

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



Переглянути у форматі pdf

ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА
Т. Л. Білик

№ 11, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.5:331.108.26:631.115(477)

Т. Л. Білик,
асистент кафедри економіки підприємства,
Подільський державний аграрно-технічний університет

ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

T. L. Bilyk,
Assistant of Department of Enterprise Economics,
Podilskyi State Agricultural and Technical University

FORMING OF PERSONNEL OF SMALL BUSSINESS STRUCTURES OF AGRO INDUSTRIAL PRODUCTING

Розглянуто сутність поняття формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва та здійснено аналіз основних його етапів: планування, набору, відбору, а також використання і розвиток. Визначено, що перехід від конкуренції продуктів і технологій до конкуренції цінностей і вражень зробив людський чинник найзначнішим ресурсом. Встановлено, що менеджмент персоналу характеризується сукупністю взаємопов'язаних процесів людської діяльності; виконавською діяльністю різних суб'єктів, які впливають на процес праці і персонал організації; включає сукупність методів впливу на поведінку людини в процесі трудової діяльності, а також сам процес взаємодії суб'єкта та об'єкта управління.

Вважаємо, що до складу функцій менеджменту персоналу по напрямках діяльності та з врахуванням розмірів підприємств потрібно включати особливості формування, використання і розвитку персоналу. Пропонуємо доповнити джерела набору (залучення) працівників через використання лізингу та аутсорсингу. До сучасних напрямів впровадження інновацій включити розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою; використання систем мотивації; формування корпоративної культури і соціальної відповідальності; моделі компетенцій для конкретної компанії; використання комп'ютерних технологій в управлінні персоналом.

The essence of the concept of staff formation of small businesses agro industrial production and analysis of its main stages: planning, recruitment, selection, and use and development was considered. It was determined that the transition from competitiveness of products and technologies to values and impressions competitiveness made human factor the most significant resource.

It was also determined that a personnel management system characterises by the totality of related management processes of human activity; the executive activity of different subjects which influence the labor process and organizational staff; it includes the totality of impact methods on human behavior in the process of labour activity, and also the process of ineration of subject and object of management.

It is considered that according to the composition of functional forming in accordance with activity field and with consideration of enterprise sizes it is necessary to include peculiarities of use and development of the personnel to the staff management system. We offer to supplement the sources of admission (involvement) of employees through the usage of leasing and outsourcing. It is necessary to include staff development and business career management to modern direction of innovational implement; usage of motivational systems; forming of corporative culture and social responsibilities; models of competence for a certain company; using of computer technologies in the staff management.

Ключові слова: формування, персонал, малі підприємницькі структури, планування, набір, відбір, адаптація, мотивація, розвиток.

Keywords: forming, staff (personnel), small business structures, planning, admission, selection, adaptation, motivation, development.

Постановка проблеми. Діяльність будь-якого підприємства, в тому числі й малих підприємницьких структур агропромислового виробництва, включає формування персоналу. Постійний розвиток персоналу, пошук нових підходів до управління ним є необхідними атрибутами успішного функціонування будь-якої організації. Для цього проведено вивчення теоретичних та методичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних авторів, узагальнено практичний досвід, здійснено аналіз та розкриті напрямки удосконалення формування персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітленню цього питання управління персоналом приділено багато уваги у працях таких вчених, як Д.П. Богиня, В.М. Гесць, В.М. Гриньова, А.М. Колот, Л.І. Михайлова, В.М.Петюх, О.Ю.Славгородська та ін. В.М.Данок, В.О.Лук'янихін, М.Х.Мескон, М.І.Мурашко, Ф.І.Хміль, С.В.Шекшня та ін. Оскільки вміле формування персоналу є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, воно потребує подальшого дослідження, виходячи із сучасних умов господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження включає розкриття сутності та змісту та напрямків удосконалення процесу формування персоналу з метою підвищення рівня ефективності діяльності малих підприємницьких структур агропромислового виробництва.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Люди, їх майстерність, освіта є найбільш важливим складовим елементом продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємств та конкурентоспроможність їх продукції. Кожне аграрне підприємство може ефективно працювати за умови, коли воно має необхідний професійний і кваліфікаційний склад працівників, доцільну кадрову

структуру. Управління персоналом представляє комплексну, прикладну науку і сферу практичної діяльності розробки і впровадження організаційних, економічних, адміністративних, правових і особистісних факторів, способів та методів впливу на персонал для підвищення ефективності діяльності підприємства.

