

УДК: 338

**ОСТРИК ВЛАДИМИР ЮРЬЕВИЧ**

к.э.н., доцент кафедры управления персоналом Института экономики и управления  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского»,  
e-mail: ostrik-work@ambler.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2019-11-250-258

### СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АГРОБИЗНЕСА РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

**Аннотация.** *Цель работы.* В статье рассматриваются реальные проблемы управления персоналом в предприятиях агробизнеса Республики Крым, предлагаются основные пути их решения. *Метод или методология проведения работы.* Проведено социологическое исследование основных проблем персонала организаций аграрного сектора. Методом экспертных оценок было проведено ранжирование выделенных проблем по степени важности для современных предприятий. *Результаты.* Современные предприятия агропромышленного комплекса характеризуются нестабильностью функционирования и неустойчивостью развития. Нами были выделены основные проблемы неэффективного управления предприятиями агробизнеса, среди которых: потеря целостности АПК как объекта управления; нехватка профессионального кадрового обеспечения; отсутствие рыночных подходов в управлении предприятиями АПК; отсутствие адекватных управленческих структур в АПК; разъединенность агропромышленного комплекса РФ; рассогласованность экономических и производственных интересов; отсутствие разделения власти и собственности внутри предприятий АПК, отсутствие ответственности и рассогласованности полномочий государственных органов. После проведения экспертной оценки причин неэффективного управления в АПК такие критерии, как отсутствие разделения власти и собственности внутри предприятий АПК, а также нехватка профессионального кадрового обеспечения, заняли лидирующие позиции. Нами были выделены основные общие пути повышения эффективности управления в агробизнесе, среди которых: государственное регулирование аграрного комплекса, развитие региональной сельскохозяйственной экономики, земельные преобразования; формирование инвестиционной привлекательности; повышение инновационной активности аграрного производства; система подготовки эффективных кадров аграрного производства; создание привлекательного имиджа агробизнесной сферы; кооперация сельскохозяйственных производителей. Раскрывая кадровый аспект эффективной деятельности предприятий агробизнеса, нами разработана кадровая программа АПК Республики Крым, основными элементами которой являлись: мониторинг управления кадровым обеспечением, повышение качества подготовки специалистов АПК; совершенствование системы переподготовки руководящих кадров; создание кадрового резерва руководящих кадров и главных специалистов, маркетинг села и агропромышленного комплекса и т. д. *Область применения результатов.* Результаты проведенного исследования могут быть использованы при разработке программы кадрового обеспечения предприятий агропромышленного комплекса. **Выводы.** Делается вывод о том, что дальнейшее развитие и эффективное функционирование аграрной отрасли Крыма невозможно без комплексной работы с персоналом организации и внедрения в практическую управленческую деятельность разработанной программы кадрового обеспечения субъектов агробизнесной деятельности.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, проблемы, пути решения проблем, особенности, агробизнес, менеджмент.

**OSTRIK VLADIMIR YURIEVICH**

*Ph. D. in Economics, associate Professor of the Department of personnel management at the Institute of Economics and management V. I. Vernadsky Crimean Federal University, e-mail: ostrik-work@ambler.ru*

## **MODERN PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AGRIBUSINESS ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF CRIMEA**

**Abstract. Purpose of work.** The article discusses the real problems of personnel management in agribusiness enterprises of the Republic of Crimea, offers the main ways to solve them. **Method or methodology of the work.** A sociological study of the main problems of personnel of organizations in the agricultural sector was conducted. Using the method of expert assessments, the identified problems were ranked according to the degree of importance for modern enterprises. **Results.** Modern enterprises of the agro-industrial complex are characterized by instability of functioning and instability of development. We were allocated the basic problems of inadequate management of agribusiness enterprises, including: loss of integrity of the APC as an object of management; lack of professional staff; lack of market approaches in the management of agricultural enterprises; the lack of adequate management structures in agriculture; the disunity of the agro-industrial complex of the Russian Federation; the alignment of economic and industrial interests; the lack of separation of power and property within agricultural enterprises, lack of accountability and the alignment of powers of state authorities. After conducting an expert assessment of the causes of inefficient management in the agro-industrial complex, such criteria as the lack of separation of power and ownership within the agro-industrial enterprises, as well as the lack of professional staffing, took the leading positions. We have identified the main common ways to improve the efficiency of management in agribusiness, including: state regulation of the agricultural complex, development of the regional agricultural economy, land transformations; formation of investment attractiveness; increasing the innovative activity of agricultural production; the system of training effective personnel in agricultural production; creating an attractive image of the agribusiness sector; cooperation of agricultural producers. Revealing the human aspect of effective activity of enterprises of agribusiness, we have developed a personnel program agriculture of the Republic of Crimea, the main elements of which were: monitoring the management of staffing resources, improving the quality of training of specialists in agribusiness; improving the system of re-training; creation of a personnel reserve of managers and chief specialists, marketing of the village and agro-industrial complex, etc. **the Scope of the results.** The results of the research can be used in the development of a program of personnel support for enterprises of the agro-industrial complex. **Conclusions.** It is concluded that the further development and effective functioning of the agricultural sector of Crimea is impossible without comprehensive work with the organization's personnel and implementation of the developed program of personnel support for agribusiness entities in practical management activities.

