

8. Federal law No. 220-FZ as of July 13, 2015 «On the organization of regular passenger and luggage transportation of and by motor transport and by urban above-ground electric transport in the Russian Federation and on amending separate legislative acts of the Russian Federation» [Electronic resource] // RLS «ConsultantPlus». URL: <https://giod.consultant.ru/documents/3703531?items=1&page=2> (date of viewing: 19.09.2017).

9. Spirin I. V. Organization and management of passenger motor transportation: textbook for students of secondary professional education institutions. 5th edition, amended. M. : Akademiya, 2010. 400 p.

10. Tlegenov B. N. Analysis of assessment methods and qualitative indicators of urban passenger transport system [Electronic resource] // Contemporary problems of science and education. Electronic scientific journal. 2012. No. 3. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6121> (date of viewing: 15.06.2017).

11. Frolov K. V. Formation of indicators and quality standards for urban bus transportation : author's abstract of dissertation for Candidate of Economics's Degree. M., 2005. 24 p.

12. Gorev A. E., Oleshchenko E. M. Organization of motor transportation and traffic safety : manual for graduate students. M. : Akademiya, 2006. 256 p.

13. Bol'shakov A. M. Increasing the level of bus passenger service based on integrated quality management system : Thesis for Candidate of Economics's Degree. M., 1981. 174 p.

14. Varelopulo G. A. Organization of traffic and transportation by urban passenger transport. M. : Transport, 1990. 208 p.

15. Gudkov V. A., Mirotin L. B., Vel'mozhin A. V., Shiriaiev S. A. Passenger motor transportation : manual for graduate students / edited by V. A. Gudkov. M. : Goriachaya Liniya — Telekom, 2004. 448 p.

16. Sidorov E. A. Economic and social efficiency of using higher-volume buses in terms of providing public transport services in cities : Thesis for the Candidate of Economics' Degree. M., 1989. 214 p.

17. Khromov O. I. Subjects of scheduled passenger bus services in Ukraine // Business. Education. Law. 2013. No. 3 (24). P. 39–44.

18. RF Government Regulation as of November 25, 2013 No. 1063 «On approval of the Rules for determining the amount of the fine accrued in the event of improper fulfillment by the customer, supplier (contractor, executor) of the contractual obligations (except for the delay in fulfilling obligations by the customer, the supplier (contractor, executor)), and the amount of penalty accrued for each day of delay in fulfillment by the supplier (contractor, executor) of the contractual obligation» (with amendments and supplements as of May 15, 2017) [Electronic resource] // RLS «Garant». URL: <http://base.garant.ru/70518688/#ixzz4v1ccxawi> (date of viewing: 15.06.2017).

**Как цитировать статью:** Шульженко Т. Г. Прикладные аспекты управления качеством транспортного обслуживания населения в логистической системе общественного пассажирского транспорта крупного города // Бизнес. Образование. Право. 2017. № 4 (41). С. 87–99.

**For citation:** Shulzhenko T. G. Applied aspects of public transport services quality management in the logistic system of public passenger transport in big cities // Business. Education. Law. 2017. No. 4 (41). P. 87–99.

**УДК 331.108.45**  
**ББК 65.050**

**Aslanova Irina Vladimirovna**,  
candidate of economics,  
associate professor of the department of management  
of Novosibirsk State  
Technical University,  
Novosibirsk,  
e-mail: [aslanova@corp.nstu.ru](mailto:aslanova@corp.nstu.ru)

**Асланова Ирина Владимировна**,  
канд. экон. наук,  
доцент кафедры менеджмента  
Новосибирского государственного  
технического университета,  
г. Новосибирск,  
e-mail: [aslanova@corp.nstu.ru](mailto:aslanova@corp.nstu.ru)

**Sokolov Valery Vadimovich**,  
undergraduate of the department of management  
of Novosibirsk State  
Technical University,  
Novosibirsk,  
e-mail: [sklviii@yandex.ru](mailto:sklviii@yandex.ru)

**Соколов Валерий Вадимович**,  
магистрант кафедры менеджмента  
Новосибирского государственного  
технического университета,  
г. Новосибирск,  
e-mail: [sklviii@yandex.ru](mailto:sklviii@yandex.ru)

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ПОЗИЦИЙ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

