

машинно-технологические станции. Для сбалансированного развития региональных структур необходимо также скоординировать работу существующих торговых организаций участников объединения, ориентируясь на создание общей торгово-сбытовой сети интегрированного формирования. Актуальным является формирование оптимальной архитектуры брендов.

3. Установлены тенденции развития действующей системы агросервиса, свидетельствующие о необходимости принятия мер по повышению эффективности ее функционирования. Так, целесообразно создать специальный счет, на который аграрные товаропроизводители, имеющие просроченную задолженность перед агросервисным предприятием, будут обязаны перечислять часть выручки от реализации в счет погашения задолженности. Предлагается также внести изменения в порядок исчисления единого налога для производителей сельскохозяйственной продукции, приравняв выручку от оказания агросервисных работ и услуг к выручке от реализации сельскохозяйственной продукции. При проведении реорганизационных мероприятий в системе РО «Белагросервис», предполагающих передачу переспециализировавшихся районных агросервисных организаций на производство сельскохозяйственной продукции в собственность районных исполнительных комитетов (управлений по сельскому хозяйству и продовольствию), необходимо часть их активов выделять и передавать как структурные подразделения агросервисным организациям соседних районов или организациям областного уровня. Необходимо централизовать систему управления агросервисом путем создания на базе оставшихся организаций холдинга на уровне республики или концерна во главе с РО «Белагросервис».

#### Список использованных источников

1. Шаталов, М. А. Критерии оценки эффективности интеграции в рамках интегрированных агропромышленных структур / М. А. Шаталов, С. В. Мартынов, С. Ю. Мычка // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2015. – № 14. – С. 169–172.
2. Бурковский, П. В. Теоретические основы развития агропромышленной интеграции на региональном уровне / П. В. Бурковский. – Краснодар : КубГАУ, 2017. – 101 с.

### § 3.3. Комплекс мер по стимулированию производительности труда в растениеводстве и животноводстве, переходу на проектно-целевой метод организации труда

Регионы республики развиваются неравномерно в силу действия законов рыночной экономики, что обуславливает различный характер производственных и экономических отношений в сельскохозяйственных организациях. Ряд предприятий демонстрируют положительную динамику результатов хозяйственной деятельности в силу проведенной реконструкции и модернизации рабочих мест. Такие предприятия не имеют дефицита квалифицированных кадров, производительность труда и его оплата находятся на высоком и достойном уровне, производственные отношения являются движущей силой развития производительных сил.

3. Лалаян, Г. Г. Об интегрированных формированиях и методологических подходах к оценке эффективности их функционирования в АПК / Г. Г. Лалаян, Е. В. Кремьянская // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2015. – № 110. – С. 694–715.

4. Плавская, М. А. Перспективные формы интеграционных образований в агропромышленном комплексе / М. А. Плавская // Труды БГТУ. Экономика и управление. – 2007. – № 7. – С. 280–283.

5. Ермалинская, Н. В. Эффективное функционирование интегрированных структур в АПК: научные основы и организационно-экономический механизм обеспечения / Н. В. Ермалинская. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2019. – 146 с.

6. Экономическая эффективность осуществляемого объединения организаций в агропромышленном комплексе / В. И. Бельский, А. П. Шпак, Н. А. Бычков, М. И. Запольский // Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия аграрных наук. – 2010. – № 1. – С. 17–26.

7. Эффективность объединения организаций агропромышленного комплекса / Н. А. Бычков, Н. И. Яворович, В. Н. Метлицкий [и др.]. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – 46 с.

8. Харитонова, Д. В. Механизмы согласования интересов корпоративных участников цепочки создания стоимости / Д. В. Харитонова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3. – С. 913–916.

9. Сайганов, А. С. Повышение эффективности функционирования системы производственно-технического обслуживания сельского хозяйства / А. С. Сайганов. – Минск : Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2012. – 311 с.

10. Улезько, А. В. Машинно-технологические станции интегрированных структур АПК: формирование, использование, информационное обеспечение процессов планирования / А. В. Улезько, А. Н. Кателиков. – Воронеж : Истоки, 2010. – 188 с.

11. Башелутсков, П. П. Сущность и функции сбытовой инфраструктуры АПК / П. П. Башелутсков // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – Т. 6, № 3-2. – С. 253–255.

В то же время в отдельных регионах республики сложилась неблагоприятная демографическая ситуация на селе, которая ухудшает базу для формирования высококоразвитого трудового потенциала, а снижение реальных инвестиций в сельскохозяйственное производство обуславливает износ основных средств, что приводит к низкопроизводительным результатам труда, росту производственной нагрузки, увеличению продолжительности рабочего дня, низкой заработной плате.

Для проблемных регионов республики (регионов, где присутствует значительная доля убыточных, неплатежеспособных и низкоэффективных хозяйствующих

субъектов, а также наблюдается деградация системы мотивации и стимулирования труда) особую актуальность приобрела разработка комплекса мер по стимулированию производительности труда в растениеводстве и животноводстве, переходу на проектно-целевой метод организации труда.

Разработка и реализация комплекса мер, направленных на повышение экономической эффективности регионального АПК, осуществляется в неразрывной связи с достижением целей устойчивого социально-экономического развития сельских территорий Республики Беларусь. Это обусловлено их значимостью в решении задач национальной продовольственной безопасности, эффективного функционирования региональных агропродовольственных систем, формирования и развития кадрового потенциала сельского хозяйства.

Сельские территории Беларуси являются важными элементами административно-территориального устройства страны, оказывают существенное влияние на социально-демографическую структуру населения и выступают стратегически важным пространственным объектом государственного регулирования. Так, на 1 января 2023 г. общее количество сельских населенных пунктов в стране насчитывало порядка 23 тыс. ед., в них проживало 1 988,2 тыс. чел., что составляло 21,6 % от общей численности населения Беларуси [1].

В результате выполненного исследования нами установлены следующие основные особенности и тенденции развития сельских территорий Республики Беларусь, оказывающие существенное влияние на функционирование экономики АПК регионального уровня:

ежегодное сокращение числа сельских поселений и численности населения в них;

более низкий, по сравнению с городами, уровень доходов населения, что не позволяет повысить привлекательность трудоустройства в сельских регионах и усиливает негативные демографические тенденции;

качественное различие в условиях жизни сельского населения в сравнении с городским, что не позволяет в полной мере удовлетворять социальные и духовные потребности и не способствует повышению уровня привлекательности сельских территорий для постоянного проживания;

взаимосвязь и взаимообусловленность устойчивого социально-экономического развития сельских территорий и эффективности функционирования региональных субъектов аграрного бизнеса;

важным элементом системы государственного регулирования экономики регионального сельского хозяйства, а также одним из ключевых факторов развития сельских территорий являются инвестиции;

значительное влияние на развитие сельских территорий и регионального АПК оказывает поддержка субъектов предпринимательства;

результативность выполнения основных наиболее важных функций сельских территорий определяется действием ряда социальных факторов, в числе которых менталитет сельских жителей;

усиление техногенного «давления» на природные экосистемы сельских территорий и ухудшение их состояния.

Проведенные исследования особенностей развития сельских территорий в контексте функционирования экономики регионального АПК позволяют сделать вывод о том, что к числу наиболее важных проблем, препятствующих выходу сельских территорий Беларуси на траекторию устойчивого развития, относятся: наличие тенденции ежегодного сокращения численности сельского населения (в том числе в трудоспособном возрасте), вызванной естественными и миграционными явлениями и имеющей устойчивый и долговременный характер; сохраняющееся неравенство в социально-экономическом положении и уровне жизни городского и сельского населения, диспропорциональность в уровне и темпах развития соответствующих территорий; вопросы эффективного использования трудовых ресурсов, их мотивации. Кроме этого к числу проблем можно добавить выявленный невысокий уровень эффективности функционирования организаций аграрной сферы, являющихся «ядром» экономики сельских территорий, основным местом трудоустройства и источником материального благосостояния сельского населения; наличие экологических угроз развития сельских территорий, вызванных увеличением антропогенной нагрузки на локальные экосистемы. Вместе с тем значимость сельских территорий для целей обеспечения продовольственной безопасности государства, сохранения природных ландшафтов и культурных традиций, развития малого бизнеса, а также решения ряда социально-экономических задач государства обуславливает важность дальнейшей работы в направлении укрепления социально-экономического положения населения сельских территорий Республики Беларусь и целенаправленного комплексного их развития.

