

ISSN 1817-7204 (Print)
ISSN 1817-7239 (Online)

ЭКАНОМІКА
ECONOMICS

УДК 631.158:658.310.82 (476)
<https://doi.org/10.29235/1817-7204-2024-62-3-183-199>

Поступила в редакцию 01.03.2024
Received 01.03.2024

О. А. Пашкевич

*Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси,
Минск, Республика Беларусь*

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ:
ТЕНДЕНЦИИ, ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ**

Аннотация. Кадровая политика представляет собой стратегически ориентированный инструмент, использование которого позволяет достигать главные социальные и коммерческие цели через эффективность управления персоналом. Комплексная кадровая политика содействует формированию прогрессивных трудовых и социальных отношений в организации, качественного кадрового состава, благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе, что является важными факторами в стимулировании высокопроизводительного труда. Формирование рациональной структуры кадров и повышение эффективности их использования выступает главным приоритетом развития сельского хозяйства наряду с увеличением ресурсного обеспечения на основе роста производственного потенциала. Это предопределило цель настоящей статьи – изучить и систематизировать научные подходы к определению понятия «кадровая политика», исследовать ее структурные элементы и процессы, определить тенденции, выявить проблемы и предложить решения для ее эффективной реализации. Изложены результаты анализа научной литературы и практических подходов к формированию и реализации кадровой политики, уточнены ее целевые ориентиры по уровням «республиканский – отраслевой – организационный», проанализированы показатели количественного и качественного состава персонала сельскохозяйственных организаций и дана оценка показателям производительности труда и трудовой активности. Выявлена проблема в реализации кадровой политики на уровне сельскохозяйственных организаций, выражающаяся в расхождении между фактической и требуемой численностью работников определенных профессий. Для условий цифровизации аграрной экономики предложена система показателей мониторинга кадрового обеспечения этого процесса. Обоснована концептуальная схема взаимосвязи мероприятий кадровой политики по уровням в аграрной сфере. Определены направления совершенствования кадровой политики на уровне сельскохозяйственных организаций через механизмы наставничества и овладение компетенциями в сфере цифрового сельского хозяйства. Результаты исследования могут быть использованы при обосновании, разработке и совершенствовании концепций кадровой политики и программных документов по проблемам занятости трудовых ресурсов села в условиях модернизации АПК, развития сельских территорий на основе программно-целевого метода.

Ключевые слова: сельское хозяйство, труд, кадры, персонал, кадровая политика, занятость, мотивация, целевая подготовка, наставничество, цифровизация

Для цитирования: Пашкевич, О. А. Кадровая политика Республики Беларусь в сельском хозяйстве: тенденции, проблемы, решения / О. А. Пашкевич // Вест. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2024. – Т. 62, № 3. – С. 183–199. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2024-62-3-183-199>

Volha A. Pashkevich

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

**PERSONNEL POLICY OF THE REPUBLIC OF BELARUS IN AGRICULTURE:
TRENDS, PROBLEMS, SOLUTIONS**

Abstract. Personnel policy provides a strategically oriented tool that allows to achieve main social and commercial goals through efficient personnel management. A comprehensive personnel policy promotes the formation of progressive labor and social relations in an organization, high-quality personnel, a favorable moral and psychological climate, which are important factors in stimulating highly productive work. Forming a rational structure of personnel and increasing the efficiency of their

use is the main priority for development of agriculture, along with an increase in resource provision based on the growth of production potential. This predetermined the purpose of this paper – to study and systematize scientific approaches to defining the concept of “personnel policy”, research its structural elements and processes, identify trends, problems and propose solutions for its effective implementation. The results of the analysis of scientific literature and practical approaches to the formation and implementation of personnel policy are presented, its target guidelines for the levels “republican – industry – organizational” are defined, indicators of the quantitative and qualitative composition of personnel in agricultural organizations are analyzed, and assessment of indicators of labor productivity and labor activity is given. A problem in implementation of personnel policy at the level of agricultural organizations has been identified, expressed in the discrepancy between the actual and required number of workers in certain professions. For digitalization of the agricultural economy, a system of indicators for monitoring the staffing of this process is proposed. The conceptual diagram of correlation between personnel policy measures by levels in the agricultural sector is substantiated. Directions for improving personnel policy at the level of agricultural organizations through mentoring mechanisms and mastering competencies in the field of digital agriculture have been identified. The results of the study can be used to substantiate, develop and improve the concepts of personnel policy and program documents for problems of employment of rural labor resources in the context of modernization of the agro-industrial complex and development of rural areas based on the program-target method.

Keywords: agriculture, labor, staff, personnel, personnel policy, employment, motivation, targeted training, mentoring, digitalization

For citation: Pashkevich V. A. Personnel policy of the Republic of Belarus in agriculture: trends, problems, solutions. *Vestsi Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2024, vol. 62, no. 3, pp. 183–199 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2024-62-3-183-199>

Введение. Кадровая политика выступает важной частью стратегии управления предприятием, разработка и реализация которой способствует достижению ее целей. Совершенствование кадровой политики в сельскохозяйственных организациях обусловлено технико-технологической модернизацией, возрастающей интеллектуализацией и цифровизацией аграрного производства, что формирует новое содержание труда и занятости. Это тесно коррелирует с приоритетами государственной аграрной политики республики: стимулирование роста объемов производства сельскохозяйственной продукции, производительности труда в аграрной сфере, укрепление и развитие трудового потенциала в организациях, увеличение доходов населения. Достижение этих ориентиров может быть осуществлено на основе эффективной кадровой политики [1]. Кроме того, неоспоримо, что высокая мотивация труда, привлечение кадров, раскрытие предпринимательской инициативы выступают факторами эффективного хозяйствования в аграрной сфере [2].

В научной литературе сложились различные теоретические подходы к определению сущности и целевой направленности кадровой политики. В исследованиях А. С. Михайловой [3, с. 116] определено, что кадровая политика включает как стратегию, так и тактику процесса управления персоналом. Это, с одной стороны, позволяет согласовывать текущую оперативную деятельность организации с ее стратегическими целями. С другой – выступает связующим звеном между стратегией и функциональной моделью управления персоналом. В своих исследованиях А. И. Турчинов [4, с. 104] акцентирует внимание на новом явлении в области кадровой политики – кадровой безопасности общества и кадровой глобализации. Это, в свою очередь, требует качественных изменений кадровой культуры на всех уровнях управления и прежде всего культуры коммуникации в бизнес-структурах.

Суть подхода к кадровой политике, изложенного в трудах Н. А. Хорошун, О. П. Шамаевой [5, с. 179], заключается в создании такой системы управления кадрами, которая будет объединять административные методы и экономические стимулы, а также социальные гарантии. Это дает возможность сбалансировать интересы работника с целью деятельности организации в достижении высокой эффективности производства. Т. Г. Строительной [6, с. 41] при реализации мероприятий кадровой политики подчеркнута ориентация на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения норм действующего законодательства. О. В. Гартованная, С. Г. Саенко, О. А. Острикова [7, с. 10] указывают на необходимость учета факторов внешней (конъюнктура рынка труда, спрос на рабочую силу со стороны конкурентов) и внутренней (стратегия организации, ее финансовые возможности, характеристики персонала) среды предприятия при построении модели кадровой политики.

Е. В. Баркаловой [8, с. 43] детализировано сущностное определение кадровой политики – как системы правил и норм, приводящей человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы, что требует согласования мероприятий по работе с кадрами (отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение) с общим видением целей и задач организации. Идентичен в этой направленности и подход О. Р. Скороходовой [9, с. 58], которая рассматривает определяющим в выборе кадровой политики стратегию (концепцию) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. А. Р. Тажиденова [10, с. 73] подчеркивает функциональный аспект кадровой политики, которая выступает ядром системы управления персоналом и находит свое отражение в нормативных документах – философии, миссии организации, правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре и других.

Г. Г. Вукович, А. В. Никитиной [11, с. 23] установлено, что кадровая политика должна изучаться с точки зрения процесса и структуры, в статике и динамике, отражая внутренние связи и взаимозависимости. В трудах В. В. Пленкиной [12, с. 193] изложено, что целью кадровой политики является создание и трансформация условий эффективного кадрового обеспечения реализации миссии и стратегии развития предприятия. В этой связи 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.