### **IMPROVEMENT OF SYSTEM OF DEVELOPMENT OF PERSONNEL OF AGRICULTURAL ENTERPRISES FROM THE POINT OF VIEW OF COMPETENCE-BASED APPROACH**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

08.00.05 – Economics and management of national economy

*В статье рассматриваются вопросы совершенствования системы развития персонала сельскохозяйственных предприятий, в частности крестьянских (фермерских) хозяйств,*

*на базе компетентностного подхода. Выделены цель и основные понятия теории развития персонала. Проведен анализ применимости различных подходов к развитию персонала*

сельскохозяйственных предприятий, основным подходом выбран компетентностный подход. Отражен главный метод подбора, оценки и развития персонала — модель компетенций. Предложена конкретизированная кластерная структура для одной из ключевых должностей подобного предприятия. Разработана модель компетенций для данной должности.

*In article questions enhancement of system of personnel development of agricultural enterprises, in particular peasant (farm) holdings, based on competence-based approach. The purpose and the basic concepts of the theory of personnel development are identified. The article offers the analysis of applicability of various approaches to training personnel of agricultural enterprises, competence-based approach is chosen as the main approach. The main method of staff recruitment, assessment and development — model of competences — is reflected. The concretized cluster structure for one of key positions of the similar entity is offered. The model of competences is developed for this position.*

*Ключевые слова: персонал сельскохозяйственного предприятия, развитие персонала, компетентностный подход, компетенция, модель компетенций, кластеры компетенций, научение, подбор персонала, оценка персонала, карта компетенций, организационное поведение, должностные обязанности.*

*Keywords: personnel of agricultural enterprise, personnel development, competence-based approach, competence, model of competences, clusters of competences, learning, staff recruitment, performance appraisal, card of competences, organizational behavior, official duties.*

Понятие развития персонала начинается с представления о работнике вообще: кем является человек, работающий в организации, какова его роль и ценность? При этом необходимо учитывать род деятельности организации. И если в творческих коллективах или в сфере услуг важность вопроса развития персонала неоспорима [1; 2], то в отношении производственных работников или работников сельского хозяйства он сводится обычно к чисто техническим аспектам [3].

Поэтому особый интерес вызывает формулировка цели развития персонала в работе В. М. Свистунова: «Цель развития персонала организации — увеличение ее совокупного конкурентоспособного потенциала и улучшение качества работы персонала посредством освоения новых знаний, техники и технологии, методов управления, учитывая интересы будущего развития. При этом необходимо, чтобы в этом опережении учитывались новые требования и потребности производства, а также согласовывались личные склонности работников, и сохранялась их привлекательность для работодателей» [4].

Развитие экономических отношений, технологический прогресс, интернет, продвижение ценностей свободы выбора, личности, ее способностей меняют ситуацию в мире, в том числе и системы управления персоналом.

Как отмечено А. Л. Слободским, Я. Я. Клементовичус и О. Д. Смирновой: «На смену концепции, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, пришла новая концепция управления человеческими ресурсами, согласно которой персонал — это один из стратегических ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. В рамках подхода «персонал — ресурс» можно выделить три основные задачи: формирование, стимулирование и развитие человеческих ресурсов» [5].

Подобная позиция у Л. Г. Ахтариевой и Р. Г. Маннапова: «Фундаментальной целью стратегического управления человеческими ресурсами, по мнению зарубежных и отечественных ученых, признается создание устойчивых конкурентных преимуществ компании посредством развития коллектива квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудников, формирующих и поддерживающих ключевые компетенции. Тем самым стратегическое управление человеческими ресурсами охватывает все те задачи, решения и действия, которые связаны с целенаправленным управлением персоналом на всех уровнях компании, ориентированные на создание, сохранение и преумножение конкурентных преимуществ. Более того, можно утверждать, что концепция стратегического управления человеческими ресурсами фундаментально основывается на аксиоме, что эта стратегия не просто учитывает бизнес-стратегию компании, но и... определяется ею» [6].

Целью работы является исследование возможностей совершенствования системы развития персонала сельскохозяйственного предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- 1) систематизация теоретических положений по теме исследования;
- 2) обоснование выбора методического подхода к совершенствованию системы развития персонала сельскохозяйственного предприятия;
- 3) разработка профиля компетенций для ключевой должности развития персонала сельскохозяйственного предприятия как базового этапа внедрения компетентностного подхода.

