УДК 331.5, 378.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ РЕГИОНА НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМОВ ЦЕЛЕВОЙ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ (НА ПРИМЕРЕ АПК)

Солдатова Ольга Николаевна, канд. пед. наук, доцент
УО «Академия управления при Президенте Республики Беларусь», г. Минск, Республика Беларусь
e-mail: *bear_s@rambler.ru*
Барайшук Сергей Михайлович, канд. физ.-мат. наук, доцент
УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»,
г. Минск, Республика Беларусь
e-mail: *bear_s@rambler.ru*

Аннотация. Рассматриваются проблемы управления трудовыми ресурсами региона. На основе анализа белорусского и зарубежного опыта обосновывается применение возвратного кредитования целевой подготовки инженерных кадров для АПК Брестской области.
Ключевые слова: трудовые ресурсы, управление персоналом, целевая подготовка, возвратное кредитование, агропромышленный комплекс, кадровая политика

IMPROVING THE REGIONAL LABOR RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM BASED ON TARGETED TRAINING MECHANISMS (ON THE EXAMPLE OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX)

Olga Soldatova, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus, e-mail: *bear_s@rambler.ru*
Baraishuk Siarhei, Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor
Belarusian State Agrarian Technical University, Minsk, Republic of Belarus
e-mail: *bear_s@rambler.ru*

Abstract. The problems of regional labor resource management are considered. Based on the analysis of Belarusian and foreign experience, the use of repayable financing for targeted training of engineering personnel for the agro-industrial complex of the Brest region is substantiated.
Key words: labor resources, personnel management, targeted training, repayable financing, regional economy, agro-industrial complex, personnal policy

Современный этап социально-экономического развития Республики Беларусь характеризуется глубокими структурными преобразованиями, направленными на повышение конкурентоспособности национальной экономики и обеспечение ее устойчивого развития в условиях нарастающей неопределенности. Ключевым условием успешной реализации этих преобразований является наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов, способных адаптироваться к быстро меняющимся технологическим условиям и обеспечивать инновационное развитие отраслей и регионов. В этом контексте особую актуальность приобретает проблема обеспечения сбалансированности рынка труда и трудовых ресурсов. Решение данных задач выступает в качестве одного из ключевых приоритетов в стратегических и программных документах в сфере национальной безопасности, кадровой политики и социально-экономического Республики Беларусь [1-3].

В настоящей работе рассмотрены отдельные аспекты проблемы обеспечения инженерными кадрами агропромышленного комплекса (на примере Брестской области), играющего ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности страны. Авторами предпринята попытка обоснования и разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами региона на основе внедрения механизма возвратного кредитования целевой подготовки кадров.

Трудовые ресурсы как экономическая категория представляют собой совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда, и включают в себя все работоспособное или экономически активное население соответствующего территориального или отраслевого уровня.

Исследователи отмечают, что трудовые ресурсы, в отличие от природных (естественных) ресурсов, являются особым видом ресурсов, представляя собой важный фактор производства, рациональное использование которого обеспечивает не только повышение уровня производства и его экономической эффективности, конкурентоспособности, но и качественное развитие всей социальной системы [4]. Как отмечают А.Я. Кибанов и Е.А. Митрофанова, эффективное управление трудовыми ресурсами требует комплексного подхода, включающего прогнозирование, планирование и мотивацию [5].

В современных условиях, когда межрегиональная конкуренция за трудовые ресурсы усиливается, а демографические вызовы становятся все более ощутимыми, возникает необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению кадровым потенциалом. Воспроизводство трудовых ресурсов – это процесс постоянного и беспрерывного возобновления количественных и качественных характеристик экономически активного населения. Эффективное регулирование процессов воспроизводства трудовых ресурсов обеспечит достижение стабильного экономического роста.

Управление трудовыми ресурсами на региональном уровне представляет собой сложную многоуровневую систему, направленную на достижение эффективного использования трудового потенциала исходя из текущих и перспективных потребностей экономики региона.

Понятие «трудовые ресурсы» было введено С. Г. Струмилиным в 20-е гг. XX в. в практике планирования и учета трудоспособного населения в условиях централизованного управления человеческими ресурсами. Данный термин определялся как планово-учетная категория, характеризующая часть населения, которая находится в трудоспособном возрасте. В качестве финансово-экономической категории это понятие означало часть населения, обладающую необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями [6].

Исходная трактовка понятия «трудовые ресурсы» ограничивалась численностью трудоспособного населения, поскольку таковыми были запросы труда в его раннеиндустриальной форме. По мере развития понятия расширялось его содержание, оно вобрало в себя все параметры людей, способных работать в текущих технико-экономических и организационно-экономических условиях. Развертывание содержания понятия происходило под воздействием изменений характера труда.

Рассматривая трудовые ресурсы как одну из форм выражения понятия «человеческие ресурсы» и анализируя приведенные определения, можно сказать, что в данном контексте под трудовыми ресурсами понимают население страны, обладающее физическим развитием и интеллектуальными способностями, необходимыми для трудовой деятельности, т. е. способное производить материальные блага или оказывать услуги. Следовательно, ключевой характеристикой трудовых ресурсов является наличие определенного уровня физического и интеллектуального развития, способностей и знаний в какой-либо сфере приложения труда. По сути, такой взгляд на трудовые ресурсы базируется на марксистких взглядах на рабочую силу как единство рабочей силы и совокупности ее владельцев, выступающих носителями рабочей силы.