В Україні, поки що, управління персоналом приділяється незначна увага. Професійні знання й уміння в області роботи з персоналом відсутні й у багатьох підприємств і керівників, що знижує в цілому ефективність. Методологія управління персоналом включає розгляд сутності, методів і принципів процесу формування персоналу як об'єкта управління, що відповідає цілям і задачам ефективного розвитку підприємства. В практичній діяльності на підприємствах слабо впроваджують наукові методи оцінки, розставляння і підготовки персоналу із використанням результатів соціологічних і психологічних досліджень та досягнень передової практики. Ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва.

Процес формування персоналу підприємства включає такі етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація, а також використання і розвиток (рис.1).



Рис. 1. Процес формування персоналу підприємства
Джерело: адаптовано автором на основі [11]

Підвищення ефективності управління персоналом, пов'язане із оптимізацією співвідношення адміністративних працівників, удосконаленням підготовки і підвищення кваліфікації управлінського персоналу, зміцненням трудової дисципліни та зменшенням затрат робочого часу. Склад функцій по напрямках діяльності системи управління персоналом представлено в табл.1.

Таблиця 1.
Склад функцій менеджменту персоналу по напрямках діяльності

Формування персоналу	Використання персоналу	Розвиток персоналу
Аналіз	Організація праці і відпочинку	Навчання і атестація
Планування	Координація трудової діяльності	Забезпечення соціальної стабільності
Набір	Мотивація	Соціальний розвиток
Відбір	Контроль	Формування корпоративної культури
Лізинг	Компенсації	Формування іміджу
Аутсорсинг	Адміністрування	Планування службової кар'єри
Аутсафінг	Оцінка результатів праці	Компетенції і професіоналізм
Приєм	Забезпечення зовнішньої та внутрішньої комунікації	Маркетинг персоналу
Адаптація	Безпека, охорона праці і здоров'я	Запровадження інновацій
Вивільнення	Соціальна відповідальність	
Рекрутування		

Джерело: адаптовано автором на основі [11]

Вважаємо, що складу функцій по напрямках діяльності у формування системи менеджменту персоналу потрібно включати залучення через лізинг, аутсорсинг, аутсафінг, рекрутування; до особливостей використання включити забезпечення зовнішньої та внутрішньої комунікації, безпеку, охорону праці і здоров'я, соціальну відповідальність та розвиток на основі формування іміджу, компетенцій і професіоналізму, планування службової кар'єри, запровадження інновацій.

Важливою складовою формування персоналу підприємства та однією з головних функцій управління є планування – це система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що визначають сторони, порядок, послідовність виконання господарських програм, окремих робіт, операцій тощо [2, с.160].

С.В.Шекшня [3, с.93] пропонує для розрахунку планової численності персоналу методи екстраполяції, експертних оцінок, комп'ютерного моделювання. М.І.Мурашко [4, с.48-49] використовує методи скоригованої екстраполяції, нормативний та дохідності. В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк [5, с. 133—135] розглядають методи розрахунку численності працівників на основі трудомісткості, норм обслуговування, норм керуваності, чисельності, за робочими місяцями, статистичні та метод Розенкранца. В.Р.Веснін [6, с.118-122] наводить свої методи планування персоналу: балансовий, нормативний, математико-статистичний.

Наступним етапом формування персоналу підприємства є набір працівників. (табл.2).