Исследование региональных условий занятости работников в сельскохозяйственных организациях показывает, что они изменяются, однако имеют устойчивую тенденцию сокращения абсолютной численности и доли занятых. Так, за период 2018–2023 гг. численность занятых в сельскохозяйственных организациях республики сократилась на 22,4 тыс. чел., или 11,9 % (в настоящем исследовании принимаются во внимание сельскохозяйственные организации системы Минсельхозпрода).

На 1 января 2024 г. в республике насчитывалось 855 сельскохозяйственных организаций (средний размер землепользования одной организации составляет 6,5 тыс. га; средняя численность персонала – 194 чел.). Анализ регионального их расположения и размера персонала и землепользования показывает следующие тенденции. Так, во всех областях, кроме Гродненской, средний размер персонала одной организации уменьшился. В отношении землепользования во всех регионах средний размер сельскохозяйственной организации по размеру землепользования растет, что свидетельствует о развитии крупномасштабного землеустройства и сельскохозяйственной кооперации. Наряду с этим интенсификация, автоматизация и цифровизация процессов управления и производства привели к сокращению фактических затрат живого труда в сельскохозяйственных организациях республики на 12,3 % в 2018–2023 гг., выраженных в человеко-часах. Произошли изменения

и в перераспределении совокупного рабочего времени по видам деятельности.

Проведенная за последние 15 лет модернизация и реконструкция, а также строительство новых молочно-товарных ферм (животноводческих комплексов) дали возможность производить продукцию животноводства по интенсивным технологиям, значительно увеличить производительность труда работников. С учетом новых технологий и оборудования нормы обслуживания животных одним исполнителем увеличились примерно в 2,5 раза.

Исследование производительности труда в сельскохозяйственных организациях на региональном уровне дало возможность выявить причины снижения либо точки роста показателя в динамике, а также в сравнении с другими регионами. Это позволило обосновать направления повышения результативности труда с учетом производственного потенциала конкретной территории.

Анализ показал, что производительность труда имеет существенные различия в региональном разрезе (табл. 3.3.1).

За анализируемый период отмечено устойчивое снижение трудоемкости производства молока, прироста живой массы КРС и свиней в аграрных предприятиях Брестской, Гродненской и Минской областях, что обусловлено сокращением ручного труда в животноводстве за счет технико-технологического переоснащения сельскохозяйственных организаций.

Сокращение затрат рабочего времени в животноводстве Витебской, Гомельской и Могилевской областей носит менее устойчивый характер, однако также характеризуется положительной динамикой к 2023 г.

В исследованиях, проведенных ранее в Институте системных исследований в АПК НАН Беларуси, установлено, что в сельскохозяйственных организациях не решаются проблемы обеспеченности кадрами, неэффективной организации, мотивации труда аграрных работников, что ведет к низкой производительности труда [2–4]. Негативные тенденции были вызваны в основном низким технико-технологическим уровнем в сельскохозяйственном производстве, отсутствием действенных

Таблица 3.3.1. Структура и показатели производительности труда совокупного работника в сельскохозяйственных организациях регионов, 2021 и 2023 гг.

Показатели	Область					
	Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
2021 г.						
Произведено по отношению к средне-республиканскому уровню, %:						
валовой продукции на 1 среднегодового работника	112,0	74,0	77,0	109,0	125,0	83,0
валовой продукции на 1 чел.-ч	119,0	74,0	71,0	116,0	113,0	84,0
чистой прибыли на 1 среднегодового работника	140,0	109,0	38,0	81,0	129,0	71,0
Произведено на 1 среднегодового работника, т:						
зерна	24,6	21,1	21,4	26,3	30,7	30,8
молока	42,9	22,9	25,2	35,1	39,2	26,6
Затраты труда на производство 1 ц продукции, чел.-ч:						
зерна	0,4	0,7	0,7	0,5	0,4	0,7
сахарной свеклы	0,08	–	0,2	0,08	0,06	0,09
картофеля	0,8	0,8	1,4	1,1	0,6	0,5
молока	1,3	2,8	2,6	1,4	1,7	2,5
прироста КРС	10,0	19,2	17,3	11,6	10,8	17,1
привеса свиней	3,1	6,3	8,1	4,8	3,9	14,4
2023 г.						
Произведено по отношению к среднереспубликанскому уровню, %:						
валовой продукции на 1 среднегодового работника	118,0	66,4	72,1	114,3	120,7	78,2
валовой продукции на 1 чел.-ч	123,9	67,4	67,4	121,7	113,0	80,4
чистой прибыли на 1 среднегодового работника	133,3	52,9	65,5	97,7	149,4	57,5
Произведено на 1 среднегодового работника, т:						
зерна	29,3	17,6	15,8	35,0	28,6	28,7
молока	51,0	24,4	27,0	41,3	44,5	28,5
Затраты труда на производство 1 ц продукции, чел.-ч:						
зерна	0,4	0,8	0,9	0,3	0,4	0,8
сахарной свеклы	0,06	0,20	0,07	0,08	0,05	0,11
картофеля	0,7	0,5	0,7	0,8	0,4	0,4
молока	1,2	2,5	2,5	1,2	1,4	2,2
прироста КРС	9,3	19,6	16,3	10,4	10,2	15,7
привеса свиней	2,7	9,0	7,0	4,4	3,8	7,0

Примечание. Таблицы 3.3.1–3.3.2 составлены авторами на основании собственных исследований.

механизмов мотивации труда, ростом дефицита специалистов и кадров рабочих профессий, особенно в животноводстве, что увеличивало долю ручного труда и, соответственно, управленческую и производственную нагрузку на работников, закономерно снижая результативность их труда [5–7].

Объективный экономический закон роста производительности труда заключается в том, что затраты на производство продукции сокращаются в динамике, а труд при этом наращивает производительность. Это способствует экономии труда, то есть высвобождению излишнего персонала на фоне технико-технологического переоснащения производства. При этом целесообразно подчеркнуть, что в контексте нарастающей интеллектуализации труда данный закон проявляет свое действие только при обязательном повышении квалификации работника.

Накопленные знания, умения, навыки, опыт совокупного работника предприятия являются той основой, на которой с помощью средств труда он создает добавленную стоимость. Даже при использовании не самых совершенных средств труда квалифицированный работник способен обеспечивать приемлемый уровень производства продукции. При этом в обратном случае, когда предприятие обладает энергонасыщенной и высокопроизводительной техникой, но имеет дефицит специалистов требуемой квалификации, обеспечить непрерывный процесс производства и выполнение в полном объеме требований отраслевых регламентов при производстве сельскохозяйственной продукции представляется затруднительным.

Установлено, что обеспеченность потребностей сельскохозяйственных организаций регионов кадрами (и специалистами, и кадрами массовых профессий) составляет 80–90 %. Во многих районах республики продолжительное время открытыми сохраняются вакансии по должностям зоотехника, агронома, ветврача, профессиям тракториста-машиниста сельскохозяйственного производства, животновода, оператора машинного доения, оператора животноводческих комплексов и механизированных ферм, бригадира производственной бригады в растениеводстве и животноводстве. Такая тенденция характерна для всех областей республики. Наряду с этим остается актуальной и проблема формирования качественного и сбалансированного кадрового состава в сельскохозяйственных организациях.

