, консультационных услуг, информационного обеспечения всех участников аграрного сектора посредством формирования интегрированных интернет-платформ, единой базы данных субъектов аграрного рынка, актуальной статистической и аналитической информации с учетом территориально-отраслевой спецификации.

Реализация предложенных мероприятий будет способствовать приращению человеческого капитала в аграрном секторе, его своевременному обновлению и расширенному воспроизводству. Кластеризация и циркуляризация научно-производственного сотрудничества, направленная на капитализацию человеческого потенциала, позволит существенно повысить эффективность его использования и на этой основе обеспечить устойчивое развитие отечественного агропромышленного комплекса.

Заключение

Опыт США свидетельствует о приоритетности развития аграрного сектора, существенное внимание в котором уделяется формированию и постоянному обновлению человеческого капитала посредством системы *lifelong learning*. Данный подход является одним из определяющих элементов механизма формирования человеческого капитала в аграрном секторе. В широком смысле представляет собой процесс постоянного и непрерывного увеличения общего и профессионального человеческого потенциала в соответствии с потребностями личности и общества. Необходимость данной концепции образования обусловлена прогрессивными изменениями в науке, технологиях и обществе. Внедрение кластерного механизма, основанного на вертикальной кооперации различных субъектов аграрного рынка, способствует росту производительности труда сельскохозяйственных организаций и фермерских хозяйств, повышению уровня их конкурентоспособности. Функционирование сельскохозяйственных ассоциаций способствует устойчивости аграрного сектора и его сбалансированного развития, основанного на инновационных преобразованиях, организации производства и управления человеческого капитала.

Японская модель управления человеческим капиталом основана на корпоративной философии, ядром которой выступает сотрудничество, гармония, коллективный вклад в развитие организации. Отличительными особенностями механизма управления человеческим потенциалом являются система пожизненного найма как элемент управления занятостью; ротация сотрудников и эффективное распределение полномочий как способ расширения навыков и компетенций; дифференцированная система оплаты труда, способствующая закреплению человеческого потенциала в аграрном секторе; непрерывность системы образования и ее тесная взаимосвязь с производственным сектором, выступающая инструментом повышения практикоориентированности обучения и профессиональной подготовки; повсеместная работа кружков качества как компонент механизма трансфера знаний, опыта и инноваций в аграрной сфере, содействующий приращению и капитализации человеческого потенциала.

Бенчмаркинг китайского опыта формирования и развития аграрного человеческого капитала свидетельствует о высокой степени партнерства аграрного сектора и научно-производственной сферы, приоритетности инвестиционного обеспечения социальной инфраструктуры сельских регионов, необходимости внедрения инноваций в сельское хозяйство страны. Эффективность кредитных и снабженческо-сбытовых сельских кооперативов, государственно-частное сотрудничество в научно-образовательной среде, активное развитие агротуризма, традиционных ремесел и промыслов, переработка дикорастущего сырья, а также целевая экспансия инвестиционной политики КНР в агропромышленное производство иностранных государств формируют устойчивую платформу прогрессивного развития человеческого потенциала и создают условия его капитализации в аграрной сфере.

ЛИТЕРАТУРА

1. Пашкевич, О. А. Новое качество трудового потенциала аграрной отрасли: предпосылки формирования / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020.– №1.– С. 5–10.

2. Тетеринец, Т. А., Бенчмаркинг как форма управления сельскохозяйственными организациями / Т. А. Тетеринец // Збірник тез доповідей VII Міжнародної наукової конференції «Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства», (24–25 листопада 2017 р.), Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського: Кременчук: Пресс-Лайн. – 2017.– С. 64–66.

3. Володина, Н. С. Зарубежный опыт управления персоналом / Н. С. Володина // Вестник науки. – 2019.– Т.5.– № 6 (15). – С. 166–170.
4. Яшин, А. С. Практика управления персоналом в России и США / А. С. Яшин // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – №2. – С. 20–21.
5. Королькова, А. П. Формирование научно-образовательных кластеров в АПК / А. П. Королькова // материалы Международной научно-практической конференции «Аграрная политика союзного государства: опыт, проблемы, перспективы (в рамках V Форума регионов Беларуси и России)», (6–7 сентября 2018 г.); редкол.: П. А. Саскевич [и др.]– Горки: БГСХА, 2018. – С. 120–124.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер. – 2018.– 1040 с.
7. Статистический ежегодник МАФФ // Министерство сельского хозяйства, лесных угодий и рыбного промысла Японии (MAFF) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.maff.go.jp/e/index.html>. – Дата обращения: 09.11.2020.
8. Лебедева, И. П. Идеология пожизненного найма и её влияние на современное японское общество / И. П. Лебедева // Ежегодник «Япония». – 2018.– Т. 47.– С. 126–148.
9. Рахимова, Д. Н. Принципы управления персоналом в Японии / Д. Н. Рахимов, Н. Касимова // Потенциал современной науки. – 2016. – № 4 (21). – С. 111–117.
10. Kasaeva, T. V., Kiseleva, N. N., Rud, N. Y. Human capital contribution into innovation progress // Word Experience Life Science Journal. – 2014. – Т. 11. – № 11. – С. 626–629.
11. Зарубежные модели формирования человеческого капитала аграрной сферы и их использование / А. Л. Пустуев [и др.] // Аграрный вестник Урала. – 2017. – № 04 (158). – С. 92–96.
12. Черкасова, О. В. Аграрная политика Китая: современное состояние и тенденции развития / О. В. Черкасова // Экономика сельского хозяйства России. – 2017. – № 6.– С. 98–102.