В исследованиях А. В. Жариковой, Н. А. Ляпкиной, М. Г. Хорунжина [13, с. 147] подчеркнута, что в основе развития кадровой политики должен лежать анализ процессов занятости и безработицы. Идентичного подхода придерживаются отечественные ученые Л. С. Боровик, Н. Н. Привалова [14, 15]. Это позволит определить основные проблемы дисбаланса спроса и предложения на рынке труда, снизить его напряженность, определить конъюнктуру, выработать основные направления регулирования.

Таким образом, критический обзор научной литературы по вопросам методологических аспектов кадровой политики показал, что авторы на уровне государства кадровую политику определяют в виде выработки стратегии работы с кадрами, целью которой является формирование, развитие и рациональное использование трудовых ресурсов страны. Всесторонне аспекты кадровой политики на республиканском уровне раскрыты в Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь¹.

Кадровая политика на уровне отрасли в исследованиях авторов – это стратегия кадрового обеспечения, обоснованная и закреплённая в официальных документах, которые определяют деятельность органов государственного управления по установлению и регулированию социально-трудовых отношений.

На уровне сельскохозяйственной организации кадровая политика рассматривается учеными как совокупность принципов, методов, форм, инструментов, отраженных в локальных правовых актах, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования социальной среды.

В Республике Беларусь основным программным документом по реализации кадровой политики в отрасли является Отраслевая программа кадрового обеспечения организаций агропромышленного комплекса «Кадры 2021–2025 гг.»². Определены ожидаемые показатели результативности ее реализации: повышение уровня обеспеченности сельскохозяйственных организаций руководящими работниками и специалистами до 95 %, руководителями сельскохозяйственных организаций – до 96 %; снижение текучести руководящих работников и специалистов сельскохозяйственных организаций до 12%; увеличение уровня закрепления молодых специалистов с высшим образованием в сельскохозяйственных организациях до 55 %, удельного веса руководящих работников и специалистов сельскохозяйственных организаций, имеющих высшее образование, до 45 %.

¹ О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 3 янв. 2024 г., № 1 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32400001> (дата обращения: 12.01.2024).

² Отраслевая программа кадрового обеспечения организаций агропромышленного комплекса «Кадры 2021–2025 гг.»: утв. постановлением М-ва сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь 15.01.2021 г., № 1а.

Наши исследования показали, что установленные показатели Отраслевой программы кадрового обеспечения агропромышленного комплекса «Кадры 2016–2020 гг.» по большинству параметров не были достигнуты. Так, ожидаемый показатель обеспеченности сельскохозяйственных организаций руководящими работниками и специалистами до 95 %, фактический – 91,7 %, руководителями сельскохозяйственных организаций до 96 %, фактический – 88 %; снижения текучести руководящих работников и специалистов сельскохозяйственных организаций до 12 %, фактический – 14,7 %; увеличения закрепления молодых специалистов с высшим образованием в сельскохозяйственных организациях до 55 %, фактический – 51 %. Показатель увеличения удельного веса руководящих работников и специалистов сельскохозяйственных организаций, имеющих высшее образование, был выполнен (при ожидаемом показателе до 45 % фактический составил 46,9 %).

Согласно демографическому прогнозу численность сельского населения республики в 2023–2035 гг. будет снижаться в среднем ежегодно на 1,3 %, в том числе моложе трудоспособного возраста – на 1,7 %, в трудоспособном возрасте – на 1,9 %. В целом демографический прогноз за этот период показывает снижение численности сельского населения по республике на 15,6 %, в том числе моложе трудоспособного возраста – на 20,2 %, в трудоспособном возрасте – на 20,9 %¹.

Эти данные статистики свидетельствуют о сужении демографической базы воспроизводства трудовых ресурсов села. При сохранении тенденции эффективность кадровой политики сельского хозяйства будет зависеть от технико-технологической модернизации отрасли, а также от опережающей подготовки высококвалифицированных кадров на высокопроизводительные рабочие места. Изменения в организации процессов производства и трудовых функциях, которые определяются развитием науки, техники и технологии, закономерно приводят к росту требований к профессиональному мастерству и квалификации работников как носителей знаний, профессиональных навыков, опыта, творческих способностей.

Актуальность разработки эффективной кадровой политики субъекта хозяйствования предопределена новыми процессами в совершенствовании организационных форм работы с персоналом, в числе которых адаптационные программы трудоустройства по призванию, концепция создания общих ценностей компании, качества трудовой жизни, достойного труда, программы лояльности, наставничества, социализации на рабочем месте, корпоративная культура, способствующая сплочению и формированию позитивной атмосферы внутри коллектива, обучение руководителей технологиям социально ответственной реструктуризации, технике преодоления сопротивления переменам и новшествам со стороны персонала, корпоративные программы здоровьесбережения и др.

Социологические опросы, проведенные среди выпускников аграрных учреждений высшего образования, показывают востребованность совершенствования инструментов кадровой политики в части мотиваций труда, условий труда и оснащенности рабочих мест, возможностей карьерного роста и самореализации, повышения уровня профессиональной компетентности².

В этой связи *цель исследования* – выявление тенденций в формировании кадровой политики сельского хозяйства Республики Беларусь, изучение и исследование проблемных аспектов, обоснование и выработка механизмов и инструментов их решения.

Результаты исследований и их обсуждение. Учитывая, что сельскохозяйственные организации производят основную долю аграрной продукции в Беларуси (76,3 % по данным 2022 г.), а также принимая во внимание тот факт, что одной из целей реализации кадровой политики является рост объемов производства сельскохозяйственной продукции и производительности труда, мы провели оценку ее эффективности по следующему алгоритму (рис. 1).

¹ Демографический ежегодник Республики Беларусь 2014 [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_3477/?sphrase_id=2052172 (дата обращения: 12.01.2023).

² Дубежинский Е. В., Трапянок Н. Г., Вильдфлуш Е. И. Целевая подготовка: состояние и перспективы. Горки: БГСХА, 2021. 47 с.

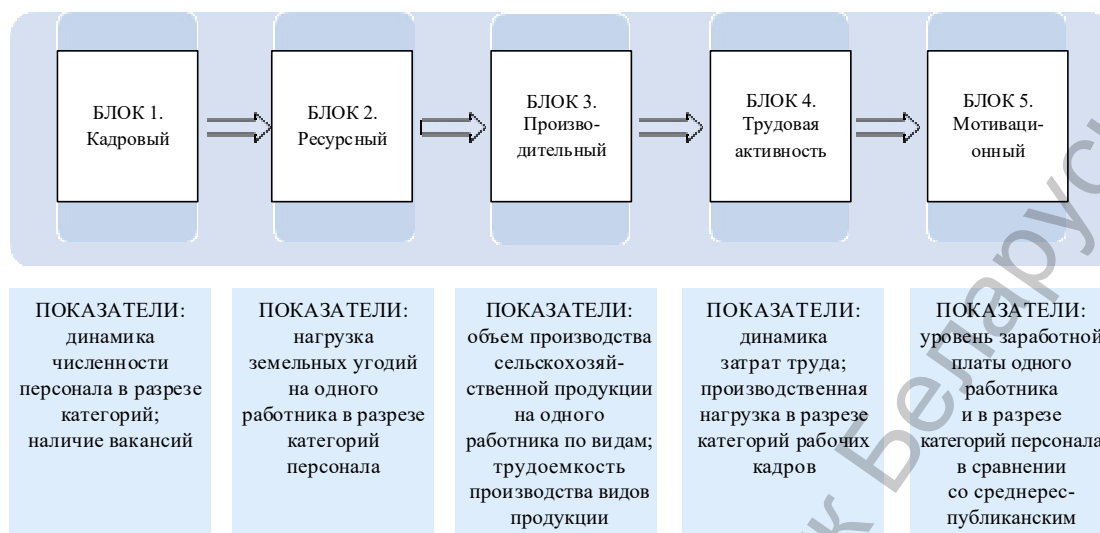


Рис. 1. Алгоритм оценки эффективности кадровой политики в сельском хозяйстве (сегмент «сельскохозяйственные организации»)

Fig. 1. Algorithm for assessing the effectiveness of personnel policy in agriculture (segment “agricultural organizations”)

Оценка осуществлялась по совокупности сельскохозяйственных организаций в 2005–2022 гг. (репрезентативная выборка составила в 2005 г. 1720 ед., в 2010 г. – 1262 ед., в 2015 г. – 1039 ед., в 2022 г. – 887 ед.).

Анализ структуры персонала по категориям в сельскохозяйственных организациях показывает, что за период 2005–2022 гг. изменился его состав, структура и качественные характеристики (табл. 1). При этом общая численность персонала за этот период сократилась на 48,7 %.

