

УДК 658.32:338.43

Економіка та управління підприємствами

Н. В. Клецова

к.е.н., Сумський національний аграрний університет

Залучення найманих працівників з високим потенціалом у сільськогосподарські підприємства України

У статті здійснено дослідження сучасних тенденцій залучення найманих працівників з високим потенціалом у сільськогосподарські підприємства України. Проаналізовано динаміку попиту та пропозиції робочої сили в Україні у 2015 році, виявлено, що на ринку праці України має місце трудонадлишковий тип кон'юнктури. Автором запропоновано складові характеристики найманого працівника з високим потенціалом у галузі сільського господарства, врахування яких сприятиме нарощуванню здібного потенціалу підприємства та водночас посилюватиме конкурентне середовище найманих працівників у межах організації. Обґрунтовано, чим вище зазначені показники найманого працівника, тим вище ймовірність, що на сільськогосподарському підприємстві працює найманий працівник з HiPo.

Ключові слова: найманий працівник, найманий працівник з високим потенціалом, персонал, пошук роботи, працевлаштування, сільськогосподарське підприємство, залучення працівників, керівник.

В статье проведено исследование современных тенденций привлечения наемных работников с высоким потенциалом в сельскохозяйственные предприятия Украины. Проанализирована динамика спроса и предложения рабочей силы в Украине в 2015 году, выявлено, что на рынке труда Украины имеет место трудоизбыточный тип конъюнктуры. Автором предложено составляющие характеристики наемного работника с высоким потенциалом в области сельского хозяйства, учитывание которых будет способствовать наращиванию способного потенциала предприятия и одновременно усиливать конкурентную среду наемных работников в пределах организации.

Обоснованно, чем выше эти показатели наемного работника, тем выше вероятность, что в сельскохозяйственном предприятии работает наемный работник с HiPo.

Ключевые слова: наемный работник, наемный работник с высоким потенциалом, персонал, поиск работы, трудоустройство, сельскохозяйственное предприятие, привлечение работников, руководитель.

The article is devoted to a proper study on current trends employees' with high potential attraction in agricultural enterprises of Ukraine. The dynamics of demand and supply of labor in Ukraine in 2015 year is analyzed. It is found that the labor market of Ukraine has got the type of excessive labor supply conditions. The author offered the components characteristics of the employee with high potential in agriculture and proved that the proposed components will contribute the increasing of the company's talented potential and at the same time will enhance the competitive environment of employees within the organization. Substantiated, the higher these indicators of the employee, the higher the probability that at the agricultural enterprise one has got the vary employee with high potential.

Keywords: employee, employee with high potential, staff, job search, employment, agricultural enterprise, engaging staff, manager.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Формування і реалізація трудового потенціалу України, перспективи його розвитку є надзвичайно важливим завданням стратегії розвитку країни, від вирішення якого залежать не тільки доля вітчизняної економіки та можливості її переходу на інноваційну модель, але й стабільність соціально-політичного життя України. Так, в умовах стрімкого, нестабільного, а інколи й неординарного розвитку світових економічних процесів, що мають місце в сільськогосподарських підприємствах, актуальним постає питання пошуку найманих працівників з високим потенціалом – High Potential (HiPo).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сьогоденних умовах розвитку на сільськогосподарських підприємствах України питання найманих