**Keywords:** personnel, personnel management, problems, ways to solve problems, features, agribusiness, management.

---

**Введение.** В последнее время современный агропромышленный сектор общественного производства существенно изменился, так как появились абсолютно новые инновационные способы обработки земельных угодий, изменились технологические и методические подходы в переработке сырья и производстве готовой сельскохозяйственной продукции, возникли новые ресурсоэкономные сорта культур и продуктивных пород в животноводстве. Если раньше сельскохозяйственное производство обеспечивало элементарные потребительские нужды, то на сегодняшний день в связи с развитием научно-технического прогресса и постоянно растущей конкуренцией повышаются требования к качеству и эффективности производства сельскохозяйственной продукции и постоянному повышению эффективности управленческих процессов в агропромышленном комплексе РФ. Сегодняшние аграрные предприятия остро нуждаются в формировании инновационной концепции управления, позволяющей занять конкурентоспособную позицию на рынке сельскохозяйственной продукции, а также прибыльно и эффективно осуществлять хозяйственную деятельность. Персонал как главный ресурс, обес-

печивающий эффективность и конкурентоспособность деятельности предприятий агробизнеса, нуждается в постоянном и бесперебойном внедрении инновационных форм и методов управления им, без которых успех деятельности предприятий аграрного сектора Республики Крым невозможен.

**Методы исследования.** Методами эмпирического исследования, такими как: наблюдение, описание, сравнение, анкетный опрос, были формализованы основные управленческие проблемы, стоящие перед предприятиями агропромышленного комплекса Республики Крым, далее, используя метод экспертных оценок, было произведено ранжирование важности представленных проблем. Далее, используя методы теоретического уровня, такие как: аксиоматический, гипотетический, формализация, были представлены основные направления решения проблем кадрового обеспечения предприятий агропромышленного комплекса Республики Крым.

**Результаты.** На протяжении многих лет основной задачей агропромышленного комплекса было и остается удовлетворение потребностей населения страны в продовольствии и товарах народного потребления. В связи с этим высокая социальная значимость аграрного сектора намного выше, чем в других сферах экономики страны, агропромышленный комплекс напрямую связан с формированием национальной производственной безопасности, которая выступает залогом стабильности государства.

Национальная безопасность характеризуется определенным набором качеств, среди которых выделяют: эффективное развитие АПК; высокое благосостояние и платежеспособность общества; сбалансированная структура потребления продуктов питания. В сложившихся условиях современного импортозамещения агропромышленный комплекс занимает лидирующие позиции в структуре экономики на уровне государства, которое всячески способствует развитию отрасли и производству высококачественных отечественных продуктов питания. Ввиду сложившейся ситуации невозможно управлять всеми процессами внутри сельскохозяйственной организации по опыту прошлых лет, и поэтому необходимо выработать современную и эффективную модель управления предприятиями агропромышленного комплекса.

Несмотря на то, что в экономике агропромышленного комплекса произошел ряд изменений за последнее десятилетие, данные изменения не носили глобального характера и практически не повлияли на состояние дел в отрасли. В связи с преобразованиями в аграрной сфере многие предприятия утратили свои рыночные позиции и постоянно вынуждены конкурировать в борьбе за потребителя.