Таблица 1. Динамика структуры среднесписочной численности работников сельскохозяйственных организаций, 2005–2022 гг.

Table 1. Dynamics of structure of the average number of employees at agricultural organizations, 2005–2022

Показатель	Год, %				2022 г. к 2005 г., п. п.	2022 г. к 2010 г., п. п.	2022 г. к 2015 г., п. п.
	2005	2010	2015	2022			
Работало в сельскохозяйственных организациях, всего	100,0	100,0	100,0	100,0	–	–	–
в т. ч. работники, занятые в сельскохозяйственном производстве	88,9	91,2	91,8	91,6	2,7	0,4	–0,2
из них рабочие	74,3	75,0	74,6	73,0	–1,3	–2,0	–1,6
служащие	14,6	16,2	17,2	18,6	4,0	2,4	1,4
из них руководители	5,0	5,4	5,3	5,7	0,7	0,3	0,4
специалисты	8,9	10,3	11,3	12,4	3,5	2,1	1,1
другие служащие (технические работники)	0,7	0,5	0,6	0,5	–0,2	0,0	–0,1
работники, занятые в отраслях несельскохозяйственного производства	11,1	8,8	8,2	8,4	–2,7	–0,4	0,2

Важное значение для оценки кадровой политики сельского хозяйства имеет показатель нагрузки сельскохозяйственных угодий на одного работника в разрезе категорий занятых. За последние 17 лет он увеличился для всех категорий работников в 1,2–1,7 раза, что свидетельствует о процессе интенсификации производства и труда, становлении крупномасштабного сельскохозяйственного землеустройства (табл. 2).

Т а б л и ц а 2. Изменение нагрузки сельскохозяйственных угодий на одного работника по категориям персонала, 2005–2022 гг.

T a b l e 2. Change in the load of agricultural land per 1 employee according to personnel categories, 2005–2022

Показатель	Приходится сельскохозяйственных угодий на 1 работника, га				Изменение, %		
	2005	2010	2015	2022	2022 г. к 2005 г.	2022 г. к 2010 г.	2022 г. к 2015 г.
Работники, занятые в сельскохозяйственном производстве	19,9	22,7	26,7	32,5	163,2	143,1	121,6
в т. ч.							
рабочие	23,8	27,5	32,9	40,7	171,2	148,1	123,8
служащие	121,5	127,6	143,5	160,3	131,9	125,6	111,7
из них							
руководители	352,5	379,8	465,3	522,7	148,3	137,6	112,3
специалисты	198,4	200,8	216,9	239,0	120,5	119,0	110,2

Поступательная технико-технологическая модернизация сельскохозяйственного производства обусловила рост производительности труда работников. За 2005–2022 гг. показатель производства основных видов сельскохозяйственной продукции на одного среднегодового работника вырос: по зерну – в 2,1, сахарной свекле – в 2,4, молоку – в 3,0 раза (табл. 3).

Т а б л и ц а 3. Основные показатели производства сельскохозяйственной продукции на одного среднегодового работника, 2005–2022 гг.

T a b l e 3. Key indicators of agricultural production per average annual worker, 2005–2022

Вид продукции	Приходится на 1 работника, ц				2022 г. к 2005 г., раз	2022 г. к 2010 г., раз	2022 г. к 2015 г., раз
	2005	2010	2015	2022			
Зерно	155,5	187,3	297,5	326,7	2,1	1,7	1,1
Картофель	16,5	26,4	28,6	18,8	1,1	0,7	0,7
Сахарная свекла	86,4	122,9	132,7	205,6	2,4	1,7	1,5
Молоко	117,9	180,5	241,9	349,7	3,0	1,9	1,4
Мясо в живом весе	17,5	23,4	28,7	32,3	1,8	1,4	1,1

Рост производства объемов сельскохозяйственной продукции на одного среднегодового работника вызвал снижение трудоемкости производимой продукции (табл. 4). За 17 лет прямые затраты рабочего времени на 1 ц продукции сократились в 2 и более раза. Это свидетельствует об интенсификации производства, его механизации и автоматизации, углублении специализации.

Т а б л и ц а 4. Трудоемкость основных видов продукции сельского хозяйства, 2005–2022 гг.

T a b l e 4. Labor intensity of the main types of agricultural products, 2005–2022

Вид продукции	Трудоемкость, чел.-ч на 1 ц				2022 г. к 2005 г., %	2022 г. к 2010 г., %	2022 г. к 2015 г., %
	2005	2010	2015	2022			
Зерно	1,02	0,82	0,54	0,45	44,1	54,9	83,3
Картофель	2,35	1,48	1,03	0,69	29,4	46,6	67,0
Сахарная свекла	0,45	0,17	0,13	0,07	15,6	41,2	53,8
Молоко	4,85	3,24	2,52	1,71	35,3	52,8	67,9
Прирост КРС	29,10	19,77	16,37	12,9	44,3	65,3	78,8
Привес свиней	13,92	9,86	6,35	4,78	34,3	48,5	75,3

В свою очередь, интенсификация и автоматизация производственных процессов привели к снижению совокупных затрат труда за 2005–2022 гг., выраженных в человеко-часах, на 47,7 % (рис. 2).

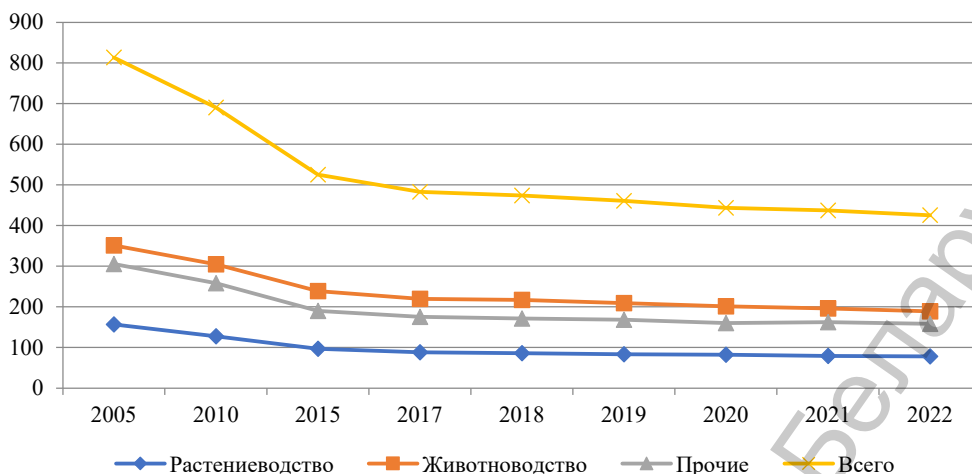


Рис. 2. Динамика совокупных затрат рабочего времени в сельском хозяйстве, млн чел.-ч, 2005–2022 гг.

Fig. 2. Dynamics of total working time expenditures in agriculture, million man-hours, 2005–2022

С вводом новых технологий и оборудования, осуществляемых модернизации, реконструкции, строительства новых молочно-товарных ферм (комплексов) выросли нормы обслуживания одним исполнителем и, соответственно, производительность труда работников (табл. 5).

Таблица 5. Динамика производственной нагрузки на одного работника животноводства, 2005–2022 гг.

Table 5. Dynamics of production load per one livestock breeding worker, 2005–2022

Категория работников	Нагрузка на 1 работника, гол.				2022 г. к 2005 г., раз	2022 г. к 2010 г., раз	2022 г. к 2015 г., раз
	2005	2010	2015	2022			
Рабочие, обслуживающие молодняк и взрослый скот на откорме	54	71	85	103	1,9	1,5	1,2
Рабочие, обслуживающие молочное стадо коров	14	17	23	31	2,2	1,8	1,3
Доярки, операторы машинного доения	31	38	53	77	2,5	2,0	1,5
Рабочие, обслуживающие свиней	119	149	200	247	2,1	1,7	1,2

Наряду с положительными тенденциями в использовании трудовых ресурсов выявлены и проблемные аспекты в реализации кадровой политики Республики Беларусь в сельском хозяйстве. Несмотря на то что в сельскохозяйственных организациях республики увеличилось количество руководящих работников и специалистов с высшим образованием, уровень их сменяемости остается достаточно высоким.

Кроме того, анализ количественных показателей обеспеченности и выбытия кадров рабочих профессий показывает достаточно высокий уровень обеспеченности сельскохозяйственных организаций кадрами на отчетную дату, однако также высок показатель их выбытия (порядка 16–20 %). Это свидетельствует о проблемах в кадровой политике и актуализирует задачу по привлечению рабочих кадров в сельское хозяйство, их подготовке, повышению квалификации в условиях технического и технологического переоснащения, так как они должны своевременно освоить и эффективно управлять процессами функционирования сложного технологического оборудования на комплексах, молочно-товарных фермах.

