

УДК 631.152:658.012.32

К. М. Дідур,
к. е. н., доцент кафедри економічної теорії та економіки сільського господарства,
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ЗНАЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ФОРМУВАННІ ЯКІСНОГО КАДРОВОГО СКЛАДУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

К. Didur,
Ph.D., Associate Professor of Department of Economics and Agricultural Economics,
Dnipropetrovsk State Agricultural Economics University, Dnipro

THE ROLE OF PROFESSIONAL RECRUITMENT IN THE FORMATION OF HIGH-QUALITY STAFF OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглядається процес формування кадрового складу аграрного підприємства. Досліджуються сучасні умови функціонування підприємств. Аналізуються особливості підбору працівників в аграрному секторі та на їх основі пропонується ефективна методика відбору персоналу.

The article deals with the process of formation of personnel in agricultural enterprises. Explore modern conditions of operation of enterprises. Analyzed the features of selection of workers in the agricultural sector and on the basis of their proposed efficient methods of staff selection.

*Ключові слова: аграрне підприємство, аналіз, персонал, методика, середовище діяльності підприємства.
Key words: agricultural enterprise, analysis, personnel, method, the enterprise environment.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток ринкових відносин викликає зміни в управлінні персоналом аграрних підприємств. Існуючі системи управління персоналом, неефективність яких очевидна, не зазнають кардинальних змін. Відсутнє як планування чисельності персоналу, так і оцінка реальної потреби в персоналі. Вагома доля управлінців та спеціалістів кадрових служб підприємств, якщо вони взагалі функціонують на підприємстві, мають брак професійних знань та досвіду роботи з питань управління персоналом, у результаті персонал як головний стратегічний ресурс використовується нераціонально, а нерідко й цілком неефективно. Для реалізації основних напрямів агропромислової політики потрібно розробити нові підходи до розв'язання питань кадрового забезпечення аграрних підприємств. Це викликано тим, що в умовах нестачі фінансових ресурсів та неспроможності за короткі строки відродити матеріально-технічну базу, трудовий потенціал стає найбільш ефективним фактором стабілізації та розвитку сільського господарства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням формування кадрового потенціалу підприємств багато уваги приділено в наукових працях вітчизняних науковців таких, як: Андрійчук В.Г. [1], Балановська Т.І. [2], Близнюк В.В. [3], Виноградський М.Д. [4], Данилюк А.І. [5], Демко І.І. [6], Дробиш Л.В. [7], Думенко І.В. [8], Замора О.І. [9], Зозуля А.О. [10], Крас-

ношапка В.В. [11], Крулько Є.Л. [12], Ладунка І.С. [13], Литвин О.В. [14]. Вченими активно досліджувались різноманітні аспекти вдосконалення кадрового складу підприємств, проте розгляд цієї проблематики в розрізі аграрних підприємств потребує подальшого наукового дослідження.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз формування персоналу аграрного підприємства та обґрунтування оптимальної методики відбору персоналу, за допомогою якої можна забезпечити якісний кадровий склад аграрних підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогоднішній день на зміну методам і принципам управління, основою яких були державні плани з виробництва та продажу державі сільськогосподарської продукції, мало-помалу приходить філософія сучасного менеджменту, зосередженого на людині, з метою задоволення її матеріальних, фізичних і духовних потреб, адже саме від працівників підприємства, їхнього високого професіоналізму й майстерності, творчого підходу до праці залежать досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства [7]. Кваліфікований персонал підприємства стає одним із основних факторів, який зумовлює темпи розвитку підприємства, ріст його конкурентних переваг, якість обслуговування споживачів та



Рис. 1. Концептуальна модель формування персоналу аграрного підприємства

Джерело: розроблено автором.