Таблиця 2.
Преваги та недоліки джерел набору (залучення) персоналу

	Назва джерела	Преваги	Недоліки
Внутрішні	Резерв Працівники організації	перспектива кар'єрного росту для сумлінних та старанних працівників; низькі витрати; швидка адаптація; знання організації та змісту роботи	обмеженість вибору; ймовірність конкуренції в колективі; можливі додаткові витрати на підвищення кваліфікації; кількісна потреба в працівниках не вирішується

Зовнішні	Державна служба зайнятості	низькі витрати; великий вибір потенційних кандидатів	не завжди належним чином здійснюється оцінка відповідності кандидата запитам працедавця
	Приватні Кадрові служби (агентства)	великий вибір кандидатів; швидкий, оперативний, якісний пошук відповідно до потреб клієнта	значні витрати
	Презентації у навчальних закладах	незначні витрати; доступність (керівництво навчальних закладів йде назустріч потенційним роботодавцям); існує ймовірність знайти молодих перспективних працівників	залучення працівників без практичного досвіду роботи
	Засоби масової інформації	можливість донесення інформації до широкого кола осіб	витрати, затрати часу на підготовку (правильне складання) оголошень
	Інтернет	великий вибір пропозицій як від роботодавців потенційним працівникам, так і навпаки	обмеженість доступу, невміння користуватися Інтернет-ресурсами
	Ярмарки вакансій (просії, робочих місць)	простота, доступність	донесення інформації до широкого кола осіб потребує додаткових витрат (реклама, оголошення)
	Пошук через працівників фірми	незначні витрати, швидкість, зручність	погіршення мікроклімату в колективі
	Резерв - особи, які самостійно шукають роботу	не потребує затрат часу та фінансових витрат	можуть в будь-який момент працевлаштуватися і втратити статус таких, що шукають роботу
	Лізинг, аутсорсинг, аутсафінг	Додатковий відбір професіоналів, персонал передається на тривалий термін без зарахування в штат, чи передається виконання конкретних функцій, або виводиться за штат підприємства	Великі витрати та використання термінології не коректне щодо чинного законодавства, може кваліфікуватись як порушення чи відноситись до сфери послуг

Джерело: адаптовано автором на основі [11]

Пропонуємо доповнити джерела набору (залучення) працівників через використання лізингу, аутсорсингу, аутсафінгу. Набір та додатковий відбір персоналу включає складання професійного портрета працівника, залучення персоналу, реєстрацію бажаних та професіоналів взяти участь у відборі.

За визначенням А.Файоля набір персоналу – це турбота про забезпечення складу організації необхідними службовцями [7, с.70-71]. Ф.І.Хміль [8, с.203] вважає, що добір кадрів являє собою процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. М.Х.Мескон [9, с.569-571] також дотримується думки, що набір персоналу являє собою створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація (керівництво) відбирає найбільш придатних для неї працівників.

Згідно статистичних даних навантаження зареєстрованих безробітних на 10 вільних робочих місць складає 145 осіб, а найбільше 671 особа по кваліфікованих робітниках сільського та лісового господарств, виборозведення та рибацтва [1], що вказує на необхідність створення нових робочих місць та великі резерви для залучення персоналу.

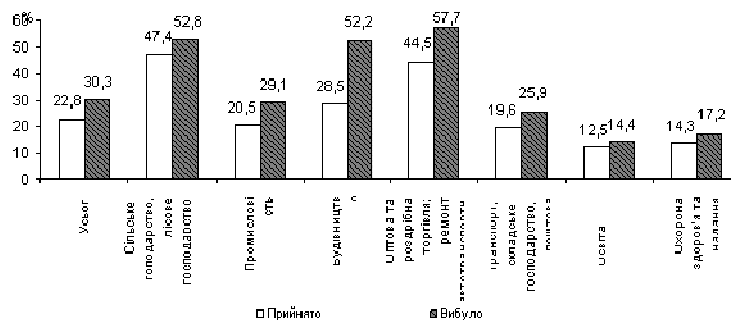


Рис. 2. Рівень прийому та вибуття працівників за окремими видами економічної діяльності у 2014 році у % до середньооблікової кількості штатних працівників

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Дані рис.2 вказують на перевищення рівня вибуття у порівнянні з прийомом працівників за наведеними видами економічної діяльності у 2014 році, що відображає тенденцію скорочення працівників.

На основі проведеного набору здійснюється відбір кандидатів на вакантні місця. В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк [5, с.143] процес відбирання розглядають як наступний етап після набору кадрів, який виконується з певною мірою прискіпливості та відповідно до ступеня відповідальності майбутньої роботи.

Таблиця 3.