Кризисное состояние агропромышленного комплекса привело к утрате эффективного управления преобразованиями в предприятиях. Вызвано это было отсутствием научно обоснованного подхода к управлению, а также командно-административным подходом, сохранившимся в современных предприятиях агробизнеса. Слабые функции государственного регулирования отрасли также способствовали ослаблению эффективности предприятий агробизнеса. Таким образом, все перечисленные преобразования, а также мировой экономический кризис способствовали резкому спаду производства в агропромышленном комплексе и ослаблению отрасли.

Современные предприятия агропромышленного комплекса характеризуются нестабильностью функционирования и неустойчивостью развития. Нами были выделены основные проблемы неэффективного управления предприятиями агробизнеса (рис. 1).

Для получения наиболее полной информации для характеристики современных причин неэффективного управления в предприятиях АПК нами применялся метод ранжирования показателей. Респондентам был предложен перечень причин, которым они выставляли ранги. В опросе принимало участие 130 респондентов, среди которых работники крымских предприятий аграрной сферы, сферы туризма, сферы производства и сферы услуг, преподаватели Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского, специалисты министерства сельского хозяйства Республики Крым. Результаты экспертной оценки представлены в табл. 1.



**Рис. 1.** Современные причины неэффективного управления в предприятиях АПК.  
Составлено автором.

Таблица 1

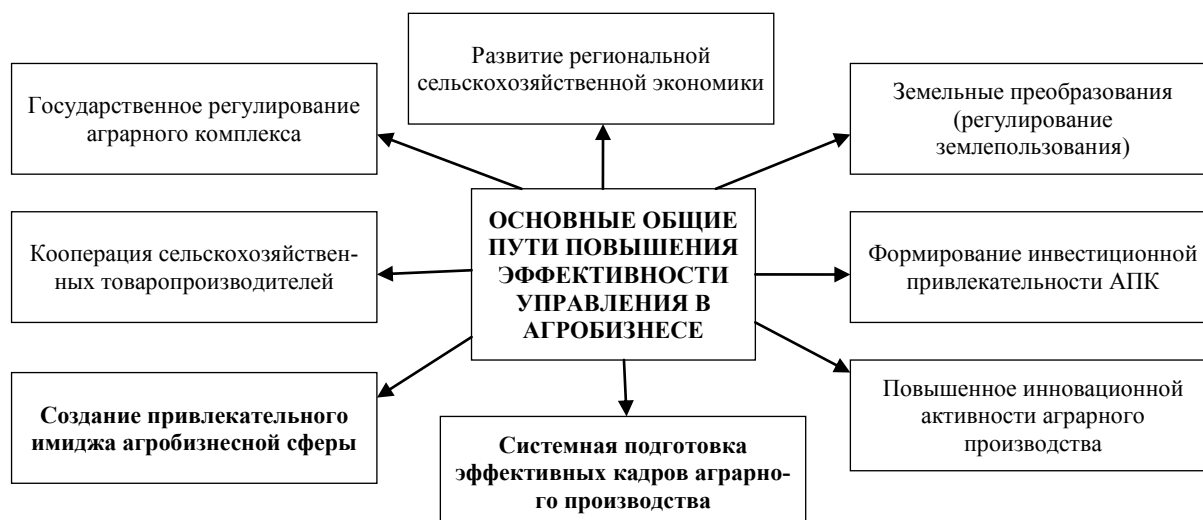
**Ранжирование современных причин неэффективного управления  
в предприятиях АПК Республики Крым**

Стимулирующие условия и факторы	Доля наивысших оценок, %	Ранг
Нехватка профессионального кадрового обеспечения	83	1
Отсутствие разделения власти и собственности внутри предприятий АПК	57	2
Рассогласованность экономических и производственных интересов	56	3
Отсутствие адекватных управленческих структур в АПК	48	4
Разъединенность агропромышленного комплекса РФ	41	5
Потеря целостности АПК как объекта управления	41	6
Отсутствие рыночных подходов в управлении предприятиями АПК	40	7

**Источник:** составлено автором по результатам анкетирования.

По результатам проведенной экспертной оценки выявлено, что именно нехватка профессионального кадрового обеспечения является основной причиной неэффективной деятельности предприятий агропромышленного комплекса Крыма. Соответственно, дальнейшие исследования будут отражать пути совершенствования именно кадрового обеспечения в системе управления предприятий АПК. Нами были выделены общие пути совершенствования управления для предприятий агробизнеса (рис. 2).

