

Анна ДОРОФЕЕВА

*Белорусский государственный аграрный технический университет,
Минск, Республика Беларусь,
e-mail: aniad2012@mail.ru*

УДК 331.108.2

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-2-31-43>

Теоретические основы формирования модели кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации

Проведен сравнительный анализ дефиниций «персонал», «кадры» и «трудовой потенциал», что позволило сформулировать авторское определение «кадровый менеджмент в АПК». Разработана структурная модель системы кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации, учитывающая трансформацию профессий, укрупнение перечня должностных обязанностей и др. С позиции развития теоретических основ управления особое внимание уделено содержанию элементов модели (принципы, факторы, методы и др.).

Ключевые слова: кадровый менеджмент, менеджмент персонала, персонал в АПК, трудовой коллектив в АПК, кадры в сельском хозяйстве, трудовой потенциал, цифровизация АПК.

Anna DOROFEEVA

*Belarusian State Agrarian Technical University,
Minsk, Republic of Belarus,
e-mail: aniad2012@mail.ru*

Theoretical foundations of the formation of a model of personnel management in the agroindustrial complex in the context of digitalization

The article provides a comparative analysis of the definitions of “personnel”, “personnel” and “labor potential”, which allowed us to develop the author’s definition of the essence of “personnel management in the agroindustrial complex”. The structural model of the system of personnel management in the agroindustrial complex in the conditions of digitalization, taking into account the transformation of professions, consolidation of the list of job responsibilities, etc. is developed. From the position of the development of theoretical foundations of management, special attention is paid to the content of the model elements (principles, factors, methods, etc.).

Keywords: HR management, personnel management, personnel in the agroindustrial complex, personnel in agriculture, workforce in the agroindustrial complex, labor potential, digitalization of the agroindustrial complex.

Введение

Сохранение аграрного наследия страны и развитие сельских территорий напрямую связаны с разработкой качественно новых подходов к укреплению кадрового потенциала в АПК, совершенствованию менеджмента персонала в каждой организации [1, с. 227–244].

Сегодня поставлена задача разработки стандартного социального пакета для молодых специалистов на селе, что позволит закрепить их и придать импульс аграрной отрасли.

Вместе с тем к этому времени практикам должны быть предложены научно обоснованные подходы к формированию эффективной модели кадрового менеджмента [2, с. 49], позволяющей в условиях перманентного совершенствования технико-технологических операций и организационно-экономических механизмов развития субъекта аграрной отрасли подбирать различные методы управления персоналом, учитывающие постоянную динамику их профессиональных навыков, аспекты выстраивания деловой карьеры с учетом мотивационных составляющих.

Актуальными научными трудами в области кадрового менеджмента выступают работы таких авторов, как В. Г. Гусаков, Н. П. Беляцкий, Н. В. Киреенко, А. В. Микулич, Н. С. Яковчик, О. Ю. Анциферова, А. И. Купич, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич, А. В. Прохоцкий и др. [1–9].

Подчеркивая научную и практическую значимость данных исследований, необходимо отметить, что современные тренды в области кадровой безопасности, преемственность ускоренного прогресса аграрной отрасли, тенденции в повышении профильности аграрного образования требуют развития основ формирования целостной системы кадрового менеджмента аграрной отрасли с учетом процессов цифровизации.

Цели исследования:

систематизация фундаментального понятийного аппарата;

формулирование авторского определения сущности кадрового менеджмента в АПК;

разработка его структурной модели с учетом цифровизации.

Материалы и методы

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам кадрового менеджмента и управления.

Применялись следующие методы: монографический, абстрактно-логический, системного и сравнительного анализа, синтез.

Основная часть

Изучение становления школ менеджмента позволяет констатировать, что особенностью современного этапа развития аграрной отрасли является необходимость гармоничной синхронизации революционных технологий в области сельского хозяйства (искусственный интеллект, цифровые решения, технико-технологическая модернизация и др.) с профессиональными и творческими компетенциями сотрудников.

Анализ проблемы кадрового менеджмента отражает необходимость развития теоретических основ применительно к базовому понятийному аппарату, а также проведения сравнительного анализа дефиниций «персонал», «кадры» и «трудовой потенциал».

Систематизация научных исследований позволила выделить подходы к определению понятий «кадры» и «персонал» (см. таблицу).

