

**Клецова Н.В., к.е.н., доцент кафедри Менеджменту ЗЕД та
євроінтеграції**

РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ЕКОНОМІКИ

Економічна та політична криза, що опанувала усі верства населення України, ускладнила умови розвитку різних галузей її економіки. Для подальшого розвитку підприємств різних форм власності актуальності набуває питання поліпшення умов функціонуючих суб'єктів господарювання. Так, окремої уваги вимагає детальне вивчення діяльності персоналу, який приймає активну участь у процесі управління організаціями в галузі сільського господарства, та без наявності якого унеможлиблюється адекватна робота підприємств. Саме тому обрану тематику дослідження можна вважати доречною, нагальною та актуальною.

Не зважаючи на недосконалу законодавчу базу України, низький рівень доходів населення, слабкий кредитний механізм, нестабільну економічну та політичну ситуацію, виникає питання: “Чим же привабливий саме аграрний сектор економіки України, де приток інвестування з кожним роком зростає швидкими темпами?” [9, с. 233]. Зокрема, узагальнюючи аналітичну інформацію щодо інвестиційних потоків в економіку України [2] ми можемо говорити про те, що протягом останніх п'яти років найбільшими інвесторами саме в агропромисловому комплексі виступають країни Європейського співтовариства – Кіпр, Великобританія, Австрія, Данія, Німеччина, на яких припадає близько 65-78% загального обсягу прямих іноземних інвестицій, а також США, Канада та країни СНД [9, с. 235].

Дійсно, цьому сприяє величезний внутрішній ринок, порівняно кваліфікована й водночас дешева робоча сила, науково-технічний потенціал, широкомасштабні природні ресурси, наявність інфраструктури тощо. Крім того, неодноразово було доведено, що з приходом інвестиційних компаній в

Україні значно підвищується трудова зайнятість населення, розвиваються сучасні технології, методи дистрибуції та продажу товарів [9, с. 233]. Зазначимо, на питання: “Що ж саме приваблює інвесторів в Україні?”, більшість з них відповідають: “Земельні ресурси та робоча сила” [9, с. 236]. Так, іноземні інвестори, вкладаючи свій капітал в розвиток виробництва, переносять не лише свої фінансові ресурси, а й безпосередньо власні навички, знання, технології, нові методи управління персоналом, створюючи, у той же час, нові робочі місця з використанням інноваційних моделей та систем менеджменту розвитку підприємства. І тому можна стверджувати, що залучення іноземного капіталу в розвиток галузі підприємств може виступати одним із доречних та вагомих факторів впливу на мотивацію працівників. Крім того, торкаючись мотиваційних аспектів іноземного інвестування з погляду його значення для сучасної української економіки, необхідно звернути увагу й на те, щоб підприємства з іноземними інвестиціями, які знаходяться на території України, збільшували обсяги виробництва продукції та надання послуг з відповідним рівнем якості [12, с. 146].

Разом з тим, управління якістю продукції в сільськогосподарських підприємствах необхідно розглядати як сукупність взаємопов’язаних та скоординованих механізмів і дій керівників, інженерів, менеджерів, робітників, які забезпечують створення й виготовлення продукції, що повністю задовольняє смаки та побажання споживачів при мінімальних витратах праці, матеріалів, енергії. Крім того, проблема управління якістю продукції обов’язково повинна носити комплексний характер, зокрема: повинна бути науковою, технічною, економічною і соціальною, у вирішенні її повинні приймати участь висококваліфіковані спеціалісти, які вільно володіють сучасними методами управління якістю, незалежно від того, в якому секторі вони працюють: державному чи приватному, на великих підприємствах чи в малому і середньому бізнесі [10, с. 64].

Аналізуючи вище наведену інформацію, ми хочемо підкреслити, що саме високий рівень прибутковості сільськогосподарського підприємства дає

можливість йому підвищити як податкові суми у бюджеті країни, так і соціальні відрахування, а також допомагає покращити розвиток регіональної інфраструктури [12, с. 147]. Проте прагнення представників іноземних держав прискорити процес окупності вкладених коштів не завжди має позитивні результати. Наприклад, у Сумській області протягом 2008-2012 років було зафіксовано такого роду непорозуміння у Лебединському, Білопільському, Тростянецькому та Краснопільському районах. Представники Кіпру та Франції, маючи всі законодавчо оформлені документи, користувалися землею цих районів протягом п'яти років та змінили вид діяльності. Створене за їх участю підприємство з іноземними інвестиціями “Агросад” було визнане банкрутом, відповідно мав місце і процес ліквідації. З цього приводу Губенко В. І. зазначає, що агресивна конкуренція по відношенню до більш слабких країн на зовнішніх та внутрішніх ринках дозволяє транснаціональним компаніям необмежено експлуатувати ресурсний потенціал менш розвинутих країн, уряди яких не мають можливості підтримувати соціально-економічну сферу, збільшуючи з кожним роком зовнішню заборгованість своїх країн [5, с. 13]. Більш того, Михайлова Л. І. акцентує увагу на тому, що на східних землях Німеччини, де ще на етапі “входження інвестора” у визначений регіон чи при зміні власника підприємства, що безумовно передбачає розгортання потужної інвестиційної політики, муніципальні органи управління обумовлюють напрями виробничої діяльності та формулюють вимоги щодо забезпечення зайнятості населення. Зокрема, це є обов’язковою умовою для депресивних регіонів з високим рівнем безробіття, наприклад, для землі Саксонія-Ангальт Німеччини [25, с. 204]. На наш погляд, зауваження Михайлової Л. І. є доречним, тому що посилення влади регіональних та місцевих органів управління у відстоюванні соціально-економічних інтересів територіальних громад при залученні іноземного капіталу не сприяло б поширенню безробіття у регіоні. Так, наприкінці 2012 р. у Сумській області із 49,0 тис. осіб безробітного населення працездатного віку, що зареєстроване у державній службі зайнятості, 13,5 тис. осіб – це жителі сільських місцевостей, що реально опинилися без роботи [7, с. 61–63]. Таке

вивільнення відбулось за рахунок зміни існуючих організаційно-правових форм господарювання, ліквідації виробництва продукції тваринництва, а також злиття у підприємства з іноземними інвестиціями, що спричинило створення так званих “латифундій”, що спеціалізуються виключно на вирощуванні основних культур рослинництва. Останнім часом на такого роду підприємствах навіть має місце “вахтовий метод” організації виробництва, тобто такий метод, що передбачає постійні подорожі до об’єктів роботи, що знаходяться на значній відстані. Крім того, такий метод є зручним для роботодавців, тому що необмежений за терміном проведення і застосовується без спеціального переліку, а також передбачає роботу змінного – “вахтового”, персоналу.