задоволення їхнього попиту, зростання результативності діяльності підприємства у цілому. Головною відмінною рисою сучасності є залежність виробництва від майстерності персоналу, ефективності його використання, ступеня введення його в справи підприємства. Сучасний робітник аграрного підприємства, окрім високої майстерності, кваліфікації та професіоналізму, повинен мати комунікабельність, організаторський талант, новаторські здібності та здатність швидко реагувати на ситуацію та приймати зважені рішення [4]. На жаль, на нинішньому етапі розвитку нашої країни, ситуація з кваліфікованим персоналом в сільському господарстві є складною: старі спеціалісти пішли, кількість нових за останні роки суттєво зменшилась, що викликано, як низькою заробітною платою, так і не належною увагою з боку правління України в цілому до галузі. Однією з проблем, через яку не відбувається помітного покращення складу персоналу, є низька закріпленість випускників, молодих спеціалістів [8]. Особливо складна ситуація з управлінськими кадрами, оскільки в багатьох підприємствах керівники зовсім не мають професійної освіти, яка б допомагала їм ефективно працювати. В більшості підприємств керівниками є голови колишніх колективних сільськогосподарських підприємств, які під час свого навчання в вузі або перекавалі-

фікації не отримали відповідної управлінської теоретичної підготовки, яка б у поєднанні з їх досвідом та стажем роботи сприяла більш професійному управлінню, як цього вимагають умови господарювання в нинішньому конкурентному середовищі. Управлінський персонал виконує головні функції в управлінні підприємством і від його професійності залежить успішність діяльності підприємства [3]. Тому управлінський персонал аграрного підприємства повинен вміти творчо мислити, мати значні теоретичні знання стосовно ринкового механізму господарювання, приймати обґрунтовані й виважені рішення у непростих економічних ситуаціях. За таких умов збільшується не просто потреба підприємств у спеціалістах, а потреба у спеціалістах "нового зразка". Відповідно до цього аграрні підприємства мають більше уваги приділяти кадровим питанням, зокрема, поліпшенню процесу підбору і відбору персоналу. Сучасна практика роботи з персоналом аграрних підприємств свідчить про брак відповідної уваги до розробки й реалізації ефективної кадрової політики, забезпеченню кадрами не надається стратегічного значення і ціла низка питань, зокрема й формування якісного кадрового потенціалу, залишаються поза увагою [10].

Формування персоналу аграрних підприємств являє собою процес конкретних заходів із встановлення по-

треби в персоналі та джерел її покриття шляхом підбору та відбору працівників на певні посади. Це етап, в процесі якого закладаються основи інноваційного потенціалу і напрями майбутнього розвитку підприємства. Тому важливо пам'ятати, що від оперативного і повного вирішення організаційних і соціально-економічних завдань на цьому етапі багато в чому залежатиме злагоджена робота всіх працівників підприємства [5]. У процесі формування персоналу необхідно дотримуватись науково обґрунтованих норм (потреб) підприємства. Це означає, що як нестача, так і надлишок працівників негативно діють на трудовий потенціал аграрного підприємства: дефіцит висококваліфікованих кадрів призводить до неповного використання потенціалу підприємства і надлишкового навантаження на інших працівників, а утримання надмірної чисельності — до неповного використання їх особистого потенціалу і зменшення продуктивності системи у цілому [9]. Отже, головна мета формування персоналу аграрних підприємств полягає в тому, щоб звести до найменшої чисельності резерв нереалізованих можливостей кадрів. Для цього пропонуємо використовувати концептуальний підхід до побудови моделі формування персоналу, за допомогою якого можна визначити майбутню кількісну та якісну потребу в персоналі та заходи щодо досягнення відповідності між цією потребою та його наявністю з урахуванням стратегії розвитку підприємства (рис. 1).

Отже, процес формування персоналу аграрних підприємств достатньо складний та містить в собі ряд етапів, які повинні бути узгоджені між собою за цілями та періодом їх проведення. Першим етапом є аналіз зовнішнього середовища, мета якого зводиться до встановлення можливостей і загроз, що формуються зовнішніми стосовно підприємства чинниками, і з'ясування стратегічних альтернатив. Аграрне підприємство повністю залежить від зовнішнього середовища стосовно ресурсів, конкурентів, споживачів, законодавства, постачальників, культурних, соціальних, політичних та інших чинників [1]. Ці взаємозалежні чинники впливають на всі процеси, що відбуваються в підприємстві, в тому числі й на вибір стратегії. Дослідження ринку праці в регіоні, де діє аграрне підприємство необхідне для розуміння ситуації з кадрами: тобто чим більше безробітних, тим більше попит на вакантну посаду, і навпаки. Якщо великий попит на вакансію, підприємство може зменшувати заробітну плату та висувати більш жорсткі вимоги до претендентів. Стратегічний аналіз і прогнози розвитку підприємства необхідні для з'ясування сучасного стану підприємства та виявлення можливостей для подальшого зростання, а отже, і визначення політики стосовно планової чисельності персоналу. Якщо у підприємства є можливості для розширення, керівництво збільшує штат працівників та планує необхідну кількість трудових ресурсів; якщо в підприємстві немає перспектив для розширення, воно може залишити кількість працівників не змінною, або скоротити її за інших умов. Після того, як проаналізовані можливості підприємства, відбувається планування якісної та кількісної потреби в персоналі, а вже потім висувуються конкретні вакантні посади [11]. Під час висунення вакантної посади важливо знати напевне, які саме завдання він буде виконувати, яким рівнем освіти, кваліфікації та якісними характеристика-