На основании исследований можно сделать вывод, что персонал обычно рассматривается как совокупность всех работников организации, выполняющих свои функции по трудовому договору. Кадры же трактуются более узко – как основная часть сотрудников, без учета временных, стажеров и других подобных категорий.

Подходы к определению понятий «кадры», «персонал» и «трудовой коллектив»

Автор, источник	Понятие	Определение	Авторская оценка подхода в контексте развития проблематики
А. Я. Кибанов [10, с. 56–57], Е. М. Бабосов [11, с. 17]	Персонал	Коллектив субъекта хозяйствования, состоящий из наемных сотрудников, владельцев или партнеров бизнеса. Термин происходит от латинского слова <i>personalis</i> (личный)	Универсальная позиция, не позволяющая в должной мере отразить индивидуальные особенности личности в реализации трудового процесса, нет определения категории временных сотрудников
	Кадры	Понятие изначально использовалось в военном деле для обозначения профессиональных военных. В научных работах часто используется в более узком смысле, в частности, в отношении рабочих кадров	
В. М. Маслова [12, с. 19]	Персонал	Аналогично предыдущему	
А. Я. Сухарев [13, с. 384]	Персонал	Трудовой коллектив организации, выполняющий свои обязанности в рамках трудовых договоренностей	Четкое определение наемного труда в рамках организации, однако не раскрывающее качества физических лиц как коллектива
А. В. Сорокин [14, с. 8]	Персонал	Полный список сотрудников организации, работающих по найму	Некоторое ограничение понятия кадров постоянным штатом сотрудников
	Кадры	Основной штат, включает только постоянных сотрудников	

Автор, источник	Понятие	Определение	Авторская оценка подхода в контексте развития проблематики
М. Р. Плотницкая [15, с. 57]	Персонал	Постоянные и временные сотрудники, связанные с субъектом хозяйствования через трудовые контракты. В теории менеджмента позиционируется как социально-экономическое понятие и подчеркивает общественное единство сотрудников данного юридического лица.	Включение временных сотрудников и их роли. Отсутствует акцент на стратегическом управлении
	Кадры	Часть персонала, группа, сформированная для достижения генеральных целей юридического лица. В данную категорию не входят совместители или временные работники	
Е. С. Третьякова [16, с. 23]	Трудовой коллектив	Группа физических лиц, преследующая общие цели и имеющая сходные профессиональные стимулы, характеризующаяся наличием управленческой структуры и организацией сотрудничества	Практичность в контексте задач, но узкая направленность на конкретные роли
М. Р. Богатырева [17, с. 625]	Персонал, кадры, работники	Рабочие, специалисты и руководители, работающие с объектами труда при помощи соответствующих инструментов. Данные термины могут рассматриваться как синонимы, описывающие профессиональную группу сотрудников	Подчеркивается профессиональная специализация работников
Ю. Ф. Гордиенко [18, с. 13–15]	Персонал, кадры	Понятия «персонал» и «кадры» часто используются как синонимы. Необходима более узкая трактовка второго термина, так как вопросы управления персоналом касаются не только отбора и обучения, но и создания условий для максимальной реализации потенциала каждого сотрудника в рамках установленных внутрифирменных задач	Расширение функционала кадрового менеджмента, но ограниченная практическая применимость
О. А. Пашкевич [7, с. 10–12]	Персонал	Работники, заключившие трудовые контракты или договоры (вне зависимости от того, имеет ли данная работа ограниченный срок или нет), трудовые соглашения с работодателем (собственники и совладельцы), объединенные по профессиональному или иному признаку (профессия, специальность, квалификация), временные, сезонные работники, нанятые на конкретные рабочие места для осуществления процесса производства	Ориентация на правовые аспекты трудовых отношений. Имеется некоторый недостаток внимания стратегическим составляющим. Вместе с тем раскрываются отраслевые особенности проблематики

Примечание. Составлена по результатам собственных исследований.

Установлена необходимость детального изучения дефиниции «трудовой потенциал», поскольку он является ключевым с точки зрения понимания возможностей и эффективности использования человеческого ресурса с учетом индивидуального развития работников в любой организации и построения их деловой карьеры. Такого рода исследование позволит дополнить методологию системы управления персоналом с позиции выделения кадрового менеджмента как ее компонента и логически выстроить модель данного элемента через подсистему управления, основанную на научных принципах и теоретическом фундаменте. Системный анализ категорий «персонал», «кадры», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал» дает возможность увязать цели и задачи развития организации и работника, что позволяет, с одной стороны, эффективно развивать организацию (отрасль, регион), с другой – удовлетворять потребность в трудовой деятельности, мотивации, формировании горизонтального и вертикального роста.