Вместе с тем доля руководящих работников и специалистов в экономически активной возрастной категории до 31 года за период 2015–2023 гг. сократилась с 23,1 до 21,1 %, в том числе руководителей – с 7,0 до 4,4 %, главных специалистов – с 21,2 до 17,9 %, специалистов – с 27,1 до 22,9 % в общей численности персонала.

Социологические опросы и практика подтверждают, что молодые работники имеют более высокие требования к условиям труда, режиму труда и отдыха. Они начинают свою трудовую деятельность в условиях, не соответствующих их представлениям о ней, и это в значительной

степени усложняет их социализацию в трудовом коллективе. Вместе с тем молодые руководители готовы к освоению знаний, настроены на активные практические действия, способны внедрять инновации и быстро приобретать недостающую компетенцию в различных сферах деятельности, в том числе и в условиях цифровизации управленческих и производственных процессов.

С учетом того, что молодые специалисты в основном имеют теоретические знания, кадровым службам сельскохозяйственных организаций рекомендовано внедрить *программы наставничества* и инструменты их реализации, в основе которых – ознакомление с рабочим местом, условиями труда, рабочим процессом, коллективом структурного подразделения, представление работника коллективу, информирование о целях, нормах и ценностях организации, ознакомление с должностными обязанностями. Востребованность их определена результатами социологических исследований по выявлению факторов, которые способствовали адаптации практикантов в трудовом коллективе.

Так, респондентами выделены следующие организационные факторы: отношение руководства организации (41,3 %); отношение руководителя практики от организации (45,6 %); отношение и помощь молодых специалистов организации (35,2 %); помощь опытных работников коллектива (55,1 %); морально-психологическая обстановка в коллективе (22,7 %) и другие. Социологические исследования показали, что успешность прохождения производственной практики в сельскохозяйственной организации позволяет создать условия для вхождения в конкретный трудовой коллектив и эффективно пройти период адаптации на производстве¹.

Следует отметить, что механизм наставничества актуализирован в ряде правовых документов. Так, в ст. 18¹. «Реализация молодежной кадровой политики» (введена Законом Республики Беларусь от 21.10.2016 № 434-З «Об основах молодежной государственной политики»²) в целях содействия подготовке кадров и адаптации в трудовом коллективе работающих молодых граждан может реализовываться система наставничества как форма обеспечения профессионального становления работника. Порядок и условия организации наставничества регулируются локальными правовыми актами. Наряду с этим в Тарифном соглашении между Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Белорусским профессиональным союзом работников агропромышленного комплекса и Республиканским агропромышленным союзом «БелАПС» на 2019–2021 годы (продлено на 2022–2024 годы) также подчеркнута актуальность наставничества³. Для этого рекомендовано включить в кадровую политику организации следующие локальные правовые акты: положение о наставничестве, соглашение о трудовом сотрудничестве между наставником и молодым работником, план организации и проведения наставничества, индивидуальный план наставничества⁴. Наряду с комплексом социально-экономических стимулов и гарантий для молодых специалистов и работников в сельской местности это позволит адаптировать молодых специалистов к условиям и особенностям сельскохозяйственных организаций, социализировать в трудовой коллектив.

На республиканском уровне учреждениями системы аграрного образования Республики Беларусь обеспечивается количественная подготовка аграрных кадров в соответствии с запросами организаций отрасли. Открываются новые специальности с целью адаптации знаний будущих специалистов требованиям модернизированного аграрного производства⁵.

Наряду с этим Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь создана система непрерывного профессионального образования кадров АПК, которая обеспечи-

¹ Качество организации производственных практик студентов аграрных УВО: информ.-аналит. бюл. / Н. Г. Трапнянок [и др.]. Горки: БГСХА, 2022. 42 с.

² О внесении дополнений и изменений в Закон Республики Беларусь «Об основах государственной молодежной политики» [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь, 21 окт. 2016 г., № 434-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H11600434> (дата обращения: 14.06.2023).

³ В помощь экономистам сельскохозяйственных организаций: метод. пособие / сост.: Н. В. Буйка [и др.]. Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2023. 147 с.

⁴ Там же.

⁵ Подготовка кадров и рациональное использование трудовых ресурсов // Республика Беларусь – 25 лет создания и свершений: в 7 т. Т. 4. Агропромышленный комплекс. Архитектура и градостроительство. Беларусь на мировой арене / М. Н. Антоненко [и др.]; редсовет: В. П. Андрейченко [и др.]. Минск, 2020. С. 144–155.

вает возможность получения дополнительного профессионального образования работниками путем подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Особое внимание уделяется подготовке резерва руководителей сельскохозяйственных организаций. Приоритетным направлением обучения является формирование у будущих руководителей практических навыков управления предприятиями и их структурными подразделениями, прохождение стажировок в лучших сельскохозяйственных организациях республики, научно-практических центрах НАН Беларуси, а также за рубежом.

Однако анализ вакантных рабочих мест в сельскохозяйственных организациях, проведенный нами на основе данных автоматизированной информационной системы «Общереспубликанский банк вакансий» (<https://gsz.gov.by>) показал, что устойчиво востребованы специалисты отраслевого и технико-технологических направлений (агрономы, зоотехники, ветеринарные врачи, инженеры и т. д.). Причиной тому является постоянный недобор абитуриентов на специальности этого профиля учреждениями высшего образования, в том числе и по целевому набору. Кроме того, есть постоянный дефицит кадров рабочих профессий именно в животноводстве (операторы машинного доения, животноводы). Основная причина – тяжелые условия труда, ненормированный рабочий день и размер вознаграждения, не соответствующий уровню производственной нагрузки. Это вызывает рост денежных затрат на подготовку нового специалиста и, соответственно, увеличивает расход бюджетных средств. Такая ситуация предопределяет необходимость совершенствования существующей в сельском хозяйстве системы заработной платы с целью повышения престижа аграрного образования, усиления мотивации к производительному труду у работников. Кроме того, актуально и совершенствование пенсионной системы работников сельского хозяйства. В совокупности это предопределяет дальнейший анализ и выявление глубинных причин кадрового дефицита в сельском хозяйстве, отсутствия стимулов к производительному труду, проблем в механизме мотивации труда.

Проведенная нами группировка сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь по уровню оплаты труда работников и дифференциации количественных параметров систем управления персоналом, а также практика их кадрового обеспечения в 2017–2021 гг. свидетельствует, что основной причиной низкой мотивации труда в сельскохозяйственных организациях и, следовательно, хронического дефицита кадров (как количественного, так и качественного) является относительно низкий уровень заработной платы. Аграрные предприятия с высоким ее уровнем, как правило, не имеют проблем с комплектованием штата работников. В них сформированы прогрессивные социально-трудовые отношения и осуществляется наращивание кадрового потенциала, растет доля молодежи в структуре персонала, практически отсутствует дефицит высококвалифицированных специалистов.

Однако проблемными в кадровом обеспечении остаются сельскохозяйственные организации, у которых имеются недостаточные возможности по мотивации труда, а также слабая эффективность принимаемых мер по привлечению кадров в силу низкой инновационной активности. Кроме того, по результатам исследования установлено, что некоторые формы применяемых локальных правовых актов (коллективный договор, положение об оплате труда, штатное расписание) не в полной мере соответствуют задачам стимулирования и привлечения кадров в сельское хозяйство и требуют совершенствования с учетом индивидуальных организационно-экономических особенностей и социальных отношений в них [16].

Практика показывает, что в условиях децентрализации регулирование оплаты труда выполняется непосредственно сельскохозяйственными организациями – они самостоятельно определяют фонд заработной платы, форму, систему и среднюю заработную плату, темпы роста средней заработной платы в зависимости от экономического состояния и финансовых возможностей предприятия, потребностей производства. В этой связи актуальна разработка гибких систем оплаты труда с учетом условий конкретного аграрного производства, в которых работник будет заинтересован в рациональном использовании ресурсов и соблюдении организационно-технологической и социально-экономической дисциплины.