Следует отметить, что именно государство играет важнейшую роль в повышении качества и эффективности управления в аграрной сфере, нами были выделены некоторые конкретные пути реформирования подходов в управлении в АПК. Регулирование должно осуществляться через защиту российского продовольственного рынка от импорта, а также через грамотную антимонопольную политику, которая искусственно занижает стоимость готовой продукции, что делает производственную деятельность многих агропредприятий неэффективной. Государство должно всячески поддерживать и развивать рыночную инфраструктуру на селе, быть основным инвестором и заказчиком в АПК, постоянно увеличивать привлекательность сельского хозяйства, что позволит увеличить приток кадров и специалистов.



**Рис. 2.** Общие пути повышения эффективности управления в агробизнесе.

Составлено автором.

Немаловажную роль играет подготовка кадров для работы в аграрной сфере, а также содействие развитию аграрной науки и внедрению ее достижений в производственный и управленческий процесс.

При совершенствовании управления в агробизнесе необходимо учитывать особенности данной отрасли и особенности людей, занятых в сельскохозяйственном производстве.

Правительство уже предпринимало определенные меры по регулированию данной проблемы, так, например, в каждом регионе РФ существует концепция развития аграрной науки и аграрного обеспечения АПК РФ на период до 2025 года.

В условиях реформирования управления в аграрном секторе необходимо особое внимание уделить землепользованию, так как на сегодняшний момент многие земли используются не по назначению, подвержены деградации и эрозии и другим негативным процессам. Земля является эффективным объектом для долгосрочных финансовых инвестиций, и поэтому крайне важно системно и комплексно поднимать ее качественные характеристики в предприятиях современного агробизнеса. Вопросы экологии и ресурсосбережения должны параллельно решаться и регулироваться со стороны государства.

К сожалению, многие предприятия аграрного сектора находятся в кризисном или предкризисном состоянии, однако самостоятельно предприятия не могут выбраться из сложившихся условий, преодолеть проблемные ситуации, сопровождающие их хозяйственную деятельность. Решение проблем возможно только при активной поддержке и участии государства в регулировании отношений в аграрной сфере.

Крайне высоко значение кооперации для современных аграрных предприятий, кооперация усилий позволяет создать систему взаимопомощи и взаимоподдержки в агробизнесной деятельности хозяйствующих субъектов. Кооперация в агробизнесе позволяет решить ряд вопросов: обслуживание сельскохозяйственной техники; льготное кредитование; консалтинговое и информационное содействие; создание подсобных хозяйств; проведение закупок семян и посадочного материала в растениеводстве; выращивание новых продуктивных пород животных в животноводстве и т. д.

Предприятия агропромышленного комплекса Республики Крым должны работать по единой концепции, объединять свои усилия в производственную цепочку по переработке и реализации сырья и готовой продукции.

Инновации в агробизнесе способствуют внедрению в производстве высокопроизводительных технологий, модернизации технологической базы, формированию сильного кадрового потенциала, а также будут способствовать инвестиционной привлекательности отрасли.

В мировой экономике аграрное производство является крупнейшей сферой народного хозяйства, и от того, насколько правильно и грамотно происходит регулирование данной сферы, зависит уровень продовольственного обеспечения и благосостояния населения.

Необходимо создать специальную проработанную стратегию управления аграрным сектором, сердцевиной которой должны стать государственные органы, регулирующие деятельность АПК. За счет государства повысится управляемость агрокомплекса, будут четко определены цели, задачи и функции органов управления как во внутренней, так и во внешней среде функционирования деятельности предприятий.

Хозяйствующие субъекты должны стремиться к производству высококачественной продукции, так как современный менеджмент предполагает реализацию не только экономических, но и социальных функций организаций. Высокая социальная ответственность предприятий агропромышленного комплекса, а также государственных регулирующих органов позволит повысить благосостояние членов коллектива и обеспечить повышение уровня удовлетворенности потребительскими свойствами производимых товаров населением региона.

По нашему мнению, оптимальной стратегией для совершенствования управленческой деятельности в предприятиях является переход на создание системы устойчивого развития. Несмотря на сложность и постоянную подвижность внешнего окружения предприятия агробизнеса, именно устойчивое перспективное развитие позволит создать систему качественного социо-эколого-экономического хозяйствования в предприятии на перспективу.

