

УДК 631.158:658.310.82

О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина

Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси, г. Минск

О. М. Недюхина

Белорусская государственная сельскохозяйственная академия, г. Горки

Кадровая политика: сущность, виды, принципы формирования, особенности в сельском хозяйстве¹

Систематизированы научные подходы к понятию «кадровая политика», принципы ее формирования. Раскрыто содержание видов кадровой политики, акцентировано внимание на их особенностях, применяемом инструментарии. Изучены структурные элементы кадровой политики, проанализирована их взаимосвязь с факторами внутренней и внешней среды предприятия. На этой основе выделены важнейшие специфические особенности кадровых процессов в сельскохозяйственных организациях. Все это в совокупности актуализирует вопрос о разработке эффективной стратегии и тактики кадровой политики в сельском хозяйстве.

Ключевые слова: *кадровая политика; стратегия; тактика; персонал; занятость; рабочее место; компетенции; сельское хозяйство.*

O. A. Pashkevich, V. O. Lyovkina

The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus, Minsk

O. M. Nedyuhina

Belarusian State Agricultural Academy, Gorki

Personnel policy: essence, types, principles of formation, special aspects in agriculture

Scientific approaches to the concept of «personnel policy», the principles of its formation are systematized in the article. The content of the personnel

¹ Подготовлено в рамках задания 7.1.3 «Разработка организационно-экономических моделей формирования и эффективного использования трудового и социально-экономического потенциала АПК, включая предложения по развитию инфраструктуры села, привлечению кадров, стимулированию и мотивации производительного труда, повышению привлекательности сельских территорий для проживания и работы» ГПНИ «Сельскохозяйственные технологии и продовольственная безопасность», подпрограмма 9.7 «Экономика АПК» (№ ГР 20211007).

policy types is disclosed, attention is focused on their features, used tools. The structural elements of personnel policy were studied; their relationship with the factors of the internal and external environment of the enterprise was analyzed. On this basis, the most important specific features of personnel processes in agricultural organizations are highlighted. All this taken together makes the issue of developing an effective strategy and tactics of personnel policy in agriculture actual.

Key words: personnel policy; strategy; tactics; personnel; employment; workplace; competencies; agriculture.

Введение

Эффективность управления персоналом в организации во многом определяется проводимой там кадровой политикой – стратегически ориентированным инструментом, использование которого позволяет в конечном итоге достигать главных хозяйственных целей. Исследования показывают, что четко разработанная комплексная кадровая политика способствует формированию прогрессивных трудовых и социальных отношений в организации, качественного кадрового состава, благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе, что является немаловажным фактором в стимулировании высокопроизводительного труда. Тем не менее анализ научной литературы и практических подходов к формированию и реализации кадровой политики свидетельствует о том, что к настоящему времени не сложилось единого мнения о форме, содержании, структуре эффективной кадровой политики, необходимости разработки универсальной ее модели. Это предопределило цель настоящей статьи – изучить и систематизировать научные подходы к определению понятия «кадровая политика», исследовать ее структурные элементы и процессы.

Материалы и методы

Теоретической и методологической базой исследований послужили работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам формирования кадровой политики, нормативно-правовые акты.

В процессе исследования использовались различные методы: монографический, абстрактно-логический, обобщения и аналогий, экспертных оценок, сравнения и др.

Результаты исследований

Множество проблем, которые возникают на рынке труда республики, в большинстве своем сосредоточены непосредственно на уровне субъектов хозяйствования. С одной стороны, наблюдается дефицит,

с другой – избыток численности работников. Кроме того, новые требования к рабочим местам изменяют и профессионально-квалификационные требования к работникам. Это в совокупности предопределяет исследование структурных элементов кадровой политики, направленной на сокращение профессионально-квалификационного дисбаланса спроса и предложения рабочей силы и оптимизацию численности персонала.

Обзор научной литературы показывает, что среди ученых сложились различные выводы относительно сущности дефиниции «кадровая политика» (табл. 1). Многообразии научных подходов к данному понятию определяет необходимость детального исследования теоретических основ формирования и развития кадровой политики, ее структурных компонентов, моделей и механизмов совершенствования.

Установлено, что направленность кадровой политики предприятия обусловлена в первую очередь ее видом. Этим фактором также определяется выработка кадровой стратегии и тактики, выбор инструментов их реализации руководителем (табл. 2).