працівників з високим потенціалом не набуло всебічного дослідження. Підтвердженням цього є те, що проблему зайнятості НiРо на українських підприємствах досліджують переважним чином з ракурсу мотивації найманих працівників. Однак, на нашу думку, такого підходу для вивчення особливостей працевлаштування персоналу з високим потенціалом, не є достатньо. Зокрема, десять років тому такі науковці як Л. П. Червінська [1, с. 49], М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк [2, с. 158] приділяли увагу аспектам мотивації праці персоналу в сільському господарстві у переважній більшості на теоретичному рівні. Через п'ять років вчені А. Ф. Бурик, Н. О. Петренко [3, с. 86], А. П. Воронянська [4, с. 112] узагальнили існуючі теоретичні підходи та намагались зробити акцент втілення їх на практиці. Проте у працях жодного із науковців не простежувалась окрема схема мотивації найманих працівників саме з НiРо та основні характеристики такого працівника у галузі сільського господарства. Сучасні науковці, всебічно досліджуючи питання мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств, зупиняються, в основному, на матеріальному аспекті, до якого відносять працівників з високим потенціалом розвитку. Ми вважаємо, що дане питання потребує детального вивчення, а тема обраного дослідження є дійсно актуальною.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є пошук складових характеристик найманого працівника з високим потенціалом у галузі сільського господарства, врахування яких сприятиме нарощуванню здібного потенціалу підприємства та водночас посилюватиме конкурентне середовище найманих працівників у межах організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день гідний кадровий потенціал підприємств у галузі сільського господарства України частково втрачений, а той, що й досі працює – не цілком відповідає завданням суттєвого підйому сільського господарства країни. Дійсно, таке твердження є реальним та об'єктивним, тому що за даними Державної служби статистики України попит та пропозиція робочої сили в Україні у січні-вересні 2015 року [5] знаходились у межах значного дисбалансу (рис. 1).

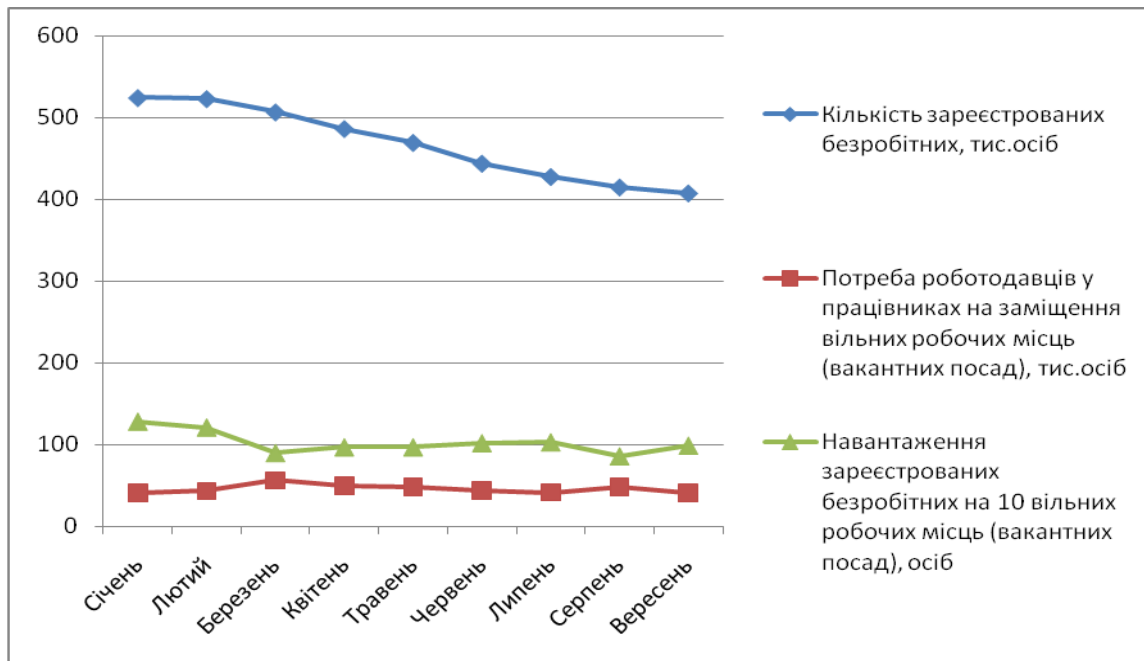


Рис. 1. Динаміка попиту та пропозиції робочої сили в Україні у 2015 році

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Так, не зважаючи на те, що кількість зареєстрованих безробітних у січні 2015 р. була на 117 тис. осіб більше, ніж у вересні 2015 р., потреба роботодавців у працівниках на заміщення вільних робочих місць (вакантних посад) залишалась майже однаковою, її різниця склала лише незначний відсоток, зокрема 0,7%. У той час як навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць знизилось на 22,7%. Така ситуація говорить про те, на ринку праці України має місце трудонадлишковий тип кон'юнктури, тому що пропозиція робочої сили перевищує попит роботодавців на працівників.

