

УДК 331.108:378.4(476)

**С. Н. Лебедева** (rector@bteu.by),  
доктор экономических наук, профессор  
Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

**С. А. Дещеня** (svad@yandex.ru),  
кандидат экономических наук, доцент  
Международного университета «МИТСО»  
Гомельский филиал

## КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ БЕЛОРУССКОГО ТОРГОВО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ: СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

В статье проводится количественно-качественная оценка кадрового потенциала учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» и рассматриваются проблемы его развития на современном этапе.

The article provides a quantitative and qualitative evaluation of human resources of Educational Institution “Belarusian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives” and examines its development problems at the present stage.

**Ключевые слова:** учреждение высшего образования; Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации; кадровый потенциал; профессорско-преподавательский состав; анализ; планирование.

**Key words:** higher education institution; Belarusian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives; human resources; academic teaching staff; analysis; planning.

### Введение

Успешное функционирование современного учреждения высшего образования на рынке образовательных услуг в значительной мере детерминировано кадровым потенциалом, обладающим высоким уровнем профессиональной компетентности и способностей к внедрению инноваций. В связи с этим вопросы идентификации и оценки кадровой составляющей потенциала университетов, в том числе учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» (БТЭУ), приобретают важное значение для выявления направлений оптимизации формирования кадров и в целом повышения эффективности управленческой деятельности учреждений высшего образования (УВО).

В Государственной программе «Образование и молодежная политика» на 2021–2025 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29.01.2021 № 57, отмечено, что укрепление кадрового потенциала сферы образования наряду с другими важными факторами позволило Республике Беларусь реализовать меры, направленные на развитие образовательных услуг и выполнение социальных стандартов в этой области. Вместе с тем, при реализации указанной программы возможны риски, в том числе связанные с региональными особенностями в стране, что может привести к ослаблению кадрового потенциала учреждений образования. Минимизации рисков может способствовать обеспечение инновационного развития сферы образования, использование современных управленческих, информационных и иных технологий в деятельности учреждений образования [1]. Решение этих задач возможно лишь при условии успешного управления персоналом, что является критическим фактором всестороннего развития УВО. Таким образом, использование механизмов эффективного кадрового менеджмента приобретает первостепенное значение в динамичном формировании модели «Университет 4.0» в белорусском торгово-экономическом университете потребительской кооперации.

Персонал любого учреждения высшего образования, и в первую очередь профессорско-преподавательский состав, представляет собой кадровый субпотенциал общих ресурсов деятельности УВО. При этом опыт и профессионализм кадрового состава оказывает самое непосредственное влияние на качество образовательных услуг УВО.

Следует отметить, что тенденции развития кадрового потенциала учреждения высшего образования являются отражением воздействия целого ряда внешних факторов, как благоприятных, так и оказывающих негативное влияние на устойчивость функционирования УВО на рынке образовательных услуг. Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации не является в этом смысле исключением. Его деятельность осуществляется в тесной взаимосвязи с окружающей средой, включающей взаимодействие с Министерством образования Республики Беларусь, системой потребительской кооперации в силу принадлежности к ней БТЭУ, другими субъектами хозяйствования отраслей национальной экономики, учреждениями образования кооперативного кластера и Сетевого университета «Кооперация». Кроме того, в целом на функционирование университета колоссальное влияние оказывает демографическая ситуация в стране и в Гомельском регионе.

Рассматривая индикаторы, характеризующие состояние и движение кадров в БТЭУ, полагаем целесообразным расставить акценты на некоторых показателях, распределив их на количественные, или экстенсивные, и качественные (интенсивные).

Остановимся на оценке динамики количественных показателей, а именно общей численности работающих в университете, включая численность профессорско-преподавательского состава (ППС). За период 2016–2020 годов штатная численность сократилась на 48,0%, фактическая численность работающих – на 42,5%, численность ППС с учетом руководящего состава – на 42,9%, численность ППС, имеющего ученые степени и звания, – на 28%. Данная общая и негативная, в определенном смысле, тенденция показателей к снижению имеет преимущественно объективные основания.