В республике принят и действует комплекс социально-экономических стимулов и гарантий для молодых специалистов и работников в сельской местности, которые охватывают гарантии

предоставления первого рабочего места¹, доплаты к основной заработной плате², приобретение домашнего имущества и строительство жилья³, особый порядок регулирования рабочего времени и трудового стажа⁴, практико-ориентированное обучение⁵, меры регионального регулирования привлечения кадров в сельскохозяйственные организации⁶. В отношении дополнительных материальных благ (выплат, гарантий, льгот), как показывает практика, положительное решение об их оказании ограничено финансовыми возможностями сельскохозяйственных организаций.

Вместе с тем активное внедрение автоматизированных и информационных систем в различных направлениях (растениеводство, животноводство, учет кадров, учет и обслуживание техники и оборудования и т. д.) требует постоянного повышения квалификационного уровня работников, совершенствования учебно-методического, информационного и материально-технического обеспечения системы дополнительного образования работников сельскохозяйственной отрасли. Статистические данные свидетельствуют, что субъекты хозяйствования по виду экономической деятельности «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» постепенно начинают внедрять и использовать специальные программные средства – системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), планирования ресурсов предприятия (ERP), управления процессами поставок (SCM), управления производственными процессами (MES), управления жизненным циклом продукта (PLM), управления складской инфраструктурой (WMS) и др., робототехнические системы⁷.

Практика показывает, что барьерами перехода на цифровые технологии выступают сложности налаживания коммуникаций, а также недостаток пользовательского опыта. Для этого целесообразно повысить уровень готовности к использованию новых технологий среди различных субъектов, вовлеченных в аграрную сферу: студентов и выпускников учреждений образования аграрного профиля, работников сельскохозяйственных организаций. Это требует уточнения направлений кадровой политики. В этой связи специалистам сельскохозяйственных организаций, а также руководителям крестьянских (фермерских) хозяйств необходимо систематическое повышение квалификации и профессиональных компетенций на основе информационно-консультационной и экспертной поддержки в ходе тестирования и внедрения цифровых технологий в производственные и управленческие процессы.

¹ Кодекс Республики Беларусь об образовании (Ст. 48. Поддержка выпускников); Об утверждении Положения о порядке и условиях предоставления первого рабочего места выпускникам государственных учреждений образования, лицам с особенностями психофизического развития и военнослужащим срочной военной службы, уволенным из вооруженных сил или других войск и воинских формирований Республики Беларусь, а также гражданам, уволенным с альтернативной службы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 19 дек. 2006 г., № 1681.

² О некоторых мерах по обеспечению организаций агропромышленного комплекса кадрами: Указ Президента Респ. Беларусь, 12 авг. 2013 г., № 353; О введении контрактной формы найма на работу педагогических, медицинских, фармацевтических работников, работников культуры и искусства, включая руководителей этих работников, специалистов и руководителей, специализированных учебно-спортивных учреждений, специалистов сельского и жилищно-коммунального хозяйства, работников системы потребительской кооперации в районах, подвергшихся радиоактивному загрязнению в результате аварии на Чернобыльской АЭС: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 30 нояб. 1998 г., № 1842.

³ О дополнительных мерах по повышению заработной платы и предоставлению льготных кредитов отдельным категориям граждан: Указ Президента Респ. Беларусь, 27 нояб. 2000 г., № 631; Указы Президента Республики Беларусь от 2 сентября 1996 г. № 346 «О некоторых мерах по развитию жилищного строительства на селе» и от 30 августа 2005 г. № 405 «О некоторых мерах по строительству жилых домов (квартир) в сельскохозяйственных организациях»; Указ Президента Республики Беларусь от 15 марта 2016 г. № 97 «О внесении изменений и дополнений в Указы Президента Республики Беларусь».

⁴ О предоставлении отсрочки от призыва на срочную военную службу отдельным категориям граждан: Указ Президента Республики Беларусь, 19 июля 2001 г., № 401.

⁵ О правилах приема лиц для получения высшего и среднего специального образования: Указ Президента Респ. Беларусь, 27 янв. 2022 г., № 23.

⁶ Указ Президента Республики Беларусь от 25 февраля 2020 г. № 70 «О развитии агропромышленного комплекса Витебской области»; Решение Витебского областного Совета депутатов от 04.02.2021 г. № 197 «О дополнительной мере социальной поддержки».

⁷ Использование цифровых технологий в Республике Беларусь в 2022 году: стат. бюл. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. Минск, 2023. 118 с.

Нами разработана концептуальная схема подготовки кадров для цифрового сельского хозяйства для включения в кадровую политику, которая изложена в авторской публикации [17]. В ней способность к использованию цифровых технологий отражает уровень сетевой инфраструктуры и доступа к ним. Уровень использования цифровых технологий в сельском хозяйстве демонстрирует интенсивность их использования в производственных, управленческих и иных процессах и зависит от базовых навыков, способностей и знаний специалистов. Воздействие цифровых технологий на эффективность процессов в сельском хозяйстве характеризует результат эффективного и действенного их использования.

Решение вопроса профессионального образования работников сельского хозяйства, который является ключевым в кадровой политике, актуализировалось в связи с внедрением новых технологий в производственные и управленческие процессы. Для детализации в концептуальной схеме подготовки кадров для цифрового сельского хозяйства предложена система показателей для мониторинга кадрового обеспечения процессов цифровизации в аграрной сфере (табл. 6).

Т а б л и ц а 6. Система показателей для мониторинга кадрового обеспечения процессов цифровизации в сельском хозяйстве¹

Table 6. A system of indicators for monitoring the staffing of digitalization processes in agriculture¹

Блок	Показатель, единица измерения
Наличие кадров, обеспеченность кадрами	Удельный вес сельскохозяйственных организаций, которые имеют штатную численность персонала специалистов в области информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ), %
	Численность специалистов в области ИКТ на 100 работников организации, чел.
	Доля персонала организации, регулярно использующего персональные компьютеры и Интернет в профессиональной деятельности, %
	Доля персонала организации, вовлеченного в управление цифровым оборудованием, %
	Удельный вес организаций, предъявляющих соискателям вакансий квалификационные требования компетенций в сфере цифровых технологий, %
	Уровень грамотности (осведомленности) сотрудников о возможностях цифровых технологий для повышения эффективности деятельности организации, балл
	Оценка руководством организации потенциала цифровых технологий для повышения эффективности деятельности организации, балл
Подготовка кадров	Численность выпускников по специальностям и направлениям подготовки в сфере информационно-коммуникационных технологий в учреждениях аграрного образования на 1000 занятых в отрасли, чел.
	Доля выпускников учреждений аграрного образования, получивших знания и навыки в области использования цифровых технологий, %
Дополнительное образование	Удельный вес организаций, которые проводят обучение персонала в области использования цифровых технологий, %
	Удельный вес специалистов организации, которые прошли обучение в связи с внедрением и использованием цифровых технологий в управленческих и производственных процессах, %
Потребность субъектов хозяйствования аграрной сферы в кадрах для осуществления процессов цифровизации	Удельный вес организаций, имеющих вакансии для специалистов в области ИКТ, %
	Доля организаций, имеющих сложности при заполнении вакансий для специалистов в области ИКТ по различным причинам (отсутствие соискателей, необходимого уровня образования или подготовки, опыта работы и т. д.), %
	Удельный вес заявленной потребности организаций в специалистах в области ИКТ в общем числе вакантных рабочих мест, %
	Доля сотрудников, которые нуждаются в обучении в связи с внедрением и использованием цифровых технологий, %

¹ Стратегия цифровой трансформации сельского хозяйства – «Моя цифровая ферма» или «Привет, Ферма!» [Электронный ресурс] // Стратегия 24: дискурсив.-оценоч. сеть (сайт). URL: <https://storage.strategy24.ru/files/news/202108/fec291cbb8c21f55fda6ea4d15503796.pdf/> (дата обращения: 15.01.2024).

Для удовлетворения требований модернизированного аграрного производства актуальны организация демоплощадок, на которых показано функционирование цифровых технологий в условиях действующего сельскохозяйственного предприятия в форме единого технологического производственного процесса [18]. Функционирование таких площадок позволит освоить перспективные цифровые новации в реальных производственных условиях, содействовать эффективному их внедрению в аграрное производство. В этой связи для условий цифровизации важно и наращивание компетенций профессорско-преподавательского состава. В перспективе целесообразно создание центров компетенций по цифровой трансформации сельского хозяйства в сотрудничестве с разработчиками цифровых технологий, научно-исследовательскими институтами и образовательными учреждениями, которые, с одной стороны, будут осуществлять дистанционное и реальное обучение работников, с другой – способствовать обмену опытом среди обучающихся. Кроме того, условия цифровой трансформации диктуют совершенствование инструментов мотивации, выступающих неотъемлемым элементом кадровой политики [19]. Это будет выступать фактором привлекательности трудоустройства в отрасли и роста престижа аграрного труда в условиях интеллектуализации хозяйственных процессов [20].