Дійсно, таке явище є дуже типовим для українських сільськогосподарських підприємств, де періодично виникає дисбаланс між наявною робочою силою і робочими місцями, тобто між попитом і пропозицією праці. Пояснити часткову зайнятість можна двома основними причинами. По-перше, це тимчасовий вихід з ладу частини робочих місць на підприємстві, причому вихід може бути позаплановим, зокрема через аварії, перебої у постачанні сировини, матеріалів, комплектуючих, палива, електроенергії тощо [6, с. 89]. В результаті цього певна кількість найманих працівників протягом конкретного проміжку часу

вважається незайнятою. А це говорить про те, що на сільськогосподарському підприємстві виникає тимчасова вимушена незайнятість або внутрішньогосподарче безробіття, що іноді призводить до звільнення працівників та виходу їх на зовнішній ринок праці.

По-друге, можна виділити причину часткової зайнятості на підприємстві у зв'язку із тимчасовою відсутністю працівників на робочих місцях через травми, хвороби, нещасні випадки, прогули або виникнення вакансій у результаті звільнення найманих працівників із різних причин з діючих робочих місць чи введення в дію нових робочих місць. Такими причинами можуть бути вихід на пенсію, призив до Збройних сил країни тощо.

Варто зазначити, коли дисбаланс виникає з першої причини, підприємство намагається зберегти цей резерв робочої сили і не витратити власні кошти на підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації нових найманих працівників. Якщо ж має місце друга причина, то це послаблює виробничу дисципліну та водночас погіршує роботу підприємства через тимчасовий дефіцит робочої сили. Тож, за таких умов функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств, актуальним буде застосування упереджувальних заходів даному явищу. Зокрема, упереджувальним заходом щодо забезпечення підприємства відповідним кількісним та якісним складом персоналу є маркетинг внутрішньоорганізаційного ринку праці, тобто сукупність управлінських методів і відносин, які поєднують у єдине ціле основні функції стосовно внутрішньоорганізаційного врівноваження попиту і пропозиції робочої сили, забезпечення поліпшення її якості та підвищення конкурентоспроможності [7, с. 80]. При цьому доцільно відмітити, що відповідно до Концепції комплексної державної програми реформ та розвитку сільського господарства України на 2010-2015 рр. ключовим питанням були напрями вирішення соціально-демографічних і кадрових проблем країни. Зокрема припускається, що технологічне переоснащення аграрного комплексу має забезпечити суттєве зростання продуктивності праці персоналу сільськогосподарських підприємств, нарощування її науко- та інтелектоємності.

На цій основі мають бути забезпечені сприятливі умови для суттєвого підвищення заробітної плати найманим працівникам у сільськогосподарських підприємствах України. Крім того, покращення соціально-побутових умов найманих працівників, що мешкають у сільській місцевості, та розвиток сільських територій мають відбуватися на підґрунті доходів від податків сільськогосподарських підприємств та інших видів підприємницької діяльності на цій території. Водночас можна виділити і недолік даної програми, зокрема це те, що розвиток сільського господарства та вирішення соціально-економічних і трудових проблем ставиться в залежність від розвитку аграрного бізнесу за умови, що держава здійснює заміну корупційних механізмів на прозору та зрозумілу систему відносин.

За такої постановки питання окремі вчені та фахівці вбачають у перспективі деградацію сільських громад, життєвого середовища та земельно-ресурсної бази країни. У країнах світу, які є лідерами на міжнародних агропромислових ринках, селяни інституційно захищені від руйнівного впливу великого капіталу. Тому вчені-економісти України враховують, що формування ефективних економічних і соціальних інститутів у сільській місцевості передбачає, перш за все, об'єднання зусиль та реальну участь у цьому процесі держави, аграрного бізнесу й сільського населення [7, с. 92]. Об'єднані зусилля, на їх погляд, слід спрямувати на розвиток таких інститутів і форм економічного та соціального життя на селі, які б допомагали реалізовувати нагальні потреби й корінні інтереси переважної частини сільського населення, посилювали ініціативу “знизу”, активізували підприємницьку, творчу та інноваційну діяльність селян [8-9]. Саме на це й спрямована діюча Державна цільова програма розвитку українського села до 2015 року [10].