Процессы преобразования современной экономики и ее комплексной модернизации сопровождаются рядом принципиально новых технологий, способов производства, выявлением новых ранее не используемых характеристик потенциала трудового персонала и поиском новых возможностей и перспектив в работе с кадровым потенциалом.

Ключевым аспектом как отдельной агропромышленной организации, так и целой агропромышленной отрасли является кадровое обеспечение и эффективное использование кадрового ресурса.

В связи с резко растущими потребностями общественного сектора именно функционирование производственных коллективов с высоким профессиональным уровнем и квалификационными характеристиками является залогом эффективности аграрного производства и конкурентоспособности продукции агробизнеса.

Результат анализа трудовых показателей деятельности аграрных предприятий (в исследовании принимало участие 24 показательных предприятия аграрного комплекса) представлен в таблице 1.

Таблица 2

## Анализ трудовых показателей аграрных предприятий

Категория работников	Высшее образование, %	Среднее специальное образование, %	Среднее образование, %	Возраст от 31 года, в %	Возраст до 31 года, в %	Жители сельской местности, в %	Городское население в %
Руководящие работники	92	8	-	88	12	75	25
Главные специалисты	31	68	1	76	24	69	31
Молодые специалисты	66	26	8	8	92	89	11
Трудовая молодежь	21	46	33	-	100	96	4
Специалисты рабочих профессий	2	34	64	56	44	99	1
Работающие пенсионеры	90	10	-	-	-	100	-
Приглашенные специалисты	100	-	-	42	58	-	100

Источник: составлено автором.

По данным проведенного исследования, было установлено, что ежегодно в Республике Крым выпускается около двух тысяч специалистов аграрной сферы общественного производства с высшим и средним специальным образованием, однако лишь 20 % из выпускников прибывает в аграрные предприятия для работы. Остальные 80 % не желают трудиться в сельском хозяйстве и ищут работу в других отраслях экономики.

Несмотря на приток молодежи в аграрные вузы, и особенно в аграрные колледжи, где конкурс на одно место составлял до 3 человек в 2019 году, остаются работать в аграрных предприятиях лишь единицы. Лишь 20 % обучающихся на государственной основе и отработавших по распределению два года после окончания вуза остаются в аграрной сфере общественного производства.

Все вышесказанное свидетельствует о необходимости комплексного принятия дополнительных мер не только по решению социально-экономических проблем развития села, но и об острой нехватке молодых квалифицированных кадров для работы в АПК Республики Крым.

Необходимо разработать ряд мероприятий организационно-правового и управленческого характера по привлечению и увеличению удельного веса молодежи в числе работников сельскохозяйственной направленности.

Неблагоприятная демографическая ситуация, упадок сельской социальной инфраструктуры, относительно невысокий уровень заработной платы сформировал у общественности заведомо негативный стереотип привлекательности сельского хозяйства. Данная тенденция удерживает молодые квалифицированные кадры от трудоустройства в сельскохозяйственные организации и способствует оттоку специалистов из сельской местности. Все факторы пагубно влияют на творческий и моральный настрой уже работающих кадров и руководителей, что значительно снижает благоприятность социально-психологического климата в коллективе, производительность труда и общую эффективность сельскохозяйственного производства.

Для решения данной проблемы необходим комплекс мер и специальная программа кадрового обеспечения АПК Республики Крым, целью которой будет являться обеспечение компетентными кадрами агропромышленного комплекса, способными организовать производительную, инновационную и ресурсоэкономную деятельность в рамках развития АПК.

Данная программа должна содержать мероприятия по закреплению квалифицированных кадров на законодательном уровне, устанавливать льготы и социальные гарантии, расширить прием целевой подготовки специалистов, оптимизировать сроки адаптации и способствовать формированию привлекательности аграрной отрасли в сознании населения.

Создание гибкой системы подготовки, переподготовки кадров в соответствии с развитием и инновационными преобразованиями, которые неизбежны на современном этапе развития экономических процессов. В работе с аграрными ВУЗами необходимо углубить и усовершенствовать подготовку специалистов в сфере АПК также в соответствии с развитием отрасли и внедрением новых ресурсоэкономных технологий. Программа должна содержать определенные направления по развитию материально-технической базы предприятий, тесно взаимодействовать с учебно-производственными центрами и учебными лабораториями. Создание и повышение эффективности использования кадрового резерва руководящих кадров сельского хозяйства также является одним из перспективных направлений в предлагаемой программе.