Тому ми повинні враховувати, що суттєвою відмінністю сільського господарства від інших галузей народного господарства є те, що саме тут у процесі виробництва задіяні не три, а чотири виробничі ресурси – основні та оборотні фонди, земля та робоча сила. Більш того, заздалегідь необхідно й обговорювати умови зайнятості у регіоні, що передбачає розвиток фінансово-економічного потенціалу області шляхом працевлаштування економічно активного населення, тобто тих безробітних, що на момент працевлаштування не мають роботи, але бажають її одержати.

Підсумовуючи, можна додати лише те, що керівникам сільськогосподарських підприємств, перш за все, необхідно приділяти увагу ресурсному потенціалу, що може стати візитною карткою регіону. Це мається на увазі: стан оброблюваних сільськогосподарських земель; бонітет ґрунту та вміст гумусу; наявність робочої сили, що спроможна якісно вести сільське господарство; фондозабезпеченість та енергозабезпеченість підприємств, а також ступінь зносу та оновлення основних засобів в організаціях. По-друге, повинен здійснюватись належний контроль за фінансово-економічною діяльністю підприємств, що на думку міжнародних експертів, є одним з показників сприятливого інвестиційного середовища. Так, розмір заробітної плати працівників, що зайняті у сільському господарстві, обсяг валової продукції, кредиторська та дебіторська заборгованість, прибуток та

рентабельність підприємства – все це має безпосередній вплив при виборі об'єкту інвестування як вітчизняними, так і іноземними партнерами [17, с. 63].

В той же час організація та менеджмент українських підприємств залишається викликом для іноземних інвесторів, особливо тих, що мають декілька підприємств у різних країнах світу [12, с. 147]. На сьогоднішній день результати діяльності переважної більшості сільськогосподарських підприємств доводять, що одним із важливих чинників ефективного їхнього функціонування є наявність стабільного колективу, який навіть за умов форс-мажору здатен вирішувати неординарні проблеми, досягаючи при цьому заздалегідь поставленої мети. Наприклад, при кластеризації підприємств вимальовуються не лише можливості виходу на зовнішній ринок, але, перш за все, формування надійної кадрової структури [13, с. 59]. Зокрема, такі вчені як А. Ф. Бурик [1, с. 46], В. М. Гриньова [4], В. С. Дієсперов [6, с. 22–25], А. М. Колот [23, с. 239], Е. М. Лібанова [26], М. Й. Малік [28], Л. І. Михайлова [29; 30], О. Г. Шпикуляк [28], а також спеціалісти-практики з питань управління трудовими ресурсами стверджують, що саме проблемі менеджменту персоналу керівники фірм, великих об'єднань та угруповань постійно приділяють неабиякої уваги. Так, враховуючи досвід управління компанією “Дженерал Моторс” відомий її керівник дійшов висновку, що для функціонування підприємства потрібні машини, технології, капітал та люди, проте на перше місце він поставив людей, тому що все інше без них стає непотрібним й непродуктивним [29, с. 10; 31, с. 125].

Практика свідчить, що кожне сільськогосподарське підприємство рано чи пізно приходиться до висновку, що персонал – це його головний ресурс. Більш того, у сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнитися від конкурента, тому що всі ресурси практично однаково доступні на ринку. Так, кілька років тому почала дуже активно розвиватися тенденція вкладання коштів у розвиток персоналу. Адже саме від людей, які працюють на підприємстві, залежить його успіх на ринку, якість виробленого товару чи наданої послуги, рівень визнання та популярність даної організації серед

клієнтів. У той же час кожне сільськогосподарське підприємство має специфічні вимоги до такого ресурсу, як персонал, і лише відповідаючи цим вимогам, працівники можуть забезпечувати успіх функціонування підприємства. Сьогодні нагальним постає питання грамотної роботи з персоналом. Зокрема, актуальним є наявність на підприємстві менеджера з персоналу, який контролює правильне виконання поставлених завдань. Однак є й значно менші підприємства сільського господарства, у яких питання персоналу вирішуються досить хаотично, а іноді навіть немає окремої особи, яка б координувала такого роду ситуації. Виникає питання, що ж робити та як виживати за сучасних умов трансформаційних процесів економіки. У пошуку відповіді на поставлене питання ми дійшли висновку: переважна більшість керівників все ж таки усвідомлює, що робота з персоналом може значно збільшити прибутки їхньої фірми, а іноді виступити одним із головних індикаторів виходу підприємства на зовнішні ринки. Саме тому набуває актуальності створення вакантної посади спеціаліста або за наявності коштів миттєве створення відділу з управління персоналом, який би допомагав вирішувати проблеми управлінського характеру щодо найманих працівників.

Якщо ж на практиці власник підприємства, зокрема сільськогосподарського, вирішив створити відділ з персоналу чи хоча б ввести в штат компанії одного менеджера з персоналу, то одночасно постає дилема: з чого починати. На нашу думку, варто починати безпосередньо з пошуку самого менеджера або, якщо це відділ, то директора з управління персоналом. Зазначимо, що кожний керівник висуває відповідні вимоги до такого спеціаліста, проте існують моменти, які неможливо не враховувати, зокрема (рис. 1): 1) менеджером з персоналу повинна бути людина, яка постійно спілкується з працівниками і презентує компанію серед широкого кола кандидатів, тому дуже важливим є наявність високих комунікативних та презентаційних навиків; 2) менеджер з персоналу як ніхто інший повинен відповідати корпоративній культурі сільськогосподарського підприємства, шанувати цінності та бачення організації, навіть якщо ці положення не



Рис. 1. Сучасні вимоги керівника сільськогосподарського підприємства до менеджера з персоналу

Джерело: власні дослідження автора

прописані та не засвідчені документально. Причому чим більша кількість персоналу їх поділяє і відстоює, тим більш злагодженою і ефективною буде робота у сільському господарстві. А оскільки майбутній персонал організації буде приходити в компанію через менеджера з персоналу, важливо, щоб саме він чітко усвідомлював позицію компанії. І навіть намагаючись бути максимально об'єктивним, дуже важко уникнути ефекту від встановленого правила: ми приймаємо до себе на роботу тих людей, які певною мірою поділяють наше світосприйняття; 3) враховуючи те, що активність є невід'ємною частиною роботи менеджера, він повинен постійно перебувати у курсі справ компанії. Тобто бути мобільним, вміти швидко адаптуватися до змін на підприємстві та моделювати свою діяльність у відповідності до нових потреб організації; 4) варто також акцентувати увагу, що менеджером з

персоналу має бути людина, яка володіє конфіденційною інформацією сільськогосподарського підприємства та зарекомендувала себе надійним фахівцем своєї справи. Саме тому керівник організації повинен довіряти даному спеціалісту; 5) беручи менеджера з персоналу, сільськогосподарське підприємство може обрати один із двох варіантів. По-перше, можна взяти молодого перспективного працівника з мінімальним досвідом роботи та невисокою заробітною платою. Однак така людина вимагатиме тривалого часу для трудової адаптації, додаткового навчання і на перших роках чітких вказівок з боку керівництва. По-друге, можна взяти кваліфікованого спеціаліста, який сам буде формувати ідеї керівництву, створювати та реалізовувати кадрові стратегії. При цьому керівник підприємства лише розглядатиме і затверджуватиме вже готові схеми роботи з персоналом, що значно скоротить його часові витрати. Проте такий спеціаліст на ринку праці відповідно вимагатиме й значно вищої заробітної плати, ніж попередній претендент [21, с. 231–232].

