DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-11.43>

**СТРАТЕГИЯ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА
ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ИННОВАЦИОННОГО
АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

**STRATEGY OF OPTIMIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM
FOR FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF INNOVATIVE AGRO-
INDUSTRIAL COMPLEX**

Кравченко Т.С., Сухочева Н.А.*, кандидаты экономических наук
Kravchenko T.S., Suhocheva N.A., Candidates of Economic Sciences
Орловский государственный аграрный университет, Орел, Россия
Orel State Agrarian University, Orel, Russia
*E-mail: suhoceva@bk.ru

АННОТАЦИЯ

Актуальность приобретает проблема оптимизации системы управления персоналом и разработка стратегии ее формирования, которая является ключевой и приоритетной функцией субъектов аграрного бизнеса. В данной статье предлагается создание высокоэффективного подхода к управлению системой персоналом для формирования конкурентных преимуществ инновационного АПК. Новизна, состоит в возможности установления должностных окладов с одновременным сопоставлением производительности труда и оценки работников системы управления персоналом. При этом преимущество предлагаемой стратегии является возможность получать информацию об уровне профессионального развития работника, применение методики оценки управленческого персонала с учетом критериев оценки профессиональных знаний, умений и навыков, что позволит повысить эффективность и имидж организации.

ABSTRACT

The problem of optimizing the personnel management system and developing a strategy for its formation becomes a topicality, which is the key and priority function of agribusiness entities. This article proposes the creation of a highly effective approach to the management of personnel by the system in order to form the competitive advantages of an innovative agro-industrial complex. Novelty consists in the possibility of establishing official salaries with a simultaneous comparison of labor productivity and evaluation of employees in the personnel management system. At the same time, the advantage of the proposed strategy is the ability to receive information about the level of professional development of the employee, the application of the method of assessing management personnel, taking into account the criteria for assessing professional knowledge, skills and skills, which will improve the efficiency and image of the organization.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Аграрная экономика, имидж, инновации, оптимизация, персонал, сельское хозяйство, система управления персоналом, стратегия.

KEY WORDS

Agrarian economy, image, innovation, optimization, personnel, agriculture, human resources management system, strategy.

В условиях возобновления роста аграрной экономики и перехода ее на инновационный путь развития особую актуальность приобретает проблема оптимизации системы управления персоналом и разработка стратегии ее формирования. Целью создания высокоэффективного подхода к управлению системой персоналом является повышение адекватности качеств рабочей силы, обеспечение

развития работников и более эффективное использование их потенциала, расширение кругозора и повышение удовлетворенности трудом, обеспечение продвижения по службе за счет внутреннего рынка труда воспроизводства кадров, острый дефицит которых ощущают многие сельскохозяйственные организации. Достижению этого может способствовать разработка и оптимизация системы управления персоналом, подлежащая реализации на практике. Все это предопределило актуальность научной статьи.

Инновационные процессы, позволяющие вести непрерывное обновление производства на основе освоения достижений науки и техники или непрерывное совершенствование - естественная форма существования человеческой деятельности [5]. Важным звеном здесь должно стать подготовка конкурентоспособных кадров, научные исследования по актуальным вопросам [6] и создание эффективного механизма государственного регулирования [17] АПК. Говоря о необходимости перехода на инновационный путь развития, отметим, что инновационная деятельность на любом уровне хозяйственного управления, как крупных организаций, так и малых форм хозяйствования в агробизнесе требует финансовых вложений [7, 13], с последующим увеличением объемов производства и материальной заинтересованности работников в конечных результатах труда [11].

Остановившись на проблемах поддержания и повышения конкурентоспособности организаций АПК, стоит отметить, что данный показатель обеспечивает тот персонал, который заинтересован не только в достижении максимальных индивидуальных и коллективных результатов, но и в более полной реализации своего личного потенциала.