Нами были выделены конкретные первоочередные пути по созданию комплексной и конкурентоспособной программы по обеспечению кадрами агропромышленный сектор общественно-го сектора экономики страны (рис. 3).



Рис. 3. Формирование эффективной кадровой программы в аграрной сфере.

**Выводы.** Внедрение вышепредставленного механизма невозможно без государственной поддержки и вмешательства, так как проблема носит глобальный характер, и решить ее на уровне субъекта агробизнесной деятельности не представляется реальным. Для решения проблемы эффективного кадрового обеспечения предприятий агробизнеса необходим комплекс мер и специальная программа кадрового обеспечения АПК Республики Крым, целью которой будет являться обеспечение компетентными кадрами агропромышленного комплекса, способными организовать производительную, инновационную и ресурсоэкономную деятельность в рамках развития АПК. Данная программа должна содержать мероприятия по закреплению квалифицированных кадров на законодательном уровне, устанавливать льготы и социальные гарантии, расширить прием целевой подготовки специалистов, оптимизировать сроки адаптации и способствовать формированию привлекательности аграрной отрасли в сознании населения.

#### Литература

1. Балашов Ю. К. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм / Ю. К. Балашов // Журнал Кадры предприятия. – 2003. – № 9. – 234 с.
2. Джим Коллинз «От хорошего к великому» (JIM COLLINS «GOOD TO GREAT») / Джим Коллинз // Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. – 2016. – 65 с.
3. Ефимова И. А. Актуальные проблемы мотивации персонала к обучению в российских компаниях / И. А. Ефимова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 5. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11447>, свободный. – Загл. с экрана.
4. Жиронкина О. С. Проблемы стимулирования персонала предприятий и пути их решений / О. С. Жиронкина // Актуальные проблемы управления – модернизация и инновации в экономике: материалы регион. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов, молодых ученых, г. Волжский, 28–29 апреля 2011 г.: тез. докл. / ВПИ (филиал) ВолгГТУ. – Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2011. – С.143–144.
5. Кондратьев В. В. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В. В. Кондратьев, Ю. А. Лунев. – М.: Издательство «Эксмо», 2007. – 211 с.
6. Кувшинов А. И. Теоретические основы мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий / А. И. Кувшинов. // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2015. – № 7. – С. 216.
7. Кулагина Е. И. Мотивация, рациональность и готовность к риску в личностном профиле / Е. И. Кулагина, Т. В. Корнилова // Научный журнал Вопросы психологии. – 2005. – № 2. – С. 265.
8. Лукичева Л. И. Управление персоналом / Л. И. Лукичева. – М.: Издательство Омега. – Л, 2011. – 345 с.
9. Марк А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / А. Марк, Е. Брайан, У. Ричард и др. – М.: Издательство «И. Д. Вильямс», 2007 г. – 299 с.
10. Назаренко М. А. Технологии управления развитием персонала в диссертационных исследованиях. М. А. Назаренко // Успехи современного естествознания. – 2013. – № 6. – С. 160–162.
11. Папонова Н. Е., под общ. ред. Шура Д. Л. Построение системы оценки персонала: практическое пособие. Библиотека журнала «Кадры предприятия Издательство»: Финпресс, 2009. – 276 с.
12. Реймаров Г. А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г. А. Реймаров. – М.: Издательство ЛКИ, 2010. – 301 с.
13. Свергун О. В. HR-практика. Управление персоналом. Как оно есть на самом деле / О. В. Свергун. – СПб, Питер, 2005. – 176 с.
14. Тузускина Г. Оценка стоимости человеческого капитала предприятий. / Г. Тузускина. // Журнал «Кадровик. Кадровый менеджмент». – № 11, 2009. – 65 с.
15. Филиппова Т. А. Пути совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предприятия / Т. А. Филиппова, А. О. Моница // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 5. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2016/05/15034>, свободный. – Загл. с экрана.
16. Arthur J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover // Academy of Management Review. 2014. No. 37 (4). P. 670–687.
17. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance // Academy of Management Journal. 2005. No. 38(3). P. 635–672.
18. Becker V. E., Huselid M. A., Pickus P. S. and Spratt M. F. HR as a source of shareholder value: research and recommendations // Human Resource Management. 2017. Spring. No. 36 (1). P. 39–49.