На рис. 1 нами було наведено, в основному, особистісні характеристики бажаного кандидата, однак варто враховувати й інші соціально-демографічні чинники, такі як: вік, стать, досвід роботи, спеціальні навички. Проте ці критерії кожний керівник визначає на власний розсуд. Варто звернути увагу також на те, як правильно ввести посаду менеджера з персоналу на сільськогосподарському підприємстві. Так, якщо організація тривалий період існувала без людини, яка централізовано вирішувала кадрові питання, і раптом несподівано для працівників з'являється менеджер з персоналу, в усіх постає запитання: “Навіщо?” Якщо вчасно не надати достовірної інформації, то всі без винятку працівники самостійно висуватимуть припущення, що саме спіткало керівництво на такого роду крок. Крім того, в колективі почнуть розповсюджуватись кулуарні розмови, плітки і чутки. Зазначимо, що такі процеси дуже швидко запускаються, погано контролюються і їх майже неможливо зупинити. Однак це властивість нашої психіки, і ми завжди з обережністю сприймаємо щось нове, а особливо, якщо це нове

супроводжується відсутністю достовірної інформації. У такому випадку актуальним буде заздалегідь проінформувати як управлінський, так і виробничий персонал підприємства про те, що планується ввести в штат таку людину, як менеджер з персоналу, коротко пояснити мету та основні функції даного спеціаліста. Особливу увагу рекомендується й звернути на перший робочий день нового фахівця. Так, доречним є його презентація перед колективом сільськогосподарського підприємства та наголошення на основних його обов'язках. При цьому доступ працівників організації до менеджера з персоналу повинен бути максимально відкритим, проте водночас має зберігатись і субординація відповідно до управлінської структури сільськогосподарського підприємства. Для того, щоб створити сприятливий клімат в колективі фірми доречним буде, якщо на етапі презентації нового фахівця кожному працівнику буде надане право поставити запитання новому спеціалісту.

Ми вважаємо, що окрему увагу необхідно приділити й менеджеру з персоналу. Так, приходячи на нове сільськогосподарське підприємство, дана особа повинна обов'язково спочатку прозондувати ґрунт, а потім починати справи. Відомо, що в різних країнах світу суспільство живе за різними законами, хоча на перший погляд вони можуть здаватися подібними, так і кожна організація, в тому числі й в галузі сільського господарства, не схожа одна на іншу. Тому правила функціонування та стратегії розвитку одного сільськогосподарського підприємства можуть бути на перший погляд нежиттєздатними для іншого підприємства. Саме з цією метою першочерговим завданням нового менеджера з персоналу є дослідження внутрішнього управлінського середовища організації, зокрема варто розуміти, на якому етапі розвитку знаходиться сільськогосподарське підприємство, яка ситуація з персоналом, хто раніше хоча б епізодично вирішував поточні кадрові питання, що є основною метою діяльності організації тощо. Для такого зондування варто використовувати різні методи дослідження: від аналізу нормативних та статутних документів, які існують в компанії, до приватних бесід за чашкою

кави як з керівниками, так і з персоналом особисто. Крім того, дуже важливо для будь-якого менеджера з персоналу зрозуміти організаційну структуру установи, зокрема: з яких відділів складається, хто кому підпорядковується, хто за що відповідає. Якщо такої структури немає прописаної на папері, то це і стане першим офіційним завданням нового працівника. Адже без неї важко зрозуміти процеси, які відбуваються на сільськогосподарському підприємстві, тим більше, що на кожному рівні є нюанси, з якими згодом доведеться працювати саме менеджеру з персоналу.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день на початковому етапі роботи менеджера з персоналу з працівниками сільськогосподарського підприємства актуальним є організація офіційної діагностики найманих працівників за допомогою спеціально створеного опитувальника. Однак щоб одразу не налякати персонал, цей опитувальник не має стосуватися конкретної оцінки працівників підприємства, а лише повинен носити діагностичний настрій, який панує в компанії. До переліку такого опитувальника обов'язково доцільно внести питання щодо задоволеності чи незадоволеності роботою працівників на даному підприємстві, причому важливим є як рівень гігієнічних, так і особистісних факторів. Крім того, повинен бути і перелік питань, що визначають лояльність найманих працівників до організації, а також обов'язково пропозиції щодо покращення умов роботи з персоналом від самих працівників сільськогосподарського підприємства. Так, якщо працівникам організації менеджер з персоналу продемонструє, що їхні ідеї, їхнє бачення керівництво вважає цінним і втілює в життя, це значно підвищить авторитет менеджера серед найманих працівників. Таким чином, дослідивши ситуацію з персоналом на конкретну сільськогосподарському підприємстві, можна починати створення кадрової стратегії на наступний рік роботи менеджера з персоналу, а в подальшому на її основі – й кадрового бюджету.

Таким чином, ми бачимо, що процес формування нової посади менеджера з персоналу та запровадження її на практиці є містким та відповідальним кроком в менеджменті організацій, проте наскільки вдало та коректно даний

захід буде сформовано, настільки ефективно відбуватиметься використання персоналу на підприємстві, та відповідно й прогресивно функціонуватиме сільськогосподарське підприємство.

Слід відмітити, що за ринкової системи господарювання підприємствам різних галузей економіки доводиться діяти в конкурентному середовищі, знаходити і розширювати власну “нішу” на ринку товарів та послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв’язку з цим потребує збільшення й участь кожного працівника у досягненні цілей підприємства, а одним з головних завдань суб’єкта господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію людського фактора. Наявність працівників з належною професійною підготовкою, навичками, досвідом ще не гарантують високу ефективність праці. А відтак, рушійною силою активної трудової діяльності може виступати мотивація [8, с. 47; 11, с. 73]. Саме сьогодні виникла необхідність застосування нових мотиваційних підходів, які мають ґрунтуватися на використанні економічних, соціальних і психологічних аспектах сучасного виробництва.