Для согласованности и взаимосвязи мероприятий кадровой политики Республики Беларусь в сельском хозяйстве по уровням «республиканский – отраслевой – субъект хозяйствования» нами разработана соответствующая концептуальная схема (рис. 3). Актуальность уточнения функциональных взаимодействий по уровням управления обусловлена необходимостью прогноза спроса на трудовые ресурсы на основе прогрессивных затрат рабочего времени с целью изучения процессов трансформации занятости в сельском хозяйстве вследствие интенсификации и автоматизации процессов управления и производства, а также выработки инструментов их регулирования по уровням.

Так, на уровне сельскохозяйственных организаций (в них наблюдаются кадровые проблемы как в качественном, так и в количественном измерении) нами структурированы и определены основные элементы и критерии эффективности кадровой политики и разработана ее модель, которая включает организационные, экономические и социальные инструменты, направленные на формирование оптимального кадрового состава, рациональное использование кадров, а также развитие востребованных компетенций и навыков [20].

В настоящее время на уровне сельскохозяйственных организаций приоритетными направлениями кадровой политики выступают *процессы нормирования труда*. Мероприятия Отраслевой программы по разработке новых и совершенствованию действующих нормативных документов (материалов) для нормирования труда в отрасли сельского хозяйства на 2023–2027 гг. направлены на выработку нормативов в условиях обновления и модернизации материально-технической базы производства. Наряду с выполнением функции снижения издержек производства и повышения производительности труда, научно обоснованные нормы труда позволяют решить и ряд социальных задач, в числе которых соблюдение оптимального режима труда и отдыха.

Особенно актуальной задачей в условиях технико-технологической модернизации аграрных предприятий и роста интеллектуализации аграрного труда, как показали проведенные нами исследования, является определение норм оптимальной напряженности, которые учитывают уровень квалификации работника, техническую оснащенность рабочего места для выполнения нормы труда при обязательном условии сохранения здоровья и наибольшей работоспособности.

Практика свидетельствует, что одной из эффективных организационно-технических мер осуществления кадровой политики выступает *кадровая диагностика*. Она проводится в целях выявления потенциально избыточной (недостаточной) численности персонала организации и наряду с этим позволяет определить потенциальную численность высвобождаемых работников (при реализации инвестиционных проектов), а также предусмотреть меры по их переподготовке и трудоустройству.

Для усиления взаимодействия по уровням кадровой политики «отрасль – субъект хозяйствования» нами обоснованы инструменты профессиональной ориентации молодежи на выбор занятости в сельском хозяйстве [21]. Их востребованность подтверждена социологическими опросами¹,

¹ Дубежинский Е. В., Трапянок Н. Г., Вильдфлуш Е. И. Целевая подготовка: состояние и перспективы. Горки: БГСХА, 2021. 47 с.

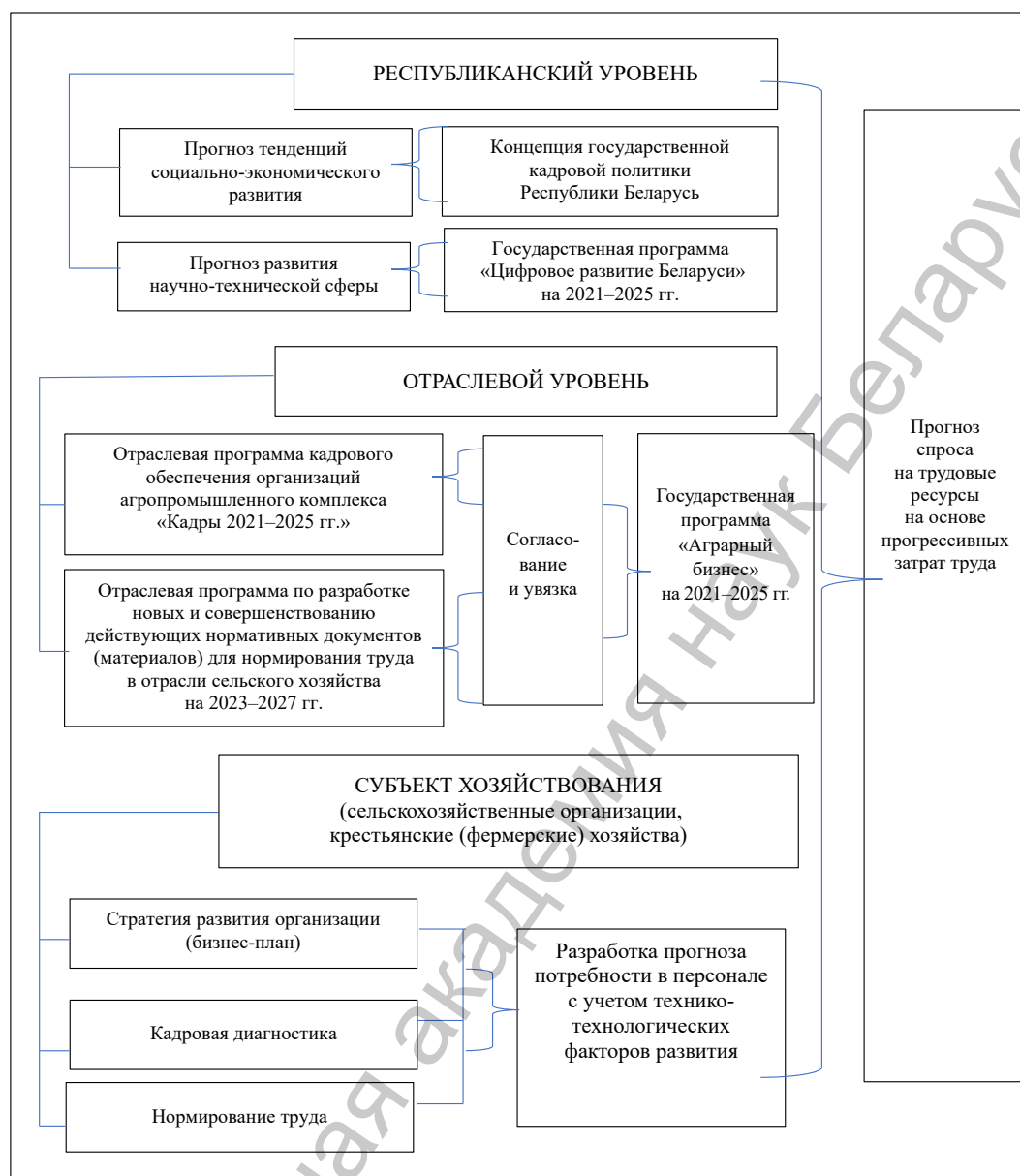


Рис. 3. Концептуальная схема взаимосвязи мероприятий кадровой политики по уровням «республиканский – отраслевой – субъект хозяйствования» в аграрной сфере

Fig. 3. Conceptual diagram of correlation between personnel policy measures at the levels of “republican – industry – business entity” in the agricultural sector

которые показывают, что главным фактором выбора высшего учебного заведения аграрного профиля для современной молодежи выступает семейная традиция (наряду с профориентационной работой). Однако значим удельный вес и респондентов, которые выбрали аграрный вуз по случайности, что свидетельствует об отсутствии сознательного профессионального самоопределения будущего специалиста. Что касается выбора студентами перспективной сферы трудоустройства, только 20 % респондентов планируют работать в сельскохозяйственной организации и порядка 18 % опрошиваемых планируют организовать и вести свой агробизнес в форме фермерского хозяйства.

Главным фактором, обуславливающим трудоустройство и проживание в сельской местности, выступает привязанность к родным местам (на это указала четвертая часть опрошиваемых). На привлекательность аграрного труда при этом указали только 6 % респондентов. Большинство (а это 60 % ответивших) не желают связывать свою трудовую деятельность с аграрной сферой.

Современная молодежь (преобладающая ее часть) не готова следовать ценностно-нормативным представлениям жителей села (чувство долга, принадлежности к классу «крестьянства» и т. д.) [22].