Термин «развитие» предполагает необратимое изменение, качественно новое состояние объекта управления. Однако всегда стоит помнить, что развитие подразумевает как прогресс, так и регресс. Но, в любом случае, развитие персонала — это изменение степени исполнения персоналом своих обязанностей.

Данное краткое определение отражает всю последующую работу над темой: оно содержит две главные категории в развитии персонала — «исполнение» и «обязанности».

В теории менеджмента выделяется такое особое направление как «Организационное поведение», которое представляет собой «...изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний. Исследования организационного поведения позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека» [7].

По сути, организационное поведение — это представление об определенной модели поведения работника, после изучения которой можно ее компоненты перестраивать (если это возможно), изменяя ее до тех пор, пока не будет достигнут наивысший, либо приемлемый результат. Так будет происходить развитие исполнения своих обязанностей работником, то есть его профессиональное развитие.

Процесс развития может инициироваться как самим работником, так и руководством организации посредством обучения, если необходимо создать рабочий потенциал организации для дальнейшего развития. Главным способом обучения является научение.

При анализе категории «развитие персонала на предприятиях сельского хозяйства» особый интерес представляет следующее определение научения: «...изменение поведения, происходящее в результате приобретения опыта.

В том частном случае, когда приобретение опыта — знаний, навыков, умений,— определяется познавательными мотивами и целями, говорят об обучении как процессе передачи такого опыта» [8].

Как известно, выделяют три основных подхода к пониманию процесса научения: когнитивный, бихевиористский и подход социального научения [9].

*Когнитивный* подход сводится к сознанию человека, к его субъективному взгляду, к познанию мира, происходящему индивидуальным путем.

Недостаток этого подхода непосредственно в субъективности, где один субъект отношений пытается интерпретировать через поведение другого субъекта субъективным способом соответственно. Выходит, что ни один из участников организационных отношений не имеет ни полной (объективной) информации, ни однозначного инструмента для анализа этой информации, а на основе предыдущего опыта вырабатываются выводы. Получается, что все три фазы взаимодействия участников организационных отношений (прием информации, обработка и заключение) производятся из неизвестного, домысленного начала.

Другой подход, *бихевиористский*, является полярной точкой зрения на организационное поведение: вместо огромной вариации причин возникновения той или иной ситуации, бихевиоризм выделяет только отношения «стимул — реакция», основанные по большей части на физиологии психики человека.

В некотором роде определенный, ограниченный бихевиоризм есть ответная реакция на безграничный, неизвестный когнитивизм. В таком случае неизбежно было появление чего-то усредненного, что могло бы вобрать в себя самое лучшее из двух подходов, отсеив недостатки — подход социального научения.

А. Бандура формулирует суть подхода *социального научения* следующим образом: «...поведение объясняется в терминах непрерывной реципрокной интерактивности, в которой личностные, ситуационные и поведенческие факторы взаимодействуют между собой как взаимозависимые детерминанты. В рамках этого подхода наиважнейшую роль играют символические, косвенные и саморегуляционные процессы. <...> С позиций социального научения моделирование влияет на научение главным образом через информативную функцию» [10].

В последнее время наиболее популярной системой взглядов, в каком направлении проводить научение персонала, чтобы формировался «совокупный конкурентоспособный потенциал» организации, становится компетентностный подход.

А. Я. Кибанов с соавторами отмечают следующую причину популярности компетентностного подхода в отечествен-

ных и зарубежных компаниях: «Исследования предприятий реального сектора экономики показывают, что распространение и популярность компетентностного подхода обусловлены рядом объективных причин, одной из которых является изменение производственной сферы. В связи с ускорением инновационных процессов обучение становится частью бизнес-процесса. Развитие корпоративного обучения, новые требования к работнику изменяют стандарты общей подготовки трудовых ресурсов, системы образования в целом, что отразилось на принятии в России Федерального государственного образовательного стандарта третьего поколения» [11].

Таким образом, компетентностный подход стал естественным результатом развития общества в целом и мобилизацией тех человеческих ресурсов, которые еще во времена Тейлора оставались в тени.