ми має володіти претендент, тобто необхідно дослідити зміст роботи, яку буде виконувати найманий працівник. Вибір методів і засобів пошуку, а також напрямів залучення кандидатів залежить фінансових можливостей підприємства, наявних вакансій і того, наскільки терміново необхідно замінити вільну вакансію. На сьогоднішній день основними джерелами покриття потреби у персоналі для аграрних підприємств є: вищі навчальні заклади, які розподіляють спеціалістів відповідно до державного замовлення та контрактів, укладених з підприємствами; комерційні кадрові агенції, які забезпечують потреби підприємств у професійних кадрах з адаптацією до потреб, що висувуються до претендентів; самостійна робота кадрових служб підприємств з пошуку необхідних кандидатів на вакантні посади серед своїх працівників або зі сторони; центри зайнятості населення, однією із функцій яких, є забезпечення підприємств необхідним персоналом з урахуванням рівня освіти, досвіду, професійності громадян, їхнім бажанням та рекомендаціями спеціалістів-консультантів [12]. Проте всі ці методи стосуються зовнішнього набору персоналу, якщо підприємство вирішить здійснювати набір управлінського персоналу аграрного підприємства із внутрішнього джерела здійснюється такими методами:

1. Внутрішній конкурс. Всі підрозділи підприємства інформують про вільні вакансії, рекомендація працівниками своїх родичів, знайомих чи друзів на ці посади.

2. Суміщення професій. Для виконання незначного обсягу роботи в разі потреби спеціалістів на не довгий термін.

3. Ротація. Переміщення персоналу відбувається у таких випадках: підвищення рівня кваліфікації; підвищення або (пониження) на посаді з розширенням (звуженням) кола посадових обов'язків, збільшення (зменшення) прав і підвищення (зниження) рівня діяльності; зміни завдань і обов'язків, що не пов'язані з підвищенням.

Значна роль у формуванні відповідного кадрового забезпечення аграрних підприємств, зокрема й управлінським персоналом, та у системі управління людськими ресурсами підприємства взагалі належить кадровій політиці. Головним етапом кадрової політики є набір та відбір персоналу. Саме від того, яких працівників прийме на роботу кадрова служба, залежить доля підприємства. Набір — комплекс заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників відповідної кваліфікації, кількості та якості для досягнення поставлених цілей та завдань. Набір — це один із складових елементів управління персоналом, який пов'язаний з множинною управлінських рішень, що мають ключовий і тривалий вплив на функціонування підприємства. Набір — достатньо дорога процедура, її проведення вимагає тривалого часу і необхідного досвіду. Варто зазначити, що при наборі персоналу вкладаються певні засоби, які слід ефективно використовувати. При організації набору персоналу важливим є аналіз фактичної і необхідної чисельності персоналу відповідно до вакантних посад. Відбір персоналу — це процес аналізу психологічних, соціальних і професійних, моральних якостей працівника з метою виявлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто

найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його досвіду, кваліфікації, можливостей, спеціальності, здібностей, особистих якостей, характеру претендента та інтересів організації [2].