Поскольку технико-технологическое переоснащение предприятия определяет состояние его средств производства, то целесообразно сравнить показатели, характеризующие техническую обеспеченность трудовых процессов в сельскохозяйственных организациях регионов. Наиболее интенсивный темп роста механизированности (активной части основных средств) отмечается в сельскохозяйственных организациях Гомельской и Могилевской областей – за анализируемый период повышение показателя составило 3,8 и 3,5 раза соответственно; самый низкий – в сельскохозяйственных организациях Минской области (в 2 раза).

Показатель фондооснащенности в регионах за 2018–2023 гг. увеличился в 1,8–2,2 раза, фондовооруженности –

в 2,0–2,4 раза. Как видно из расчетов, существенно выраженных региональных различий в уровне данных показателей не отмечается.

Оценить техническую вооруженность рабочих мест позволяет и показатель инвестиций в основной капитал в расчете на среднегодового работника, при расчете которого учитывалась стоимость поступивших основных средств. За 2018–2023 гг. динамика вооруженности рабочих мест характеризуется устойчивым ростом во всех областях. На это в первую очередь оказала влияние переоценка основных средств, проведенная в 2023 г., которая способствовала увеличению их стоимости, в том числе и поступивших средств.

Наибольший рост капитальных вложений в текущих ценах отмечается в сельскохозяйственных организациях Гродненской области – в 11,5 раза, что содействовало укреплению технической базы предприятий и интенсивному экономическому росту хозяйствующих субъектов региона, что отразилось в росте валового дохода в расчете на единицу вложенного в сельское хозяйство ресурса.

Несмотря на то что совокупный технический потенциал регионов характеризуется относительной равномерностью, необходимо отметить, что при анализе отдельных сельскохозяйственных организаций данные показатели носят ярко выраженный дифференцированный характер.

Земля как фактор производства обуславливает продуктивность результатов аграрного труда через показатель трудоемкости. При низком плодородии почвы трудоемкость продукции увеличивается существенно. Однако использование квалифицированного живого труда в сочетании с высокими технологиями и средствами производства являются факторами сокращения трудоемкости при низком балле сельскохозяйственных угодий. Наиболее низкий его уровень отмечается в Витебской, Гомельской и Могилевской областях. Как показывают исследования, это отражается на конечных экономических результатах труда работников сельскохозяйственных организаций данных регионов.

Рассчитанная через показатель валового дохода степень эффективности использования ресурсов (труда, земли, основных средств) носит выраженный региональный характер. Установлено, что валовой доход представляет собой критерий гораздо более информативный, чем показатель валовой продукции, поскольку позволяет судить о размере созданной добавленной стоимости, которая в дальнейшем выступает внутренним источником собственных средств расширенного воспроизводства. Валовой доход для формирования фонда оплаты труда (далее – ФОТ) рассчитывается как разница между стоимостью произведенной продукции и материальными затратами на ее производство.

*Справочно. Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, Министерства экономики Республики Беларусь и Министерства финансов Республики Беларусь от 3 января 2002 г. № 1/214/132 «Об утверждении Рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда в сельском хозяйстве». «... 4. ВАРИАНТ II.*

*4.1. Оплата труда работников в зависимости от валового дохода. В целях стимулирования наращивания объемов производства сельскохозяйственной продукции, рационального использования материальных и трудовых ресурсов, увеличения доходов предприятий и заработной платы работников с конечными результатами труда рекомендуется производить оплату труда от валового дохода (или просто от доходов предприятия)».*

В 2023 г. отмечалась положительная динамика в образовании валового дохода только в сельскохозяйственных организациях Гомельской области.

В вопросе повышения степени эффективности использования фактора труда принципиальное значение имеет цена аграрной рабочей силы и окупаемость расходов на персонал сельскохозяйственных организаций регионов (эффективность использования ФОТ). Практика хозяйствования показывает, что доля ФОТ в выручке от реализации продукции сложилась в регионах на уровне 17–24 % в 2022 г. и 19–27 % в 2023 г. В разрезе регионов это приемлемое значение. Однако углубленный анализ этих показателей в разрезе субъектов хозяйствования показывает, что в рамках конкретного региона в ряде сельскохозяйственных организаций доля ФОТ в выручке от реализации продукции составляет 50 % и более, что вызывает диспропорцию между потреблением и накоплением.

Доля ФОТ в себестоимости продукции представляет собой показатель, отражающий удельный вес расходов нанимателя на финансирование затрат на заработную плату персонала. При оптимальном сценарии его повышение в структуре себестоимости может свидетельствовать о сокращении (экономии) материальных затрат на производство продукции, то есть о снижении материалоемкости производства. Однако следует отметить и то, что такая динамика может указывать на проявление негативных процессов – снижение объема амортизационных отчислений, ухудшение состояния материально-технической базы, замедление обновления основных средств. Самый пессимистический сценарий, где удельный вес ФОТ в себестоимости продукции крайне низок (менее 10 %), может свидетельствовать о преобладании на предприятии низкопроизводительных и малооплачиваемых рабочих мест.

Как показывает анализ, доля ФОТ значительно превышает созданный валовой доход (свыше 100 %) в аграрных предприятиях Витебской и Гомельской областей. Это указывает на то, что совокупного валового дохода, созданного в сельскохозяйственных организациях регионов, недостаточно для обеспечения средств для выплаты заработной платы. Практика хозяйствования показывает, что в таких случаях дефицит средств погашается за счет краткосрочных заемных источников, которыми сельскохозяйственные организации достаточно часто пользуются. В контексте сказанного принципиально важно подчеркнуть существенную региональную дифференциацию анализируемого показателя: наименьшее его значение отмечено в сельскохозяйственных организациях Гродненской, Минской и Могилевской областей. Более того, в 2023 г. по сравнению

с 2022 г. в этих областях за счет повышения эффективности сельскохозяйственного производства произошло снижение данного показателя до оптимального уровня (диапазона).

Предыдущими исследованиями установлено, что относительно низкая заработная плата в ряде сельскохозяйственных организаций (и в растениеводстве, и в животноводстве, обусловленная в основном проблемами формирования внутренних источников собственных средств для выплаты заработной платы в сельскохозяйственных организациях) является результатом низкого уровня производительности управленческого труда, ведет к углубляющейся дифференциации размеров оплаты труда по профессиональным группам и категориям работников, не отражает реального вклада работников в производство продукции и не увязана с уровнем производительности их труда. Данное обстоятельство приводит к усилению отрыва размера оплаты труда от вклада работников в крупное товарное производство, не обеспечивает работникам и их семьям достойное существование, вызывает текучесть кадров и приводит к перманентному их дефициту. Такая ситуация не позволяет в полной мере достичь целей, поставленных в Государственной программе «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы.

Для решения перечисленных проблем *необходим переход на проектно-целевой метод организации труда, который является социальным фактором сбалансированного функционирования регионального АПК*. Он представляет собой эффективный инструмент, основные принципы которого позволяют обеспечить достижение запланированных результатов вышеназванной Программы, и характеризуется такими признаками, как нацеленность на достижение определенных результатов при заданных параметрах (ресурсы, время). Его использование направлено на формирование высокоэффективного механизма организации и мотивации труда, стимулирующего к установлению взаимовыгодных отношений между работниками организаций и их собственниками, согласованию экономических интересов между ними и реализации принципов социального партнерства, объединению усилий для достижения общих целей, предусмотренных проектами, а работников сельскохозяйственных организаций – к росту производительности и оплаты труда, участию в принятии управленческих решений и повышению уровня профессиональной компетентности. Проектно-целевой метод организации труда актуален при проведении модернизации, включая мероприятия по внедрению новых технологий, созданию новых или реконструкции действующих производств.

Исследования показывают, что в контексте реализации Государственной программы «Аграрный бизнес» на 2021–2025 годы на текущий год определены производственные целевые ориентиры, выполнение которых требует роста производительности труда сельскохозяйственных работников, что, в свою очередь, актуализирует необходимость в улучшении его организации в аграрных предприятиях. В таком случае проектно-целевой метод может найти свое применение при разработке

высокоэффективной системы оплаты труда, организации высокопроизводительных рабочих мест, сокращения непроизводительных расходов.