Кількість найманих працівників на одному підприємстві за розмірами підприємств за видом економічної діяльності "Сільське, лісове та рибне господарство", осіб

	Код за КВЕД-2010	Роки	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	З них мікропідприємства
Сільське, лісове та рибне господарство	А	2010	2529	150	4	1
		2011	2467	146	5	2
		2012	1711	142	5	2
		2013	1438	140	4	2
сільське господарство,	01	2010	2529	146	4	3
		2011	5	2

мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	02	2012	1711	138	5	2
		2013	1438	137	4	2
лісове господарство та лісозаготівлі	02	2010	–	192	11	3
		2011	... ^к	... ^к	13	5
		2012	–	178	11	3
		2013	–	168	10	2
рибне господарство	03	2010	–	124	6	2
		2011	–	102	6	2
		2012	–	103	5	2
		2013	–	101	4	2

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Дані таблиці 3 підтверджують тенденцію, тому що відбувається зменшення кількості найманих працівників на одному підприємстві незалежно від їх розмірів та видів економічної діяльності "Сільське, лісове та рибне господарство".

Такі зміни вказують на те, що процес відбору передбачає використання певних методів оцінювання знань, умінь, навичок потенційних кандидатів, виявлення у них тих рис, які найбільше відповідають створеному професійному портрету працівника. Можна виокремити попередній (коли шанс випробувати свої сили дають усім бажаним) та остаточний (здійснюється серед декількох претендентів) відбір. На кожній стадії відбору відбувається "відсіювання" претендентів, або вони самі відмовляються від подальшої участі у випробуваннях. Відбір повинен проходити відкрито, чесно, гласно, без будь-яких упереджень щодо кандидатів. Найчастіше використовуються у процесі відбору аналіз анкетних даних, тестування, співбесіда, конкурс. На наш погляд, набір персоналу є процесом залучення ймовірних працівників з метою подальшого відбору для заповнення наявних вакантних місць та створення і використання внутрішнього зовнішнього резерву кадрів.

Після проходження всіх етапів відбору зарахування на роботу (з випробувальним терміном або без нього), подання необхідних документів людина стає працівником організації, і починається її трудова та соціальна адаптація. Адаптація нового працівника - це сукупність процедур, метою яких є пришвидшення набуття необхідних трудових навичок новим працівником і налагодження дружніх трудових відносин у трудовому колективі [8, с.220].

Трудова адаптація – це ґрунтовне ознайомлення працівника з діяльністю організації, правилами внутрішнього трудового розпорядку й іншими документами, що регламентують роботу підприємства й колективу, положеннями про структурні підрозділи, структурою організації, посадовою інструкцією та робочим місцем.

Соціальна адаптація полягає у представленні нового співробітника персоналу підприємства, ознайомленні його з організаційною культурою фірми: нормами, звичками, традиціями, негласними правилами, яких дотримуються всі члени колективу.

Процес професійної адаптації достатньо складний як для нового працівника, так і для решти співробітників. Кожна людина - особистість зі своїми поглядами, переконаннями, цінностями, тому потрібно дотримуватись взаємної толерантності. Повинен пройти певний час, перш ніж колектив звикне до нового працівника і він стане повноцінним його членом. Якщо організація зацікавлена в ефективній діяльності прийнятої особи, необхідно створити сприятливі умови для якомога швидшої адаптації.

Далі проведемо групування основних показників діяльності підприємств за кількістю зайнятих працівників у 2013 році.

Таблиця 4.
Групування основних показників діяльності підприємств за кількістю зайнятих працівників у 2013 році

	Підприємства з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб	Підприємства з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб	Підприємства з кількістю зайнятих працівників від 50 до 249 осіб	Підприємства з кількістю зайнятих працівників 250 осіб і більше
Кількість підприємств, одиниць	316533	58738	14612	3444
у % до загального показника	80,5	14,9	3,7	0,9
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	745,7	1246,7	1498,3	3915,8
у % до загального показника	10,1	16,8	20,2	52,9
Кількість найманих працівників, тис. осіб	688,0	1190,2	1492,6	3914,8
у % до загального показника	9,4	16,3	20,5	53,7
Витрати на персонал, млн.грн.	24542,3	37995,1	65953,7	249732,1
у % до загального показника	6,5	10,0	17,4	66,0
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн.	462473,7	682134,0	837110,5	2068496,8
у % до загального показника	11,4	16,8	20,7	51,1