Так, одной из задач кадровой политики Белкоопсоюза является определение потребности в квалифицированных кадровых ресурсах: формирование исходя из потребностей на основе заявок организаций потребительской кооперации заказа на подготовку кадров, в том числе по новым перспективным специальностям, определение по годам объемов подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников. Реализация данной задачи привела к тому, что целевой заказ кооперативных организаций на подготовку специалистов в университете из года в год снижается ввиду объективного перманентного сокращения потребности в кадрах. Это связано с изменением внешней среды, в которой осуществляет свою деятельность потребительская кооперация, в том числе с негативными демографическими тенденциями в зоне ее деятельности – сельской местности, а также значительным усилением конкуренции на рынке товаров и услуг. В результате потребительская кооперация постепенно утрачивает долю рынка, а вместе с тем снижается и общая численность занятых. Так, за период с 2016 по 2020 год списочная численность работающих в системе сократилась на 32 250 чел., или на 42% [2, с. 2]. Вследствие этого динамика выпуска студентов, обучавшихся за счет средств организаций потребительской кооперации в очной и заочной формах получения высшего образования I степени (II степень не принималась во внимание ввиду незначительного количества обучавшихся), демонстрирует достаточно значительное сокращение. Так, базисный темп изменения выпуска студентов за счет средств кооперативных организаций в 2020 году по отношению к 2016 году составил 50,9%.

Следует отметить, что аналогичный показатель общего выпуска студентов I степени за тот же период времени имеет еще более низкое значение – 44,5%. Это свидетельствует о том, что весьма значительное влияние на общую численность студентов университета оказывает численность обучающихся по договорам с физическими и юридическими лицами, большая часть которых – жители г. Гомеля и Гомельской области (78,3% в 2020 году). При этом демографическая ситуация в регионе имеет тенденцию к ухудшению. Так, численность населения Гомельской области по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь за последние 5 лет уменьшилась на 1,8%, или на 25,9 тыс. чел.: с 1 412,7 тыс. чел. в 2016 году до 1 386,8 тыс. чел. в 2020 году [3], а этот фактор играет первостепенную роль в формировании контингента региональных учреждений высшего образования, включая БТЭУ.

С целью подтверждения в принципе очевидной прямолинейной взаимосвязи между указанными факторами формирования контингента студентов и численностью работающих в университете, нами проведена количественная оценка силы влияния на персонал БТЭУ (результативный признак  $Y$ ) изменения общей численности работающих в системе потребительской кооперации и численности населения Гомельской области (факторные признаки  $X_1$  и  $X_2$ ).

Для оценки тесноты связи был выбран метод коррелирования уровней рядов динамики с использованием линейного коэффициента корреляции ( $r$ ), применяемого при прямолинейной форме связи (формула 1):

$$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \sum y}{n}}{\sqrt{\left[ \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n} \right] \times \left[ \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n} \right]}}, \quad (1)$$

где  $x$  – факторный признак;  
 $y$  – результативный признак;  
 $n$  – количество значений признаков.

В таблице 1 отражены результаты расчетов корреляционной зависимости между указанными признаками-факторами и численностью персонала университета в динамике за 2016–2020 годы.

Таблица 1 – Матрица значений линейного коэффициента корреляции между факторными и результативным признаками за 2016–2020 годы

Факторный признак (X)	Результативный признак	Численность работающих в университете (Y)
Численность работающих в системе потребительской кооперации (X <sub>1</sub> )		Коэффициент корреляции $r_1 = 0,986$
Численность населения Гомельской области (X <sub>2</sub> )		Коэффициент корреляции $r_2 = 0,985$
Примечание – Собственная разработка авторов.		