Вместе с тем исследования показывают, что эффективность кадровой политики во многом зависит от тех принципов, которые объективно существуют в ее основе. В этой связи необходимо более детально рассмотреть действие принципов формирования кадровой политики предприятия, которые представлены в таблице 3.

Выбор кадровой политики обусловлен объективными и субъективными факторами. Опираясь на ранее проведенные исследования, можно констатировать, что одним из таких факторов является сокращение совокупного предложения рабочей силы на рынке аграрного труда в результате уменьшения численности трудоспособного населения, что должно ориентировать на целесообразность формирования персонала сельскохозяйственных организаций исходя из перспективных потребностей производства и роста производительности труда. Следовательно, эффективность использования трудовых ресурсов на уровне сельскохозяйственных предприятий может быть достигнута путем рационализации занятости персонала в сельскохозяйственных предприятиях и повышения производительности труда в аграрном производстве. Это требует, с одной стороны, активизации всех факторов управления человеческими ресурсами, с другой – учета факторов внешней и внутренней среды функционирования аграрного предприятия (рис. 1).

Заметим, что деятельность работодателей, которой является кадровая политика как концентрированное выражение экономики предприятия, специфична уже тем, что является процессом, который имеет структуру.

В настоящее время внимание к рабочим местам преломлено через оценку состояния рынка труда, которая концентрируется на анализе

Таблица 1. Научные подходы к определению понятия «кадровая политика»

Определение	Автор, источник	Особенности подхода
<p>Кадровая политика согласовывает текущую оперативную деятельность организации с ее стратегическими целями, является связующим звеном между стратегией и функциональной моделью управления персоналом, формируется и реализуется для создания кадров высокой результативности</p>	<p>А. С. Михайлова [9, с. 116]</p>	<p>Выделено, что кадровая политика содержит стратегию и тактику управления персоналом. Это, с одной стороны, согласовывает текущую оперативную деятельность организации с ее стратегическими целями. С другой – это выступает связующим звеном между стратегией и функциональной моделью управления персоналом</p>
<p>Кадровая политика выступает основой формирования стратегии управления персоналом организации, является результирующим направлением в кадровой работе, полученным в итоге взаимодействия на компромиссной основе приоритетов государственной политики занятости, общей стратегии развития предприятия и факторов, свойственных внешней и внутренней среде предприятия</p>	<p>Т. Г. Строителева [14, с. 41]</p>	<p>Подчеркнута ориентация при реализации мероприятий кадровой политики на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений</p>
<p>Кадровая политика выступает объектом управленческой теории и практики, упрещдает риски и угрозы состояния кадрового потенциала организации и государства в условиях глобализации</p>	<p>А. И. Турчинов [16, с. 104]</p>	<p>Акцентировано внимание на новом явлении в области кадровой политики – кадровой безопасности общества и кадровой глобализации. Это требует качественных изменений в управлении условиями их воспроизводства, изменения кадровой культуры на всех уровнях управления и, прежде всего, культуры коммуникации в бизнес-структурах</p>
<p>Кадровая политика организации определяет цели, связанные с отношением этой организации к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения</p>	<p>Н. А. Хорошун, О. П. Шамаева [17, с. 179]</p>	<p>Суть подхода к кадровой политике заключается в создании такой системы управления кадрами, которая будет базироваться не только на</p>

<p>с государственными органами и неправительственными организациями), а также цели, связанные с отношением организации к своему персоналу (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т. д.)</p>		<p>административных методах, но и на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой продуктивности труда, повышении эффективности производства, получении организацией лучших экономических результатов</p>
<p>Кадровая политика – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом, через которые осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, осуществляемые руководством организации, кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций</p>	<p>Е. В. Баркалова [1, с. 43]</p>	<p>Детализированы две сущности определения: – система правил и норм, привносящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы. Следовательно, все мероприятия по работе с кадрами (отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим видением целей и задач организации; – набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации</p>
<p>Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание сплоченного квалифицированного и высокопроизводительного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом</p>	<p>А. Р. Тажиленова [15, с. 73]</p>	<p>Подчеркнут функциональный аспект кадровой политики, которая выступает ядром системы управления персоналом. Посредством ее осуществляется реализация целей и задач управления персоналом. Она находит свое отражение в нормативных документах – философии организации, Правилах внутреннего распорядка, Коллективном договоре и др.</p>