За проведеними нами дослідженнями на сільськогосподарських підприємствах окремих областей Північно-Східного регіону України [9, с. 231; 11, с. 73], зокрема ТОВ АФ “Семереньки” Тростянецького району Сумської області, ТОВ “Савинці” Миргородського району Полтавської області, ТОВ “Перемога” Красноградського району Харківської області, була виявлена наступна тенденція щодо формування трудових ресурсів підприємства. Так, відносно облікового складу персоналу на досліджуваних об’єктах, то простежується приблизно однакове співвідношення між представниками чоловічих та жіночих статей, що позитивно відображається на роботі колективу та взаємовідносинах між ними. Колектив підприємств має вищу та середньотехнічну освіту, яка визначає кваліфікацію окремого працівника, що відповідно й впливає на результати їхньої діяльності. Необхідно підкреслити й те, що в організаціях сформовано правильне співвідношення між чисельністю

старших та рядових виконавців. Комплектування посадового і кількісного складу персоналу здійснюється з урахуванням норм обслуговування і нормативів чисельності, а структура апарату управління забезпечує самостійне та повноцінне розв’язання питань на кожному рівні управління та одночасного дотримання вимог, що висуваються до керівного апарату. На нашу думку, для надання адекватної оцінки використання найманих працівників на досліджуваних сільськогосподарських підприємствах, доцільно проаналізувати їх виробничий потенціал у динаміці (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка чисельності та використання найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах окремих областей Північно-Східного регіону України

Показник	ТОВ АФ “Семереньки” Сумської області		ТОВ “Савинці” Полтавської області		ТОВ “Перемога” Харківської області	
	Роки					
	2008р.	2012р.	2008р.	2012р.	2008р.	2012р.
Всього ПВП, осіб	60	36	219	231	138	108
У тому числі:			168	160	109	93
робочі	48	30				
спеціалісти	6	3	41	64	16	10
керівники	5	2	4	3	9	4
службовці	1	1	6	4	4	1
Непромислова група, осіб	10	6	16	18	30	17
Середньооблікова чисельність всіх найманих працівників, осіб	70	42	235	249	168	125
Відпрацьовано, тис. люд-год:						
всього по підприємству	139,70	84,20	444,88	453,07	332,60	233,80
на 1 працівника	1,9	2,0	1,9	1,8	2,0	1,9
Коефіцієнт залучення найманих працівників до виробництва	1,21	1,21	0,93	0,93	0,80	0,81
Вироблено валової продукції на 1 робітника, тис. грн.	0,90	440,80	15,46	30,47	6,51	14,40
Фонд оплати праці, тис. грн.	796,80	840,40	1946,50	5549,00	2202,10	3315,20
Середньорічна зарплата на 1 найманого працівника, тис.грн.	11,40	20,00	8,28	22,29	13,11	26,52

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності досліджуваних сільськогосподарських підприємств

Аналізуючи дані, наведені у табл. 1 варто акцентувати увагу, що штат найманих працівників трьох досліджуваних підприємства складається із двох складових: промислово-виробничий персонал та непромислова група, які мають тенденцію у ТОВ “Савинці” до зростання, а в ТОВ АФ “Семереньки” і ТОВ “Перемога” – до зменшення. Відповідно безпосередню участь у виробництві приймають наймані працівники промислово-виробничого персоналу, кількість яких у 2012 р. була найбільша в ТОВ “Савинці” Полтавської області на 53%, ніж у ТОВ “Перемога” Харківської області та на 84%, ніж у ТОВ АФ “Семереньки” Сумської області. До непромислової групи входять наймані працівники, що не задіяні у виробництві. У 2012 р. лише в ТОВ “Савинці” середньооблікова чисельність всіх найманих працівників збільшилась, у порівнянні з 2008 р., а показник плинності кадрів протягом останніх п’яти років залишався стабільним, що говорить про впровадження політики збереження та мотивування найманих працівників на даному підприємстві.

Вагомим є і той факт, що на дослідних сільськогосподарських підприємствах разом із підвищенням свого професіоналізму керівники забезпечують постійне підвищення якості трудового життя підлеглих, змінюючи організаційні параметри, які впливають на людей, використовуючи такі заходи, як децентралізація влади, участь у питаннях керівництва, навчання, підготовка управлінських кадрів, програми управління просування по службі, навчання найманих працівників методам більш ефективного спілкування і поведінки у колективі. Всі ці заходи спрямовані на те, щоб надати працівникам сільськогосподарських підприємств можливості задовольнити власні потреби та водночас сприяти підвищенню ефективності діяльності підприємств у сільському господарстві.

Однак поряд із позитивною тенденцією мають місце й негативні фактори. Зокрема, керівники досліджуваних підприємств матеріально навіть не прагнуть заохочувати спеціалістів, діяльність яких безпосередньо впливає на підвищення ефективності виробництва, а також не преміюють робітників, які сприяють

своєчасному і якісному здійсненню наукових досліджень, хоча й порядок та умови заохочення персоналу визначені колективними та трудовими договорами даних сільськогосподарських підприємств.

Загальновідомим є факт, що для сприяння розвитку підприємств різних форм власності доречним є створення, перш за все, сприятливого інвестиційного середовища. Так, з урахуванням ситуації, що панує у інвестиційному середовищі регіонів України, нами було проведено короткострокове прогнозування надходження іноземних інвестицій у сільськогосподарські підприємства, зокрема Сумської області [18, с. 164], у 2012 році. Таким чином, було доведено, що із трьох, обраних для поглибленого вивчення, факторів найбільший вплив на обсяги залучення іноземних інвестицій у сільське господарство Сумщини має заробітна плата працівників, зайнятих у сільському господарстві, про що говорить пряма та сильна кореляційна залежність [19, с. 10–11].

Отже, нами було встановлено, що на ТОВ АФ “Семереньки” Тростянецького району Сумської області, ТОВ “Савинці” Миргородського району Полтавської області, ТОВ “Перемога” Красноградського району Харківської області оплата праці у переважній більшості випадків виступає грошовою компенсацією підприємств найманим працівникам в обмін на їхню працю. Відповідно таким чином вищі щаблі управлінського персоналу сільськогосподарських підприємств будують раціональну систему оплати праці, що має безпосередній вплив на залучення висококваліфікованих працівників в організації. Поряд з цим, ефективно побудована система оплати праці та стимулювання найманих працівників сільськогосподарських підприємств сприятиме у майбутньому утриманню високопрофесійних фахівців на підприємстві (рис. 2).

І не зважаючи на те, що в трьох, обраних для поглибленого вивчення, сільськогосподарських підприємствах окремих областей Північно-Східного регіону України протягом останніх п’яти років намітилась тенденція до росту