Любой проект характеризуется новизной. Данный тезис позволяет рассматривать научно-исследовательские проекты и разработки как форму реализации проектно-целевого метода. Механизация сельскохозяйственного производства, автоматизация, роботизация, цифровизация трудовых процессов в сельском хозяйстве реализованы и реализуются на основе проектно-целевого подхода. Это выражается через внедрение достижений научно-технического прогресса в конкретные сельскохозяйственные организации в виде пилотных проектов, при получении положительного результата – начинают тиражироваться в широком масштабе.

Внедрение механизации в сельскохозяйственное производство в свое время позволило существенно сократить затраты труда в растениеводстве, снизить трудоемкость продукции животноводства. Автоматизация бухгалтерского и управленческого учета дала возможность значительно повысить эффективность труда служащих, уменьшить количество ошибок при выполнении ежедневных монотонных операций, экономить рабочее время при выполнении однотипных действий. Реализация этих научно-практических проектов была ориентирована на достижение таких целей, как повышение производительности труда аграрных работников, рост объемов производства сельскохозяйственной продукции, улучшение финансово-экономического состояния предприятий АПК. Во многом эти цели достигнуты.

Тем не менее социально-экономические изменения, происходящие во внутренней и внешней среде аграрных предприятий, требуют дальнейшего применения проектно-целевого подхода в решении проблемных вопросов сельского хозяйства. Таким перспективным проектом в государственной аграрной стратегии определен широкомасштабный переход на цифровые технологии [8–12]. Его целью является создание благоприятных технико-технологических условий для наращивания эффективности отраслей АПК, рационализация рабочих мест, производственных и управленческих процессов, что актуализирует необходимость оценки современных

условий и возможностей для внедрения цифровых платформ и технологий в аграрное и обрабатывающее производство, подготовку высококвалифицированных кадров и их привлечение в аграрную отрасль.

Переход на проектно-целевой метод организации сельскохозяйственного производства активизирует инновационно-инвестиционную составляющую государственной аграрной политики, окажет стимулирующее действие на рост производительности труда работников АПК. Он должен использоваться не только при внедрении новых сортов сельскохозяйственных культур, пород животных, техники, производственных линий, но и новых технологий в земледелии, выращивании и откорме КРС, мотивации и стимулировании труда, организации трудовых процессов, социально-бытовых условий труда, управлении аграрным предприятием в целом.

Необходимым условием для внедрения и эффективной реализации научных проектов и разработок выступает обеспеченность предприятия ресурсами (табл. 3.3.2).

Наибольшая степень обеспеченности основными фондами и материальными ресурсами отмечается в сельскохозяйственных организациях Брестской, Гродненской и Минской областей. В этих же регионах показатель земельной нагрузки на одного работника значительно ниже, чем в Витебской, Гомельской и Могилевской областях. Учитывая полученные ранее результаты об уровне производительности труда работников, можно полагать, что кадровый состав сельскохозяйственных организаций Брестской, Гродненской и Минской областей обладает достаточными профессиональными компетенциями для производства и наращивания объемов сельскохозяйственной продукции. Данные расчеты и выводы указывают на близкую к рациональной организацию труда аграрных работников этих регионов. В этой связи можно утверждать, что вышеназванные регионы в большей степени демонстрируют способность к использованию достижений научно-технического прогресса.

Важная роль в реализации проектно-целевого метода принадлежит руководителям сельскохозяйственных организаций. В целом эффективность текущей

Таблица 3.3.2. Оснащенность фондами, материальными ресурсами, земельная нагрузка на одного работника, 2023 г.

Показатели	Область					
	Брестская	Витебская	Гомельская	Гродненская	Минская	Могилевская
Фондообеспеченность на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.	1 010,5	588,2	672,6	878,4	845,0	595,4
Фондовооруженность, тыс. руб.	276,5	230,4	266,9	237,5	279,5	264,7
Приходится тракторов на 1 000 га пашни, шт.	9,0	7,5	6,0	9,0	6,5	5,4
Приходится комбайнов на 1 000 га посевов зерновых культур, шт.	4,0	4,5	4,0	4,0	4,0	3,5
Материалообеспеченность на 100 га сельхозугодий, тыс. руб.	357,8	154,0	167,2	333,0	272,9	132,3
Материаловооруженность, тыс. руб.	97,9	60,3	66,4	90,0	58,1	58,8
Приходится на одного работника, га: сельхозугодий	27,4	39,2	39,7	27,0	33,0	44,5
пашни	16,9	25,0	28,5	18,9	24,6	31,1

и финансовой деятельности зависит от деловой репутации и деловых связей руководителя и главных специалистов, их профессиональных знаний, навыков и умения вести сельское хозяйство руководителем и работниками, то есть от организации труда. Однако не всегда возникающие проблемы можно объяснить «неорганизацией труда» на предприятии, так как большое влияние имеют внешние факторы: ценовая конъюнктура, сбой в поставках средств защиты и ветпрепаратов (а это нарушение технологической дисциплины), несвоевременные расчеты за проданную продукцию и др.

В целом меры, направленные на ужесточение спроса с руководителей сельхозпредприятий, где нарушается технология, отсутствуют дисциплина и порядок и т. п., без изменения их мотивации, могут принять негативный характер. Ведомственная отчетность фиксирует высокие показатели текучести, а также наличие вакантных рабочих мест (порядка 15 % и выше). Такие негативные тенденции усугубляют проблемы в организации труда, вызывают нарушение производственной и технологической дисциплины, усложняют управленческие потоки и ведут к дезорганизации производства в конкретной сельскохозяйственной организации.

В результате оценки условий и возможностей применения проектно-целевого метода организации труда в аграрных предприятиях выявлены предпосылки целесообразности применения проектно-целевого метода организации труда: высокий уровень текучести и дефицит кадров, что в значительной мере обусловлено выраженным отставанием размера заработной платы в сельском хозяйстве от среднереспубликанского уровня, недостаточно широким применением гибких форм организации и оплаты труда, соответствующих трудовому законодательству и обеспечивающих прозрачность и высокое качество трудовых отношений, взаимосвязь размера вознаграждения за труд с уровнем профессионализма и трудовой активности работников. К объективным условиям применения проектно-целевого метода организации труда относятся технико-технологические изменения в аграрных предприятиях, внедрение новых технологий и машин, высокоурожайных сортов растений и высокопродуктивных пород скота, цифровизация аграрного производства, применение других современных материальных средств производства; к субъективным – профессиональные знания и навыки руководящих работников сельскохозяйственных организаций, их умение и деловая репутация, компетенции, а также знание владельцами контрольного пакета акций и представителями государства в акционерных обществах основ современной политической экономии, концепции Государственной кадровой политики Республики Беларусь, трудового законодательства.

Как показывает практика, высокая мотивация труда руководителя является значимым условием эффективного применения проектно-целевого метода организации труда в аграрных предприятиях. Анализ показателей выбытия, а также наличия вакантных рабочих мест (в отношении к штатной численности руководителей) свидетельствует о высоком уровне их сменяемости за период 2012–2024 гг., что требует совершенствования

контрактов с руководителями сельхозорганизаций и их заместителей во избежание их высокой сменяемости, а также длительного незаполнения вакантных рабочих мест, с одной стороны, достижения показателей эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности – с другой.

С целью изучения мотивации руководителей сельскохозяйственных организаций был проанализирован действующий механизм оплаты труда руководителей сельскохозяйственных организаций и установлено, что он формируется в соответствии с постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 8 июля 2013 г. № 597 «О совершенствовании условий оплаты труда руководителей коммерческих организаций в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности, признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов» (с изм. и доп.) и имеет выраженную областную дифференциацию.