Изучив проблемы системы управления персоналом в одной из сельскохозяйственных организаций АПК, считаем, что менеджеру высшего звена следует концентрировать внимание на способах управления персоналом в двух аспектах: выявлении и оценке потребности в персонале и построении эффективной системы оплаты труда с целью оптимизации всей структуры затрат на персонал.

Таким образом, на подготовительном этапе разработки стратегии оптимизации системы управления персоналом необходимо определить потребности в персонале. В связи с этим при актуализации информации руководство организации предпринимает шаги по установлению контактов с будущими работниками. Первой ступенью является рассмотрение возможности привлечения персонала, существующие внутри самой организации. Соответственно, следующий шаг - установление контактов с требуемыми работниками производится и подбор соответствующих кандидатов. Предпосылкой для этого является анализ предъявляемых требований к вакантным должностям и квалификации претендентов, включая возможности роста персонала организации.

Таким образом, конечной целью подготовительного этапа стратегии оптимизации системы управления персоналом является определение потребности в персонале и установление его количества, необходимого для надежного выполнения своих должностных и профессиональных обязанностей.

Для эффективной работы и способности организации занимать прочные позиции в аграрном секторе экономики необходима системно выстроенная кадровая политика, в этой связи остановиться на анализе экономически активного населения региона (таблица 1).

За исследуемый период численность экономически активного населения снизилась на 3,3%, что естественно повлекло сокращение числа безработных. При этом у мужчин уровень экономической активности был выше, чем у женщин, соответственно выше как уровень занятости, так и безработицы.

Заметим, что количество вакансий появляющихся в аграрной сфере Орловской области растет год от года, в связи с ростом количества организаций и увеличением объемов производства. В соответствии с программой стратегии современного развития АПК до 2020 г. и порядка применения профессиональных стандартов, необходимо иметь представление общей картины профессиональной подготовки кадров сельского хозяйства на территории Орловской области. В связи со спецификой

сезонных работ аграрного сектора и постоянного изменения кадрового состава численность персонала меняется [9]. На рисунке 1 отображены доли вакансий отдельных видов деятельности в Орловской области в 2016 году. Так на производство приходится 20,3% вакансий в области, на втором месте торговля с долей в 14,3%.

Таблица 1 – Экономически активное население Орловской области в возрасте 15-72 лет

Годы	Экономически активное население, тыс. чел.	из них:		Уровень, %		
		Занятые	Безработные	Экономической Активности	Занятости	Безработицы
всего						
2010	397,8	362,3	35,5	64,5	58,7	8,9
2011	389,2	364,7	24,4	64,0	60,0	6,3
2012	391,1	370,2	20,9	65,1	61,6	5,3
2013	394,1	371,1	23,0	65,6	61,8	5,8
2014	388,3	368,3	20,0	65,6	62,3	5,1
2015	385,3	361,4	23,9	65,9	61,8	6,2
2016	384,5	359,8	24,7	66,5	62,2	6,4
в том числе: мужчины						
2010	199,3	177,2	22,1	69,9	62,2	11,1
2011	192,9	179,1	13,9	68,7	63,7	7,2
2012	195,6	182,7	12,9	70,4	65,8	6,6
2013	195,8	182,2	13,6	70,5	65,6	6,9
2014	195,6	185,1	10,8	71,6	67,6	5,5
2015	192,8	178,6	14,1	71,2	66,0	7,3
2016	195,5	179,6	15,9	73,0	67,0	8,1
в том числе женщины						
2010	198,4	185,1	13,3	59,8	55,7	6,7
2011	196,2	185,7	10,5	60,0	56,7	5,4
2013	195,5	187,5	8,0	60,5	58,0	4,1
2013	198,3	188,9	9,4	61,4	58,5	4,7
2014	192,4	183,2	9,1	60,5	57,6	4,7
2015	192,5	182,8	9,7	61,3	58,2	5,0
2016	189,0	180,2	8,9	60,9	58,1	4,7

Рисунок 1 – Распределение доли вакансий по видам деятельности в Орловской области в 2016 году

Сельское хозяйство по уровню вакантных мест для набора персонала находится на 3 месте, что говорит о недостаточной обеспеченности данной отрасли персоналом, а как следствие растущими возможностями организаций к повышению производительности труда более высокими темпами. Немаловажно выявить потребность, но вначале проведем анализ среднегодовой численности занятых в сельском хозяйстве Орловской области (рисунок 2).