Исследование научной литературы по рассматриваемому вопросу позволяет выделить мнение А. Я. Кибанова, который понимает под категорией «трудовой потенциал» комплекс физиологических и психологических характеристик индивидуума, которые определяют его потенциал реализации в профессиональной сфере [10, с. 61]. А. В. Сорокин несколько конкретизирует данное определение, утверждая, что трудовой потенциал включает систему качеств личности, сформированных на основе его генетических возможностей, полученного образования, воспитания и опыта. Кроме того, исследователь выделяет понятие «человеческий капитал» как соответствующую современному социуму концепцию, которая отражает конкретные прямые и косвенные профессиональные способности людей, как правило, оцениваемые в денежных эквивалентах [14, с. 6].

Нами проведен сравнительный анализ дефиниций «управление персоналом» и «кадровый менеджмент», который свидетельствует о наличии различных точек зрения на восприятие данных категорий.

По мнению Н. П. Беляцкого, управление персоналом включает процесс непосредственного руководства работниками и выполнения аналитических операций (определение необходимого количества сотрудников, оценка их стоимости, профессионального состояния и подготовка кадровых документов). Данный процесс подразделяется на стратегическое управление в контексте масштабного планирования и развития персонала и оперативное управление, сфокусированное на повседневных задачах [4, с. 8].

А. В. Сорокин отождествляет управление персоналом и кадровый менеджмент. Под данными категориями он понимает управленческую работу, центрирующуюся вокруг трудового коллектива. При этом ученый отделяет от данных понятий «управление человеческими ресурсами». По его мнению, оно направлено на более глобальные задачи и стратегические аспекты – вовлечение руководства в культурное развитие организации и поддержание социально-психологического климата [14, с. 7].

С точки зрения О. Ю. Анциферовой, внутрифирменное управление персоналом охватывает широкий спектр составляющих, в число которых входят принципы, методология, инструменты и инициативы. Все они ориентированы на совершенствование взаимодействия с работниками для оптимального задействования их возможностей при реализации профессиональных обязанностей. Данная функциональная область управления направлена на то, чтобы обеспечить организацию необходимым количеством персонала соответствующей квалификации, а также на адекватное распределение по должностям и мотивацию к достижению высокой производительности [2, с. 50].

Согласно определению А. Н. Цветкова, кадровый менеджмент играет решающую роль при выполнении ключевых задач организации и представляет собой стратегически обоснованное влияние на процессы отбора, распределения, развития и оценки работников [19, с. 70].

Сравнительный анализ дефиниций «управление персоналом» и «кадровый менеджмент» показывает, что данные категории, несмотря на сходство в некоторых аспектах, обладают различной методологической и функциональной нагрузкой. На наш взгляд, главное различие между ними заключается в акценте на стратегическом планировании и использовании комплексного подхода к развитию кадров. Традиционное управление персоналом часто ограничивается административными задачами (преимущественно, набор и учет персонала), а кадровый менеджмент фокусируется на долгосрочной перспективе в рамках подбора, профессионального роста, мотивации и удержания сотрудников в соответствии со стратегическими целями компании.

Исследование показывает, что специфика управления персоналом в агропромышленном комплексе связана с особенностями производства сельскохозяйственной продукции и развития сельских территорий:

территориальная рассредоточенность производственных участков (поле, ферма, механизированный двор и др.);

сезонность производства (высокий уровень загруженности в период весенних полевых и уборочных работ);

неравномерность автоматизации технологических операций в разрезе отраслей;

низкий уровень кадрового обеспечения в малых деревнях;

зависимость от социальной инфраструктуры и др. [7, 20].

Установлено, что кадровый менеджмент интерпретируется как комплекс действий, направленных на мобилизацию персонала для достижения долгосрочных целей. Подобно другим секторам экономики, данная область менеджмента в сельском хозяйстве основана на важности индивидуального подхода к каждой кадровой единице, понимании стимулирующих подходов и наличии компетенций по оптимальному воздействию на персонал в соответствии с задачами организации [1, с. 51].