На сьогодні в аграрному комплексі, як і в усіх галузях народного господарства, є проблеми з ефективним набором персоналу: відсутня ефективна методика відбору працівників, господарства не можуть вірно (відповідно до своїх потреб) сформулювати вимоги до працівників, низька окупність витрат на персонал. Через це до роботи стають недосвідчені, низько кваліфіковані, непрофесійні кадри. Не рідко зустрічаються ситуації, коли до роботи стають родичі або знайомі когось з працівників підприємства, при цьому нехтуються усі вимоги, які висуваються до вакантних посад. Як результат, отримуємо некваліфікованих працівників, додаткові витрати на навчання та перепідготовку кадрів, конфлікти в трудовому колективі. Все це веде за собою проблеми в діяльності підприємства: недоліки в виробничому процесі, браки, простої, рекламації і, як результат, — менші прибутки, а, можливо, і збитки. Нерідко підприємства беруть на роботу працівників, які відповідають всім вимогам: мають вищу освіту, досвід роботи та інше, а на ділі отримують некваліфікований персонал, який не здатен виконувати свої посадові обов'язки [14]. Це і є наслідки неефективного відбору персоналу.

Для того, щоб підприємство успішно розвивалось необхідно використовувати ефективну методику відбору персоналу, яка буде відповідати потребам підприємства та чітко віддзеркалювати вимоги, які ставляться до претендентів на вакантні посади. Процедурі найму та відбору персоналу пропонуємо проводити за такою схемою (рис. 2).

Стратегія розвитку підприємства визначається з метою погодження форм і методів залучення, підбору, відбору та найму персоналу. Стратегічне управління — це здійснення концепції, в якій суміщаються цільовий та інтегральний підхід до діяльності підприємства, що дає можливість визначати цілі розвитку, порівнювати їх з існуючими можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та здійснення системи стратегій [6]. Виділення вакантних посад полягає в виокремленні конкретних місць, на які не вистачає персоналу. До претендентів на вакантні місця висуваються певні вимоги, якими вони повинні володіти задля того, щоб претендувати на посаду. Наступним етапом є визначення способів пошуку кандидатів. Залучення кандидатів на вакантні посади аграрне підприємство може здійснювати наступними способами:

1. Пошук кандидатів всередині підприємства. Перевагою є те, що цей спосіб менш вартісний, сприяє підви-



Рис. 2. Алгоритм процедури найму та відбору персоналу

Джерело: розроблено автором.

щенню авторитету керівників підприємства серед їх підлеглих, і не вимагає залучення нових працівників в організацію. В той же час пошук всередині підприємства може викликати супротив з боку керівників відділів, які намагаються зберегти найцінніших співробітників для себе.

2. Пошук кандидатів за допомогою співробітників підприємства. Перевагою цього методу є незначні грошові витрати на інтеграцію персоналу; спрощена процедура адаптації нових співробітників у підприємство за рахунок більш близьких контактів з членами підприємства. Недоліки методу є те, що: співробітники підприємства не є фахівцями з підбору кадрів; вони не можуть справедливо оцінити своїх друзів, родичів і близьких; цей метод може призвести до розвитку "сімейних відносин" у підприємстві, що може негативно позначитись на результатах діяльності організації.

3. Самовиявлення кандидатів.

4. Виїзди в навчальні заклади різних рівнів акредитації. За допомогою цього методу можна залучити молодих фахівців з відносно не значними фінансовими витратами.

5. Державні служби зайнятості. Використання цих служб допомагає провести цілеспрямований пошук кандидатів по необхідним професіям при не високих витратах. Проте в служби зайнятості нерідко звертаються працівники, які мають не високу кваліфікацію; молоді жінки, що мають маленьких дітей; випускники вищих без досвіду роботи, що є недоліком даного методу.

6. Оголошення в засобах масової інформації. Перевагою цього методу є широке залучення населення при незначних фінансових витратах. Недоліком є те, що за часту відбувається великий наплив кандидатів, більшість з яких не відповідає вказаним вимогам. Саме тому при розробленні оголошення необхідно чітко формулювати вимоги, щоб відразу відсіяти кандидатів, що не відповідають пред'явленим вимогам, і зменшити кількість звернень, які необхідно опрацювати.

7. Приватні кадрові агентства. Механізм їх діяльності полягає в тому, що спершу вони відсіюють претендентів, що не відповідають вимогам, які пред'являються до вакантних посад, а вже потім надають можливість клієнтам обрати з відібраних претендентів найбільш підходящого для даної роботи [13].