Рисунок 2 – Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве Орловской области [14]

Тенденция к развитию сельского хозяйства повышается, а следовательно с ней происходит увеличение конкуренции в аграрной сфере экономики, к этому приводит и потребность в качественном составе персонала организаций. Нестабильность экономической ситуации приводит к потребности максимального увеличения внимания к качеству выпускаемой продукции, а для этого необходимы высококвалифицированные специалисты, способные максимально быстро и эффективно реагировать на изменения. Поэтому увеличивается тенденция и потребности подготовки таких специалистов.

В связи с не стабильной экономической ситуацией в стране в целом и по региону воспроизводство кадров резко снизилось. Этот скачек связан с сокращением рабочих мест, в сфере аграрного и промышленного сектора, а так же с закрытием дополнительных мест, потребность в которых была вызвана сезонными работами (рисунок 3).

Рисунок 3 – Доля занятых в сельском хозяйстве от общего числа по экономике [14]

И так, численность занятых в сельском хозяйстве Орловской области имеет тенденцию на снижение, что обуславливает необходимость качественного улучшения состава сотрудников, однако в процентном отношении к общему числу занятых мы видим относительно небольшие изменения, что говорит так же о снижении общего числа занятых в экономике Орловской области.

На наш взгляд, для достижения стратегических целей в контексте привлечения и удержания ценных претендентов на должность необходимо построение эффективной системы оплаты труда. Изучив теоретические подходы различных авторов к формулированию основных принципов, на которые опирается система оплаты труда: соответствие целей оплаты труда целям организации; учет мотивационных факторов, ожиданий, потребностей персонала; выявление и устранение демотивирующих факторов; понятность и прозрачность системы вознаграждения; справедливость системы оплаты труда; вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты; своевременность выплаты вознаграждения; вовлеченность персонала в проведение изменений; учет этапа жизненного цикла организации; соответствие системы компенсации корпоративной культуре, считаем необходимым совершенствовать систему затрат на персонал по следующим позициям: оптимизировать формирование постоянной части заработной платы; скорректировать формирование переменной части заработной платы; оценить изменение дополнительных затрат при изменении основных затрат на персонал.

Следовательно, для того чтобы добиться внутренней справедливости в системе оплаты труда в организации необходима корректировка постоянной части заработной платы с учетом ценности занимаемой должности и ее влияния на эффективность работы.

Среднемесячная заработная плата в целом по экономике на конец 2015 года составляет 34029,5 руб., что выше, чем в строительстве (29960 руб.) и сельском хозяйстве (19721,1 руб.), это говорит о низком уровне заработной платы в данных видах экономической деятельности и возможных перспективах роста. Среднемесячная заработная плата в целом по экономике на конец 2015 года составляет 34029,5 руб., что выше, чем в строительстве (29960 руб.) и сельском хозяйстве (19721,1 руб.), это говорит о низком уровне заработной платы в данных видах экономической деятельности и возможных перспективах роста.

Для сравнения показателей региона по данным критериям оценки необходимо представить информацию о среднемесячной начисленной заработной плате по некоторым видам экономической деятельности в Орловской области.