Рассчитанное значение коэффициента корреляции между признаком-фактором – численностью работающих в потребительской кооперации – и признаком-результатом – численностью работающих в университете составляет 0,986. Практически такое же значение имеет коэффициент корреляции между численностью населения Гомельской области и тем же результативным признаком – численностью работающих в университете – 0,985. Это говорит о прямой весьма высокой взаимосвязи между приведенными показателями согласно шкале Чеддока (таблица 2).

Таким образом, процесс снижения в анализируемом периоде времени численности работающих в университете, обусловленный высокой степенью зависимости от внешних демографических факторов, а также от численности работающих в системе потребительской кооперации, объективен, и эта объективность статистически доказана.

Таблица 2 – Шкала Чеддока

Значения коэффициента корреляции	0,1–0,3	0,3–0,5	0,5–0,7	0,7–0,9	0,9–0,99
Характеристика тесноты связи	Слабая	Умеренная	Заметная	Высокая	Весьма высокая
Примечание – Источник: [4, с. 132].					

Указанная тенденция изменения количественных, или экстенсивных, показателей, касающихся численности работающих в БТЭУ, коррелирует с общей динамической закономерностью в целом по системе Министерства образования Республики Беларусь, где наблюдается аналогичная тенденция перманентного сокращения численности профессорско-преподавательского состава – в 2019 году по сравнению с 2016 годом на 7,8% (таблица 3).

Таблица 3 – Численность профессорско-преподавательского состава по системе Министерства образования Республики Беларусь за 2016–2020 годы (на начало учебного года), чел.

Показатели	Учебный год				2019/2020 к 2016/2017, %
	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	
Численность основного (штатного) персонала, всего	21 623	20 871	20 256	19 943	92,2
В том числе имеющего:					
ученую степень:					
доктора наук	1 337	1 338	1 318	1 308	97,8
кандидата наук	8 505	8 368	8 264	8 118	95,4
ученое звание:					
профессора	1 179	1 175	1 157	1 147	97,3
доцента	7 318	7 220	7 148	7 107	97,1
Примечание – Источник: [5, с.108].					

В политике управления кадрами при всей значимости абсолютных показателей численности персонала наиболее важным представляется качественный состав преподавателей, так как именно этот аспект определяет уровень способностей и профессиональных знаний, по которым следует судить о соответствии ППС университета требованиям предоставлять качественные образовательные услуги.

Качественный состав трудовых ресурсов учреждения высшего образования подлежит как внутренней, так и внешней оценке.

Наиболее полная и критичная внешняя оценка деятельности УВО, в том числе анализ кадрового потенциала, осуществляется Департаментом контроля качества образования Министерства образования Республики Беларусь. При этом выделяется ряд критериев, связанных с кадровым обеспечением образовательного процесса, выполнение или невыполнение которых непосредственным образом оказывает влияние на выводы комиссии о соответствии УВО статусу университета. Результаты аккредитации Белорусского торгово-экономического университета, проведенной в марте-апреле 2021 года указанным контролирующим органом, позволяют сделать выводы о достаточно эффективной кадровой политике БТЭУ. Соответствие показателей университета нормативным критериальным значениям по кадровому обеспечению представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Критерии оценки соответствия показателей БТЭУ базовому статусу УВО, раздел «Кадры» на 28 марта 2021 года

Показатель и его нормативное значение	Требования к статусу университета	Значение показателя БТЭУ
1. Преподаватели, работающие на постоянной основе, выполняют не менее 50% учебной нагрузки	+	92,0%
2. Педагогическую подготовку имеют не менее 80% преподавателей, работающих на постоянной основе	+	99,0%
3. Наличие у преподавателей, работающих на постоянной основе, ученых и почетных степеней и званий: 40%	+	64,7%
4. Число студентов дневной формы обучения на одного доктора наук, работающего на постоянной основе или по совместительству: не более 200	+	67
5. Количество преподавателей, прошедших повышение квалификации за последние 3 года: не менее 60%	+	87,3%
Примечание – Источник: [6].		