Усиливающиеся процессы миграции молодежи в направлении «село – город» показывают, что она в большей степени руководствуется поведенческими установками [23]: миграционными (больше перспектив, развита социальная инфраструктура) и экономическими (выбор привлекательных и престижных сфер приложения труда, более высокий уровень заработной платы, перспективы карьерного роста). Из этого следует вывод, что перспективы трудоустройства молодых специалистов остаются за многоотраслевыми крупными сельскохозяйственными организациями, которые способны, наряду с условиями труда и быта на рабочем месте, поддерживать и объекты социальной инфраструктуры в агрогородке («деревне будущего»).

Современные процессы развития сельских территорий в Республике Беларусь ориентированы на модернизацию субъектов хозяйствования аграрной сферы (стимулирование инвестиционной деятельности, технико-технологическое переоснащение, инновационное развитие, цифровизация бизнес-процессов, повышение эффективности, конкурентоспособности аграрного производства и сбыта сельскохозяйственной продукции и продуктов питания), что ведет к высвобождению излишнего персонала из сельскохозяйственных предприятий. Отсутствие альтернативных рабочих мест, в свою очередь, усиливает процесс сокращения населения в них. Параллельно оптимизируется число объектов социальной инфраструктуры села. Это должно быть учтено при разработке кадровой политики Республики Беларусь в сельском хозяйстве и стратегии развития сельских территорий на основе программно-целевого метода.

Для решения этой проблемы целесообразно расширение и углубление институциональных взаимосвязей сельских и городских территорий с целью формирования единой общеэкономической системы на основе агропромышленной интеграции и кооперации. На региональном уровне целесообразно создание центров перспективного развития сельских территорий с участием представителей местных органов власти, инициативных групп местных сельских сообществ, научно-исследовательских центров, представителей бизнеса, действия которых направлены на создание благоприятных условий формирования и функционирования сельского социума. Информированность будущих работников по индикаторам и показателям социальных стандартов, наряду с предложением по размеру заработной платы, поможет будущим специалистам сельского хозяйства определять карьерные перспективы, свое видение проживания на территории сельского населенного пункта. В целом это позволит повысить их осведомленность не только о кадровой политике субъектов агробизнеса, но и о тех социальных условиях, в которых они будут проживать. Только таким образом возможно сохранение и увеличение трудового потенциала сельских территорий за счет диверсификации и расширения несельскохозяйственных сфер с одновременной интеллектуализацией сельского труда, цифровизацией производственных и управленческих процессов. Это и будет выступать ключевым критерием эффективности реализации кадровой политики Республики Беларусь в сельском хозяйстве.

Выводы. На основе изучения и систематизации научных подходов к определению понятия «кадровая политика», результатов исследования ее структурных элементов и процессов, определения тенденций, выявления проблем предложены следующие решения для реализации эффективной кадровой политики Республики Беларусь в сельском хозяйстве.

1. Для сокращения расхождения между требуемой и фактической численностью работников определенных профессий в аграрном производстве разработана концептуальная схема согласованных мер кадровой политики по уровням «республиканский – отраслевой – субъект хозяйствования», которые включают программные мероприятия, определяющие формирование кадрового состава, использование кадров в производственных процессах, а также профессиональное их развитие.

2. На уровне субъекта хозяйствования обоснован механизм наставничества молодых специалистов, который направлен на социализацию работников в трудовой коллектив, ознакомление с рабочим местом и должностными обязанностями. Наряду с этим в целях кадрового обеспечения в формах локальных правовых актов следует учитывать индивидуальные организационно-

экономические особенности предприятия, а также среду его функционирования. Для условий технико-технологической модернизации рабочих мест в аграрном секторе экономики предложено устанавливать нормы оптимальной напряженности, которые, наряду с выполнением производственного задания, нацелены на реализацию программ здоровьесбережения и формирования благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, увязывать их с профессионально-квалификационными характеристиками работника.

3. Для оценки потребности сельскохозяйственных организаций в компетенциях по освоению информационных и коммуникационных технологий предложена система показателей кадрового обеспечения процессов цифровизации в сельском хозяйстве. Это позволит адресно направлять бюджетные средства и ресурсы сельскохозяйственных организаций на подготовку и повышение квалификации кадров с целью овладения ими знаниями и навыками в сфере цифрового сельского хозяйства и будет выступать одним из направлений *реализации отраслевой кадровой политики*.

4. Усиливающиеся миграционные процессы молодежи из сельской местности в городскую определяют установление партнерских взаимоотношений администраций сельских и городских территорий на базе региональных центров перспективного развития сельских территорий, что выступает приоритетом *кадровой политики республиканского уровня*.

Научная значимость результатов исследования заключается в разработке новых направлений кадровой политики и их увязке с внешней средой для ее осуществления субъектами хозяйствования аграрной сферы. Практическая значимость заключается в том, что результаты могут использоваться органами управления АПК при обосновании и разработке концепций и программных мероприятий по развитию сельскохозяйственной отрасли, последующей стратегии развития агрогородков и «деревень будущего», определении перспективных направлений развития аграрной отрасли и сельских территорий.

Предлагаемые механизмы, меры и положения по совершенствованию кадровой политики в сельском хозяйстве внесут вклад в реализацию положений Директивы Президента Республики Беларусь от 4 марта 2019 г. № 6 «О развитии села и повышении эффективности аграрной отрасли» в части осуществления устойчивого развития территории сельской местности, стимулирования занятости сельского населения и повышения уровня его жизни, обеспечения подготовки высококвалифицированных кадров для сельскохозяйственного производства.

Благодарности. Исследование выполнено в рамках Государственной программы научных исследований «Сельскохозяйственные технологии и продовольственная безопасность» (подпрограмма 9.7 «Экономика АПК»).

Acknowledgments. The study was carried out within the framework of the State Scientific Research Program “Agricultural Technologies and Food Security” (subprogram 9.7 “Economics of the Agro-Industrial Complex”).

Список использованных источников

1. Гусаков, В. Приоритеты современного развития экономики / В. Гусаков // Наука и инновации. – 2020. – № 6 (208). – С. 4–9.
2. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования / В. Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2020. – 56 с.
3. Михайлова, А. С. Концептуальные основы формирования функциональной модели управления персоналом организации / А. С. Михайлова // Современная экономика: проблемы и решения. – 2015. – № 1 (161). – С. 111–123. <https://doi.org/10.17308/mers.2015.1/73>
4. Турчинов, А. И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики / А. И. Турчинов // Коммуникология. – 2014. – Т. 7, № 5. – С. 103–117.
5. Хорошун, Н. А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации / Н. А. Хорошун, О. П. Шамаева // Инновационная наука. – 2016. – № 1, ч. 3. – С. 178–182.
6. Строительева, Т. Г. Формирование кадровой политики как основы стратегического управления предприятием / Т. Г. Строительева // Регион. экономика: теория и практика. – 2008. – № 3 (60). – С. 41–43.
7. 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.
8. Баркалова, Е. В. Основы формирования эффективной кадровой политики / Е. В. Баркалова // Экономинфо. – 2012. – № 17. – С. 43–45.
9. Скороходова, О. Р. Основные направления, типы кадровой политики организации / О. Р. Скороходова // Произв. менеджмент: теория, методология, практика. – 2015. – № 3. – С. 58–63.