Після того, як аграрне підприємство визначилось із способом залучення майбутніх працівників, воно оголошує про набір персоналу. Найчастіше об'ява відбувається через засоби масової інформації, рідше — через власних працівників або інші джерела. Наступним і найважливішим кроком є власне відбір кандидатів на вакантну посаду. Першим етапом процедури відбору персоналу є аналіз резюме. Аналіз резюме — дуже трудомістка та затратна за часом операція в процесі відбору персоналу. Проте за її допомогою можна "відсіяти" безліч кандидатів, які не відповідають вимогам, що висувуються до вакантної посади, зекономивши при цьому час та гроші на проведення наступних процедур відбору персоналу. Аналіз резюме допомагає охарактеризувати претендента та виявити його переваги та недоліки.

1. Чітка структура резюме може свідчити про відповідні аналітичні здібності.

2. Точність і послідовність в описі своїх функціональних обов'язків — про глибину розуміння предмета праці.

3. Стиль викладу інформації допоможе сформулювати уявлення про загальну культуру, освіченість, вміння письмово викладати думки.

4. Аналіз інформації резюме дає можливість фахівцю з кадрів зрозуміти особистість персони, її ставлення до себе і до оточуючих, адекватність самооцінки.

5. Часта зміна місця роботи може свідчити про проблеми з професійною та соціальною адаптацією.

6. Тривалий період роботи за спеціальністю може характеризувати стійкість професійних навичок.

Якщо резюме претендента сподобалось представникові кадрової служби, його запрошують прийняти участь в анкетуванні. Анкетування — це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою бланків із запитаннями. Анкетування є одним з найпростіших та найдешевших способів визначення інформації про претендента. При здійсненні відбору нових співробітників, саме результати анкетування створюють перше враження про працівника і дозволяють скласти думку про його здібності. За допомогою анкетування можна одержати та охарактеризувати такі дані: особистість опитуваного (вік, стать, професія, освіта, сімейний стан); факти поведінки (дійсні вчинки та їх результати); факти свідомості (думки, судження опитуваного, очікування).

Після "відсіювання" кандидатів через аналіз резюме та анкетування, настає не менш складний і важливий

етап — проведення співбесіди. Співбесіда є найбільш розповсюдженим методом відбору і оцінки кандидатів. При зовнішній простоті застосування, вона є однією з найбільш трудомістких процедур та вимагає неабияких знань та вмінь, від особи, яка її проводить. Головна ціль співбесіди — отримати інформацію, за допомогою якої можна: визначити, наскільки даний претендент підходить для вакантної посади; оцінити, наскільки претендент виділяється з поміж усіх, хто прагне отримати вакантну посаду та подав свою кандидатуру на розгляд; чи буде вакантна посада "підвищенням" для претендента або він давно "переріс" передбачувану посаду; перевірити достовірність даних, наданих претендентом. Також дуже важливо не тільки визначити відповідність кандидата необхідній кваліфікації, але і з'ясувати, наскільки нова людина "впишеться" в корпоративну культуру підприємства, чи зможе вона прийняти діючі в організації принципи і норми поведінки.

Співбесіда є важчим методом відбору, аніж опитування, оскільки справа ведеться конкретно з людиною, а не її писаниною. Проте результат співбесіди може залежати від особи, що її проводить, оскільки людина може бути не в настрої, чи навпаки. Тобто суб'єктивність — це основний недолік співбесіди. Саме тому співбесіду мають проводити дві особи — представник кадрової служби та безпосередній керівник. Це важливо тому, що саме безпосереднім керівником знає всю специфіку робіт і може чітко сформулювати якості, які йому необхідні від майбутнього працівника.

Далі настає найскладніший етап відбору персоналу — підготовка та проведення процедури оцінки кандидата на вакантну посаду. Складність цього етапу полягає в тому, що існує безліч методик оцінки персоналу, проте єдиної — універсальної, яка б була найбільш ефективною та доцільною для аграрного підприємства не має. Дуже часто різницею між методиками оцінки кандидата на вакантну посаду виступає лише вартість, а отже, можливості підприємства для застосування деяких з них є достатньо обмежені. А тому перед підприємством стоїть вибір — витратитись одного разу та добрати саме той персонал, який необхідний для ефективної діяльності підприємства чи пошкопитись, а потім витрачати кошти та час на навчання та перекваліфікацію персоналу. Саме тому, що кошти аграрних підприємств достатньо обмежені, а витрати додаткові ресурси на некваліфікований персонал не має сенсу, ми розробили власну методику оцінки персоналу, яка є недорога, достатньо ефективна та може застосовуватись на будь-якому аграрному підприємстві. В основі методики оцінки кандидата на вакантну посаду є розроблена нами оціночна карта претендента, "Організаційної оціночної карти претендента", яка надає його інтелектуальну, професійну, соціальну характеристику та допомагає оцінити майбутній потенціал (рис. 3).