Данные таблицы 4 убедительно свидетельствуют о том, что качественный состав преподавателей университета в полной мере соответствует необходимым требованиям и задачам, направленным на обеспечение подготовки высококвалифицированных специалистов, востребованных в реальном секторе экономики. Все фактические значения показателей в университете превышают нормативный уровень.

Отдельно представляется целесообразным оценить динамику такого качественного критерия (№ 3) как наличие у преподавателей, работающих на постоянной основе, ученых степеней и званий.

Удельный вес преподавателей, имеющих ученые степень и звание, или так называемый уровень остепененности профессорско-преподавательского состава, в БТЭУ на протяжении последних лет составлял более 60%, значительно опережая среднереспубликанский показатель – в 2019 году на 21,7 процентного пункта. Базисный темп роста данного показателя в 2019 году по сравнению с 2016 годом в университете в 1,2 раза выше аналогичного показателя по системе Министерства образования Республики Беларусь, что позволяет говорить о значительном «запасе прочности» профессорско-преподавательского состава БТЭУ на среднесрочную перспективу (рисунок 1).

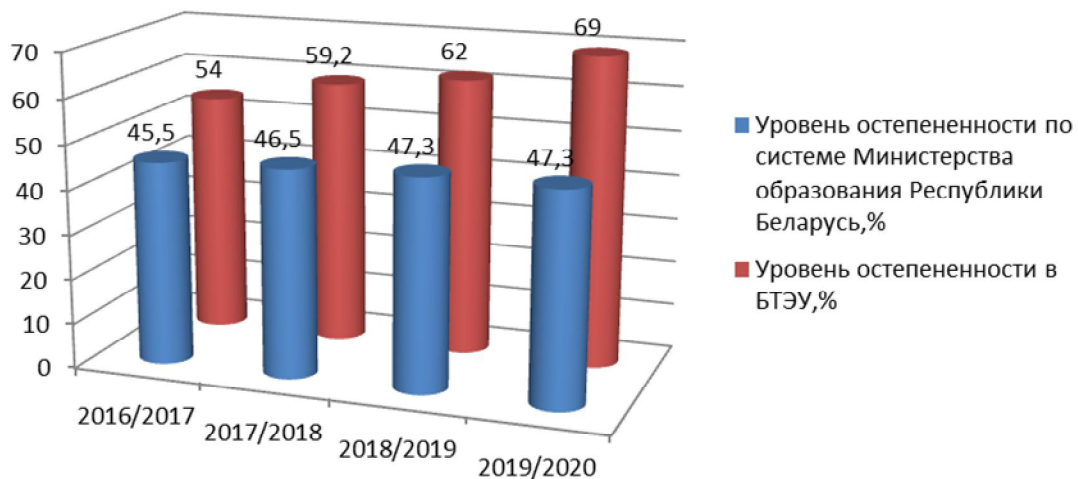


Рисунок 1 – Динамика удельного веса преподавателей с учеными степенями и званиями, работающих на постоянной основе, по системе Министерства образования Республики Беларусь и в БТЭУ

Примечание – Источник: таблица 3.

Среди качественных показателей, характеризующих кадровый потенциал УВО, следует выделить важный индикатор – средний возраст профессорско-преподавательского состава, составляющий в настоящее время в БТЭУ 52,1 года, в том числе преподавателей, имеющих ученую степень – 53,8 лет. Здесь следует иметь в виду, что сфера образования в этом отношении имеет специфику по сравнению с другими отраслями национальной экономики. Если в целом по стране средний возраст работающего составляет 42,3 года [7, с. 100], то в сфере высшего образования среди ППС эта планка составляет 48 лет, в том числе у преподавателей, имеющих ученую степень, – 53,5 года, что сопоставимо с уровнем данного показателя в БТЭУ [рассчитано на основании источника 7, с. 144].