Сущность действующего порядка оплаты труда состоит в том, что основу оплаты составляет ориентация на выполнение следующего перечня показателей, доводимых облисполкомами, которые составляют стимулирующие выплаты: рост среднего удоя молока, среднесуточных привесов КРС, свиней, птицы; увеличение поголовья скота; реализация молока сорта «экстра» и высшего не менее 90 %; обеспечение товарности молока не ниже 90 %; процент выхода телят на 100 коров; отсутствие падежа скота; рост выручки от реализации продукции, работ и услуг на одного среднесписочного работника в сравнении с началом года, а также иные показатели, определяемые органом, заключающим контракт. Этот порядок не соответствует положениям Трудового кодекса Республики Беларусь (далее – ТК) (ст. 86, 88). Поэтому формирование постоянной тарифной части заработной платы работников требует совершенствования, установления зависимости ее размера от результатов финансово-хозяйственной деятельности.

В результате проведенного анализа установлено, что сельскохозяйственные организации не изменили в локальных правовых актах (далее – ЛПА) тарифную ставку первого разряда, которая с 1 января 2024 г. во всех организациях должна быть установлена в размере не ниже 93,9 руб. (согласно изменившемуся размеру минимальной заработной платы). Таким образом, установлено, что ее размер занижен и тем самым ущемлены интересы служащих и рабочих предприятий. При определении размера ставки первого разряда в этих организациях не были учтены требования Генерального и Тарифного соглашений, тем самым эти ЛПА являются недействительными (согласно ст. 7 ТК ЛПА, содержащие условия, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством о труде, являются недействительными) [13].

По результатам изучения действующих ЛПА в области социально-трудовых отношений (положений об оплате и премировании труда работников, коллективных договоров, штатных расписаний, порядка расчета сдельных расценок в растениеводстве и животноводстве) в сельскохозяйственных организациях республики

с целью стимулирования производительности труда в растениеводстве и животноводстве, перехода на проектно-целевой метод организации труда выработан следующий комплекс мер:

**1. Меры по установлению месячной и часовой тарифной ставки первого разряда.** Тарифные ставки (тарифные оклады) согласно части второй ст. 61 ТК определяются коллективным договором, соглашением или нанимателем. Учитывая то, что современные сельскохозяйственные организации созданы в форме акционерных обществ и унитарных предприятий, все регулирующие ЛПА утверждаются нанимателем в лице высшего органа управления – общим собранием акционеров или собственников имущества.

Экономические службы сельскохозяйственных организаций обосновывают размер месячной и часовой тарифной ставки. Тарифным соглашением между Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, Белорусским профсоюзом работников агропромышленного комплекса и Республиканским агропромышленным союзом «БелАПС» на 2019–2021 гг., продленным на период 2022–2024 гг., наниматель обязан обеспечить размер месячной тарифной ставки не ниже 15 % размера месячной минимальной заработной платы, который установлен постановлением Правительства Республики Беларусь. В 2024 г. ее размер составлял 626 руб., поэтому минимальный размер месячной тарифной ставки не должен быть ниже 93,9 руб.

Для создания эффективной системы оплаты труда необходимо определять расценки при сдельной оплате труда в растениеводстве и животноводстве в соответствии со ст. 88 ТК. Для этого нужно определить часовые тарифные ставки, соответствующие разрядам выполняемых работ, и часовые нормы выработки. Они рассчитываются следующим образом: месячную минимальную заработную плату делим на расчетную норму рабочего времени в 2024 г. при шестидневной рабочей неделе, то есть на 168,5 ч, в результате деления получаем часовую минимальную заработную плату 626 руб. / 168,5 ч = 3,72 руб/ч. Часовую минимальную заработную плату в коллективном договоре приравниваем к часовой тарифной ставке пятого разряда, которому соответствует тарифный коэффициент 1,73. Разделив часовую тарифную ставку пятого разряда на коэффициент 1,73, получим часовую тарифную ставку первого разряда, которая составляет 2,15 руб. ( $3,72 \text{ руб/ч} / 1,73 = 2,15 \text{ руб/ч}$ ). Затем определяем часовые тарифные ставки для каждого разряда работ путем умножения часовой тарифной ставки первого разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда работ.

По каждому виду работ в сельскохозяйственных организациях следует проводить нормирование труда и утвердить часовые нормы выработки (нормы времени). В настоящее время в дочерних компаниях таковые расчеты отсутствуют. Для работников животноводства установлены годовые нормы производства продукции, а не нормы выработки. Это является одним из существенных недостатков существующей системы оплаты труда работников, так как они должны знать свою зарплату

за 1 час работы соответствующего тарифного разряда при выполнении ими часовой нормы труда.

**2. Меры по совершенствованию оплаты труда руководителей сельскохозяйственных организаций.** Для усиления взаимосвязи и выработки механизма оплаты труда руководителей, предусматривающего установление зависимости ее размера от результатов финансово-хозяйственной деятельности, разработаны следующие предложения по установлению стимулирующих выплат по двум критериям их начисления:

1) *от размера выручки от реализации продукции животноводства* (на основании подп. 6.3 постановления Совета Министров Республики Беларусь от 8 июля 2013 г. № 597 «О совершенствовании условий оплаты труда руководителей организаций в зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности» (в ред. постановления Совета Министров Республики Беларусь от 6 августа 2024 г. № 577)).

Зависимость оплаты труда руководителя от результатов хозяйственной деятельности сельскохозяйственной организации в течение года предлагается установить путем включения в контракт пункта о ежемесячной стимулирующей выплате в процентах от выручки от реализации продукции животноводства этой организации на период действия контракта. Процент предложено рассчитывать путем деления годовой оплаты труда руководителя по тарифному окладу с повышением 50 % к выручке от реализации продукции животноводства за отчетный год. Данный процент устанавливается на один год, далее пересматривается с учетом изменившихся показателей. Показатель выручки от реализации продукции животноводства и его рост является критерием соблюдения технологии производства животноводческой продукции, отсутствия вакансий зоотехников, ветеринаров, рабочих профессий в животноводстве. При этом стимулирующая выплата по этому критерию не может превышать законодательно установленного соотношения размера среднемесячной заработной платы среднесписочного работника сельскохозяйственной организации в соответствующем месяце, что также должно быть включено в контракт;

2) *от уровня рентабельности продаж* (на основании подп. 6.5 вознаграждение по итогам работы за год. Выплата руководителю вознаграждения по итогам работы за год производится после подведения итогов работы организации одновременно с выплатой указанного вознаграждения работникам организации по условиям, предусмотренным в коллективном договоре либо ином ЛПА, принятом в порядке, установленном законодательством (в ред. постановления Совета Министров Республики Беларусь от 30 апреля 2019 г. № 269). Вознаграждение по итогам работы за год учитывается при расчете фактического значения коэффициента соотношения средней заработной платы руководителя и средней заработной платы по организации в целом ежемесячно в текущем году равными долями, начиная с месяца его фактической выплаты).

По данному критерию размер бонуса по итогам работы за год рассчитывается путем умножения достигнутого уровня рентабельности продаж (в процентах)

на сумму полученной прибыли от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и деления полученного значения на 100 %. Он не может превышать установленное законодательством коэффициента соотношения размера бонуса и размера заработной платы среднесписочного работника сельскохозяйственной организации за этот год.

Отличие бонуса от премии заключается в том, что бонус руководителю выплачивается из прибыли, а премия – из фонда материального поощрения. Это два источника выплаты дополнительного вознаграждения.

Выплата бонуса в проценте от прибыли предусмотрена подп. 1.2 Указа Президента Республики Беларусь от 4 июля 2016 г. № 253 «О мерах по финансовому оздоровлению сельскохозяйственных организаций» (с учетом положений Указа Президента Республики Беларусь от 18 апреля 2024 г. № 159 «Об изменении указов Президента Республики Беларусь» [14]) при передаче полномочий руководителя управляющей организации или управляющему: «по итогам работы за год управляющей организации (управляющему) устанавливается бонус в доле прибыли от реализации продукции, товаров (работ, услуг), равный уровню рентабельности продаж. Выплачиваемая сумма бонуса не может превышать восьмикратного размера заработной платы среднесписочного работника сельскохозяйственной организации за этот год».