Окончание таблицы 1

Определение	Автор источника	Особенности подхода
<p>Кадровая политика – это целостная система принципов, целей, задач, основных направлений содержания работы с персоналом, сформированной на основе миссии и стратегии деятельности предприятия</p>	<p>В. В. Пленкина [12, с. 193]</p>	<p>Установлено, что целью кадровой политики является создание и трансформация условий эффективного кадрового обеспечения реализации миссии и стратегии развития предприятия. Системно-адаптивный подход обеспечивает комплексное использование методов и инструментов управления кадровым потенциалом с учетом тенденций возможных изменений. Это создает условия для эффективного выстраивания субъектно-объектных отношений при формировании кадровой политики</p>
<p>Кадровая политика – это совокупность принципов, методов, приемов и форм воздействия на трудовой коллектив, лежащих в основе процессов, формирующих эффективную систему управления персоналом, обеспечивающую развитие инновационное развитие организации и координацию интересов работников и потребностей предприятия</p>	<p>Г. Г. Вукович, А. В. Никитина [3, с. 23]</p>	<p>Установлено, что дефиниция рассматривается с точки зрения процесса и структуры, представляется в статике и динамике, отражая внутренние связи и взаимозависимости</p>
<p>Кадровую политику следует трактовать как целенаправленную деятельность муниципальных органов по формированию кадров с учетом потребности в них предприятий города и района</p>	<p>А. В. Жарикова, Н. А. Ляпкина, М. Г. Хорунжин [6, с. 147]</p>	<p>Подчеркнуто, что в основе развития кадровой политики должен лежать анализ процессов занятости и безработицы. Это позволит определить основные проблемы дисбаланса спроса и предложения на рынке труда, снизить его напряженность, определить конъюнктуру</p>

<p>Кадровая политика – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда</p>	<p>О. Р. Скороходова [13, с. 58]</p>	<p>Акцентируется соответствие направлений кадровой политики конкретной организации функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. Стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы является определяющим в выборе кадровой политики</p>
<p>Кадровая политика – совокупность организационно-экономических мероприятий управления персоналом, правила и нормы, созданные для согласования человеческих ресурсов со стратегией фирмы</p>	<p>О. В. Гартованная, С. Г. Саенко, О. А. Острикова [4, с. 10]</p>	<p>Подчеркнуто, что при выборе кадровой политики необходимо учитывать факторы внешней и внутренней среды предприятия. В их числе: стратегия организации; финансовые возможности предприятия; характеристики персонала, ситуация на рынке труда; спрос на рабочую силу со стороны конкурентов</p>

Примечание. Таблица составлена авторами на основании проведенных исследований.

Таблица 2. Виды кадровой политики

Вид	Сущность и характеристика	Инструменты реализации
Активная	Наличие прогноза и плана развития кадровой ситуации	Мониторинг кадровых процессов. Антикризисные кадровые программы. Коррекция кадровой ситуации
Пассивная	Отсутствие определенных норм, правил, требований, программ работы с персоналом	Спонтанная ликвидация проблемных ситуаций без попыток выяснения причин их возникновения, экстренное реагирование на возникновение конфликтных ситуаций
Реактивная	Осознанный контроль негативных ситуаций в коллективе и причин их появления	Предупреждающие меры, направленные на решение кадровых проблем. Разнообразные средства кадровой диагностики для адекватной экстренной помощи.
Превентивная	Наличие прогноза развития кадровой ситуации, позволяющего своевременно реагировать на негативные кадровые процессы	Отсутствие средне- и долгосрочного прогнозирования Кратко- и среднесрочные прогнозы развития кадровой ситуации. Средства и инструменты предварительного влияния на кадровую ситуацию, ее кардинальное изменение отсутствуют

Примечание. Таблица составлена авторами на основании [4, 5].