Возрастное распределение профессорско-преподавательского состава соответствует общереспубликанской негативной тенденции «старения» кадров не только в сфере образования, но и по стране в целом. За последние 5 лет удельный вес ППС университета по укрупненным группам изменился следующим образом: до 39 лет – сократился на 8,8 процентного пункта и составил в 2020 году 10,4%; от 40 до 59 лет – снизился на 2,8 процентного пункта и составил в 2020 году 64,4%; свыше 60 лет – увеличился на 11,6 процентного пункта и составил на конец 2020 года 25,2% (рисунок 2). По аналогичным возрастным группам и виду деятельности «Образование» по Республике Беларусь удельный вес работающих соответственно на начало 2020 года составил 36,4%, 38,3 и 25,3% [7, с. 103]. Таким образом, если по категории работающих свыше 60 лет доля ППС в университете и работающих в сфере образования по стране практически одинакова, то преобладание в БТЭУ кадров в среднем возрасте – от 40 до 59 лет, т. е. лиц, уже обладающих значительным профессиональным опытом и компетенциями, заметно превышает уровень данной возрастной категории в среднем по стране.



Рисунок 2 – Распределение преподавателей БТЭУ по возрасту в 2020 году, %

Оценивая показатель среднего возраста персонала, руководство университета отчетливо осознает необходимость решения проблемы омоложения кадров. Несмотря на высокий удельный вес преподавателей с учеными степенями и званиями в настоящий момент, в не очень далекой перспективе возникнет необходимость замещения постепенно выбывающих в связи с возрастом преподавателей.

Вследствие этого весьма актуальной представляется задача укомплектования кафедр молодыми специалистами, в первую очередь из выпускников университета, что обеспечит возможность соответствующего функционирования университета в будущем.

Решение задачи омоложения кадров соответствует целям и задачам, обозначенным в Программе развития УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» на 2021–2025 годы (далее – Программа). Программой установлены стратегические приоритеты развития университета, достижение которых, по сути, основано на эффективной системе управления персоналом.

В числе механизмов достижения приоритета 6 Программы «Развитие ресурсного потенциала университета» в сфере развития и эффективного использования кадрового потенциала выделены следующие:

- омоложение профессорско-преподавательского состава;
- выявление и поддержка одаренной студенческой молодежи, мотивирование к обучению в магистратуре для дальнейшей работы в университете;
- работа с руководящими кадрами университета в соответствии с Положением об организации работы с руководящими кадрами в системе потребительской кооперации, утвержденным постановлением Правления Белкоопсоюза от 04.09.2017 № 214;
- привлечение к образовательному процессу кадрового потенциала зарубежных университетов-партнеров;
- оказание помощи в трудоустройстве выпускников университета, обучающихся по индивидуальным договорам на платной основе;
- проведение аттестации руководителей и специалистов в соответствии с установленной периодичностью, направленной на совершенствование подбора, расстановки, использования кадров, повышение уровня профессиональных знаний, квалификации и качества работы, создание резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности;
- регулярное и своевременное повышение квалификации сотрудниками и профессорско-преподавательским составом [8, с. 31].

Система управления персоналом университета включает в себя ряд подсистем, таких как планирование состава и структуры работающих, включая профессорско-преподавательский состав; привлечение и расстановка кадров; должностное и профессионально-квалификационное продвижение ППС и сотрудников; оценка результатов труда каждого работника; обучение работающих; мотивация и стимулирование труда и др. Все эти подсистемы анализируются в рамках внутренней оценки (мониторинга) кадрового обеспечения образовательного процесса.

Следует заметить, что руководство университета заинтересовано не только в оценке кадрового потенциала, но также и в независимой агрегированной оценке собственной деятельности со стороны ППС и сотрудников по принципу обратной связи.

В БТЭУ ежегодно проводится SWOT-анализ деятельности университета, координируемый отделом стратегического планирования и анализа, где в состав экспертов включаются сотрудники ректората, структурных подразделений, профессорско-преподавательский состав. При этом производится оценка значимости влияния на конечные результаты факторов, отражающих как сильные, так и слабые стороны деятельности университета.