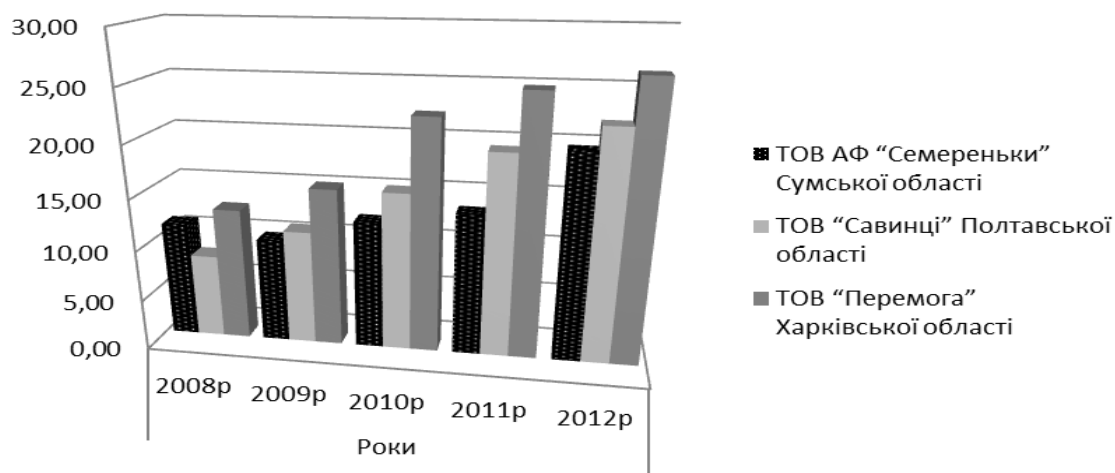


Рис. 2. Динаміка середньорічної заробітної плати одного найманого працівника в досліджуваних сільськогосподарських підприємствах окремих областей Північно-Східного регіону України, тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків за даними фінансової звітності досліджуваних підприємств [8, с. 48; 20, с. 71]

показника середньорічної заробітної плати одного найманого працівника, проте у ТОВ "Савинці" Полтавської області даний показник мав найвищу суму, стрімко збільшився на 62,85% і у 2012 році склав 22,29 тис. грн. А це, в свою чергу, говорить про те, що в даній організації приділяється неабияка увага таким організаційним моментам, як: розподілу праці персоналу відповідно до спеціалізації, ритмічності виробництва, способам транспортування виготовленої сільськогосподарської продукції, зберіганню продукції; так і заходам економічного характеру, зокрема ціні, собівартості, ступеню підвищення продуктивності суспільної праці тощо.

За проведеними нами дослідженнями було встановлено, що 62% функціонуючих сільськогосподарських підприємств України роблять наголос на тому, що ефективність успіху господарства напряму залежить від раціонального використання трудових ресурсів. Пояснити таку позицію можна тим, що сучасне сільськогосподарське підприємство характеризується не лише економічними активами, але й відповідною наявністю стабільного трудового потенціалу [22, с. 20]. На скільки ефективно використовуються трудові ресурси

на підприємстві, як правило, говорить і плинність кадрів, під якою доцільно розуміти процес, що відображає звільнення працівників із організації за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни. Якщо оцінювати цей процес з точки зору особистості, то він є прийнятним і зрозумілим: людина має право змінювати своє місце роботи, якщо воно не влаштовує або не задовольняє конкретних її потреб.

Отже, в умовах нестабільної економічної ситуації, що опанувала й українські підприємства різних галузей економіки, проблема плинності найманих працівників, зокрема її попередження та наслідки, постає особливо нагальною. З метою уникнення реорганізації, банкрутства або ліквідації підприємств має місце процес скорочення виробництва продукції, товарів, надання послуг, що, відповідно, й спричиняє масове вивільнення персоналу з ініціативи власників організацій. Поряд із зазначеними проблемами, спостерігається тенденція до скорочення плинності з ініціативи працівників. Так, набувають розповсюдження нові різновиди плинності кадрів такі як: “штучна плинність”, “умовна плинність”, “прихована плинність” [27, с. 73]. Разом з тим, часта зміна працівників, їхня ротація, перекваліфікація – це надто дороге задоволення. Саме тому керівникам підприємств доцільно попереджати плинність персоналу ще на етапі первинного відбору кандидатів.

Слід зазначити, що питаннями, пов’язаними з плинністю найманих працівників на підприємствах у галузі сільського господарства, займались як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, економісти, практики, зокрема: Н. Волчков [3], Ш. Джордан-Еванс, Б. Кей, Н. Корнеліус, О. Ліплянська [27], Л. Стаут, Ф. Хміль тощо. Було доведено, що на сьогоднішній день непорозуміння та конфліктні ситуації, що виникають у сільськогосподарських підприємствах України, знижують ефективність управління організацією, створюючи водночас перешкоди для подальшого розвитку суспільства. Сформований комплекс невирішених проблем в межах функціонуючих суб’єктів господарювання утворює імідж непривабливої, ненадійної та неконкурентоспроможної компанії. При цьому одним із ключових показників,

що характеризує дану ситуацію на підприємстві, є стабільно висока плинність найманих працівників.

Доцільно підкреслити, що керівники сільськогосподарських підприємств, як правило, виділяють два види плинності кадрів – фізичну і психологічну (або приховану). Зокрема, фізична плинність кадрів охоплює тих працівників, які в силу різних причин звільняються і покидають установу. У той час як прихована або психологічна плинність кадрів виникає у тих співробітників, які зовні не покидають підприємство, але фактично вимикаються з організаційної діяльності. У них відсутня будь-яка ініціатива, вони працюють тільки частину робочого часу, виконуючи найнеобхідніше. Решту часу такі працівники проводять за побутовими розмовами, частими кава-брейками, або подорожують розважальними інтернет-сайтами. Зазначимо, що саме такі наймані працівники створюють підґрунтя для виникнення серйозних проблем на сільськогосподарському підприємстві, що відповідно перешкоджає досягненню поставлених цілей в організації. Більш того, зазвичай прихована плинність кадрів свідчить про “війну праці проти управління”, тобто є формою опозиції співробітників керівництву підприємства [24].

З урахуванням окресленої ситуації, керівники підприємств різних галузей економіки протягом останніх п’яти років почали замислюватись над тим, як дорого може коштувати компанії плинність найманих працівників. Так, товариство з управління людськими ресурсами – Society for Human Resource Management (SHRM), що є найбільшим співтовариством HR-професіоналів у світі, порахували такий збиток. Зокрема, експерти з’ясували, що вартість заміни співробітників нижчого рівня – пошук нових кандидатів, проведення співбесід з претендентами, прийом на роботу, навчання, робота над підвищенням продуктивності праці – складає 30-50% від річного окладу працівників даного щабля управління. Зміна співробітників середньої ланки – 150% від їх річного окладу, а для топ-менеджменту мова йде взагалі в межах 400% [32]. Таким чином, роботу HR-відділу можна оцінити в тих же еквівалентах, що і роботу фінансового або маркетингового департаментів великих сільськогосподарських

підприємств. При цьому виникає питання, які ж наслідки плинності найманих працівників для конкретних організацій?

По-перше, має місце зменшення або взагалі втрата продуктивності праці. Співробітники, окрім виконання власної роботи, змушені взяти на себе обов'язки працівника, який щойно залишив компанію, як правило, показують низькі результати працездатності, пов'язані зі стресом, потоком нової інформації, втратою часу на знайомства з новими клієнтами тощо.

По-друге, змінюється загальний моральний настрій співробітників. Ті, хто залишилися на колишньому робочому місці, цікавляться новим місцем роботи колишнього колеги (який пішов або на кращі умов праці, або на більш цікаві проекти), намагаються представити себе на його місці й спроектувати ситуацію власного звільнення. Психологічно така ситуація завдає неабиякої шкоди підприємству в галузі сільського господарства.