Таблица 2 – Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по видам экономической деятельности в Орловской области, руб. [12]

Показатель	Годы						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Январь-август 2017
В среднем по экономике	13174,2	14528,6	16888,0	19272,5	20885,0	21772,1	23863
Транспорт и связь	17096,6	19651,5	21579,7	23471,4	24252,9	25409,8	27532,6
Строительство	15624,5	16133,5	19625,9	22205,6	23234,4	22335,1	20549
Финансовая деятельность	30723,7	31434,4	36603,5	36538,6	40899,5	40362,1	42639
Химическое производство	15409,0	20854,2	25143,4	28334,1	34106,3	35614,1	37981,7
Сельское хозяйство	9661,6	11684,5	13395,2	15005,1	17483,9	20003,8	24061

Следовательно, из приведенных видов экономической деятельности, сельское хозяйство занимает последнее место по среднемесячной номинальной начисленной заработной плате работников и данный показатель ниже уровня в целом по экономике, что говорит о низком уровне оплаты труда работников сельского хозяйства в регионе.

Считаем, что в целях оптимизации системы управления персоналом необходимо

сконцентрировать внимание на выполнение следующих условий: заинтересованность и поддержка со стороны руководства; наличие специалистов, реализующих данную систему; разработка документов, регламентирующих оценочную деятельность; своевременное информирование, заинтересованность и мотивация персонала; соотношение результатов оценки с системой оплаты; возможность карьерного роста. При этом, оптимизация способов стимулирования персонала должна быть направлена на достижение стратегических целей организации: формирование высокого профессионализма и культуры управленческих и технологических процессов, достижение укомплектованности высокопрофессиональным персоналом, с возможностью использования интеллектуально-кадрового потенциала, его сохранение и приумножение, что позволит обеспечить переход экономики региональной экономической системы в режим устойчивого экономического роста [10]. Также немаловажным является создание благоприятных условий и гарантий для проявления каждым работником его способностей, реализации позитивных интересов и личных планов, всемерного стимулирования его профессионального роста и служебного продвижения, повышения эффективности трудовой деятельности.

Заметим, что для многих сельскохозяйственных организаций приоритетными направлениями оптимизации системы управления персоналом являются: формирование эффективного механизма отбора кадрового состава и работы с ним; повышение престижа организации; совершенствование программ подготовки и профессионального развития персонала; оптимизация способов оценки персонала [15].

Выработка критериев оценки представляет собой процесс выбора системы факторов, повлиявших на достижение целей (т. е. важнейших для той или иной должности умений, навыков, знаний, других профессиональных характеристик самого работника) с точки зрения того, как они повлияли на деятельность работника и отразились на ее результатах в данный период времени. Причем оцениваются не возможности (потенциал) работника, а реальные проявления этих профессиональных качеств на отрезке времени, рассматриваемом в ходе оценки с учетом возможности совершенствования системы взаимодействия, как важнейшей составляющей устойчивого развития организаций АПК [16].

Стратегия оптимизации системы управления персоналом для формирования конкурентных преимуществ инновационного АПК требует первоначально тщательно сформировать систему критериев оценки и только тогда по мере необходимости проводить ее корректировки. Для достижения этой цели необходимо отобрать критерии, наиболее значимые и в большей мере отражающие всю совокупность требований, предъявляемых к конкретной должности. Профессиональная структура персонала определяется составом и соотношением профессиональных групп специалистов и рабочих [4].

Изучив теоретические подходы оптимизации системы управления персоналом, заметим, что система оценки, может исходить из базисных критериев (таблица 3).

По результатам полугодовой оценки может быть принято решение о том, что сотрудник будет продолжать развитие в соответствии с целями по развитию, определенными после Ежегодной оценки эффективности деятельности. В этом случае дополнительные цели по развитию не ставятся. Результаты исследования качеств персонала представлены в таблице 4.