SWOT-анализ деятельности БТЭУ, проведенный в 2020 году, показал, что сильные стороны в функционировании университета, т. е. его конкурентные преимущества, безусловно определяются высоким уровнем квалификации персонала, включая профессорско-преподавательский состав.

Степень важности этих факторов экспертами оценивается высоко: например, оценки от 8 до 10 баллов выставили около 80% экспертов по таким факторам, как развитие системы дистанционного обучения и наличие высокого интеллектуального потенциала коллектива университета; более 90% экспертов – по наличию многоуровневой подготовки специалистов.

При выявлении слабых сторон деятельности университета SWOT-анализ показал, что свыше 53% экспертов оценивают на 8–10 баллов значимость таких показателей, как рост среднего возраста профессорско-преподавательского состава и снижение стремления университетской молодежи к получению ученой степени. Как весомую (на 8–10 баллов) возможную угрозу оттока высококвалифицированного университетского персонала в другие отрасли и организации рассматривают более 55% экспертов, а опасность такой угрозы, как отставание компетенций ППС и сотрудников от технического прогресса и темпа внедрения инноваций в сферу образования (IT-технологии, иностранные языки и др.) более половины экспертов оценивают на 5–7 баллов (51,2%).

Понимание и удовлетворение настоящих и будущих ожиданий работников является важным фактором успешного функционирования УВО. Оценка удовлетворенности кадров способствует формированию объективной информации о состоянии персонала не только с количественной, но и с качественной стороны, что, соответственно, способствует принятию взвешенных решений относительно дальнейшей кадровой политики в университете. Трактовка удовлетворенности/неудовлетворенности трудом дана американским ученым Ф. Герцбергом в разработанной им двухфакторной теории удовлетворенности работой, в соответствии с которой факторы, влияющие на поведение работников, разделены на две группы, по-разному связанные с возникновением стимулов к труду. В первую группу Ф. Герцберг включил факторы, которые являются внешними по отношению к работе, и назвал их гигиеническими (поддерживающими) факторами: вознаграждение, социальные связи, условия труда, безопасность труда, семейная жизнь, отношения с коллегами, политика фирмы. Во вторую группу Ф. Герцберг включал факторы самоактуализации, способные сформировать у работника чувство преданности своему делу: успех, признание, интересное содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, ответственность (рисунок 3).



Рисунок 3 – Факторы удовлетворенности работой Ф. Герцберга

Примечание – Источник: [9].

При этом к состоянию удовлетворенности работой ведут именно факторы второй группы, и именно их Ф. Герцберг считал истинными мотиваторами к труду. По его мнению, только удовлетворительная степень наличия мотиваторов (но не гигиенических факторов) ведет к удовлетворенности работой, так как хорошо спланированные гигиенические факторы ведут лишь к состоянию «нет неудовлетворенности работой», но отнюдь не к удовлетворенности работой. Хорошо сформированные мотиваторы могут стимулировать готовность к работе, а хорошо сформированные гигиенические факторы – как минимум предотвратить спад в работе. Они поднимают мотивацию до теоретически нулевого уровня [9].

Анализ результатов оценки удовлетворенности кадров за 2020 год показал, что персонал БТЭУ в целом демонстрирует хорошую степень удовлетворенности качеством внутренней, в том числе образовательной, среды университета.

Комплексный показатель удовлетворенности сотрудников университета находится на уровне 77,18%. При этом наиболее высокий уровень лояльности персонала демонстрируется именно теми факторами, которые Ф. Герцбергом признаны наиболее существенными мотиваторами к труду:

- мои успехи, качество выполняемой мной работы по достоинству оцениваются руководителем моего отдела – 86,49%;
- я знаю свои обязанности и выполняю их в полном объеме – 93,92%;
- я удовлетворен своей работой, мне нравится моя работа – 81,08%;
- к моему мнению по улучшению условий работы, к моим предложениям руководители подразделения прислушиваются, принимают их – 76,35%;
- я эффективно использую свое рабочее время на благо университета – 93,24%;
- я знаю цели и задачи своего подразделения – 94,59%.