За проведеними нами дослідженнями було виявлено, за умов інтеграційних процесів, що відбуваються у світі, все більшого попиту набуває питання працевлаштування найманих працівників з високим потенціалом саме у сільськогосподарських підприємствах. Так, за даними Державної інспекції сільського господарства України у січні-вересні 2015 р. на

сільськогосподарських підприємствах країни 15% серед найманих працівників, які мають HiPo, змінили місце роботи протягом року [11]. Тож постає питання, чи варто керівникам сільськогосподарських підприємств України приділяти більше уваги персоналу з високим потенціалом? На нашу думку, сенс у такому підході дійсно є, тому що такі кадри здатні генерувати додаткові прибутки за умови створення для них гідних умов праці. Однак для роботодавців постає дилема: як саме впізнати таких найманих працівників та мотивувати працювати на конкретному сільськогосподарському підприємстві.

Використовуючи дані Фонду інформаційних технологій та інновацій нами було встановлено, що останнім часом американські університети відійшли від функції генерації нових знань у галузі сільського господарства, які передавалися суспільству шляхом навчання студентів, проведенням майстер-класів фахівцям справи, наукових публікацій, участі в наукових дискусіях на конференціях і семінарах. Сьогодні вони займають провідне місце на ринку трансферу технологій за допомогою торгівлі ліцензіями, створенням інноваційних центрів, “стартап-компаній”, здійснення консультацій та навчання персоналу сільськогосподарських підприємств [12]. При цьому дуже важливим є отримання інформації про створений винахід від творців, що у повній мірі свідчить про винахідницьку активність творчих працівників. Зокрема, університети світового класу мають вражаючі результати управління портфелем університетської інтелектуальної власності дослідницьких університетів. Так, відділ з інтелектуальної власності та група з промислових досліджень Університету Берклі з Каліфорнії у 2013 році отримала 119,2 млн. дол. США від ліцензування та передання технологій; офіс із ліцензування технологій Стенфордського університету та офіс із ліцензування технологій Масачусетського технологічного інституту в 2014 році відповідно 76,7 млн. дол. США і 54,09 млн. дол. США [13, с. 216]. Більш того, лише ці три дослідницькі вищі навчальні заклади США за один рік створили 94 університетських стартапів. Такі результати переконливо свідчать про розвиток та управління талантом найманих працівників з високим потенціалом.

Так, досліджуючи питання HiPo, варто зазначити, що найпрозорішим, доступним та доречним є тлумачення найманих працівників даної категорії як людей з високим потенціалом. Дійсно, таке визначення є чітким та розкриває сутність застосування даного терміну. Проте, поряд із вище зазначеним, важливим є окремий розподіл персоналу з високим потенціалом для кожної галузі. Зокрема акцентуємо увагу на тому, що цей потенціал позначає конкретні речі, і кожен керівник розуміє під ним щось своє. Ключовим для визначення поняття High Potential став звіт McKinsey and Company 1997 року “Війна за таланти”. Саме після нього робота з людськими ресурсами стала більш значущою. Він змінив ставлення до персоналу з погляду кількості.

У середньому HiPo становлять від 2% до 5% всієї аудиторії. Такі люди існували завжди, просто раніше їх називали по-іншому – “відмінники”, “стахановці”, “передовики праці”. Зазначимо, продуктивність HiPo залежить від наявності так званого людського фактора. Наприклад, у промисловості та сільському господарстві вони не будуть давати такого зростання, як у торгівельній сфері, де 10% найманих працівників можуть приносити до 50% всього прибутку. Проте, якщо мають місце інвестиції на конкретному сільськогосподарському підприємстві, наявність працівників з HiPo повинна бути обов’язковою, що відповідно впливатиме на ефективне функціонування організації.