Исходя из изученных подходов к исследованию понятий «кадры» и «персонал», можно дать следующее определение термину «кадровый менеджмент в АПК». В широком смысле это многоуровневая система организационно-экономических и иных мероприятий, комплексно направленных на научно обоснованное воздействие на процессы отбора, распределения, развития и оценки персонала для достижения целей и решения задач организаций АПК, отраслей, подкомплексов, которое включает процессы планирования кадрового потенциала, создания и реализации стратегий по обеспечению организаций квалифицированными сотрудниками, подготовку резерва для востребованных должностей, а также разработку и применение методов стимулирования, мотивации и обучения персонала.

В узком формате это упорядоченная определенным образом система задач и функций управления кадровым потенциалом и обеспечения кадровой безопасности, согласованно реализуемая на всех уровнях управления в АПК в соответствии с приоритетностью внедрения наукоемких технологий и поэтапным освоением интеллектуальных систем управления с учетом индивидуального развития сотрудников и построения деловой карьеры.

Научная новизна нашего определения заключается в обосновании первоочередной значимости системы управления персоналом с учетом внедрения практики кадрового менеджмента, что подразумевает адаптацию работников и их продвижение внутри структуры организации для обеспечения ее кадровыми ресурсами, способными должным образом реагировать на изменения внешней и внутренней среды, улучшать результаты деятельности субъекта хозяйствования и способствовать достижению долгосрочных целей АПК. В отличие от традиционных определений, преимущественно акцентирующих внимание на некоторых функциях кадрового управления (подбор, оценка, мотивация и т. д.), предложенное определение рассматривает кадровый менеджмент как систематический и стратегически обоснованный процесс, способствующий долгосрочной устойчивости организаций АПК при взаимодействии всех уровней управления (национальный, отраслевой, районный, уровень субъекта хозяйствования).

В условиях цифровизации кадровый менеджмент представляет современный подход к управлению человеческими ресурсами, который интегрирует цифровые технологии в традиционные процессы отбора, обучения, развития и удержания персонала для повышения их эффективности и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. Главными средствами в данном случае выступают использование систем автоматизированного рекрутинга, онлайн-обучения, цифровых инструментов для оценки и контроля производительности, а также разработка и применение аналитических платформ для принятия управленческих решений на основе полученных данных.

Кроме того, следует понимать, что диджитализация не только позволяет автоматизировать широкий перечень функций и процессов, улучшая качество и усло-

вия труда в АПК благодаря применению цифровых систем управления, мониторинга и прослеживаемости, датчиков, но и трансформирует сами профессии, укрупняет перечень должностных обязанностей, совершенствует рабочие места. Так, в современных условиях традиционные функции бухгалтера будут расширены до бухгалтера-аналитика, агронома – синхронизированы с механизатором, специалистом по закупкам и др.

На основании исследований, а также анализа работ современных ученых [5, 6, 8, 21] нами разработана структурная модель кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации (см. рисунок), сущность которой заключается в установлении сквозных взаимосвязей между всеми элементами системы управления кадрами (принципы, факторы, инструменты и др.), учитывающими особенности развития АПК как стратегически значимого сектора национальной экономики (продовольственная безопасность, экспортно ориентированный потенциал), сельских территорий (сохранение культурного наследия и аграрного уклада и др.), производства и реализации сельскохозяйственной продукции (сезонность работ, специализация регионов, крупнотоварное производство и др.).

Принципы кадрового менеджмента представляют собой базовые подходы к управлению персоналом в организации. Согласно исследованиям, в качестве ключевых выделены принципы системности, целостности, развития, адаптивности.