Рассмотрим более подробно, что включает в себя компетентностный подход, так как до сих пор отсутствует общепринятая система типологии и структуры компетенций. Также присутствует проблема определения дефиниций «компетенция» и «компетентность» и разграничения этих понятий.

В монографии «Компетентностный подход в управлении персоналом: оценка, обучение, командообразование» [12] представлена сравнительная характеристика авторских определений «компетенция» и «компетентность»: И. В. Лехина; Глоссария терминов ЕФО; Г. Б. Голуб, Е. Я. Коган, И. С. Фишмана; И. Г. Галяминой и других авторов.

Систематизируя приведенную в работе [12] терминологию, можно выделить общие черты всех авторских определений анализируемых терминов (см. табл. 1). Разделение таблицы на два блока обусловлено тем, что некоторые авторы имели собственный взгляд только на один из двух терминов. Также одни и те же авторы присутствуют в нескольких группах, если ими даются различные трактовки одного термина.

Из табл. 1 видно, что термин «компетенция» затрагивает такие области, как личность, знание, умение применить свои навыки и знания, а также социальное требование к человеку.

В выборе используемого термина в применении к персоналу сельскохозяйственного предприятия наиболее целесообразно выбрать термин, предложенный А. В. Хуторским, в котором помимо навыков, знаний и готовности в любой момент применять свой рабочий арсенал методов, инструментов и т. д., используется важный акцент на социальном взаимодействии, когда человек интегрирован в рабочий коллектив, имеет руководство, которое требует определенной модели работы и рабочего поведения. Поэтому термин «компетенция» определяется как социальное требование выполнять предъявляемые обязанности.

Таблица 1

### Признаки терминов «компетенция» и «компетентность»

| I. Общие признаки термина «компетенция» |  | Автор (группа авторов)                 |
|---|--|--|
| 1                                       | Готовность индивида совершать                              | Т. Гилберт                             |
|   | Способность и готовность применить                         | И. Г. Галямина                         |
|   | Готовность субъекта  | Г. Б. Голуб, Е. Я. Коган, И. С. Фишман |
|   | Способность выполнять                                      | Глоссарий терминов ЕФО                 |
| 2                                       | Единство теоретического знания и практической деятельности | В. И. Байденко                         |
|   | Знание о некоторой предметной области                      | В. В. Рябов                            |
|   | Открытая система знаний                                    | Ю. В. Фролов, Д. А. Махотин            |
|   | Знания и опыт  | Г. Хэмэл, К. К. Прахалад               |

Окончание таблицы 1

| I. Общие признаки термина «компетенция»  |   | Автор (группа авторов)                      |
|--|---|---|
| 3  | Качество личности   | В. Д. Шадриков                              |
|  | Субъективный деятельностный потенциал   | Д. Мунк                                     |
|  | Характеристика максимального уровня реализации способностей и умений                      | Г. Хэмэл, К. К. Прахалад;<br>Tuning Project |
| 4  | Фактическое наличие познания и опыта (в определенном кругу вопросов)                      | И. В. Лехин                                 |
| 5  | Право принимать решения на законном основании   | Г. Хэмэл, К. К. Прахалад                    |
| 6  | Социальное требование (норма)   | А. В. Хуторской;<br>Глоссарий терминов ЕФО  |
| II. Общие признаки термина «компетенция» |   | Автор (группа авторов)                      |
| 1  | Готовность индивида выполнить   | В. В. Рябов                                 |
|  | Умение воспользоваться знаниями и опытом  | Ж. Перре                                    |
| 2  | Результат образования (педагогика)  | Г. Б. Голуб, Е. Я. Коган, И. С. Фишман      |
|  | Владение определенными компетенциями  | Ю. В. Фролов, Д. А. Махотин                 |
|  |   | В. И. Байденко                              |
|  | И. Г. Галямина  |   |
| 3  | Актуальные качества личности  | В. Д. Шадриков                              |
|  | Интегрированное свойство личности в стремлении и способности реализовывать свой потенциал | Ю. Г. Тагур                                 |
|  | Личностное формируемое качество, адекватные решения задач                                 | Tuning Project                              |
|  | Владение, включающее личное отношение к компетенции и предмету деятельности               | А. В. Хуторской                             |
| 4  | Обладание правом авторитетного мнения   | И. В. Лёх                                   |

Многоаспектная сущность компетенции обязывает исследователя применять при ее изучении и дальнейшей работе системный анализ. Для этого необходимо выделить перечень компетенций, который позволил бы классифицировать их и идентифицировать в работе с персоналом.