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Дані таблиці 4 свідчать про те, що 80,5% підприємств в Україні з кількістю зайнятих працівників до 9 осіб, тобто відносяться до категорії мікропідприємств, а 14,9% малих з кількістю зайнятих працівників від 10 до 49 осіб. Вони витрачають найменше коштів на персонал 6,5 і 10%, а обсяг реалізованої продукції складає 11,4% та 16,8% від загального показника. Тобто можна відмітити, що 95,4% підприємств відносяться до категорії малих і мікропідприємств, в них працює четверта частина найманих працівників які реалізують третину продукції, а тому необхідно приділяти особливу увагу ефективності їх розвитку та управління.

Ефективне управління, на думку А.А. Томпсона й А.Дж. Стрікланда, дає можливість, створивши головні переваги підприємства, перетворити їх на конкурентну перевагу. Ланцюжок цінностей, є найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат [10]. Дану концепцію, науковець О. Ю.Славгородська [11], екстраполювала на стратегічний аналіз витрат, що плануються на функціонування різних підсистем персоналу (рис.3).



Рис. 3. Інновації формування і управління персоналом підприємств
Джерело: адаптовано автором на основі [11]

Пропонуємо до складу функцій формування системи управління персоналом по напрямках діяльності та з врахуванням розмірів підприємств потрібно доповнити джерела набору (залучення) працівників через використання лізингу та аутсорсингу, аутсафінгу, рекрутингу, о інноваційні форми кількісного, якісного і соціального забезпечення, ефективності використання і розвитку персоналу. Умови ведення агробізнесу та жорстка конкуренція на ринку змушую компаній запроваджувати сучасні та високоефективні моделі менеджменту.

До сучасних напрямів впровадження інновацій в управління персоналом, відносяться:

1. Розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. Сьогодні більшість організацій взяло на себе основні функції з навчання своїх співробітників, створили постійно діючі центри з навчання персоналу або встановили міцні і довготривалі зв'язки з різними навчальними закладами. При цьому навчання персоналу розглядається як безперервний процес, що має безпосередній вплив на досягнення організаційних цілей.

2. Використання систем мотивації: традиційної шляхом визначення величини заробітної плати співробітника як функції двох перемінних: внутрішньої цінності його робочого місця і зовнішньої, ринкової цінності цього робочого місця та нетрадиційної, що включає містить плату за результати і плату за знання, соціальні пакети і програми. Вибір методів компенсації для кожної конкретної організації визначається цілою низкою факторів, серед яких стратегія розвитку компанії, стан зовнішнього середовища, організаційна культура і традиції.

3. Формування корпоративної культури та соціальної відповідальності. Взаємодія людей є механізмом передачі культури в організації. Культура – це сукупність базових гіпотез і цінностей. Для створення і зміцнення корпоративної культури керівництво може і має працювати за такими напрямками як створення системи цінностей, розробка стратегії поведінки керівників, управління персоналом, узгодженість. Формування корпоративної культури – процес складний і багатограний.

4. Розробка моделі компетенцій для конкретної компанії. Витратами, пов'язаними зі зростанням компанії можуть стати низька регламентація робочих процесів, відставання кількості працюючих у компанії співробітників від її реальних потреб, хронічна перевантаженість персоналу, збої в роботі, різке погіршення емоційної обстановки та корпоративної дисципліни. Для вирішення даних проблем можуть бути запрошені зовнішні консультанти, які розроблять модель компетенцій, що містить такі пункти, як поліфункціональність, управління виконанням, організацію технологічних ланцюгів, вирішення конфліктів, розвиток підлеглих, орієнтацію на якість та оперативність впровадження інновацій.

5. Використання комп'ютерних технологій в управлінні персоналом. Останнім часом все більшої популярності набувають різні програмні продукти, які дають можливість компаніям вести облік персоналу в усіх його численних аспектах. Це полегшує всі види розрахунків і значною мірою прискорює обмін звітними даними між управлінським персоналом компанії.

Отже конкурентна перевага, яка пов'язана з володінням цінним ресурсом, дозволяє підприємству функціонувати ефективніше за рахунок розвитку унікального по відношенню до конкурентів набору та використання інновацій в управлінні персоналом як основи економічного росту і розвитку.