Премия, выплачиваемая за достижение производственных показателей, относится на себестоимость продукции. Бонус в нашем случае на себестоимость продукции не относится, так как выплачивается из прибыли от реализации продукции.

**3. Меры по совершенствованию оплаты труда в молочном животноводстве.** Для определения расценок за молоко предлагается рассчитывать часовые нормы выработки молока по каждому работнику. Расчет производится путем установления годовой нормы удоя на одну корову, нормы обслуживания работником количества голов КРС. Путем умножения годового удоя на количество голов устанавливается годовая норма выработки в тоннах или центнерах, путем деления годовой нормы выработки на 365 и затем на 7 (при 7-часовом рабочем дне) или 8 (при 8-часовом рабочем дне) – часовая норма выработки для работника соответствующей профессии.

Расценка за 1 т или 1 ц молока высшего сорта определяется путем умножения часовой тарифной ставки, соответствующей разрядам выполняемых работ, на технологический коэффициент и делением на часовую норму выработки. Данные расценки повышаются или снижаются на коэффициент качества. Для молока сорта «экстра» сдельная расценка умножается на коэффициент качества 1,5, а первого сорта – делится на коэффициент 1,25. Таким образом устанавливаются три уровня расценок за 1 т или 1 ц в зависимости от качества молока: экстра, высший, первый сорта.

В действующей системе оплаты труда предусмотрено повышение сдельных расценок до 300 %, а на отдельные виды работ – до 500 %. В связи с тем, что часовые тарифные ставки существенно увеличены, то эти

стимулирующие выплаты производятся на продукцию или работы, которые произведены сверх установленных норм выработки по молочно-товарной ферме или организации в целом. Сумма стимулирующих выплат распределяется между работниками на 1 руб. начисленной заработной платы по сдельным расценкам. Тем самым все работники материально стимулируются для производства продукции сверх установленной нормы выработки для МТК или организации в целом.

После определения сдельных расценок разрабатываются стимулирующие выплаты за отдельные результаты труда: получение приплода в молочном животноводстве, соблюдение технологической дисциплины и др.

**4. Меры по совершенствованию оплаты труда трактористов-машинистов сельскохозяйственного производства.** Трактористы-машинисты в сельскохозяйственных организациях составляют важнейшую часть трудового коллектива. От их труда зависит производство продукции растениеводства, в том числе производство кормов. В отличие от работников животноводства они работают в основном индивидуально, так как управляют высокопроизводительными и мощными машинами и агрегатами. Их кадровый потенциал и профессиональный уровень позволяет им индивидуально или в составе двух-трех экипажей обработать поле в течение необходимых агротехнических сроков.

Анализ расчета сдельных расценок за единицу выполненных весенних (осенних) полевых работ в сельскохозяйственных организациях показал, что порядок расчета не соответствует действующему законодательству, снижая, таким образом, мотивацию работников. Обусловлено это тем, что в основу расчета положен принцип деления дневных тарифных ставок на дневные нормы выработки, а не часовых тарифных ставок на часовую норму выработки, что приводит к искажению конечных расчетных позиций. Вторым недостатком является установление шкалы норм выработки.

Для мотивации труда работников данной категории нами предлагается установление увеличенных расценок, которые применяются для начисления заработной платы за объем работы, который входит в повышающиеся интервалы.

Начисление стимулирующей части заработной платы производится трактористу-машинисту индивидуально за перевыполнение нормы выработки или механизированному отряду за перевыполнение им коллективной нормы выработки. Они материально заинтересованы в том, чтобы выполнить норму выработки, а также ее значительно перевыполнить, так как за сверхнормативную работу (вспаханные, обработанные, скошенные или засеянные гектары) им начисляются стимулирующие выплаты по сдельным расценкам, увеличенным в четыре раза.

Наряду с этим цифровизация процессов сельскохозяйственных полевых работ позволяет усилить мотивацию трактористов-машинистов, так как часовые нормы выработки, часовая тарифная ставка, сдельная расценка и другие показатели будут в онлайн-режиме отражаться на дисплее в кабине трактора. Механизатору за каждый гектар выполненной работы будет начисляться

его заработок с учетом качества работы, а по итогам смены – и с учетом перевыполнения сменной нормы выработки.

**5. Меры по дополнению механизма формирования заработной платы работников, занятых на производстве основных видов продукции, вспомогательными показателями, учитывающими особенности технологических процессов при производстве сырья.** Использование базовых и дополнительных показателей для мотивации труда работников на основных технологических процессах ориентированно, во-первых, на снижение затрат (сокращение падежа за счет обеспечения сохранности поголовья, снижения трудоемкости за счет повышения продуктивности животных и птицы, оптимизации кормления и поения животных и птицы); во-вторых, на формирование комплексной оценки результатов труда работников. Это позволит устранить методологические ошибки в существующих на практике подходах к оплате труда, усилит экономическую заинтересованность работников в конечных результатах труда за счет обеспечения рациональной организации труда и формирования справедливого вознаграждения за труд.

**6. Меры по дополнению механизма формирования заработной платы специалистов и работников, занятых на производстве основных видов продукции, вспомогательными показателями, учитывающими финансовые результаты, количество и качество производимой продукции, снижение затрат на производство.** Так, базовым показателем премирования служащих является обеспечение получения предприятием чистой прибыли с нарастающим итогом.

Надо подчеркнуть, что премируются также и специалисты отраслевого направления, в числе которых главный агроном, агрономы, управляющие отделениями, помощник управляющего, агрономы отделений, заведующий зерноскладом в зависимости от времени года, а также главные зоотехники, зоотехники, главный ветврач, ведущие ветврачи, ветврачи и ветфельдшера. Кроме того, следует предусмотреть вариативный размер премии главному инженеру, ведущему инженеру по эксплуатации машинно-тракторного парка, заведующему ремонтной мастерской, техникам-механикам отделений, ведущему инженеру-механику, инженерам по материально-техническому снабжению, главному энергетика, инженеру-электрику, главному специалисту по механизации трудоемких процессов, начальнику автотранспортного цеха, технику-механику автотранспортного цеха в зависимости от времени года.

Выплату премии за обеспечение получения такового показателя целесообразно предусмотреть заведующим производственных бригад в животноводстве (МТК, МТФ), помощникам заведующих производственных бригад в животноводстве, ветработникам ферм, зоотехникам-селекционерам ферм, а также главному специалисту по воспроизводству и племенному делу.

Премируются также рабочие отрасли растениеводства, служб капитального строительства и ремонта, ремонтных мастерских, ЖКХ, заготовочного цеха, сторожа, кладовщики и другие рабочие, трактористы-машинисты, водители автотранспортного цеха.

Показатели премирования следует увязывать не только с количеством и качеством производимой продукции, но и снижением затрат на производство.

В то же время реализация проектно-целевого метода организации труда сдерживается рядом проблем и ограничений (дефицит кадров, высокая сменяемость руководителей, недостаток профессиональных компетенций персонала и т. д.), которые необходимо решать.

Учитывая значительное число вакансий в сельскохозяйственных организациях, которые формируют общереспубликанский банк вакансий, а также текущее положение, когда в практической деятельности специалистов и рабочих кадров отмечается совмещение обязанностей на рабочем месте с функционалом вакантного места (к примеру, по профилю зоотехнии) следует пересмотреть содержание последних, увязав с перспективными прогнозами развития сельскохозяйственных организаций, а также с условиями мотивации труда. В данном контексте видится, что данная мера приведет к оптимизации профильного функционала, позволит избежать сверхнормативной нагрузки специалистов, сформировать справедливые механизмы вознаграждения.