10. Тажиденова, А. Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом / А. Р. Тажиденова // Вестн. Калмыц. ун-та. – 2014. – № 2 (22). – С. 72–74.
11. Вукович, Г. Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / Г. Г. Вукович, А. В. Никитина // О-во: политика, экономика, право. – 2018. – № 1. – С. 34–38. <https://doi.org/10.24158/pep.2018.1.5>
12. Пленкина, В. В. Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия / В. В. Пленкина // Вестн. Акад. знаний. – 2019. – № 33 (4). – С. 193–197.
13. Жарикова, А. В. Анализ занятости и безработицы как основа разработки кадровой политики / А. В. Жарикова, Н. А. Ляпкина, М. Г. Хорунжин // Вестн. алт. науки. – 2015. – № 2 (24). – С. 147–151.
14. Боровик, Л. С. Кадровая политика в Республике Беларусь: проблемы и пути решения / Л. С. Боровик, Н. Н. Привалова // Экон. вісн. ун-ту. – 2012. – Вып. 18 (2). – С. 271–276.
15. Боровик, Л. С. Занятость населения Беларуси: современные тенденции и проблемы / Л. С. Боровик, Н. Н. Привалова // Экон. бюл. Науч.-исслед. экон. ин-та М-ва экономики Респ. Беларусь. – 2022. – № 12 (306). – С. 55–63.
16. Пашкевич, О. А. Мониторинг обеспечения сельскохозяйственных организаций кадрами: алгоритм, оценка, результаты / О. А. Пашкевич // Вестн. Белорус. гос. с.-х. акад. – 2023. – № 3. – С. 10–15.
17. Пашкевич, О. А. Кадровое обеспечение процессов цифровизации в сельском хозяйстве / О. А. Пашкевич // Наука и инновации. – 2022. – № 6 (232). – С. 31–35. <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2022-6-31-35>
18. Самарханов, Т. Г. Пути повышения роли дополнительного аграрного образования в условиях цифровизации и инновационного развития АПК / Т. Г. Самарханов, Г. М. Демишкевич // Экономика с.-х. и перераб. предприятий. – 2022. – № 12. – С. 58–64. <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2022-0-12-58-64>
19. Юрашевич, Н. М. Модель государственной кадровой политики: теоретико-методологическое обоснование организационно-правового механизма ее функционирования с учетом тенденций цифровизации / Н. М. Юрашевич, Н. С. Минько, Е. В. Тулейко // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2019. – № 4 (66). – С. 111–119.
20. Пашкевич, О. А. Модель эффективной кадровой политики в организациях АПК, метод формирования организационно-экономической модели устойчивого развития сельского социума / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Формирование эффективных организационно-экономических отношений в АПК: вопросы теории и методологии / В. Г. Гусаков [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск, 2022. – С. 116–126.
21. Пашкевич, О. А. Методические аспекты профессиональной ориентации молодежи на выбор занятости в сельском хозяйстве / О. А. Пашкевич, О. М. Недюхина, В. В. Мангутова // Сб. науч. тр. «Проблемы экономики». – 2022. – № 2 (35). – С. 118–132.
22. Кузьменко, Т. В. Представления о «норме жизни» и достатке жителей города и села: сравнительный анализ / Т. В. Кузьменко // Социол. альм. – 2015. – Вып. 6. – С. 457–464.
23. Балакирева, Т. С. Миграционное поведение сельчан в условиях рыночных преобразований в агросфере / Т. С. Балакирева // Социол. альм. – 2010. – Вып. 1. – С. 301–308.

References

1. Gusakov V. Priorities of the modern economic development. *Nauka i innovatsii = Science and Innovations*, 2020, no. 6 (208), pp. 4–9 (in Russian).
2. Gusakov V. G. *Factors and methods of effective management*. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2020. 56 p. (in Russian).
3. Mikhaylova A. S. Conceptual bases of formation of a personnel management functional model. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya = Modern Economics: Problems and Solutions*, 2015, no. 1 (61), pp. 111–123 (in Russian). <https://doi.org/10.17308/meps.2015.1/73>
4. Turchinov A. I. Personnel policy and management: problems of theory and practice. *Kommunikologiya = Communicationology*, 2014, vol. 7, no. 5, pp. 103–117 (in Russian).
5. Khoroshun N. A., Shamayeva O. P. Personnel policy as part of the organization's strategically oriented policy. *Innovatsionnaya nauka = Innovation Science*, 2016, no. 1, pt. 3, pp. 178–182 (in Russian).
6. Stroiteleva T. G. Formation of personnel policy as the basis for strategic enterprise management. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika = Regional Economics: Theory and Practice*, 2008, no. 3 (60), pp. 41–43 (in Russian).
7. Gartovannaya O. V., Saenko S. G., Ostrikova O. A. Theoretically aspects personnel policy. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economy and Business: Theory and Practice*, 2015, no. 7, pp. 10–13 (in Russian).
8. Barkalova Y. V. Principles of formation of an effective personnel policy. *Ekonominfo*, 2012, no. 17, pp. 43–45 (in Russian).
9. Skorokhodova O. R. Main directions, types of personnel policy of the organization. *Upravlenie proizvodstvom: teoriya, metodologiya, praktika [Production Management: Theory, Methodology, Practice]*, 2015, no. 3, pp. 58–63 (in Russian).
10. Tazhidenova A. R. Role of personnel policy in the personnel management system. *Vestnik Kalmytskogo universiteta = Bulletin of Kalmyk University*, 2014, no. 2 (22), pp. 72–74 (in Russian).
11. Vukovich G. G., Nikitina A. V. Personnel policy as a tool of personnel management. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo = Society: Politics, Economics, Law*, 2018, no. 1, pp. 34–38 (in Russian). <https://doi.org/10.24158/pep.2018.1.5>
12. Plenkina V. V. Theoretical foundations of the formation of the personnel policy of the enterprise. *Vestnik Akademii znanii = Bulletin of the Academy of Knowledge*, 2019, no. 33 (4), pp. 193–197 (in Russian).
13. Zharikova A. V., Lyapkina N. A., Horunzhin M. G. Analysis of employment and unemployment as a basis for the development of personnel policy. *Vestnik altaiskoi nauki [Bulletin of the Altai Science]*, 2015, no. 2 (24), pp. 147–151 (in Russian).

14. Borovik L. S., Privalova N. N. Personnel policy in the Republic of Belarus: problems and solutions. *Ekonomichnii visnik universitetu = University Economic Bulletin*, 2012, iss. 18 (2), pp. 271–276 (in Russian).
15. Baravik L. S., Privalova N. N. Employment of the population of Belarus: current trends and problems. *Ekonomicheskii byulleten' Nauchno-issledovatel'skogo ekonomicheskogo instituta Ministerstva ekonomiki Respubliki Belarus'* [Economic Bulletin of the Economic Research Institute of the Ministry of Economy of the Republic of Belarus], 2022, no. 12 (306), pp. 55–63 (in Russian).
16. Pashkevich O. A. Monitoring of agricultural organizations staffing: algorithm, estimation, results. *Vestnik Belorusskoi gosudarstvennoi sel'skokhozyaistvennoi akademii = Bulletin of the Belarussian State Agricultural Academy*, 2023, no. 3, pp. 10–15 (in Russian).
17. Pashkevich O. A. Staffing for digitalization processes in agriculture. *Nauka i innovatsii = Science and Innovations*, 2022, no. 6 (232), pp. 31–35 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2022-6-31-35>
18. Samarkhanov T. G., Demishkevich G. M. Ways to increase the role of additional agricultural education in the conditions of digitalization and innovative development of the agro-industrial complex. *Ekonomika sel'skokhozyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii = Economics of Agricultural and Processing Enterprises*, 2022, no. 12, pp. 58–64 (in Russian). <https://doi.org/10.31442/0235-2494-2022-0-12-58-64>
19. Yurashevich N. M., Minko N. S., Tulejko E. V. Model of state human resources policy: theoretical and methodological substantiation of the organizational and legal mechanism of its functioning taking into account the digitalization trends. *Trud. Profsoyuzy. Obshchestvo = Labour. Trade Union. Society*, 2019, no. 4 (66), pp. 111–119 (in Russian).
20. Pashkevich O. A., Antonenko M. N., Levkina V. O. Model of effective personnel policy in the organizations of agro-industrial complex, method of formation of organizational and economic model of sustainable development of rural society. *Formation of effective organizational and economic relations in the agro-industrial complex: issues of theory and methodology*. Minsk, 2022, pp. 116–126 (in Russian).
21. Pashkevich O. A., Nediukhina O. M., Mangutova V. V. Methodical aspects of vocational guidance of the youth for the choice of employment in agriculture. *Sbornik nauchnykh trudov "Problemy ekonomiki"* [Collection of scientific works "Problems of Economics"], 2022, no. 2 (35), pp. 118–132 (in Russian).
22. Kuzmenko T. V. Concept of the "rule of life" and affluence in urban areas and villages: a comparative analysis. *Sotsiologicheskii al'manakh* [Sociological Almanac], 2015, iss. 6, pp. 457–464 (in Russian).
23. Balakireva T. S. Migration behavior of rural people while the market transformations in agrosphere. *Sotsiologicheskii al'manakh* [Sociological Almanac], 2010, iss. 1, pp. 301–308 (in Russian).

Информация об авторе

Пашкевич Ольга Александровна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором трудовых и социальных отношений, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, Минск, Республика Беларусь). Researcher ID: AAE-9119-2021. <http://orcid.org/0000-0001-5125-4359>. E-mail: volha.pashkevich@yahoo.se

Information about the author

Volha A. Pashkevich – Ph. D. (Economics), Associate Professor, Head of Labour and Social Relations Department, Institute of System Researches in the Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus (103, Kazinets Str., 220108, Minsk, Republic of Belarus). Researcher ID: AAE-9119-2021. <http://orcid.org/0000-0001-5125-4359>. E-mail: volha.pashkevich@yahoo.se