

УДК 658.336:338.43

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Клецова Н.В., к.е.н.

*Сумський національний аграрний університет*

У статті обґрунтовано доцільність введення на сільськогосподарських підприємствах України посади менеджера з персоналу. Досліджуються теоретичні та практичні підходи щодо раціонального менеджменту персоналу на підприємствах в галузі сільського господарства, аналізуються базові складові, які необхідно враховувати при прийнятті на роботу фахівця на посаду менеджера з персоналу. Проведено аналіз та сформовано перелік сучасних вимог керівника сільськогосподарського підприємства до менеджера з персоналу, зокрема: наявність високих комунікативних та презентаційних навиків; відповідність корпоративній культурі с.-г. підприємства; мобільність, вміння швидко адаптуватися до змін на підприємстві та моделювати свою діяльність у відповідності до нових потреб організації; володіння конфіденційною інформацією підприємства; 1) молодий перспективний працівник з мінімальним досвідом роботи та невисокою заробітною платою; 2) кваліфікований спеціаліст з високою заробітною платою.

**Ключові слова:** персонал, менеджмент, найманий працівник, управління, менеджер з персоналу, сільськогосподарське підприємство

The necessity of a HR manager's introduction at the agricultural enterprises of Ukraine has been justified in the article. It has been studied theoretical and practical approaches to the management of personnel at the enterprises of agriculture; the basic components that should be taken into account when hiring a specialist for the position of human resources manager have been considered. The analysis has been done and a set of the current requirements of farm managers for a HR manager have been elaborated, in particular: the availability of high communication and presentation skills; compliance with the corporate culture of agricultural enterprise; mobility, the ability to adapt quickly to changes in the company and model their activities according to the new needs of the organization; the possession of the company's confidential information; 1) a young prospective employee with minimal experience and low wages; 2) a qualified professional with high wages.

**Keywords:** staff, management, employees, administrate, HR manager, agricultural enterprise

**Актуальність проблеми.** 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.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питаннями, пов'язаними з управлінням персоналу на сільськогосподарських підприємствах займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, економісти, практики, зокрема: А.Ф. Бурик [1, с. 46], В.М. Гриньова [3], В.С. Дієсперов [5, с. 22–25], А.М. Колот [13, с. 239], Е.М. Лібанова [15], М.Й. Малік [16], Л.І. Михайлова [17; 18], О.Г. Шпикуляк [16] та інші. Проте, незважаючи на численні дослідження, навіть сьогодні залишається ціла низка питань, що потребують детального вивчення, або які взагалі не досліджувались вченими-економістами та від вирішення яких залежатиме подальший розвиток організації. Зокрема, недостатньо чітко сформульовані вченими сучасні вимоги керівників підприємств до менеджера з персоналу, а також не зовсім зрозумілим є доцільність впровадження в організаціях нової посади менеджера, який повинен здійснювати контролювання діяльності найманих працівників.

**Метою роботи** є обґрунтування доцільності введення на сільськогосподарських підприємствах України посади менеджера з персоналу, а також виявлення переліку сучасних вимог керівниками підприємств у галузі сільського господарства до працівника, якого закріплюють на даній посаді.

**Викладення основного матеріалу дослідження** 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?” [7, 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 [7, 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 [7, с. 233]. Зазначимо, на питання: “Що ж саме приваблює інвесторів в Україні?”, більшість з них відповідають: “Земельні ресурси та робоча сила” [7, 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 [9, 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 [8, 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 [9, 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 [4, 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 [14, 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 [6, 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 сільсько-господарських підприємств, перш за все, необхідно приділяти увагу ресурсному потенціалу, що може стати візитною карткою регіону. Це маєтись 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 [11, с. 63].

В той же час організація та менеджмент українських підприємств залишаються викликом для іноземних інвесторів, особливо тих, що мають декілька підприємств у різних країнах світу [9, 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 [10, с. 59]. Зокрема, такі вчені як А.Ф. Бурик [1, с. 46], В.М. Гриньова [3], В.С. Дієсперов [5, с. 22–25], А.М. Колот [13, с. 239], Е.М. Лібанова [15], М.Й. Малік [16], Л.І. Михайлова [17; 18], О.Г. Шпикуляк [16], 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 [17, с. 10; 19, с. 125].

Практика свідчить, що кожне сільськогосподарське підприємство рано чи пізно приходять до висновку, що персонал – це його головний ресурс. Більш того, у сучасному конкурентному середовищі складно чимось кардинально відрізнятись 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 пи-

тання 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 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;



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

Джерело: власні дослідження автора

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 формулювати 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 [12, 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.

**Висновки.** 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.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ 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.prawda.com.ua/news/2011/01/19/5803577>
3. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків, 2007. – 165 с.
4. 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.
5. Дієсперов В. С. Формування оплати сільськогосподарської праці / В. С. Дієсперов // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 22–28.
6. Економічна активність населення України 2012: статистичний збірник / відп. за випуск І. В. Сенік; Державна служба статистики України. – Київ: Державна служба статистики України, 2013. – 206 с.
7. 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.
8. Клецова Н. В. Вдосконалення управління якістю продукції у хлібопекарських підприємствах / Н. В. Клецова, О. В. Яценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 2, Т. 3 (175). – С. 61–65.

9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.
14. 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.
15. Либанова Э. Кому выгодна дешевая рабочая сила? [Электронный ресурс] / Зеркало недели. – Режим доступа: <http://www.demoscope.ru/weekly/2007/0287/gazeta030.php>.
16. 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.
17. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: монографія / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури. – 2008. – 388 с.
18. Михайлова Л. І. Управління персоналом [Текст]: навчальний посібник / Л. І. Михайлова. – Суми: ВАТ “СОД”, видавництво “Козацький вал”, 2007. – 279 с.
19. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник / Г. В. Щекин. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 288 с.