С 1 июня 2023 г. вступило в действие постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 1 июня 2023 г. № 17 «Об определении перечня» (с последующими нормативно-правовыми актами, изменениями и дополнениями), в соответствии с которым на профессии рабочих и должности служащих могут привлекаться иностранные граждане или лица без гражданства, не имеющие разрешения на постоянное проживание в Республике Беларусь, без учета ограничений по защите национального рынка труда [13, 16, 17].

Однако практика свидетельствует, что именно в этой сфере могут возникать кадровые риски, которые препятствуют реализации проектно-целевого метода организации труда: в случае заключения срочного контракта, досрочного его расторжения, а также при одностороннем внедрении цифровых технологий в производственные и управленческие процессы. Кроме того, здесь нужен продуманный механизм закрепления иностранных специалистов (решение вопросов переезда, места проживания, семейно-бытовых вопросов). С другой стороны, как показывает мировая практика, граждане иностранных государств в основном вовлечены в процессы сезонной миграции, которая свойственна аграрной отрасли [18]. При этом усугубляется риск повторяющегося поиска новых работников, что предопределяет изучение зарубежного опыта привлечения иностранных работников, позитивных и негативных последствий применяемого подхода в обеспечении кадрами аграрной отрасли с целью выработки новых направлений кадрового обеспечения в национальной кадровой политике. В этой связи целесообразно проведение мониторинга кадрового обеспечения – в каких регионах и конкретно в каких сельскохозяйственных организациях данные вакансии не явились привлекательными для местного населения, были заполнены иностранными гражданами и (или) лицами без гражданства.

Для кадрового обеспечения многоотраслевых крупных сельскохозяйственных организаций и кооперативно-интегрированных структур целесообразно формирование центров развития профессиональных компетенций для крупнотоварного аграрного производства в условиях развития крупномасштабного землеустройства, сельскохозяйственной кооперации, освоения инноваций и цифровой трансформации.

В этой связи при объединении организаций в рамках единых кооперационно-интеграционных структур потребуется определить, наряду с выработкой общих согласованных механизмов к оплате и стимулированию труда, направления укрепления кадрового потенциала.

Наряду с осуществляемыми мерами, решению проблем кадрового обеспечения сельскохозяйственных организаций, входящих в кооперационно-интеграционные структуры, будет способствовать развитие договорных отношений между учреждениями системы аграрного образования (о гарантиях подготовки квалифицированного специалиста) и работодателями (о создании комфортных условий труда на рабочем месте и жизни: благоустроенные жилые помещения для молодых специалистов, соблюдение положений коллективного договора), предметом которых являются профессионально-квалификационные качества молодого специалиста и его ответственное поведение. Этим самым создается механизм взаимодействия образовательных учреждений, потенциальных нанимателей и работников с целью обеспечения сбалансированности потребности в кадрах аграрной отрасли и объемов их подготовки системой аграрного образования, защищаются интересы молодого специалиста на первом этапе его трудовой деятельности. В свою очередь, это актуализирует выработку алгоритма профессионального и карьерного продвижения молодого специалиста и необходимость внедрения мониторинга точечного отслеживания траектории профессионального движения каждого подготовленного в рамках функционирования центра развития компетенций и при его поддержке выпускника (от учебы в агроклассе до трудоустройства).

Также дополнительным инструментом может выступать создание профессиональной сети специалистов-аграриев (платформы), которые могут обмениваться мнениями по проблемным вопросам внедрения новых технологий в производственные и управленческие процессы, обсуждать новые инструменты мотивации труда, результаты формирования корпоративной культуры, передовые практики управления персоналом и др. Вместе с тем деятельность такой сети может быть результативной в обеспечении визуализации данных о состоянии социальных стандартов в разрезе конкретных агрогородков, сельских населенных пунктов, где расположены сельскохозяйственные организации, для информирования потенциальных работников об индикаторах и показателях социальных стандартов наряду с предложением по размеру заработной платы путем создания единого информационного ресурса.

С 1 января 2024 г. вступили в силу изменения в ст. 307<sup>1</sup> ТК Республики Беларусь в части установления форм дистанционной работы, что выступает одним из условий

перехода на проектно-целевой метод организации труда в аграрных предприятиях. Основным критерием выполнения дистанционной работы является возможность выполнения и соблюдения работником норм труда. Такая особенность устанавливается нанимателем и закрепляется в Правилах внутреннего трудового распорядка и Положении о дистанционной работе. Местом выполнения работником постоянной работы на условиях трудового договора является место нахождения нанимателя. Для выполнения дистанционной работы местом ее выполнения может выступать адрес или иное место, установленное ЛПА нанимателя. Выполнение дистанционной работы оговаривается нанимателем и работником, и с учетом этих условий определяется место и характер выполнения такой работы.

Для сельскохозяйственных организаций факторами, влияющими на выполнение дистанционной работы, являются сроки выполнения работы и составления документов (отчетов о выполненной работе), контроль за правильностью и полнотой указанных в них сведений, своевременная передача документов и отчетов непосредственному руководителю или иным подразделениям для дальнейшей обработки. Составление, обработка и архивирование первичных учетных документов и отчетности сельскохозяйственных организаций составляется и передается согласно графику документооборота, который является неотъемлемой частью учетной политики организации.

Сложности в организации документооборота и ее трудоемкость по причине дублирования значительного числа документов (внутрихозяйственной цепочки обработки и движения документации, ведения ведомственной отчетности) приводят к чрезмерной загруженности специалистов бухгалтерской и экономической служб. Комплексное решение оптимизации документооборота видится в совершенствовании его организации по уровням, а также функциональному разделению полномочий по его осуществлению. Наряду с этим следует предусмотреть проведение на постоянной основе обучающих и развивающих курсов с использованием соответствующей оргтехники и программного обеспечения.

Таким образом, организация дистанционной работы в сельскохозяйственных организациях требует последующего изучения и апробации в конкретных условиях хозяйствования с целью выявления преимуществ ее использования, выработки мотивационных инструментов использования цифровых технологий и адаптации к новому режиму труда и отдыха.

### **Заключение**

В ходе проведенных исследований получены следующие научные результаты:

изучены особенности развития сельских территорий в контексте функционирования экономики регионального АПК, выявлены тенденции сокращения численности сельского населения (в том числе в трудоспособном возрасте), усиления неравенства в социально-экономическом положении и качестве жизни городского и сельского населения, диспропорциональности

в уровне и темпах развития территорий, низкоэффективного функционирования организаций аграрной сферы, наличия экологических угроз, вызванных увеличением антропогенной нагрузки на локальные экосистемы;

исследованы региональные условия занятости и производительности труда работников в сельскохозяйственных организациях, количественные и качественные изменения структуры региональной занятости в сельскохозяйственных организациях, особенности дифференциации уровня производительности аграрного труда в регионах, факторы низкой эффективности труда в отдельных регионах, обоснованы предложения по их устранению;

установлены объективные (внедрение новых технологий и машин, высокоурожайных сортов растений и высокопродуктивных пород скота, цифровизация аграрного производства, применение других современных материальных средств производства) и субъективные (профессиональные знания и навыки собственников, руководящих работников и специалистов, кадров массовых профессий сельскохозяйственных организаций, их умение и деловая репутация, компетенции) условия применения проектно-целевого метода организации труда в аграрных предприятиях;

разработан комплекс мер по стимулированию производительности труда в растениеводстве и животноводстве, переходу на проектно-целевой метод организации труда, который направлен на усиление материальной заинтересованности работников в увеличении объемов производства продукции растениеводства и животноводства с наименьшими затратами труда, материальных и денежных ресурсов, а также в целях обеспечения установления строгой зависимости заработной платы работников от конечных результатов.