Таблица 3. Систематизация принципов формирования кадровой политики

Принцип	Содержание и реализация
Стратегической направленности	Учет как полученных краткосрочных эффектов реализации кадровой политики, так и последствий, к которым приведут те или иные решения, принимаемые на ее основе, в долгосрочной перспективе
Комплексности	Сочетание с другими стратегиями предприятия (производственной, финансовой, сбытовой и др.) в целях достижения требуемого результата хозяйственной деятельности
Системности	Изменение любого элемента системы управления персоналом требует изменений и во всех других элементах системы, учет их взаимосвязи и взаимозависимости
Последовательности	Принципы и методы работы с персоналом предприятия, описанные в кадровой политике, не должны противоречить друг другу. Это предопределяет соблюдение определенной последовательности их применения
Экономической обоснованности	Использование как индивидуального потенциала работника, так и совокупного потенциала коллектива предприятия максимально эффективно. Это ориентирует на достижение оптимального соотношения полученного результата с вложенными в сотрудников ресурсами
Законности	Соблюдение трудового законодательства и иных нормативно-правовых актов при реализации кадровой политики
Гибкости	Гибкость к изменениям характеризует способность кадровой политики к быстрому внедрению инноваций. Это обеспечивает соответствие организации условиям внешней среды, возможность оперативно адаптироваться к ее изменениям
Научной обоснованности	Учет накопленного профессионального опыта, результатов новых перспективных исследований в этой сфере при разработке кадровой политики предприятия

Примечание. Таблица составлена авторами на основании проведенных исследований.

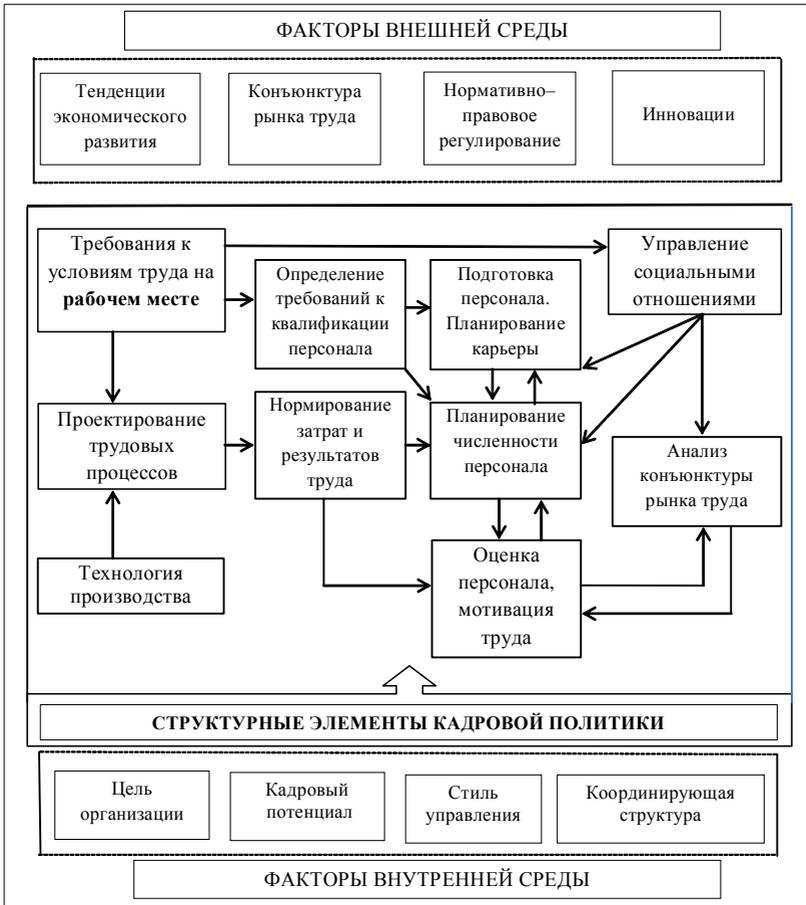


Рис. Стратегия и тактика кадровой политики руководителя

показателей зарегистрированной безработицы, а потребности рынка труда оцениваются по тем вакансиям, которые анонсируются работодателями. Однако в новых условиях развития производственных и социально-трудовых отношений, адаптации предприятий к динамике макроэкономической ситуации, конъюнктуры рынка и другим изменениям внимание работодателей должно уделяться рабочему месту как первичной ячейке занятости работника по физическим и экономическим параметрам [8, 11]. Это, в свою очередь, определяет и требования к компетенциям работников. Вместе с тем дальнейшее развитие цифровой экономики повышает требования к работникам служб управления персоналом, их умению наладить взаимодействие в цифровом пространстве [7].