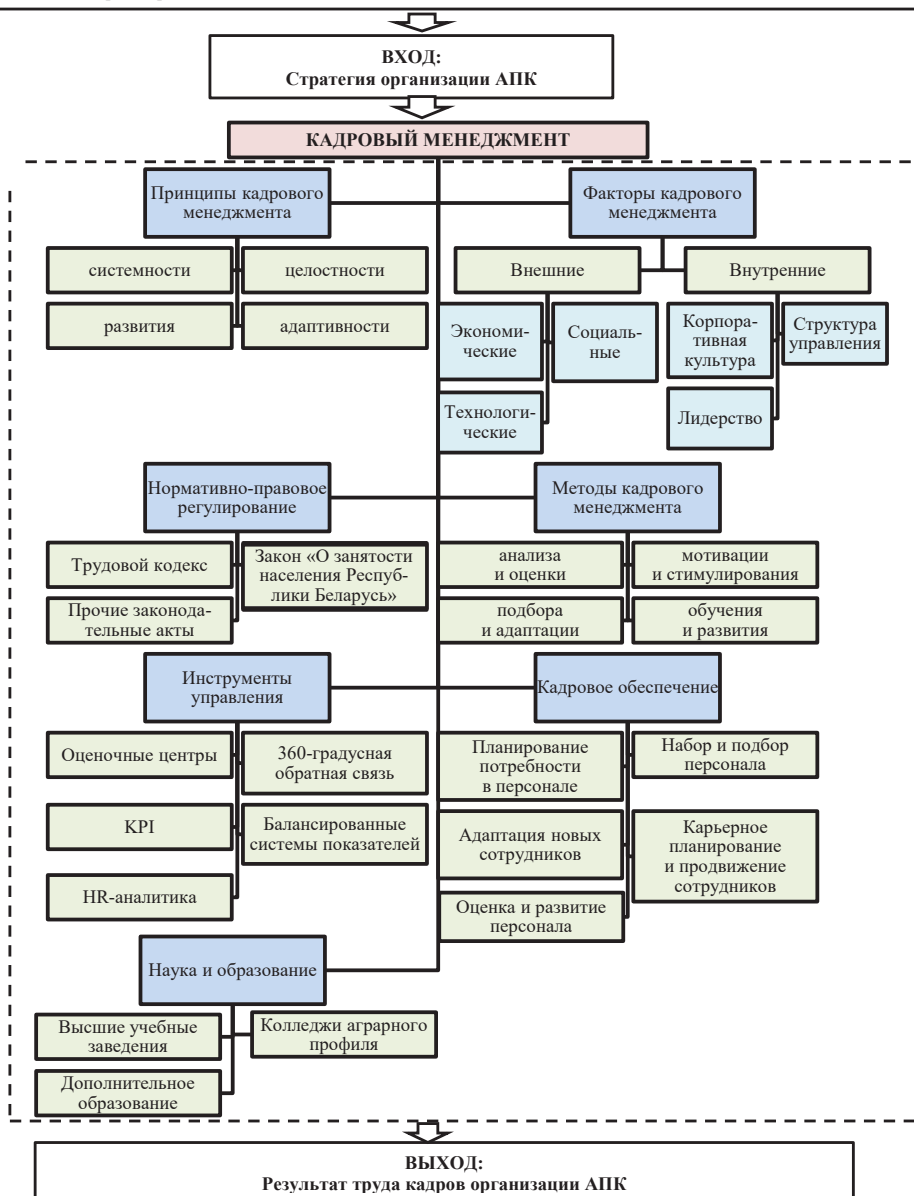
Факторы кадрового менеджмента – набор внешних и внутренних условий, влияющих на управление персоналом. Включение данной составляющей в модель необходимо для учета изменений во внешней среде, оптимизации внутренних процессов организации, а также определения направлений формирования адаптивной системы кадрового менеджмента. Выделяются внешние (экономические, социальные, технологические) и внутренние (корпоративная культура, структура управления, лидерство) факторы.

Методами называют подходы, направленные на эффективный кадровый менеджмент в рамках реализации стратегических целей организации, классифицируются на методы анализа и оценки, мотивации и стимулирования, подбора и адаптации, обучения и развития.

Инструменты управления – практические подходы и технологии, которые используются для оценки, развития и повышения эффективности сотрудников: оценочные центры, 360-градусная обратная связь, КРІ (ключевые показатели эффективности), балансированные системы показателей, HR-аналитика.

Кадровое обеспечение – процесс, направленный на удовлетворение текущих и перспективных потребностей организации в персонале. Данный элемент модели отвечает за предоставление кадровых ресурсов, соответствующих ее стратегическим и операционным потребностям, снижение текучести кадров и создание условий для развития профессиональных навыков работников.

Особенности развития АПК как стратегически значимого сектора национальной экономики; развития сельских территорий; производства и реализации сельскохозяйственной продукции.
 Специфика управления персоналом в АПК: территориальная рассредоточенность производственных участков, сезонность производства, неравномерность автоматизации технологических операций в разрезе подотраслей, низкий уровень кадрового обеспечения в малых деревнях, зависимость от социальной инфраструктуры и др.
 Тренды интеллектуализации и цифровизации АПК: возможности и риски цифровизации, цифровые системы управления, программно-аппаратное обеспечение, точное земледелие, системы мониторинга и прослеживаемости, датчики, сенсоры и др.