По-третє, обов'язково присутня ціна помилок. Так, з приходом людини на нову роботу, в новий колектив, до нових клієнтів помилки неминучі – починаючи від натискання неправильної кнопки до невідповідного або незвичайного формулювання стосовно конкретного продукту. У той час як роботодавцю не залишається нічого, як розплачуватися за такі помилки.

По-четверте, у переважній більшості випадків псується репутація бренду підприємства. На жаль, дуже часто відбувається так, що залишивши компанію працівник починає невтішно відгукуватися про свого колишнього роботодавця. Звідси випливає висновок: треба вміти правильно розлучатися і підтримувати зв'язок з колишнім співробітником, тому що репутаційний менеджмент від цього значно виграє.

Враховуючи загальну динаміку ринку праці, знайти найманого працівника відповідно встановленим критеріям роботодавця цілком реально, проте не так швидко, як іноді потрібно. Однак працевлаштувавши нового працівника, все одно роботодавцеві доведеться витратити час, кошти і зусилля на первинному етапі. Звичайно, згодом у найманого працівника буде шанс

відпрацювати все, що було в нього вкладене, якщо він не залишить компанію після випробувального терміну.

Таким чином, виявивши наслідки плинності найманих працівників сільськогосподарського підприємства, ми приходимо до висновку, що однією з головних причин є помилки саме при наймі на роботу. Так, HR-фахівці переважно, як і 10 років тому, використовують типову схему рекрутингу: 1) пошук кандидатур на спеціалізованих сайтах; 2) перегляд двосторінкового резюме-біографії, що не відображає майже нічого, крім пересування людини з однієї організації в іншу; 3) традиційну співбесіду або цілу низку зустрічей; 4) тестові завдання; 5) винесення вердикту тощо. На нашу думку, актуальним та доречним буде з'ясувати: що ж саме не так з цією типовою схемою відбору персоналу. Безумовно, це витрата часу, якого, як правило завжди не вистачає. Необхідно завжди підраховувати, скільки витраченого часу, іноді навіть марно, було відведено на озброєння рекрутера, зокрема пошук в Інтернеті претендентів на конкретні посади, перегляд і сортування резюме вручну тощо. При цьому автоматизованими сервісами для відбору кандидатів користується лише 5% рекрутерів [3]. Крім того, іноді тільки після співбесіди стає очевидним, що людина абсолютно не підходить ні за профілем, ні за метою підприємства, що спричиняє повторний пошук кандидатів. А це, в свою чергу, говорить про витрачений даремно час і найманого працівника, і роботодавця.

Тому постійно необхідно ставити питання: чи можна поліпшити технологію первинного відбору? У пошуку відповіді на дане питання ми прийшли до висновку, що, звичайно, можна. При цьому ключову роль у даному випадку відіграє резюме, але його звичайний – паперовий – варіант, це не самий ефективний інструмент. Зауважимо, якщо роботодавець охоче використовує внутрішні мотивуючі прийоми для стабілізації кадрового складу, зокрема бонуси, конкурси професійної майстерності, привласнення премій і титулів “кращий співробітник” тощо, то мало хто використовує інструменти зовнішнього відбору, за допомогою яких набагато ефективніше шукати вже зацікавлених і вмотивованих працівників ззовні. Всі перераховані вище

положення підтверджують, що нові інструменти, які доповнюють письмовий варіант резюме, можуть, та повинні служити не тільки для пошуку кандидатів, але й для збільшення якості відбору на початковому етапі.

Наприклад, якщо співробітник відділу кадрів зацікавився одним з письмових резюме, можна запропонувати кандидату записати відеорезюме, відповівши на кілька важливих для роботодавця питань. Після його перегляду професійний HR-менеджер зможе одразу визначити тип людини по жестах, міміці, поведінці кандидата, на що зазвичай вперше звертають уваги лише при “живій” співбесіді. Також на етапі перегляду відеорезюме можна оцінити вміння кандидата правильно висловлювати власні думки, вибудовувати причинно-наслідковий зв'язок і, що дуже важливо, оцінити психологічну сумісність кандидата з метою і культурою підприємства у цілому. На нашу думку, такий метод відбору персоналу є особливо дієвим при наймі на роботу працівників у регіонах. Часу на розмову по скайпу з потенційним співробітником, і тим більше на відрядження заради співбесіди, не завжди вистачає [15, с. 25]. Формат відеорезюме також влучно підійде для відбору фрілансерів, тому що є можливість взяти інтерв'ю всіх кандидатів, не віднімаючи у себе при цьому додаткового часу на особисті зустрічі.

Так, першочерговим завданням при відборі персоналу постає саме відбір “якісного” кандидата ще на етапі первинного відбору. У [15, с. 25] доведено, що причини, які призводять до підвищеної плинності кадрів, виникають безпосередньо в ході робочого процесу, зокрема: незадоволення заробітною платою; невідповідність виконуваної роботи та рівня посади; графік роботи; проблеми контакту керівництва і колективу; відсутність соціального пакета; обмеження або відсутність кар'єрного росту, а іноді навіть розташування офісу. Тому HR-служба сільськогосподарського підприємства повинна ретельно стежити за упередженістю співробітників і працювати над виявленням проблем. Але в кожному разі перемогти плинність кадрів, напевно, неможливо без індивідуального підходу до конкретного найманого працівника підприємства. Людина, віддаючи половину свого життя роботі, сподівається

натомість отримати задоволення своїх бажань і потреб, хоча у кожного вони різні. Тому з боку роботодавця цілком можливо проводити регулярні зустрічі-бесіди з працівниками, щоб зрозуміти якомога раніше, що викликає незадоволення, або навпаки впевнитися, що сьогоденні умови роботи все ще прийнятні для співробітників. Підкреслимо, що розумний менеджер з управління персоналом – це той, хто знає підхід до своїх працівників і може заздалегідь передбачити й запобігти причини, які спонукатимуть їх до звільнення. Саме тому ми можемо зробити висновок про те, що від рекрутингу залежить кінцевий прибуток сільськогосподарського підприємства, становлення його корпоративної культури і успіх бізнесу в цілому.

Враховуючи те, що плинність персоналу організації являє собою рух кадрів, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю адміністрації виробничою поведінкою працівників, то, на нашу думку, необхідно дослідити, наскільки ефективно використовуються наймані працівники на сільськогосподарських підприємствах рослинницького напрямку спеціалізації окремих областей Північно-Східного регіону України (табл. 2).