Постає питання, чому саме наймані працівники з високим потенціалом так важливі для розвитку підприємств у галузі сільського господарства. Відповіддю на дане питання будуть слугувати результати дослідження, що були проведені групою науковців, яку очолив доктор Вільям Бейлі [14]. Так, згідно з дослідженнями The Bailey Group Research було встановлено, що продуктивність праці найманих працівників з HiPo на 21% вище, ніж у інших працівників. Більш того, за дослідженнями SHL Talent Measurement було додатково виявлено, що виручка сільськогосподарського підприємства, яке очолює керівник з HiPo, зростає вдвічі швидше [15]. Але при цьому 46% керівників у

галузі сільського господарства не використовують конкретний системний процес для виявлення HiPo.

Аналізуючи вище наведені дані ми можемо говорити про те, якщо навіть конкретне сільськогосподарське підприємство працює з продукцією або послугами, на які є доволі високий попит, а рентабельність організації реально підвищується, все одно доцільно мати у штаті таку особу, яка допомагатиме як будувати схему продажу чи реалізації послуг, так і вдосконалювати існуючий механізм функціонування підприємства. У такому випадку наймані працівники з HiPo – це не просто сучасний бренд, чи “модне” слово, а це дійсно особи, які необхідні всім підприємствам у різних галузях економіки. Основне завдання, яке буде доцільним для вирішення керівника сільськогосподарського підприємства щодо даного питання, – це процентне співвідношення таких працівників у штатному розписі.

За проведеними нами дослідженнями було з’ясовано, що в Україні керівники сільськогосподарських підприємств дуже часто плутають поняття “високий потенціал” (High Potential) з лідерством. Так, на підприємстві у галузі сільського господарства може бути найманий працівник з високим потенціалом, який сумлінно робить свою роботу, при цьому він не є лідером (рис. 2). Варто акцентувати увагу, що лідерство має позитивний вплив на кінцевий результат пошуку та розпізнавання найманих працівників з HiPo.

Запропоновані нами складові характеристики найманого працівника з високим потенціалом сприятимуть нарощуванню здібного потенціалу підприємства та водночас посилюватимуть конкурентне середовище найманих працівників у межах організації. Чим вище зазначені показники найманого працівника на рис. 2, тим вище ймовірність, що на сільськогосподарському підприємстві працює найманий працівник з HiPo.

Враховуючи дані джерел [14-15], які узагальнили офіційні дослідження і дійшли аргументованого висновку, ми можемо стверджувати, що найбільше “лідерів майбутнього” можна знайти у Бразилії, Індії, Мексиці, Туреччині та Швейцарії. Крім того, лідерів також варто шукати в Австралії, Великобританії,