Следует отметить, что в сельском хозяйстве сформировалась особая специфика кадровых процессов и, соответственно, кадровой политики:

система подбора кадров использует традиционные методы, в ней отсутствует планирование персонала, потребность в персонале не сформирована или сформирована неверно. Кроме того, планирование количественной и качественной потребности в кадрах не согласуется со стратегией сельскохозяйственной организации. Как результат – в организации появляются «ненужные вакансии» или «лишние сотрудники»;

требования, сформулированные к кандидатам на вакантное место, нечеткие, противоречивые или отсутствуют вообще. Должностные обязанности и ответственность не прописаны либо не предъявляются к кандидатам;

не принимается во внимание вопрос о совместимости сотрудников-кандидатов, результатом чего является повышение конфликтности;

критерии и методы оценки персонала не обоснованы и не сформированы. В результате на предприятии присутствуют неквалифицированные кадры, с отсутствием мотивации. Это приводит к нарушению трудовой дисциплины и низкой результативности труда;

предоставление кандидатам неверной и некорректной информации по условиям работы на рабочем месте. Это приводит к несоответствию ожиданий кандидата возможностям и требованиям предприятия по условиям труда;

отсутствие программ адаптации и развития персонала на предприятиях. Зачастую работникам нечетко объясняют их функции на испытательный срок, не вводят в должность. Отмечается неудовлетворенность работников социальными условиями труда в сельскохозяйственных организациях, устаревшими и неэффективными подходами к учету социальных потребностей членов трудового коллектива. Поэтому большинство работников уходит в первые 3–4 месяца работы, не видят перспектив карьерного роста;

в ряде сельскохозяйственных организаций низкий уровень оплаты труда делает малопривлекательной занятость в них. В этой связи инструменты кадровой политики являются неэффективными или малоприменимыми. Так, социальное стимулирование в сельскохозяйственных организациях значительно уступает стимулированию в организациях других отраслей экономики. Социальный пакет в финансовой либо страховой сферах является более привлекательным, что выступает решающим фактором, обуславливающим спрос (особенно со стороны молодых специалистов) на рабочие места в банках либо страховых компаниях;

заработная плата в ряде сельскохозяйственных организаций изменила функциональное назначение в воспроизводственном и мотивационном аспектах. Это приводит к снижению производительности труда

сельскохозяйственных работников и, в конечном итоге, к снижению эффективности их деятельности [10].

Выявленные проблемы привели к разбалансированности рынка аграрного труда. Их решение сдерживается отсутствием методик, позволяющих оперативно оптимизировать численность работников сельского хозяйства и экономики в целом с учетом меняющихся социально-экономических условий, профессионально-квалификационного уровня трудовых ресурсов и квалификационных требований рабочих мест (в настоящее время и на перспективу). В свою очередь, это усиливает несоответствие динамики производства и занятости, снижает ее эффективность, углубляет ее нерациональный характер.

Заключение

Таким образом, исследование структурных элементов процесса кадровой политики позволило сделать следующие основные выводы.

1. Кадровая политика формируется и реализуется для обеспечения оптимального баланса процессов обновления и сохранения персонала в соответствии с потребностями самой организации, с учетом требований действующего трудового законодательства, состояния конъюнктуры рынка труда.

2. Определено, что на уровне отдельной организации стратегия и тактика кадровой политики включает совокупность целей и задач, правил и норм, которые определяют направление и содержание деятельности работодателя с кадрами. Она осуществляется по ряду ключевых направлений, среди них – привлечение компетентных работников с требуемым уровнем профессиональных навыков и квалификации; формирование условий для профессионального развития и карьерного роста работников (как специалистов, так и рабочих кадров); совершенствование организационно-методического инструментария управления персоналом с внедрением инновационных технологий (в том числе информационно-коммуникационных технологий).

3. В сельском хозяйстве под влиянием ряда организационно-экономических и демографических факторов сформировалась специфическая модель кадровой политики, характеризующаяся отсутствием комплексного подхода, нарушением логической связи между факторами и элементами, искажением их сущности. Использование на протяжении длительного времени такой модели на практике приводит к профессиональной деформации не только личности работника, но и его трудового поведения. Как результат, в аграрной отрасли (в сравнении с другими видами экономической деятельности) это ведет к формированию низкого качества кадрового состава, снижению совокупной производительности труда.