Т. А. Ветошкина приводит следующие типы компетенций: «1. Ключевые — компетенции, которые поддерживают миссию и ценности компании и, как правило, применимы к любой должности в организации. 2. Управленческие — компетенции, применяемые в отношении должностей всех уровней управления. 3. Специальные — знания и навыки, определяющие профессиональные обязанности, уровень владения ими, способность применения их на практике отдельными категориями сотрудников. 4. Личностные — компетенции, имеющие надпрофессиональный характер и необходимые в любой области деятельности» [13].

Из вышеперечисленных компетенций образуется модель компетенций: «...полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности» [11].

Модель содержит в себе кластеры или же группы компетенций, объединенные по определенному признаку (критерию). В каждом кластере компетенции поделены на уровни владения. Помимо общей модели существует профиль компетенций, который представляет собой конкретизацию общей модели для выбранной должности.

Таким образом, модель компетенций становится организационным инструментом: с его помощью можно совершать эффективные подбор и отбор персонала, оценку деятельности имеющих в штате сотрудников, а также проводить развитие и обучение персонала.

Соответственно, внедрение компетентностного подхода необходимо начинать с разработки кластеров и модели компетенций.

Однако, как отмечалось выше, при оценке сельскохозяйственного персонала чаще используются специальные компетенции, что приводит к проблемам при формировании системы управления предприятием и, как следствие, снижению эффективности управления, особенно страдает

своевременность выполнения работ. Хотя право на ошибку в случае сельскохозяйственных предприятий отсутствует из-за особенностей сельского хозяйства, таких как: зависимость от природно-климатических условий; сезонность хозяйственной деятельности; особый характер сельскохозяйственного производства, который формирует особый образ жизни работников сельскохозяйственных предприятий.

Рассмотрим пример построения модели компетенций для главного механика сельскохозяйственного предприятия (К(Ф)Х — Крестьянское (фермерское) хозяйство) — должности, за которой закреплена одна из ключевых функций в организации: поддержание в рабочем состоянии сельскохозяйственной техники и оборудования предприятия, отчего в значительной степени зависит своевременность выполнения работ.

Сначала конкретизируем кластеры компетенций анализируемой должности (см. табл. 2).

Таблица 2

**Кластеры компетенций для должности механика К(Ф)Х**

| № | Кластер компетенций        | Компетенции кластера   |
|---|----------------------------|--|
| 1 | Ключевые компетенции       | Наставничество   |
|   |                            | Сотрудничество   |
|   |                            | Взаимопомощь   |
| 2 | Управленческие компетенции | Лидерство  |
|   |                            | Образование  |
| 3 | Специальные компетенции    | Опыт работы  |
|   |                            | Профессионализм  |
|   |                            | Знание технологических и конструкторских особенностей техники (механизмов) |
|   |                            | Качество работы (самоконтроль)   |
|   |                            | Физическая выносливость  |
| 4 | Личностные компетенции     | Постановка целей   |
|   |                            | Решение проблем  |
|   |                            | Инициатива   |
|   |                            | Ориентация на изменения  |

Далее компетенции были разбиты на четыре уровня владения компетенцией: слабый, базовый, средний и сильный (см. табл. 3).