Высокий уровень заработной платы может оказать благотворное влияние на экономику в целом, обеспечивая высокий спрос на товары и услуги. И, наконец, высокая оплата труда стимулирует усилия руководителей предприятий рачительно использовать рабочую силу, модернизировать производство [3, 16]. Следовательно, посредством разработанной системы оценки персонала можно оценить качество работников, их профессиональный уровень, имеющие возможности, пределы развития их деятельности. Используя новые критерии оценки работников и кандидатов на вакантные должности можно выявить качественные характеристики соискателей на первой ступени - найме персонала, отсеять тех, чьи качества не подходят для работы,

выявить наиболее перспективных соискателей. Кроме этого руководству организации можно порекомендовать провести сплошную оценку персонала как уже работающего, так и тех, кто только ищет работу, конечно, это займет достаточно много времени, но таким образом организация сможет выявить причины снижения темпов развития, что в настоящий момент особенно актуально для сельскохозяйственных организаций для формирования субъектами агробизнеса конкурентных преимуществ и повышения конкурентоспособности [2].

Таблица 3 - Оценка профессиональных знаний, умений и навыков работников системы управления персоналом

Действия	Полугодовая оценка	Ежегодная оценка
	«+»- присутствует	«-»- отсутствует
Оценка результатов работы (на основе выполнения Бонусных планов)	+	+
Оценка компетенций	-	+
Рекомендация в Кадровый резерв	-	+
Определение целей по развитию	+	+
Оценка уровня достижения целей по развитию	+	+
Учет уровня выполнения целей по развитию в выставлении оценки	+	+
Выставление оценки	+	+
Проведение личной встречи по оценке, обратная связь	+	+
По результатам оценки может быть пересмотрена заработная плата	-	+
Оценка директоров по показателям «Индекс вовлеченности» и «Качество команды»	+	+

Таблица 4 – Оценка профессиональных знаний, умений и навыков работников в сельскохозяйственной организации

Должность	Профессиональные знания	Профессиональные умения и навыки	Способности к накоплению и обновлению профессионального опыта	Степень реализации опыта на занимаемой должности	Способности к творческому применению профессионального опыта	Итого средняя балльная оценка
Генеральный директор	5	4,5	4,5	5	4,5	4,7
Заместитель руководителя системы управления персоналом	5	5	5	5	5	5
Главный бухгалтер	4	4,5	4,5	4,5	2	3,9
Менеджер по продажам	3,5	2,5	3	3,5	2	2,9
Бухгалтер	3	4	3	3,5	4	3,5
Главный агроном	4,5	4,5	5	5	4	4,6
Главный инженер	4,5	3,5	3,5	4	3,5	3,8
Экономист	4	3,5	4,5	4	4	4
Техник	4,5	4	4	4	3	3,9
Инспектор по кадрам	4	4,5	4,5	4,5	2	3,9

Современные преобразования в аграрной экономике в качестве важнейшей выдвигают проблему обеспечения сельскохозяйственных организаций квалифицированными кадрами [8]. Таким образом можно оптимизировать затраты на персонал – постоянную часть заработной платы (таблица 5).

Подводя итог, отметим, что после оценке персонала оклады необходимо скорректировать. Общее изменение составит 15,7 %. Предположим, что процент изменения не изменится и весь тарифный фонд оплаты труда и объем премий также

изменим на 15,7%. При этом экономическая эффективность будет выражаться в снижении доли общих затрат на оплату труда в себестоимости произведенной продукции и повышении рентабельности производства.

Таблица 5 – Оптимизация постоянной части заработной платы работников управления персоналом с учетом критериев оценки профессиональных знаний, умений и навыков

Должность	Производительность, %	Оклад по штатному расписанию, руб.	Оптимизированный оклад, руб.	Изменение, %
Генеральный директор	94	65000	61100	6,0
Заместитель руководителя системы управления персоналом	100	45000	45000	0,0
Главный бухгалтер	78	35000	27300	22,0
Менеджер по продажам	58	19000	11020	42,0
Бухгалтер	70	23000	16100	30,0
Главный агроном	92	42000	38640	8,0
Главный инженер	76	37000	28120	24,0
Экономист	80	19000	15200	20,0
Техник	78	18000	14040	22,0
Инспектор по кадрам	78	16000	12480	22,0
Затраты на основную оплату труда (тарифный ФОТ)		3828	3228	15,7

При этом конкретные размеры окладов этих специалистов могут определяться по коэффициентам относительно гарантированного минимума руководителей хозяйств.