Список использованных источников

1. Баркалова, Е. В. Основы формирования эффективной кадровой политики / Е. В. Баркалова // Экономинфо. – 2012. – № 17. – С. 43–45.
2. Боровик, Л. С. Кадровая политика в Республике Беларусь: проблемы и пути решения / Л. С. Боровик, Н. Н. Привалова // Економічний вісник університету. – 2012. – № 18 (2). – С. 271–276.
3. Вукович, Г. Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / Г. Г. Вукович, А. В. Никитина // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 15. – С. 21–25.
4. Гартованная, О. В. Теоретические аспекты кадровой политики предприятия / О. В. Гартованная, С. Г. Саенко, О. А. Острикова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – № 7. – С. 10–13.
5. Гильдингерш, М. Г. Теория и практика кадровой политики государства и организации : учеб. пособие / М. Г. Гильдингерш. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 119 с.
6. Жарикова, А. В. Анализ занятости и безработицы как основа разработки кадровой политики / А. В. Жарикова, Н. А. Ляпкина, М. Г. Хорунжин // Вестн. алтайской науки. – 2015. – № 2 (24). – С. 147–151.
7. Круглов, Д. В. Особенности кадрового обеспечения в условиях цифровизации / Д. В. Круглов, О. Д. Круглова // Лидерство и менеджмент. – 2019. – Т. 6. – № 4. – С. 479–486.
8. Маркусенко, Л. Н. Новые технологии в управлении персоналом хозяйствующих субъектов: аспекты проблемы / Л. Н. Маркусенко, О. А. Пашкевич // Вес. ИПД. – 2012. – № 1(6). – С. 42–45.
9. Михайлова, А. С. Концептуальные основы формирования функциональной модели управления персоналом организации / А. С. Михайлова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – № 1. – С. 111–123.
10. Пашкевич, О. А. Проблемы и направления совершенствования порядка оплаты труда в сельскохозяйственных организациях / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол. : В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2019. – Вып. 47. – С. 236–246.
11. Пашкевич, О. А. Рабочее место в системе производственных и социально-трудовых отношений / О. А. Пашкевич // Вчені записки Університету «КРОК» / Ун-т економіки та права «КРОК». – Вип. 1 (1997). – Вип. 32. – Т. 1. – Киев, 2012. – С. 32–37.
12. Пленкина, В. В. Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия / В. В. Пленкина // Вестн. Академии знаний. – 2019. – № 33 (4). – С. 193–197.

13. Скороходова, О. Р. Основные направления, типы кадровой политики организации / О. Р. Скороходова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. – № 3. – С. 58–63.

14. Строителева, Т. Г. Формирование кадровой политики как основы стратегического управления предприятием / Т. Г. Строителева // Экономика и управление. – 2008. – № 3(60). – С. 41–43.

15. Тажиденова, А. Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом / А. Р. Тажиденова // Вестн. Калмыцкого университета. – 2014. – № 2 (22). – С. 72–74.

16. Турчинов, А. И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики / А. И. Турчинов // Коммуникология. – 2014. – № 7. – С. 103–117.

17. Хорошун, Н. А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации / Н. А. Хорошун, О. П. Шамаева // Инновационная наука. – 2016. – № 1–3. – С. 178–183.

Материал поступил в редакцию 29.03.2021 г.

Сведения об авторах

Пашкевич Ольга Александровна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая сектором трудовых и социальных отношений. Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 255 51 27. E-mail: volha.pashkevich@yahoo.se.

Лёвкина Виктория Олеговна – кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник сектора трудовых и социальных отношений. Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, г. Минск, Республика Беларусь). Телефон: +375 17 255 51 27. E-mail: roz-l21@mail.ru.

Недуюхина Оксана Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой управления. Белорусская государственная сельскохозяйственная академия (ул. Мичурина, 5, 213410, г. Горки, Могилевская область, Республика Беларусь). Телефон: +375 29 641 16 08. E-mail: aksana_gorki@tut.by.

Information about the authors

Pashkevich Olga – PhD in Economics, associate professor, Head of Labor and Social Relations Sector. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of NAS of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 255 51 27. E-mail: volha.pashkevich@yahoo.se.

Lyovkina Viktoriya – PhD in Economics, leading researcher of Labor and Social Relations Sector. The Institute of System Researches in Agro-Industrial Complex of NAS of Belarus (Kazintsa Str., 103, 220108, Minsk, Republic of Belarus). Phone: +375 17 255 51 27. E-mail: roz-l21@mail.ru.

Nedyuhina Oksana – PhD in Economics, associate professor, Head of Management Department. Belarusian State Agricultural Academy (Michurina Str., 5, 213410, Gorki, Mogilev region, Republic of Belarus). Phone: +375 29 641 16 08. E-mail: aksana_gorki@tut.by.