Таблица 3

**Модель компетенций для должности механика К(Ф)Х**

| № | Компетенция  | Уровень владения компетенцией  |   |   |   |
|---|--|--|---|---|---|
|   |  | слабый   | базовый   | средний   | сильный   |
| 1 | 2  | 3  | 4   | 5   | 6   |
| 1 | Наставничество   | Помогает новому сотруднику адаптироваться в организации  | Обладает высоким уровнем лояльности, носитель ключевых ценностей, готов быть наставником  | Опосредованно способствует профессиональному развитию и карьерному росту другого работника  | Обладает высоким уровнем профессиональных навыков, имеет системное представление о своем участке работы и работы К(Ф)Х в целом. Имеет методику обучения, налаживает обратную связь с подопечным, своевременно корректирует его действия |
| 2 | Сотрудничество   | Понимает, что он может добиться успеха только при условии, что остальные работники достигнут своих целей. Думает не только о собственном благе | Личная ответственность каждого. Работник отвечает за собственные результаты и результаты товарищей                                      | Равная доля участия каждого работника. Совместная деятельность на основе взаимной помощи и поддержки достигается делением общего задания на фрагменты | Совместное обсуждение качества работы и эффективности сотрудничества с целью дальнейшего совершенствования. Заинтересован во владении необходимыми знаниями и навыками каждым членом коллектива   |
| 3 | Взаимопомощь   | Оказание помощи в решении профессиональной проблемы напарнику/члену одной рабочей бригады  | Оказание помощи в решении профессиональной или личной проблемы напарнику/члену одной рабочей бригады                                    | Оказание помощи в решении профессиональной проблемы любому члену трудового коллектива   | Оказание помощи в решении профессиональной и личной проблем любому члену трудового коллектива   |
| 4 | Лидерство  | Умение мыслить критически, анализировать и оценивать идеи, информацию, отбирать наиболее продуктивные, делать собственные выводы               | Развитие лидерских способностей (дисциплина, инициатива, иметь свою точку зрения и аргументировать ее, высокое чувство ответственности) | Умение планировать деятельность собственную и коллективную, осуществлять выбор цели и механизмов ее достижения  | Умение формировать команду, работать в команде, организовывать деловое и эмоциональное взаимодействие. Ставит четкую цель перед подчиненными, удовлетворяет индивидуальные нужды каждого в коллективе                                   |
| 5 | Образование  | Обучение на курсах повышения квалификации  | Наличие среднего специального образования   | Наличие высшего образования   | Наличие высшего и дополнительного образования   |
| 6 | Опыт работы  | Стаж работы от 3 до 5 лет  | Стаж работы от 5 до 10 лет  | Стаж работы от 10 до 20 лет   | Стаж работы свыше 20 лет  |
| 7 | Профессионализм  | Начало осмысления, понимание цели, но смутное понимание способа ее достижения с грубыми ошибками при попытках выполнения действий              | Сознательное, отчетливое понимание того, как надо выполнять действие, но выражение его неточное, со множеством лишних движений          | Автоматизация навыка, качественное выполнение действий и возможность переноса навыка  | Высокоавтоматизированный навык. Точное, экономное, устойчивое выполнение действий с характерным проявлением индивидуального стиля в выполнении действий   |
| 8 | Знание технологических и конструкторских особенностей техники (механизмов) | Знает специфику сельскохозяйственной работы поверхностно   | Хорошо разбирается в конкретном этапе технологического процесса либо в конкретной технике   | Хорошо разбирается в нескольких этапах технологического процесса либо в конкретных видах техники  | Детально знает каждый этап технологического процесса, видит общую картину в целом   |
| 9 | Качество работы (самоконтроль)   | Поиск причин ошибок, а не поиск виноватых. Текущий контроль технологического процесса без регистрации данных о качестве                        | Заполнение сопроводительной документации при заданном качестве исполнения полученной работы   | Проведение исследований и анализа технологического процесса самим исполнителем и окончательный выходной контроль продукции или выполненной работы     | Предотвращение ошибок, а не ожидание их устранения. Принятие решений о доработке операций, исправление обнаруженных дефектов  |