За думками експертів, найбільш оптимальними для роботи є працівники, які володіють 80% знаннями, які від них потребують. Претенденти, які мають 60—80% необхідних знань теж можуть розглядатись як потенційні працівники. Саме тому, якщо комплексний коефіцієнт оцінюваного варіюється від 0,61 до 0,8 — то претендента заносять до резерву, а вже потім можуть запропонувати роботу або пройти процедуру оцінюван-



Рис. 3. Алгоритм проведення процедури оцінки персоналу

Джерело: розроблено автором.

ня ще раз. Якщо комплексний коефіцієнт майбутнього працівника 0,81 чи більше, то його рекомендують до останнього етапу оцінювання. Звісно, якщо претендент набрав за результатами оцінювання комплексний коефіцієнт менше 0,6, то його не допускають до останніх етапів оцінки і на цьому його майбутня доля в роботі аграрного підприємства завершується.

Одним із завершальних етапів процедури оцінки кандидата на вакантну посаду є аналіз та перевірка на достовірність документів потенційного працівника. Перевірці підлягають паспорт, трудова книжка, документи про освіту, відомості про судимості та облік в психологічному диспансері. Після всіх етапів перевірки представник кадрової служби разом з лінійним керівником, до штату якого потрапить майбутній працівник, обирають кращих з кращих, тобто людину, яка відповідає всім вимогам, що ставить перед нею аграрне підприємство.

ВИСНОВКИ

Отже, ми пропонуємо проводити відбір кандидатів в такий послідовності: 1. Аналіз резюме. 2. Підготовка та проведення анкетування. 3. Підготовка та проведення співбесіди з представником кадрової служби та з

безпосереднім керівником кандидата на вакантну посаду. 4. Підготовка та проведення процедури оцінки кандидата на вакантну посаду. 5. Аналіз та перевірка на достовірність документів кандидата. 6. Вибір кращого кандидата. 7. Пропозиція роботи.

На нашу думку, така методика відбору персоналу має ряд переваг: 1. Універсальність, оскільки підходить для застосування на будь-якому аграрному підприємстві. 2. Доступність, адже не вимагає значних фінансових капіталовкладень. 3. Значно скорочує надлишкові фінансові витрати, які пов'язані з навчанням та перепідготовкою некваліфікованих працівників, яких може набрати підприємство не використовуючи цю методику відбору персоналу. При чому зекономлені кошти краще витратити на кваліфікованих кадрів, оскільки їх навчання, яке необхідне через безупинний процес розвитку техніки, технологій та ін., принесе аграрному підприємству значно більше користі. 4. Застосування цієї методики дозволяє вибрати найкращих кадрів, залишаючи при цьому осторонь працівників, які намагаються влаштуватись в підприємство за допомогою "зв'язків", оскільки саме ці працівники здебільшого виявляють найгіршу підготовку. 5. Оскільки процедура відбору кадрів містить ряд етапів, то в результаті отримуємо кваліфі-

ковані кадри, які дійсно бажають працювати на підприємстві, а це значно скоротить показники плінності кадрів та покращить фінансові результати підприємств.