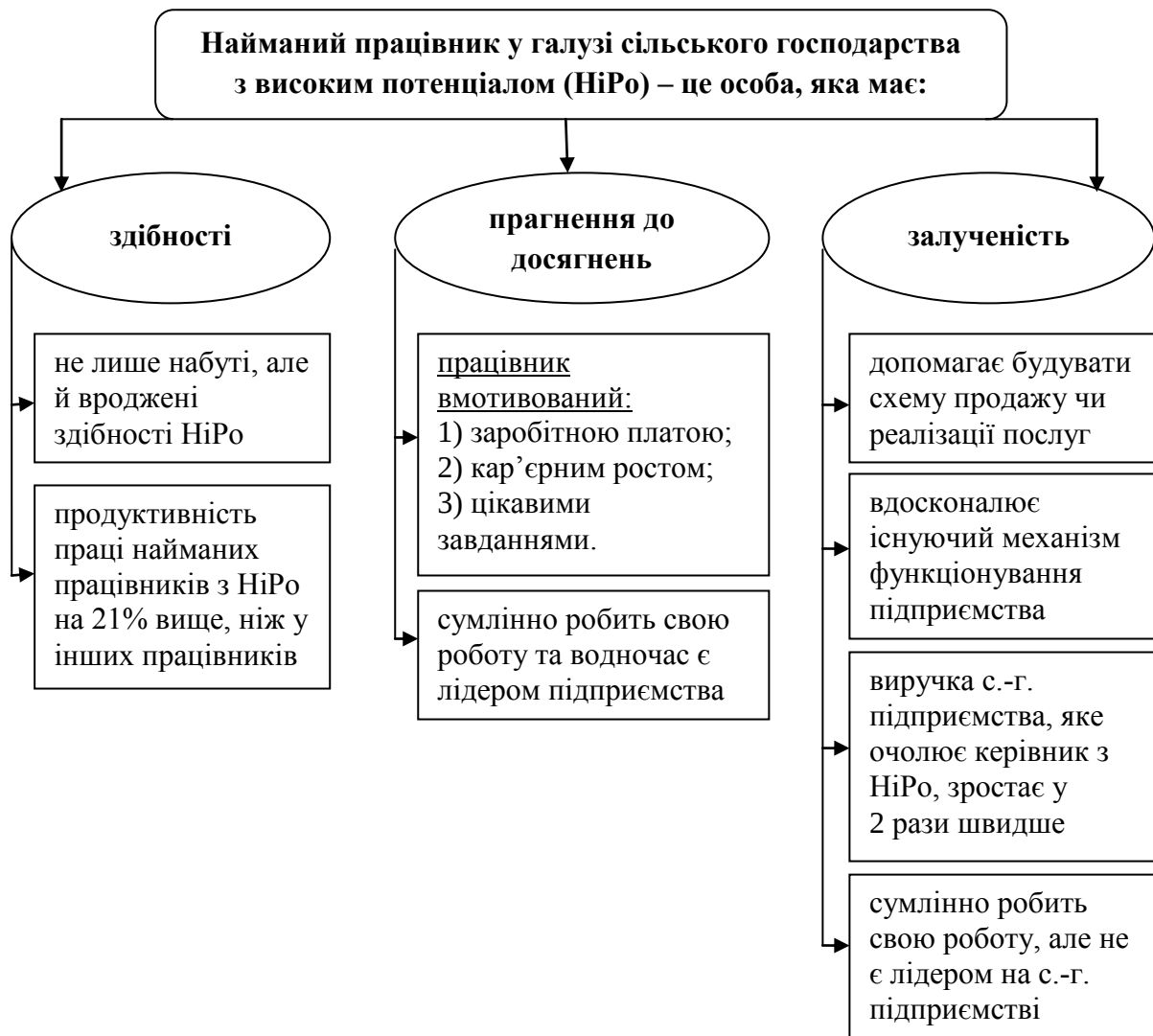


Рис. 2. Складові характеристики найманого працівника з високим потенціалом (HiPo.) у галузі сільського господарства

Джерело: власна розробка автора

Німеччині, Гонконгу і США. Це говорить про те, що перед Україною має бути поставлена мета нарощувати здібний потенціал, особливо для галузі сільського господарства, адже Україна – аграрна країна.

На рис. 2 ми бачимо, що для працівника з високим потенціалом (HiPo.) обов'язково має бути присутня мотивація у заробітній платі, у кар'єрному рості, в цікавому завданні. Причому, на нашу думку, саме третя складова є найважливішою. Пояснити це можна тим, що HiPo усвідомлюють: заробити гроші можна по-різному. Саме тому такі працівники дуже часто виконують конкретну роботу для того, щоб отримувати від неї задоволення. Зокрема, якщо

порівнювати в Україні виробничі сільськогосподарські підприємства і консалтингові організації з питань сільського господарства, то можна простежити тенденцію до значного збільшення якісного складу найманих працівників з НіРо у консалтингових організаціях. Так, у 2015 р. в консалтингових організаціях з питань сільського господарства налічується 26,7% працівників з НіРо, у той час як на сільськогосподарських підприємствах України їх частка складає лише 4% [5; 11]. Ми вважаємо, що таке співвідношення обумовлене тим, що саме консалтинг наймані працівники з високим потенціалом вважають доволі цікавим засобом отримання прибутку.

Наступним глобальним питанням, яке потребує дослідження, виступає процес та джерела пошуку працівників з високим потенціалом. Так, якщо керівник сільськогосподарського підприємства ставить за мету тактичне завдання, то оптимальним вирішенням його буде перетягнути працівника з НіРо з іншої організації. Але тут можна зіткнутися із такою проблемою: справжній НіРо ніколи не зрадить свого керівника, якщо його керівник розумно мотивує і тримає цінного працівника. Тому, по-перше, на підприємство може прийти не НіРо, а по-друге, керівнику точно доведеться за нього переплатити.