Висновки. У сучасному суспільстві загальний рівень розвитку й доступності досягнень техніки і технології настільки високий, що тільки за їхній рахунок виграти в конкурентній боротьбі на ринку неможливо. Необхідним є використання більш могутнього, перспективного й ефективного ресурсу, яким може бути тільки людина з її творчим і фізичним потенціалом, здатністю до саморозвитку. Удосконалення системи і зміна методів менеджменту персоналу пов'язані з безперервним науковим пошуком оптимального розв'язання економічних та соціально-політичних проблем.

Формування персоналу є складовою управління підприємством і передбачає планування, набір, відбір, професійну адаптацію працівників. Використання концепцій ланцюжка цінностей дозволяє виявити ті види діяльності, що є визначальними для досягнення й утримання конкурентних переваг персоналу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та провести порівняльну оцінку можливостей підприємств на підвищення якісного та кількісного кадрового складу, соціальну забезпеченість і мотивацію праці, ефективність використання і розвиток персоналу. Пропонуємо створювати нові робочі місця, а до складу функцій формування системи управління персоналом по напрямках діяльності та з врахуванням розмірів підприємств включати розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою, традиційні і нетрадиційні системи мотивації, моделювання компетенцій, використання комп'ютерних технологій та інновацій кількісного, якісного і соціального забезпечення, ефективності використання і розвитку персоналу.

Список літератури:

1. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва // Статистичний збірник 2013. [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Лук'янін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. - Суми: Університетська книга, 2004. - 592 с.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Управленско-практическое пособие. - М.: Интел-Синтез, 1998. - 352 с.
4. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посібник. - К.: Знання, КОО, 2002. - 311 с.
5. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М.Данюк та ін. - К.: КНЕУ, 2006. - 398 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 1998. - 496 с.
7. Управление - это наука и искусство / А.Файоль, Г.Емерсон, Ф.Форд. - М.: Республика, 1992. - 351 с.
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. - К.: Академвидав, 2006. - 488 с.
9. Мескон М.Х. та ін. Основи менеджмента. - М.: Деко, 1998. - 704 с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1998. – 576с., с.173
11. Федоряк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] . – Режим доступу: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2008_4_1/44.pdf

References.

1. *Statystychnyj zbirnyk* [Statistical collection] (2013), "Dijal'nist' sub'jektiv velykogo, seredn'ogo, malogo ta mikropidpryemnytstva" [Activity of subjects of big, medium and small], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>, accessed at 12.10.2015
2. Luk' janyhin, V.O. (2004), *Menedzhment personalu* [Staff Management], Study Guide, Sumy, Ukraine
3. Shekshnja, S.V. (1998), *Upravlenye personalom sovremennoj organizacyy* [Personnel management of modern organization], Study Guide, Moscow, Russia
4. Murashko, M.I. (2002), *Menedzhment personalu* [Staff Management], Educational and practical Guide, Knowledge, Kyiv, Ukraine.
5. Danjuk, V.M. (2006), *Menedzhment personalu* [Staff Management] Study Guide, KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Vesnyn, V.R. (1998), *Praktycheskyj menedzhment personala* [Practical Staff Management], Juryst', Moscow, Russia
7. Fajol', A., Emerson, G. and Ford, F. (1992), *Upravlenye - eto nauka y uskusstvo* [Management is science and art], Respublyka, Moscow, Russia

8. Hmil', F.I. (2006), *Upravlinnja personalom* [Staff Management], Manual, Akademydav, Kyiv, Ukraine
9. Meskon, M.H. (1998), *Osnovy menedzhmenta* [Managment foundations], Deko, Moscow, Russia
10. Tompson, A.A. and Striklend, A.Dzh. (1998), *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrobotki i realizacii strategii* [Strategic management. Arts development and implementation of strategies], Banki i birzhi, JuNITI, Moscow, Russia.
11. Fedornjak, L.S. (2008) "Formuvannja personalu sil'skogospodars'kogo pidpryjemstva" [Forming of staff of agricultural enterprise], available at: http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemy-rozvytku-ekonomiky-regionu/2008_4_1/44.pdf (Accessed 13 Oct 2015)

Стаття надійшла до редакції 07.11.2015 р.