Література:

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. — 2-ге вид., доп. і перероблене. / В.Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.
2. Балановська Т.І. Формування якісного кадрового потенціалу як передумова ефективного менеджменту / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, О.В. Новак // Вісник Полтавської державної аграрної академії: економіка. — 2012. — № 1. — С. 154—159.
3. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку / В.В. Близнюк // Економіка і прогнозування: зб. наук. праць. — 2005. — № 2. — С. 64—74.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. — 2-ге вид. — К.: ЦУЛ, 2009. — 502 с.
5. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом / А.І. Данилюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2007. — №3, Т.1. — С. 112—115.
6. Демко І.І. Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами / І.І. Демко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — 2010. — Вип. 29. — С. 313—319.
7. Дробиш Л.В. Проблеми формування управлінського персоналу підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / Л. В. Дробиш // Економіка сьогодні: актуальні питання та перспективи — № 2 — 2013. — Режим доступу: <http://economics-issues.com.ua/zmist-zhurnalu/ekonomika-sogodennya-aktualni-pitannya>
8. Думенко І.В. Підвищення якісного складу кадрового потенціалу аграрних підприємств / І.В. Думенко / Культура народів Причорномор'я: Науч.журнал ТНУ ім. В.І. Вернадського. — Сімферополь, 2009. — № 176. — С. 69—72.
9. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах / О.І. Замора // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — №4. — С. 85—90.
10. Зозуля А.О. Економічна сутність ефективності управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / А.О. Зозуля // Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_ADEN_2012/Economics/10_113357.doc.htm
11. Красношапка В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій / В.В. Красношапка [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.studentbooks.com.ua>.
12. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах / Є.Л. Крулько // Культура народів Причорномор'я. — 2010. — № 177. — С. 93—97.
13. Ладунка І.С. Метод оцінювання структури конкурентних переваг управлінського персоналу / В.М. Порохня, І.С. Ладунка // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво: науково — виробничий жур-

нал. — Запоріжжя: КПУ, 2008. — № 2. — С. 185—191.

14. Литвин О.В. Механізм побудови оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом / О.В. Литвин // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. — 2011. — № 2. — Т.1. — С. 79—84.

References:

1. Andriychuk, W. G. (2002), *Ekonomika agrarnykh pidpriemstv* [Economics of agricultural enterprises], 2nd ed, Kyiv, Ukraine.
 2. Balanovs'ka, T.I. Hohulia, O.P. and Novak, O.V. (2012), "Formation of quality human resource capacity as a prerequisite for effective management", *Visnyk Poltavs'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii: ekonomika*, vol. 1, pp. 154—159.
 3. Blyzniuk, V.V. (2005), "Human capital as a factor in economic development", *Ekonomika i prohozuvannia*, vol. 2, pp. 64—67.
 4. Vynohradskiy, M.D. Beliaieva, S.V. Vynohradska, A.M. and Shkanova, O.M. (2000), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Tsentri navch. lit-ry, Kyiv, Ukraine.
 5. Danyliuk, A.I. (2007), "The problems of assessing the effectiveness of personnel management system", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky.*, vol. 3, pp. 112—115.
 6. Demko, I.I. (2010), "The assessment of security of the enterprise workforce", *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, vol. 29, pp. 313—319.
 7. Drobysh, L. V. (2013), "Problems of management's commercial", [Online] available <http://economics-issues.com.ua/zmist-zhurnalu/ekonomika-sogodennya-aktualni-pitannya> (Accessed 30 April 2016).
 8. Dumenko, I.V. (2009), "Improving the quality of the human resource capacity of agricultural enterprises", *Kul'tura narodov Prychernomor'ia: Nauch.zhurnal TNU ym. V.Y. Vernadskoho*, vol. 176, pp. 69—72.
 9. Zamora, O.I. (2009), "Major trends of formation and use of labor in agricultural enterprises", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 85—90.
 10. Zozulia, A.O. (2012), "The economic essence of effective management of enterprise staff", [Online], available <http://www.rusnauka.com/> (Accessed 30 April 2016).
 11. Krasnoshapka, V. V. (2016), "Human Resource Management: lectures", [Online], available <http://www.studentbooks.com.ua>. (Accessed 30 April 2016).
 12. Krulko, Ie.L. (2010), "The efficiency of the staff in enterprises", *Kul'tura narodov Prychernomor'ia*, vol. 177, pp. 93—97.
 13. Ladunka, I.S. and Porokhnia, V.M. (2008), "The method of evaluating the structure of the competitive advantages of managerial staff", *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo: naukovo - vyrobnychyj zhurnal*, vol. 2, pp. 185—191.
 14. Lytvyn, O. V (2011), "Movement building assessment of socio-economic efficiency of HR", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 79—84.
- Стаття надійшла до редакції 27.09.2016 р.*