Якщо міркувати стратегічно, то керівнику сільськогосподарського підприємства або ж працівнику по роботі з персоналом потрібно звернутись до вищих навчальних закладів і почати набір найманих працівників звідти. На рівні ВНЗу можна наймати НіРо у великому обсязі, бо студенти та випускники ще взагалі не усвідомлюють свого потенціалу. Однак при цьому доцільно застосувати три основні способи взаємодії зі студентами: глибока інтеграція з навчальними закладами, її повна відсутність або ж поєднання двох зазначених способів. Глибока інтеграція – у переважній більшості випадків не є вдалим рішенням, вищі навчальні заклади пристосовані навчати студентів, але не працевлаштовувати їх, тому будь-які спроби створити свою кафедру будуть не із легких. На нашу думку, найбільш оптимальним буде третій спосіб. Ніщо не може завадити керівництву сільськогосподарського підприємства приходити в окремий навчальний заклад з лекціями, займатися просуванням в соціальних

мережах, брати участь у змаганнях, в яких обирають кращих студентів з десятків закладів по всій країні.

Після того як керівник сільськогосподарського підприємства обрав найманих працівників з високим потенціалом для роботи, виникає питання як саме працювати з такими особами. Зазначимо, що High Potential на 50% залежить від природних даних і на 50% – від зусиль людини. Так, якщо з двох найманих працівників тільки один є HiPo, але він не намагається розвиватися, а інший навпаки докладає великих зусиль для власного розвитку, то з часом можна буде простежити таку закономірність, що відмінність між двома найманими працівникам зникне.

Варто також усвідомлювати й те, що у штатному розкладі сільськогосподарського підприємства одразу не з'явиться 2-5% найманих працівників з HiPo. Пояснити це можна саме специфікою сільськогосподарського виробництва. Поряд з цим, доцільно відмітити, що у таких міжнародних консалтингових компаніях як McKinsey and Company, Boston Consulting Group, Bain and Company, цей відсоток надто високий і може сягати 50-70% від загальної кількості найманих працівників підприємства [16-18]. Проте в окремих компаніях їх може не бути взагалі. Враховуючи міжнародний досвід сільськогосподарських підприємств, ми хочемо підкреслити, що для керівників організацій у галузі сільського господарства доцільно мати у штаті найманих працівників з HiPo з перших днів роботи підприємства. Втілення відтворювальної функції таких працівників, зокрема розвиток HiPo, – це питання десятків років, але в першу чергу необхідно створити інструмент залучення таких працівників саме у сільськогосподарське підприємство. Причому якщо на підприємстві буде лише дві або три особи з високим потенціалом, то вони будуть постійно висувати вимоги управлінцям, керувати ними. Для уникнення таких ситуацій актуальним буде створення конкуренції в межах організації, тобто залучення більшої кількості штатних одиниць з високим потенціалом.

Для відбору персоналу з високим потенціалом у сільськогосподарське підприємство обов'язково повинні залучатися фахівці-практики. Розповсюдженням завданням для претендентів виступає конкретна ситуація з практичної діяльності підприємства. Тестування таких претендентів лише відштовхують, тому їм набагато важливіше розповісти про те, що вони будуть робити, які завдання перед ними стоятимуть. На наш погляд, зручним для роботи з працівниками із високим потенціалом є використання реальних кейсів, щоб кандидати зрозуміли, на чому спеціалізується сільськогосподарське підприємство.

Для інтеграції працівників із HiPo необхідно створювати програми швидкого розвитку. Так, якщо це молоді працівники, то актуальними будуть програми розвитку персоналу, які протягом двох-трьох років готують цих працівників до керівних посад. Зокрема, цікавим прикладом можуть бути такі програми стажування, як у банківській сфері “I Choose Alfa” від “Альфа-Банку” або “Mars Leadership Development Program”.