Аналізуючи наведені розрахунки у табл. 2, ми можемо зробити висновок, що попри зменшення середньооблікової чисельності працівників за досліджуваний період у ТОВ АФ “Семереньки” на 28 осіб та у ТОВ “Перемога” на 43 особи спостерігається динаміка до збільшення прийнятих протягом року працівників, адже за період з 2008 року по 2012 рік, їхня кількість збільшилась на 2 та 4 працівники відповідно. Разом з цим із ТОВ “Перемога” Харківської області та ТОВ “Савинці” Полтавської області вибуло найбільше працівників, у порівнянні з ТОВ АФ “Семереньки” Сумської області, зокрема 5 осіб, з яких 5 та 4 працівники відповідно за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни [11, с. 73–74]. Зазначимо, що показники ТОВ “Савинці” Полтавської області, порівняно з іншими, обраними для поглибленого вивчення сільськогосподарськими підприємствами рослинницького напрямку спеціалізації, є набагато кращими. Така тенденція була зумовлена не лише

Таблиця 2

Ефективність використання найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах рослинницького напрямку спеціалізації окремих областей
Північно-Східного регіону України

Показник	Роки					Відхилення 2012р. від 2008р., (+; -)
	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.	
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ АФ “Семереньки” Сумської області						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	70	77	63	85	42	-28
Прийнято протягом року працівників, осіб	8	18	25	2	10	+2
Вибуло протягом року працівників, осіб	1	32	3	45	5	+4
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	1	29	3	35	4	+3
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,11	0,23	0,40	0,02	0,24	+0,13
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	0,01	0,42	0,05	0,53	0,12	+0,11
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,38	0,05	0,41	0,10	+0,09
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,13	0,65	0,44	0,55	0,36	+0,23
ТОВ “Савинці” Полтавської області						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	235	235	245	252	249	+14
Прийнято протягом року працівників, осіб	3	12	14	8	8	+5
Вибуло протягом року працівників, осіб	3	2	7	11	8	+5
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	3	2	7	11	8	+5

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,01	0,05	0,06	0,03	0,03	+0,02
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	0,01	0,01	0,03	0,04	0,03	+0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,01	0,03	0,04	0,03	+0,02
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,03	0,06	0,09	0,08	0,06	+0,03
ТОВ “Перемога” Харківської області						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	168	147	140	130	125	-43
Прийнято протягом року працівників, осіб	28	37	45	36	32	+4
Вибуло протягом року працівників, осіб	5	57	9	62	10	+5
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	4	50	7	56	8	+4
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,17	0,25	0,32	0,28	0,26	+0,09
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	0,03	0,39	0,06	0,48	0,08	+0,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,34	0,05	0,43	0,06	+0,04
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,17	0,64	0,39	0,75	0,34	+0,17

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності досліджуваних підприємств [8, с. 49].

стрімким збільшенням середньооблікової чисельності працівників, а й значним збільшенням прибутків підприємства, що залежало від багатьох факторів. Зокрема, мало місце розширення ринків збуту і значне підвищення ціни на продукцію рослинництва.

Щодо ефективності використання найманих працівників на досліджуваних підприємствах у галузі сільського господарства, то можна сказати, що загальний оборот кадрів на трьох підприємствах збільшується з кожним роком і за період, взятий для розрахунку найбільше він зріс у

ТОВ АФ “Семереньки” на 0,23 пункти, саме тут й спостерігається збільшення решти розрахованих коефіцієнтів. Зокрема, це і коефіцієнт обороту з прийому персоналу, що зріс на 0,13 пункти, коефіцієнт обороту з вибуття – на 0,11 пункти тощо. Їхнє збільшення пояснюється тим, що переважна частина найманих працівників знаходилась в пенсійному віці, і, як наслідок – вийшли на пенсію, окремих працівників було звільнено через зменшення обсягів робіт за рахунок часткової автоматизації виробництва на сільськогосподарських підприємствах.

Проведені дослідження дають підставу стверджувати, що мотивацію праці необхідно визначити як раціональне поєднання мотивів та стимулів морального і матеріального характеру. Тобто персонал у процесі своєї праці й особливо після завершення певного циклу робіт та отримання кінцевих результатів має відчувати моральне задоволення від усвідомлення значущості для себе і для суспільства отриманих результатів. Так, на нашу думку, необхідно посилити участь найманих працівників у розподілі прибутку сільськогосподарських підприємств і доцільним буде створення фонду матеріального заохочення, розподіл між працівниками якого визначатиметься за бальною оцінкою їхньої трудової діяльності за кінцевими результатами праці.

Отже, ми вважаємо, що система мотивації найманих працівників різних галузей економіки повинна формувати свідоме ставлення персоналу до праці, яка є джерелом не тільки матеріальних благ, а й самовдосконалення, професійного та службового зростання. Вона буде ефективна лише тоді, коли відповідатиме очікуванням найманого працівника та спонукатиме його до ефективної діяльності. А це можливо лише за умови, що в її основу буде покладена філософія пріоритетності людини. Тому для того, щоб на сільськогосподарському підприємстві мале місце ефективне використання трудових ресурсів, доцільним є переорієнтація на найманого працівника, який здебільшого не має власності на підприємстві, а лише продає власну робочу силу, тому основним стимулом для нього є матеріальна винагорода у вигляді

заробітної плати. Стратегічним завданням, розв'язання якого може істотно підвищити рівень мотивації трудової діяльності на сільськогосподарських підприємствах, має бути визначено поступове підвищення заробітної плати. Збільшення рівня заробітної плати має узгоджуватись з динамікою зміни продуктивності праці, а не адміністративним або законодавчим шляхом, винагорода повинна рівнозначно відображати трудовий вклад кожного найманого працівника. Лише за таких умов, на нашу думку, мотиваційні системи підприємств доведуть свою ефективність.

Таким чином, ми бачимо, за рівних умов господарювання подібні за організаційною формою, розміром та галузевою приналежністю, досліджувані об'єкти можуть мати абсолютно різні результати діяльності. Тому від вибору стратегії управління діяльністю підприємства у галузі сільського господарства залежать ступінь достовірності отриманих результатів та комплекс заходів щодо поліпшення можливих негативних тенденцій [14, с. 89–90]. Разом з тим, за умов ринкової моделі господарювання сільськогосподарські підприємства безпосередньо стають вільними щодо здійснення господарської діяльності. Більш того, вони функціонують на принципах самоокупності, самофінансування, вільного підприємництва та конкуренції. Це викликає підприємливість, засновану на бажанні працювати, та кмітливість, що посилює значення управління та роль керівництва. Саме керівник сільськогосподарського підприємства перетворюється на менеджера, а управління – на менеджмент [16, с. 359–360]. Активність, підприємництво, ініціативність, які передбачають розумний ризик з боку керівників та виконавців, можуть поліпшити діяльність підприємства, ліквідувати дефіцит окремих видів сільськогосподарської продукції на сучасному ринку, скоротити величезні втрати на усіх етапах руху продукції до споживача [16, с. 361–362].

Список використаних літературних джерел

1. Бурик А. Ф. Формування мотивації праці в аграрних підприємствах: монографія / А. Ф. Бурик, Н. О. Петренко. – Умань: Сочинський, 2009. – 179 с.

2. В Україні бачать великий ризик для іноземних інвестицій [Електронний ресурс] / Українська правда. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2011/01/19/5803577>.

3. Волчков Н. Текучка кадров: что теряет компания вместе с уходом специалистов? / Николай Волчков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1809629>.

4. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків, 2007. – 165 с.

5. Губенко В. І. Стан та проблеми розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах активізації глобалізаційних процесів / В. І. Губенко // Вісник Білоцерківського державного аграрного університету: збірник наукових праць / Білоцерківський державний аграрний університет. – Біла Церква: БДАУ, 2007. – Вип. 45. – 151 с.

6. Дієсперов В. С. Формування оплати сільськогосподарської праці / В. С. Дієсперов // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 22–28.

7. Економічна активність населення України 2012: статистичний збірник / відп. за випуск І. В. Сеник; Державна служба статистики України. – Київ: Державна служба статистики України, 2013. – 206 с.

8. Клецова Н. В. Взаимосвязь эффективности использования персонала с его мотивацией на сельскохозяйственных предприятиях / Клецова Н. В. // Научное обеспечение агропромышленного производства: материалы Международной научно-практической конференции (Курск, 25-27 января 2012 г.); Ч. 1 / Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, ФГБОУ ВПО Курская государственная сельскохозяйственная академия им. проф. И.И. Иванова. – Курск: Изд-во Курск. гос. с-х ак., 2012. – С. 47–51.

9. Клецова Н. В. Аналітичний аспект іноземного інвестування в Україні / Клецова Н. В. // Національний менеджмент організацій: інтеграційний вимір: монографія / За ред. д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. – Суми: Видавництво “Козацький вал”, ВАТ “Сумська обласна друкарня”, 2009. – С. 227–240.

10. Клецова Н. В. Вдосконалення управління якістю продукції у хлібопекарських підприємствах / Н. В. Клецова, О. В. Ященко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2, Т. 3 (175). – С. 61–65.

11. Клецова Н. В. Ефективність використання трудових ресурсів на підприємствах з іноземними інвестиціями Білопільського району Сумської області / Клецова Н. В. // Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 жовтня 2011 р.); Т. 2: Стратегія підприємства: сучасні особливості, інвестиційні та екологічні пріоритети. – Київ-Дніпропетровськ: Біла К. О., 2011. – С. 72–74.

12. Клецова Н. В. Іноземні інвестиції як мотиваційний інструмент відтворювальної функції управління персоналом / Н. В. Клецова, Т. М. Харченко // Проблеми економіки та управління у промислових регіонах: матеріали доповідей учасників четвертої міжрегіональної науково-практичної конференції (27-28 травня 2011 р.) / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Запорізький національний технічний університет [та ін.]. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2011. – С. 146–147.

13. Клецова Н. В. Кластеризація сільськогосподарських підприємств з іноземними інвестиціями в сучасних умовах господарювання / Клецова Н. В. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Зб. наук. праць Приазовського державного технічного університету, Т. 2. – Маріуполь: ПДТУ, 2010. – С. 55–60.

14. Клецова Н. В. Методи оцінки рівня розвитку інвестування сільськогосподарських підприємств в умовах ринкової нестабільності / Клецова Н. В. // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Економіка і менеджмент”. – 2010. – № 5/2 (40). – С. 89–96.

15. Клецова Н. В. Наслідки плинності кадрів / Клецова Н. В. // Сучасні тенденції управління підприємствами: методологія та практика: матеріали

Міжнародної науково-практичної конференції (26 квітня 2013 р.). – Харків, 2013. – С. 23–32.

16. Клецова Н. В. Особливості маркетингового менеджменту на підприємствах / Клецова Н. В., Яценко О. В. // Економіка і управління в умовах глобалізації: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (1-7 грудня 2010 р.) / Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Ін-т економіки та упр., Т. 2. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – С. 359–362.

17. Клецова Н. В. Поліпшення інвестиційного середовища для розвитку підприємств з іноземними інвестиціями у сільському господарстві Сумської області / Клецова Н. В. // Вісник Донецького національного університету. Серія В “Економіка і право”. – 2012. – № 1. – С. 61–65.

18. Клецова Н. В. Прогнозування змін в інвестиційному забезпеченні сільськогосподарських підприємств Сумської області / Н. В. Клецова // колективна монографія. Актуальні питання розвитку сучасної економіки / Ч. 2. – Умань, 2011. – С. 163–167.

19. Клецова Н. В. Розвиток іноземного інвестування сільськогосподарських підприємств в умовах ринку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / Клецова Наталія Володимирівна. – Суми, 2009. – 20 с.

20. Клецова Н. В. Управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах Сумської області / Клецова Н. В. // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції до 20-річчя кафедри менеджменту (2-3 лютого 2012 р.). – К.: КНЕУ, 2012. – С. 69–72.

21. Клецова Н. В. Формування базової системи менеджменту персоналу на сільськогосподарських підприємствах / Клецова Н. В. // Проблеми сталого розвитку агросфери: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 195-річчю від дня заснування ХНАУ ім. В. В. Докучаєва (4-

6 жовтня 2011 р.) / Міністерство аграрної політики та продовольства України, Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2011. – С. 230–233.

22. Клецова Н. В. Шляхи вдосконалення розвитку іноземного інвестування сільськогосподарських підприємств в умовах ринку [наукове видання] / Н. В. Клецова. – Суми: ВВП “Мрія”, 2009. – 40 с.

23. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.

24. Кукуйок Л. А. Причини та проблеми плинності кадрів в системі державної служби / Л. А. Кукуйок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nads.gov.ua/control/uk/publish/printable_article;jsessionid=1CF0FCBB646373414A0EE05D3D725014?art_id=318723.

25. Ладика В. І. Інвестування АПК в системі розвитку продуктивних сил регіону / В. І. Ладика, Л. І. Михайлова // Розвиток продуктивних сил України: від В. І. Вернадського до сьогодення: матеріали ювілейної міжнародної наукової конференції (20 березня 2009 р.) / Національна академія наук України, Рада по вивченню продуктивних сил України: у 3-х частинах. – К.: РВПС України НАН України, 2009. – Ч.1. – С. 202–205.

26. Либанова Э. Кому выгодно дешевая рабочая сила? [Электронный ресурс] / Зеркало недели. – Режим доступа: <http://www.demoscope.ru/weekly/2007/0287/gazeta030.php>.

27. Ліплянська О. В. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях / О. В. Ліплянська. – С. 72–77 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vuzlib.com/content/view/1047/94>.

28. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект: монографія / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ “Ін-т аграр. економіки”, 2005. – 368 с.

29. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: монографія / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури. – 2008. – 388 с.

30. Михайлова Л. І. Управління персоналом [Текст]: навчальний посібник / Л. І. Михайлова. – Суми: ВАТ “СОД”, видавництво “Козацький вал”, 2007. – 279 с.

31. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г. В. Щекин. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 288 с.

32. Leading Indicators of National Employment: survey Society for Human Resource Management [Electronic resource]. – The mode of access: <http://www.shrm.org/Research/MonthlyEmploymentIndices/line/Pages/default.aspx>.