#### References:

1. Balashov YU. K. Ocenka personala – osnova kadrovoj politiki zarubezhnyh firm / YU. K. Balashov // Zhurnal Kadry predpriyatiya. – 2003. – № 9. – 234 s.
2. Dzhim Kollinz «Ot horoshego k velikomu» (JIM COLLINS «GOOD TO GREAT») / Dzhim Kollinz // Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge. – 2016. – 65 s.
3. Efimova I. A. Aktual'nye problemy motivacii personala k obucheniyu v rossijskih kompaniyah / I. A. Efimova // Ekonomika i menedzhment innovacionnyh tekhnologij. – 2016. – № 5. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11447>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
4. Zhironkina O. S. Problemy stimulirovaniya personala predpriyatij i puti ih reshenij / O. S. Zhironkina //



- Aktual'nye problemy upravleniya – modernizaciya i innovacii v ekonomike: materialy region. nauch.-prakt. konf. studentov, aspirantov, molodyh uchenyh, g. Volzhskij, 28–29 aprelya 2011 g.: tez. dokl./ VPI (filial) VolgGTU. – Volgograd: Izd-vo VolgGTU, 2011. – S.143–144.*
5. Kondrat'ev V. V. HR-inzhiniring. *Kak postroit' sovremennuyu model' organizacii deyatel'nosti personala* / V. V. Kondrat'ev, YU. A. Lunev. – M.: Izdatel'stvo «Eksmo», 2007. – 211 s.
  6. Kuvshinov A. I. *Teoreticheskie osnovy motivacii truda rabotnikov sel'skohozyajstvennyh predpriyatij* / A. I. Kuvshinov. // *Izvestiya Orenburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. – 2015. – № 7. – S. 216.
  7. Kulagina E. I. *Motivaciya, racional'nost' i gotovnost' k risku v lichnostnom profile* / E. I. Kulagina, T. V. Kornilova // *Nauchnyj zhurnal Voprosy psihologii*. – 2005. – № 2. – S. 265.
  8. Lukicheva L. I. *Upravlenie personalom* / L. I. Lukicheva. – M.: Izdatel'stvo Omega. – L, 2011. – 345 s.
  9. Mark A. *Ocenka personala: kak upravlyat' chelovecheskim kapitalom, chtoby realizovat' strategiyu* / A. Mark, E. Brajan, U. Richard i dr. – M.: Izdatel'stvo «I. D. Vil'yams», 2007 g. – 299 s.
  10. Nazarenko M. A. *Tekhnologii upravleniya razvitiem personala v dissertacionnyh issledovaniyah*. M. A. Nazarenko // *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniya*. – 2013. – № 6. – S. 160–162.
  11. Paponova N. E., *pod obshch. red. SHCHura D. L. Postroenie sistemy ocenki personala: prakticheskoe posobie*. Biblioteka zhurnala «Kadry predpriyatiya Izdatel'stvo»: Finpress, 2009. – 276 s.
  12. Rejmarov G. A. *Kompleksnaya ocenka personala: Inzhenernyj podhod k upravleniyu kachestvom truda* / G. A. Rejmarov. – M.: Izdatel'stvo LKI, 2010. – 301 s.
  13. Svergun O. V. *HR-praktika. Upravlenie personalom. Kak ono est' na samom dele* / O. V. Svergun. – SPb, Piter, 2005. – 176 s.
  14. Tuguskina G. *Ocenka stoimosti chelovecheskogo kapitala predpriyatij*. / G. Tuguskina. // *ZHurnal «Kadrovik. Kadrovyy menedzhment»*. – № 11, 2009. – 65 s.
  15. Filippova T. A. *Puti sovershenstvovaniya sistemy motivacii i stimulirovaniya personala predpriyatiya* / T. A. Filippova, A. O. Monina // *Gumanitarnye nauchnye issledovaniya*. – 2016. – № 5. [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://human.snauka.ru/2016/05/15034>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
  16. Arthur J. B. *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover* // *Academy of Management Review*. 2014. No. 37 (4). P. 670–687.
  17. Huselid M. A. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance* // *Academy of Management Journal*. 2005. No. 38(3). P. 635–672.
  18. Becker B. E., Huselid M. A., Pickus P. S. and Spratt M. F. *HR as a source of shareholder value: research and recommendations* // *Human Resource Management*. 2017. Spring. No. 36 (1). P. 39–49.