| 1  | 2                       | 3  | 4  | 5   | 6   |
|----|-------------------------|--|--|---|---|
| 10 | Физическая выносливость | Сохранение работоспособности большую часть трудового дня   | Сохранение работоспособности в течение полного трудового дня   | Сохранение работоспособности в течение трудового дня в сложных условиях   | Сохранение работоспособности в течение трудового дня в сложных условиях и стрессовых ситуациях  |
| 11 | Постановка целей        | Ставит личные краткосрочные цели, но не продумывает перспективу действий   | Ставит личные долгосрочные цели, не уделяя должного внимания краткосрочным целям   | Ставит личные кратко- и долгосрочные цели и добивается их   | Ставит кратко- и долгосрочные цели, согласующиеся с целями организации  |
| 12 | Решение проблем         | Совершает попытки решить проблемы на своем рабочем месте, но редко добивается положительного результата  | Успешно решает большинство проблем на своем рабочем месте  | Успешно устраняет проблемы на своем рабочем месте и способен решить проблемы на другом рабочем месте                                    | Отлично устраняет проблемы на своем рабочем месте. Способен решить разного рода проблемы вне рамок должностных обязанностей   |
| 13 | Инициатива              | Распознает проблему, может верно ее сформулировать   | Формулирует проблему, знает источники проблемы и путь решения, но не готов брать-ся за ее исправление                        | Формулирует проблему, знает путь решения, готов принять участие в ее решении, если будут созданы условия                                | Формулирует проблему, знает путь решения, готов взять ситуацию под личный контроль и исправить положение  |
| 14 | Ориентация на изменения | Работник не видит для себя особых или принципиальных преимуществ и недостатков при новой организации работ и не видит смысла демонстрировать поддержку или сопротивление | Искренне воодушевлен переменами, видит пользу и для компании, и для себя, стремится выполнять работу старательно и творчески | Понимает смысл изменений, вовлекает большинство сотрудников к работе над изменениями, демонстрирует и объясняет эффективность изменений | Принимает изменения, вовлекает большинство, работает над ликвидацией сопротивления изменениям и реализацией изменений, несет ответственность за прошлые и возможные неудачи |

### Заключение

В статье проведен анализ применимости различных подходов к развитию персонала сельскохозяйственных предприятий, основным подходом выбран компетентностный подход. Систематизированы подходы к определению дефиниций «компетентность» и «компетенция».

Отражен главный метод подбора, оценки и развития персонала — модель компетенций. Предложена конкретизированная кластерная структура для должности главного механика анализируемого предприятия, а также разработана модель компетенций для данной должности.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Стародубцева О. А. Особенности системы мотивации труда менеджеров продаж на рынке B2B // Бизнес. Образование. Право. 2016. № 2 (35). С. 114–118.
2. Карпенко О. А. Сферный подход к подготовке специалистов социальной сферы // Бизнес. Образование. Право. 2016. № 4 (37). С. 340–343.
3. Sokolov V. V., Aslanova I. V. The influence of staff maturity on the effectiveness of organization's business. // Science and Society. 9 International scientific conference (UK, London, 24–29 November 2016). London : SCIEURO, 2016. No. 3. P. 76–82.
4. Свистунов В. М. Стратегически-ориентированное развитие управленческого персонала производственной организации : Монография / ГУУ. М., 2005. 156 с.
5. Слободской А. Л., Клементовичус Я. Я., Смирнова О. Д. Управление компетенциями : Учебное пособие. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2003. 75 с.
6. Ахтариева Л. Г., Маннапов Р. Г. Формирование системы стратегического управления развитием человеческих ресурсов в региональной многоотраслевой компании : Монография / под ред. Р. Г. Маннапова. М. : МАКС Пресс, 2009. 184 с.
7. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2000. 448 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
8. Организационное поведение в таблицах и схемах / под науч. ред. д. э. н. Г. Р. Латфуллина, д. э. н. О. Н. Громовой. М. : Айрис-пресс, 2002. 288 с. (Высшее образование).
9. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебник / колл. авторов ; под общей ред. И. С. Межова. 2-е изд., перераб. и доп. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. 703 с. (Серия «Учебники НГТУ»).
10. Бандура А. Теория социального научения. СПб. : Евразия, 2000. 320 с.
11. Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Белова О. Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М. : Проспект, 2013. 72 с.
12. Баркалов С. А., Давыдова Т. Е., Калинина Н. Ю., Курносов В. Б. Компетентностный подход в управлении персоналом: оценка, обучение, командообразование : Монография / под ред. д-ра техн. наук, проф. С. А. Баркалова. Воронеж : Научная книга, 2010. 184 с.
13. Ветошкина Т. А. Компетентностный подход как основа управления персоналом в организации [Электронный ресурс] // Известия УГТУ. 2008. № 23. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyu-podhod-kak-osnova-upravleniya-personalom-v-organizatsii> (дата обращения: 13.05.2017). НЭБ «CYBERLENINKA», свободный.