Інколи на підприємствах сільського господарства окремих регіонів України може мати місце тенденція до скорочення кількісного складу найманих працівників з високим потенціалом. За таких обставин керівникам сільськогосподарських підприємств даної місцевості необхідно об'єднатися з керівниками підприємств-конкурентів для того, щоб спільно працювати в пошуку та розвитку найманих працівників з високим потенціалом в межах конкретного завдання чи поставленої мети. Особливо це стосується ситуації, коли необхідно розповсюдити вироблену сільськогосподарську продукцію підприємства або ж знайти канали збуту для перепродажу продукції тощо.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок про те, що наймані працівники з HiPo – це особливий персонал підприємств у галузі сільського господарства, для яких завжди була, є та буде необмежена кількість спокус з боку інших організацій. Але у теперішніх умовах євроінтеграційних процесів, які характеризуються постійною зміною зовнішніх факторів, зростанням ризику діяльності сільськогосподарського підприємства, наймані працівники з високим

потенціалом – це саме ті особи, які будуть сприяти отриманню на підприємстві максимального прибутку. Нами було доведено, що у переважній більшості випадків такі фахівці можуть бути вмотивовані винагородами, бонусами, цікавими завданнями тощо.

Список використаних джерел:

1. Червінська Л. П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері: монографія / Л. П. Червінська. – К.: ПАРАПАН, 2003. – 322 с.
2. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект: монографія / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ “Інститут аграрної економіки”, 2005. – 368 с.
3. Бурик А. Ф. Формування мотивації праці в аграрних підприємствах: монографія / А. Ф. Бурик, Н. О. Петренко. – Умань: Сочинський, 2009. – 179 с.
4. Воронянська А. П. Мотивація праці в сільськогосподарських підприємствах: монографія / А. П. Воронянська: Полтава, Полтав. ун-т спожив. кооп. України, 2008. – 141 с.
5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/rp/sz_br/sz_br_u/piprs_2015_u.htm.
6. Мельник С. В. Проблеми зайнятості сільського населення та шляхи їх вирішення / С. В. Мельник, Г. Б. Кошелева, І. В. Ретівцев // Український соціум. – 2012. – № 2(41). – С. 87–94.
7. Павлюк Т. І. Проблеми зайнятості сільського населення в Україні / Т. І. Павлюк // “Економіка України”. – 2013. – № 8 (621). – С. 77–83.
8. Концепція комплексної державної програми реформ та розвитку сільського господарства України. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.minargo.gjv.ua/page/?11044.
9. Решитько Т. В. Проблеми розширення сфери зайнятості сільського населення [Електронний ресурс] / Т. В. Решитько. – Режим доступу: www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_okon/stat_19/24?pdf.

10. Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року [Електронний ресурс]: постанова Кабінету міністрів України від 19.09.2007 р. № 1158. – (Законодавство України). – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1158-2007-%D0%BF>.

11. Державна інспекція сільського господарства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.disgu.gov.ua/>.

12. The Information Technology and Innovation Technology Foundation (2013). 25 Recommendations for the 2013 America Competes Act Reauthorization [Electronic resource]. – The mode of access: <http://www.itif.org/publications/25-recommendations-2013-americacompetes-act-reaauthorization>.

13. Павленко А. Ф. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: монографія / [А. Ф. Павленко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. Ф. Павленка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 350, [2] с.

14. The Bailey Group Research, March 2015 [Electronic resource]. – The mode of access: <http://bailey.chem.uconn.edu>.

15. SHL Talent Measurement Survey, 2015 [Electronic resource]. – The mode of access: <https://www.cebglobal.com/shl/us/expertise/consulting-services>.

16. What it takes to deliver breakthrough customer experiences [Electronic resource], 2015. – November. – The mode of access: <http://www.mckinsey.com/insights>.

17. Our Solutions for employment Hipo [Electronic resource], 2015. – October. – The mode of access: <http://recruiters.top-consultant.com/uk/clientcentre/about.aspx>.

18. Careers [Electronic resource], 2015. – November. – The mode of access: http://www.bain.com/offices/moscow/en_us/careers/index.aspx.