Анализ анкетирования профессорско-преподавательского состава за 2020 год показал, что профессорско-преподавательский состав университета достаточно высоко оценивает те индикаторы, управление которыми входит в непосредственную компетенцию руководства университета. Комплексный показатель удовлетворенности ППС за 2020 год составил 75,54%, в том числе по критериям:

- удовлетворенность условиями труда и организацией образовательного процесса – 72,14%;
- удовлетворенность условиями для повышения качества образовательного процесса – 77,26%;
- удовлетворенность материально-технической базой – 80,60%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в БТЭУ создана и развивается функциональная система управления персоналом, позволяющая успешно решать задачи, стоящие перед современным университетом.

### Заключение

Подводя итог, можно отметить, что характерной чертой современного этапа развития общества является усложнение внешней среды функционирования УВО, определенное изменение ценностных критериев для потребителей образовательных услуг. В такой ситуации приоритеты в стратегическом планировании по отдельным позициям могут терять свою актуальность и должны подвергаться коррективам. В отношении же управления персоналом неизменен постулат: качество образования непосредственно обеспечивается качественной преподавательской деятельностью, уровнем профессиональных компетенций профессорско-преподавательского состава, постоянным совершенствованием педагогического мастерства и научного уровня персонала. Стратегическая цель кадровой политики университета и в настоящее время, и в будущем направлена на динамическое развитие, работоспособность системы управления персоналом, отвечающей современным требованиям в области менеджмента человеческих ресурсов и позволяющей университету своевременно реагировать на вызовы и изменения на рынке образовательных услуг.

### Список использованной литературы

1. **Государственная** программа «Образование и молодежная политика на 2021–2025 годы : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 29.01.2021 № 57 // Министерство образования Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://edu.gov.by/gosudarstvennaya-programma-obrazovanie-i-molodezhnaya-politika/>. – Дата доступа : 21.06.2021.
2. **Ефименко, В.** Кадры решают все / В. Ефименко // Вести потребкооперации. – 2021. – № 3 (991). – 22 янв. – С. 2, 4.



3. **Национальный** статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/naselenie-i-migratsiya/naselenie/godovye-dannye/>. – Дата доступа : 28.06.2021.
4. **Статистика** : учеб. пособие / Н. В. Лацкевич, С. А. Дещеня, Т. Н. Бессонова ; под ред. Н. В. Лацкевич. – Минск : Выш. шк., 2015. – 363 с.
5. **Статистический** ежегодник Республики Беларусь, 2020 // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_18023/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_18023/). – Дата доступа : 21.06.2021.
6. **Об утверждении** и введении в действие руководящего документа Республики Беларусь «Система стандартов в сфере образования. Система оценки соответствия. Порядок предоставления статусов высшим учебным заведениям» : постановление М-ва образования Республики Беларусь от 28 февр. 2001 г. № 16 // КонсультантПлюс : Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «Юр-спектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.
7. **Труд** и занятость в Республике Беларусь: стат. сб. // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Минск, 2020. – Режим доступа : [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_18061/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_18061/). – Дата доступа : 21.06.2021.
8. **Программа** развития учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации» на 2021–2025 годы : одобр. на заседании Совета университета от 29.12.2020 г., протокол № 5 : утв. Председателем Правления Белкоопсоюза 26 марта 2021. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп. – 99 с.
9. **Герцберг, Ф.** Двухфакторная модель удовлетворенности работой / Ф. Герцберг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:I34JHPS0RSYJ:https://brainmod.ru/tests/manual/herzberg-motivation/+&cd=1&hl=ru&ct=clnk&gl=by>. – Дата доступа : 21.06.2021.

*Получено 05.11.2021.*