Структурная модель кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации (выполнен по результатам собственных исследований)

Кадровое обеспечение реализуется с помощью следующих средств: осуществляется в рамках планирования потребности в персонале, набора и подбора, адаптации и ориентации новых сотрудников, оценки и развития, карьерного планирования и продвижения сотрудников.

Нормативно-правовое регулирование кадрового менеджмента в Беларуси базируется на действующем в стране законодательстве, в частности: Трудовой кодекс Республики Беларусь, Закон Республики Беларусь «О занятости населения Республики Беларусь», постановления и приказы Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь; постановления и приказы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (квалификационный справочник «Должности служащих, занятых в сельском и рыбном хозяйствах»; Инструкция о порядке и условиях материального стимулирования руководителей государственных учреждений, подчиненных Министерству сельского хозяйства и продовольствия; Отраслевые нормы обслуживания и численности работников животноводческого комплекса и др.); указы Президента Республики Беларусь, касающиеся трудовых отношений и социальной политики.

Подготовку специалистов для сельскохозяйственных организаций осуществляют учреждения образования аграрного профиля Республики Беларусь.

Высшее образование: Белорусская государственная орденов Октябрьской Революции и Трудового Красного Знамени сельскохозяйственная академия, Белорусский государственный аграрный технический университет, Витебская ордена «Знак Почета» государственная академия ветеринарной медицины, Гродненский государственный аграрный университет.

Среднее специальное образование: колледжи аграрного профиля.

Учреждения дополнительного образования взрослых: Центр подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.

Представленная модель кадрового менеджмента в АПК характеризует использование цифровых технологий, необходимых для повышения эффективности управления персоналом в условиях диджитализации и включает цифровые инструменты, которые предусматривают их интеграцию в механизм управления кадровыми процессами. Такими инструментами могут быть, в частности, системы управления персоналом (HRMS), программное обеспечение планирования и оценки персонала, платформы для мониторинга эффективности (KPI, системы обратной связи) и т. д.

В целом модель интегрирует традиционные подходы к управлению кадрами и современные цифровые методы (оценка данных, прогнозирование потребности в кадрах и т. д.). Ее основное преимущество заключается в наличии системного подхода, который позволяет предприятиям АПК эффективно адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды в рамках реализации процессов кадрового менеджмента.

Представленная модель имеет потенциал перспективного практического внедрения на предприятиях АПК в контексте их цифровой трансформации. Использование разработки особенно актуально для крупных и средних предприятий, поскольку для них требуется автоматизация процессов управления персоналом и повышение прозрачности кадровой политики. В дальнейшем модель может быть дополнена функциональными модулями искусственного интеллекта.

Заключение

На основании исследования получены следующие результаты:

1) развиты теоретические основы управления персоналом в АПК, характеризующиеся укреплением взаимосвязей целей и задач функционирования организаций АПК с индивидуальными профессиональными навыками и творческими способностями персонала и ориентированные на ускоренную трансформацию и синхронизацию профессий в сельском хозяйстве при усилении роли науки и образования;

2) разработано авторское определение «кадровый менеджмент в АПК» в двух вариантах, что позволяет углубиться в методологические особенности управления. В широком смысле это многоуровневая система организационно-экономических и иных мероприятий, комплексно направленных на научно обоснованное воздействие на этапы отбора, распределения, развития и оценки персонала для достижения целей и решения задач организаций АПК, отраслей, подкомплексов. Включены процессы планирования кадрового потенциала, создания и реализации стратегий по обеспечению организаций квалифицированными сотрудниками, подготовка резерва для востребованных должностей, а также разработка и применение методов стимулирования, мотивации и обучения персонала. В узком формате это упорядоченная определенным образом система задач и функций управления кадровым потенциалом и обеспечения кадровой безопасности, согласованно реализуемая на всех уровнях управления в АПК в соответствии с приоритетностью внедрения наукоемких технологий и поэтапным освоением интеллектуальных систем управления с учетом индивидуального развития сотрудников и аспектов построения деловой карьеры;

3) установлена необходимость разработки качественно нового подхода к управлению человеческими ресурсами, позволяющего интегрировать цифровые технологии в традиционные процессы отбора, обучения, развития и удержания персонала для повышения его эффективности и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка трудовых ресурсов (прогрессивное увеличение количества предложений и рост вакансий во всех сферах, нехватка сотрудников рабочих и прикладных специальностей, престижность специальностей информационных технологий и др.);