#### Список использованных источников

1. Численность населения на 1 января 2023 г. по областям и г. Минску // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/ssrd-mvf\\_2/natsionalnaya-stranitsa-svodnyh-dannyh/naselenie\\_6/chislennost-naseleniya1\\_yan\\_poobl/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/ssrd-mvf_2/natsionalnaya-stranitsa-svodnyh-dannyh/naselenie_6/chislennost-naseleniya1_yan_poobl/) (дата обращения: 31.01.2024).
2. Пашкевич, О. А. Обеспеченность кадрами, производительность и мотивация труда в сельскохозяйственных организациях: проблемы и направления решения / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Организационно-правовые аспекты инновационного развития агробизнеса : междунар. сб. науч. тр. / Белорус. гос. с.-х. акад., Западнопоморский технол. ун-т в Щецине ; редкол.: А. С. Чечёткин (гл. ред.) [и др.]. – Щецин – Горки, 2021. – С. 175–180.
3. Пашкевич, О. А. Взаимосвязь производительности и оплаты труда работников животноводства: принципы, подходы, условия роста / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина, С. А. Каган // Аграрная экономика. – 2021. – № 7. – С. 60–73.
4. Лёвкина, В. О. Оплата труда в сельском хозяйстве: актуальные тенденции, проблемные аспекты / В. О. Лёвкина // Актуальные проблемы менеджмента в АПК : сб. науч. ст. по материалам VI Междунар. науч.-практ. конф., Горки, 16–17 июня 2022 г. / Белорус. гос. с.-х. акад. ; редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки, 2022. – С. 70–72.
5. Лёвкина, В. О. Организационно-экономические факторы роста производительности аграрного труда в региональной экономике / В. О. Лёвкина // Обеспечение качества продукции АПК в условиях региональной и международной интеграции : материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 15–16 окт. 2020 г. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск, 2021. – С. 134–136.
6. Система рекомендаций по стимулированию занятости трудовых ресурсов и росту производительности труда работников сельскохозяйственных организаций / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина, С. А. Каган [и др.] // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2021. – Гл. 5, § 5.1. – С. 104–112.
7. Пашкевич, О. А. Экономико-организационный инструментарий повышения производительности труда в сельском хозяйстве / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2022. – Вып. 50. – С. 205–218.
8. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021–2025 годы // Министерство связи и информатизации Республики Беларусь. – URL: <https://www.mpt.gov.by/ru/gosudarstvennaya-programma-cifrovoe-razvitiye-belarusi-na-2021-2025-gody> (дата обращения: 11.06.2024).
9. Советом по проектам в сфере цифрового развития согласованы подходы к реализации «проекта будущего» «Точное земледелие» // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – URL: <https://mshp.gov.by/ru/news-ru/view/soveto-9406-2024> (дата обращения: 11.06.2024).
10. Сельскому хозяйству ЕАЭС обеспечат цифровое будущее // Евразийская экономическая комиссия. – URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/nae/news/Pages/2-02-2018-2.aspx> (дата обращения: 15.03.2024).
11. Международный опыт развития цифровизации в АПК: государственная поддержка, регулирование, практика // Департамент агропромышленной политики ЕЭК. – URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/d62/Mezhdunarodnyy-opyt-razvitiya-tsifrovizatsii-v-APK-gosudarstvennaya-podderzhka-regulirovanie.pdf> (дата обращения: 11.03.2024).
12. Цифровая повестка Евразийского экономического союза до 2025 года: перспективы и рекомендации. Обзор // Группа Всемирного банка. – URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/ru/413921522436739705/pdf/EAEU-Overview-Full-RUS-Final.pdf> (дата обращения: 11.03.2024).
13. Трудовой кодекс Республики Беларусь: 26 июля 1999 г. № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : с изм. от 29 июня 2023 г. № 273-З : по состоянию на 1 янв. 2024 г. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2024. – 186 с.

14. Об изменении указов Президента Республики Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь от 18 апр. 2024 г. № 159 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 11.09.2024).

15. Об определении перечня : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 1 июня 2023 г. № 17 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 11.09.2024).

16. Об определении перечня : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 19 дек. 2023 г. № 52 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 11.09.2024).

17. Об изменении постановления Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 19 декабря 2023 г. № 52 : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 1 июля 2024 г. № 50 // ЭТАЛОН : информ.-поисковая система (дата обращения: 11.09.2024).

18. Пашкевич, О. А. Национальный и европейский опыт привлечения кадров в сельское хозяйство: актуальные тенденции / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси : межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2023. – Вып. 51. – С. 169–181.

### **§ 3.4. Рекомендации по повышению эффективности функционирования малых форм агробизнеса**

Малые формы хозяйствования (далее – МФХ) в аграрной сфере Республики Беларусь занимают особое место. Несмотря на довольно небольшой объем производимой продукции в целом по отрасли, они достаточно успешно развиваются и в некоторых рыночных секторах достойно конкурируют с крупнотоварными производителями. Так, в республике ежегодно наблюдается рост численности крестьянских (фермерских) хозяйств (далее – К(Ф)Х), увеличиваются площадь используемых ими сельскохозяйственных земель, списочная численность работников.

По итогам 2023 г. в общей совокупности хозяйств 16,7 % из них получили отрицательный финансовый результат. В основном к данной категории относятся вновь созданные и действующие менее трех лет К(Ф)Х, что, как правило, связано с множеством различных факторов организации производства и реализации продукции, управления, участием в программах государственной поддержки, а также наличием собственных и возможности получения заемных финансовых ресурсов для расширения и модернизации производства [4].

По результатам 2024 г. численность данной категории сократилась. Так, на 01.01.2025 г. в республике зарегистрировано 3 796 К(Ф)Х, из них осуществляли сельскохозяйственную деятельность 3 342 субъекта (для сравнения: на 01.01.2024 г. – 3 822 и 3 364 соответственно).

Кроме того, большое значение в обеспечении населения продовольствием имеют личные подсобные хозяйства населения (далее – ЛПХ), которые ежегодно производят продукции сельского хозяйства на общую сумму более 6,3 млрд руб., или около 19 % от всего производства в республике [5]. Однако в последние годы наблюдается тенденция к сокращению численности ЛПХ, что связано со множеством факторов: урбанизация, динамичное развитие страны, доступность продовольствия, старение сельского населения и пр.

В связи с этим на современном этапе развития перед государством стоят задачи по стимулированию и поддержке малого агробизнеса, раскрытию его потенциала, что в первую очередь обусловлено их высоким удельным весом в производстве отдельных категорий сельскохозяйственной продукции, более низким уровнем материально-технического обеспечения, а также реальных денежных доходов данных сельскохозяйственных

товаропроизводителей и рядом других факторов и условий хозяйствования [2, 3].

Учитывая важность МФХ для поддержания эффективной занятости на селе и обеспечения продовольственной безопасности страны, необходимо определить направления для дальнейшего оказания дополнительной целенаправленной поддержки данным субъектам хозяйствования, в том числе внедрить на практике модель прогрессивного развития МФХ в виде «лестницы роста», предполагающей их поэтапное развитие и преобразование в соответствии с установленными критериями (рис. 3.4.1).

На первом этапе предложенной модели предусматривается оказание дополнительной материальной и финансовой поддержки ЛПХ, осуществляющим товарное производство сельскохозяйственной продукции по определенной специализации с учетом специфики природно-климатических условий местности и участия в сырьевой зоне перерабатывающих предприятий.

В рамках данного направления возможно расширение мер государственной поддержки перспективных товарных ЛПХ на основе компенсационного субсидирования части затрат из районного (областного) бюджета (в размере 20–30 %) на приобретение, модернизацию, строительство объектов производственной инфраструктуры, а также покупку новой техники и оборудования в срок, не превышающий трех лет с момента начала вложения, при соблюдении ими ряда условий:

- владельцы ЛПХ должны постоянно проживать в сельской местности;
- иметь профильное аграрное образование и (или) стаж работы в сельском хозяйстве;
- иметь опыт ведения товарного ЛПХ и желание его дальнейшего развития.

Определение наиболее перспективных товарных ЛПХ для оказания государственной поддержки должно производиться межведомственной комиссией из числа представителей профильных комитетов районных (областных) исполнительных комитетов, Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, а также, при необходимости, специалистов Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимательства (далее – БФФПП).