Проведем прогнозирование уровня доходов в целом по экономике и в сельскохозяйственных организациях Орловской области.

Одним из способов является регрессионный анализ с помощью линии тренда. С помощью данного метода и произведем прогноз уровней доходов работников.

Различают тенденцию роста, снижения и стабилизации. Рассмотрим методику прогноза заработной платы работников на перспективу, основываясь на фактических данных за ряд лет. Прогнозирование уровней доходов работников в зависимости от выполняемой деятельности были представлены нами в таблице 6.

Таблица 6 – Определение тренда среднемесячного заработка работников экономики Орловской области

Годы (X)	Среднемесячный заработок, руб. (Y)	Произведение показателей (XY)	Квадрат года (X ²)	Выравнивание заработка (a+bx)
1	20885,0	20885,0	1	20724,9+724,25 *1=21449,15
2	21772,1	43544,2	4	20724,9+724,25 *2=22173,4
3	23863,0	71508,0	9	20724,9+724,25 *3=22897,65
6	66520,1	135937,2	16	66520,2

Как видно из таблицы 6 среднемесячный заработок работников изменяется за анализируемый период более-менее равномерно.

Следовательно, формой тренда может служить уравнение прямой линии:

$$Y(t)=a+bt \quad (1)$$

где Y(t) – выровненные (теоретические) уровни среднемесячной платы, руб.; a - средний заработок за период, руб.; b -среднегодовой абсолютный прирост, руб.; t - обозначение времени.

Показатель «b» рассчитывается по формуле:

$$b = \frac{n \cdot \sum xy - \sum y \cdot \sum x}{n \cdot \sum x^2 - \sum x \cdot \sum x} \quad (2)$$

Расчеты показывают, что для работников сельскохозяйственных организаций уравнение тренда имеет вид:

$$y=14998,3 + 1249,7x$$

Тренд среднемесячного заработка работников сельского хозяйства в представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Определение тренда среднемесячного заработка работников сельскохозяйственных организаций Орловской области

Годы (X)	Среднемесячный заработок, руб. (Y)	Произведение показателей (XY)	Квадрат года (X ²)	Выравнивание заработка (a+bx)
1	17483,9	17483,9	1	18872
2	20003,8	40007,6	4	20516,3
3	24061,0	72183,0	9	22160,6
6	61548,7	129674,5	16	61548,9

Так, к концу году ожидаемый заработок работников экономики должен незначительно сократиться и составить 21449,15 рублей, в 2018 г. – 22173,4 рублей. Заметим, что в 2017 г. среднедушевые денежные доходы населения Орловской области за январь-август 2017 г. составили 22675 руб. Среднемесячная заработная плата работников в целом по экономике в 2019 г. предполагает остаться на прежнем уровне. Ожидаемый заработок работников сельского хозяйства в 2017 г. по предварительным прогнозам также сократится. Среднемесячная заработная плата работников, занятых в сельском хозяйстве за январь-август 2017 г. составила 24,1 тыс. руб.

Следовательно, была выявлена необходимость корректировки окладов управленческого персонала, увязав их с производительностью труда. Кроме этого для того, чтобы система экономических стимулов за результаты работы была действительно эффективной, управленческий персонал должен не только точно знать, за что он получает надбавки или премии, но и причины по которым возникает разница в окладах. В этой связи доказана необходимость формирования новой, учитывающей сложившиеся в регионе экономические и социальные условия [1].