4) предложена структурная модель кадрового менеджмента в АПК в условиях цифровизации, сущность которой заключается в установлении сквозных взаимосвязей между всеми элементами системы управления кадрами (принципы, факторы, инструменты и др.), учитывающими особенности развития АПК как стратегически значимого сектора национальной экономики (продовольственная безопасность, экспортно ориентированный потенциал), развития сельских территорий (сохранение культурного наследия и аграрного уклада и др.), производства и реализации сельскохозяйственной продукции (сезонность работ, специализация регионов, крупнотоварное производство и др.).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Развитие сельских территорий Республики Беларусь: состояние, проблемы, перспективы / Н. В. Киреенко [и др.]. – Минск: БГАТУ, 2022. – 260 с.
2. Анциферова, О. Ю. Агропромышленный сектор в системе продовольственного обеспечения страны / О. Ю. Анциферова // Никоновские чтения. – 2017. – № 22. – С. 49–52.
3. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2020. – 56 с.
4. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий. – Минск: Выш. шк., 2023. – 463 с.
5. Лёвкина, В. О. Повышение эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях (на примере Могилевской области): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Лёвкина Виктория Олеговна; Ин-т систем. исслед. в АПК Нац. академии наук Беларуси. – Минск, 2018. – 32 с.
6. Микулич, А. Мотивация труда руководителей сельскохозяйственных организаций на современном этапе экономического развития / А. Микулич // Аграрная экономика. – 2017. – № 1. – С. 23–41.
7. Пашкевич, О. А. Управление персоналом в сельскохозяйственных организациях: теория и практика / О. А. Пашкевич; под. ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2011. – 186 с.
8. Крупич, А. И. Становление менеджмента в системе управления АПК / А. И. Крупич, А. В. Прохоцкий. – Минск: Ин-т аграр. экономики, 2003. – 231 с.
9. Яковчик, Н. С. Цифровизация как ключевой фактор инновационного развития АПК Республики Беларусь в современных условиях / Н. С. Яковчик, А. Э. Шибеко // Цифровизация агропромышленного комплекса: сб. науч. ст. 2-й Междунар. науч.-практ. конф., Тамбов, 21–23 окт. 2020 г.: в 2 т. – Тамбов: ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2020. – Т. 2. – С. 501–507.
10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: КНОРУС, 2018. – 202 с.
11. Бабосов, Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 288 с.
12. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. – М.: Юрайт, 2015. – 492 с.
13. Большой юридический словарь / под. ред. А. Я. Сухарева. – М.: Инфра-М, 2007. – 858 с.
14. Сорокин, А. В. Управление персоналом / А. В. Сорокин, А. В. Прокопьев. – Рубцовск: Рубцов. индустр. ин-т, 2021. – 68 с.
15. Плотницкая, М. Р. Понятие «Персонал» в контексте управления человеческими ресурсами / М. Р. Плотницкая // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. – 2013. – № 1. – С. 56–62.
16. Третьякова, Е. С. Управление персоналом / Е. С. Третьякова. – Минск: БНТУ, 2011. – 51 с.
17. Богатырева, М. Р. Персонал организации: понятие и сущность / М. Р. Богатырева, Р. Р. Гильманова // Экономика и социум. – 2014. – № 2-1. – С. 622–625.
18. Гордиенко, Ю. Ф. Управление персоналом / Ю. В. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 345 с.

19. Цветков, А. Н. Менеджмент / А. Н. Цветков. – СПб.: Питер, 2022. – 192 с.

20. Основные элементы системного управления воспроизводством кадрового потенциала в сельском хозяйстве / Т. В. Иванова, Б. И. Шайтан, Н. С. Яковчик [и др.] // Дополнительное профессиональное образование агропромышленного комплекса: научное обеспечение: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. «Андреевские чтения», М., 23 февр. 2021 г. / под ред. И. А. Хлусовой. – М., 2021. – С. 42–52.

21. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия: энцикл. справ. / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Минск: Беларус. наука, 2008. – 576 с.

Поступила в редакцию 16.01.2025

Сведения об авторе

Дорофеева Анна Анатольевна – аспирант

Information about the author

Dorofeeva Anna Anatolyevna – Postgraduate Student