## REFERENCES

1. Starodubtseva O. A. Features of the system of sales managers motivation at the B2B market // Business. Education. Law. 2016. No. 2 (35). P. 114–118.
2. Karpenko O. A. Sphere approach to training specialists in the social sphere // Business. Education. Law. 2016. No. 4 (37). P. 340–343.
3. Sokolov V. V., Aslanova I. V. The influence of staff maturity on the effectiveness of organization's business. // Science and Society. 9 International scientific conference (UK, London, 24–29 November 2016). London : SCIEURO, 2016. No. 3. P. 76–82.
4. Svistunov V. M. The strategy-focused development of a managerial personnel of an industrial organization : Monograph / GUU. M., 2005. 156 p.
5. Slobodskoy A. L., Klementovichus Ya. Ya., Smirnova O. D. Management of competences: Education guidance. SPb. : Publishing house of SPbGUEF, 2003. 75 p.
6. Akhtariyeva L. G., Mannapov R. G. Forming of system of strategic management by human resources development in the regional diversified company: Monograph / Under the editorship of R. G. Mannapov. M. : MAX. Press, 2009. 184 p.
7. Newstrom J. V., Davies K. An organizational behavior / Translation from English under the editorship of Yu. N. Kapurevsky. SPb. : St. Piter, 2000. 448 p. («Theory and Practice of Management» series).
8. An organizational behavior in tables and schemes / Under scientific edition of dr. of econ. sci. G. R. Latfullina, dr. of econ. sci. O. N. Gromova. M. : Ayres press, 2002. 288 p. (Higher education).
9. Theory of management: history of a managerial thought, theory of the organization, organizational behavior : textbook / collective authors ; under the general editorship of I. S. Mezhov. 2<sup>nd</sup> edition., revised and enlarged. Novosibirsk : NGTU publishing house, 2016. 703 p. (Textbooks of NGTU series).
10. Bandura A. Theory of social learning. SPb. : Eurasia, 2000. 320 p.
11. Mitrofanova E. A., Konovalova V. G., Belova O. L. Personnel management: theory and practice. Competence-based approach in personnel management : educational and practical guide / under the editorship of A. Ya. Kibanov. M. : Prospect, 2013. 72 p.
12. Barkalov S. A., Davydova T. E., Kalinina N. Yu., Kurnosov V. B. Competence-based approach in personnel management: assessment, training, team building: Monograph / under the editorship of the dr. of tech. sci., prof. S. A. Barkalov. Voronezh : Nauchnaya kniga, 2010. 184 p.
13. Vetoshkina T. A. Competence-based approach as a personnel management basis at the organization [Electronic resource] // UGGU News. 2008. No. 23. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-kak-osnova-upravleniya-personalom-v-organizatsii> (date of viewing: 13.05.2017). Scientific electronic library «CYBERLENINKA», free.

**Как цитировать статью:** Асланова И. В., Соколов В. В. Совершенствование системы развития персонала сельскохозяйственных предприятий с позиций компетентностного подхода // Бизнес. Образование. Право. 2017. № 4 (41). С. 99–105.

**For citation:** Aslanova I. V., Sokolov V. V. Improvement of system of development of personnel of agricultural enterprises from the point of view of competence-based approach // Business. Education. Law. 2017. No. 4 (41). P. 99–105.

**УДК 336.7**  
**ББК 65.262.2**

**Balabin Aleksei Aleksandrovich,**  
candidate of economics, senior researcher  
of Institute of Economics  
and Industrial Engineering,  
Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences,  
associate professor of the department management,  
Novosibirsk State  
Technical University,  
Novosibirsk,  
e-mail: balabin-a-a@mail.ru

**Балабин Алексей Александрович,**  
канд. экон. наук, ст. научный сотрудник  
Института экономики  
и организации промышленного производства  
Сибирского отделения РАН,  
доцент кафедры менеджмента  
Новосибирского государственного  
технического университета,  
г. Новосибирск,  
e-mail: balabin-a-a@mail.ru

## О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ТЕХНОЛОГИЙ КРЕДИТОВАНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

### ON IMPROVEMENT OF TECHNOLOGIES FOR CREDITING OIL AND GAS COMPANIES

08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит  
08.00.10 – Finance, monetary circulation and credit

*В статье рассматриваются некоторые проблемы кредитования нефтегазодобывающих предприятий, сложившиеся в настоящее время в связи с низкими и неустойчивыми ценами на энергоносители. По имеющимся прогнозам эти затруднения не являются временным явлением и требуют совершенствования технологии оценки*