Стратегия оптимизации системы управления персоналом для формирования конкурентных преимуществ инновационного АПК позволит организациям стимулировать работу персонала при установлении справедливого соотношения между количеством и качеством труда и денежным содержанием работника. При этом преимущество предлагаемой стратегии является возможность получать информацию об уровне профессионального развития работника, применение методики оценки управленческого персонала с учетом критериев оценки профессиональных знаний, умений и навыков, что позволит повысить эффективность и имидж организации.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бураева Е.В., Гришаева О.Ю. Система обеспечения сельского хозяйства кадровым потенциалом: основные направления совершенствования // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2013. №27. С. 53-61.
2. Грудкина Т.И. Формирование субъектами агробизнеса конкурентных преимуществ на основе инноваций: региональный опыт, стратегия // Креативная экономика. 2014. №10(94). С. 22-31.
3. Ефремова Н.А. Реформирование заработной платы как фактор роста благосостояния работников АПК // В сборнике: Государственное регулирование территориального развития и региональных экономических систем 2003. С. 90-91.

4. Кравченко Т.С., Сухочева Н.А., Суровцева Е.С. Учебно-методическое пособие по разработке бизнес-планов в отраслях сельского хозяйства / учебно-методическое пособие //Орел, 2015. – 270 с.
5. Кравченко Т.С. Стратегические направления развития инновационной деятельности в отрасли растениеводства // Региональная экономика: теория и практика. 2014. №21. С. 46-57
6. Кравченко Т.С. Перспективы малого агробизнеса в современном секторе экономики // Аграрная Россия. 2014. №5. С. 27-30.
7. Кравченко Т.С., Сухочева Н.А. Инновационные процессы в контексте обеспечения агропродовольственной безопасности // Вестник АПК Ставрополья. 2017. №2(26). С. 218-224
8. Ловчикова Е.И. Анализ состояния использования трудовых ресурсов села как основы обеспечения сельского хозяйства квалифицированными кадрами // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2012. Т.38. №5. С.85-89.
9. Орлова Е.А., Сухочева Н.А. Анализ необходимости подготовки кадров к инновационному развитию АПК // Сборник Инновационная наука: прошлое, настоящее, будущее: сборник статей международной научно-практической конференции: в 5 частях. 2016. С. 123-125.
10. Осипов А.Э. Сухачева Н.А. Механизм формирования взаимоотношений субъектов региональных экономических систем инвесторов // Инновационный Вестник Регион. 2011. №4. С. 26-32.
11. Рыбалко Т.С. Эффективные инновационные технологии производства продукции растениеводства в Орловской области // Современные проблемы науки и образования. 2007. №4. С. 13
12. Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [электронный ресурс]. Режим доступа:http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/economy.
13. Суровцева Е.С., Кравченко Т.С. Оценка современного состояния и тенденции развития крестьянских (фермерских) хозяйств Орловской области в условиях формирования инновационного сельского хозяйства // Экономический анализ: теория и практика. 2017. Т. 16. №4 (463). С. 622-636
14. Суровцева Е.С., Сухочева Н.А. Бизнес-планирование развития К(Ф)Х на грантовой основе // Экономика сельского хозяйства России. 2017. №7. С.12-19.
15. Турчинов А.И. Управление персоналом. Учебник. Изд. 2-е, доп. и перераб.- М.: Изд-во РАГС, 2009. - 488 с.
16. Шестаков Р.Б. Институциональные особенности взаимодействия малого и крупного бизнеса в современных условиях //Вестник Орловского государственного университета. Серия: Новые гуманитарные исследования. 2013. №2 (31). С. 214-217.
17. Kravchenko T.S., Volchyonkova A.S., Esina Y.V. Small business development as a factor of higher competitiveness of agricultural production // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2014. Т. 49. №4. С. 74-82.
18. Suhocheva N.A., Plygun S.A., Glinushkin A.P. Forming the price policy of marketable rape grain considering the market of oil and fat products» / N.A. Suhocheva, S.A. Plygun, A.P. Glinushkin // Вестник Орловского государственного аграрного университета. - 2014. Т. 49. №4. - С. 83-89.