В целом, данный подход к определению сущности трудовых ресурсов региона сохраняется исследователями и в настоящее время, с детализацией текущих дополненных особенностей в сфере развития малого и среднего бизнеса, а также миграционных процессов. Так, Е.Ю. Перевозчикова рассматривает трудовые ресурсы «как совокупность реальных и потенциальных работников, лиц, имеющих возможности и способности заниматься трудовой деятельностью на данной территории, включая учащихся, пенсионеров, самозанятых и иностранных трудовых мигрантов, с учетом их территориальной принадлежности» [4, с.8]. Такой взгляд на трудовые ресурсы актуален в условиях дефицита кадров и учитывает территориальную привязку, что позволяет корректно оценивать влияние маятниковой и межрегиональной трудовой миграции на кадровый баланс региона.

Стратегический подход к управлению трудовыми ресурсами предполагает, что решения в этой области должны приниматься не как реакция на уже возникшие проблемы, а на основе долгосрочного прогнозирования и планирования [3]. В Республике Беларусь в целом сформирована нормативно-правовая база, регулирующая вопросы подготовки и закрепления кадров. Ключевым документом в этой сфере является Государственная программа «Сбалансированный рынок труда» на 2026–2030 годы, утвержденная Постановлением Совета Министров № 699 от 2 декабря 2025 года [7]. Программа определяет цель – содействие эффективной занятости населения – и предусматривает решение таких задач, как консолидация внутренних трудовых ресурсов, улучшение условий и охраны труда, стимулирование притока квалифицированной иностранной рабочей силы [7, с. 2-3].

Однако, несмотря на наличие стратегических документов, практика реализации кадровой политики выявляет ряд системных проблем, особенно остро проявляющихся в сфере целевой подготовки специалистов для АПК. Действующая система обязательного распределения выпускников, обучившихся за счет бюджетных средств, формально обеспечивает трудоустройство, но не гарантирует долгосрочного закрепления кадров. Молодые специалисты, отработав положенный срок (2 года после обучения за счет средств бюджета и 5 лет при целевой подготовке), стремятся покинуть сельскую местность и переехать в города или сменить сферу деятельности. Согласно данным, приведенным в Государственной программе, численность работающих пенсионеров (470 тыс. человек) почти в 34 раза превышает численность молодежи, впервые «вошедшей» на рынок труда (13,9 тыс. человек за I квартал 2025 г.) [7, с.6]. Это косвенно свидетельствует о том, что старшее поколение вынуждено компенсировать отток молодежи из реального сектора экономики.

В Беларуси, как и во многих постсоветских странах, сохраняется перекос в сторону высшего образования в ущерб среднему специальному и профессионально-техническому. Около 70% вакансий на рынке труда составляют рабочие профессии [7, с.7], однако система образования продолжает готовить преимущественно специалистов с высшим образованием. Для АПК это решается присвоением рабочих профессий студентам профильных ВУЗов с перспективой их дальнейшего трудоустройства на рабочую специальность. Кроме того, выпускник, отказавшийся работать по распределению, сталкивается лишь с обязанностью возместить стоимость обучения государству. Однако, как показывает практика, механизм взыскания этих средств работает неэффективно, поскольку основную роль в нем играют учебные заведения, зачастую не имеющие в штате специально подготовленных юристов. Отсутствие «кредитной истории» и иных долгосрочных последствий делает нарушение договоренностей о целевом обучении «малорисковым» поведением.

Многие сельскохозяйственные организации пассивно ожидают прихода молодых специалистов по распределению, не участвуя активно нив формировании запросов, ни в отборе абитуриентов для целевого набора, ни в организации практик и стажировок, ни в создании привлекательных условий труда и быта. Ряд исследователей, в частности И.Е. Золин подчёркивает важность программно-целевого планирования для сбалансированности рынка труда [8] и роль в этом планировании работодателей. Как следствие, выпускники приходят на предприятия, к которым они не имеют никакого морального обязательства и чьи условия их часто не устраивают.

Брестская область, как и большинство регионов Беларуси, сталкивается с естественной убылью населения и его старением. Кроме того, приграничное положение области создает дополнительные риски оттока трудоспособного населения, особенно молодежи, в Польшу и другие страны ЕС в поисках более высокой оплаты труда. Несмотря на то, что Государственная программа фиксирует миграционный прирост на уровне 5-10 тыс. человек в год [7, с.12], профессиональный состав мигрантов не всегда соответствует потребностям отраслей, в частности АПК.

Анализ зарубежной практики показывает, что многие страны, сталкивающиеся с дефицитом квалифицированных кадров в отдельных отраслях или регионах, успешно используют различные модификации механизмов возвратного финансирования образования. Этот опыт может быть адаптирован к белорусским условиям с учетом национальной специфики. В Германии широко распространена система дуального образования, при которой студент заключает договор с предприятием, оплачивающим его обучение и выплачивающим стипендию. После окончания учебы выпускник обязан отработать на предприятии определенный срок (обычно 3-5 лет). В случае досрочного расторжения контракта по инициативе работника он обязан возместить предприятию затраты на обучение. Эта модель создает прочную связь между студентом и работодателем с самого начала обучения. Во Франции действует система «профессиональных контрактов, которая сочетает обучение в учебном заведении и работу на предприятии. Государство предоставляет работодателям существенные налоговые льготы и освобождение от социальных взносов за каждого такого «студента-работника». Это делает экономически выгодным для предприятий брать на себя часть расходов по подготовке кадров. В Австралии действует система государственных образовательных кредитов (Higher Education Loan Programme). Студент может получить кредит на оплату обучения, который начинает погашать только после того, как его доход превысит определенный порог. Погашение происходит через налоговую систему в процентах от дохода. Для выпускников, работающих в дефицитных отраслях или регионах, предусмотрено частичное или полное списание долга. В США программа National Health Service Corps предоставляет стипендии студентам-медикам, которые обязуются после окончания обучения отработать не менее двух лет в районах с недостатком

медицинских кадров. В случае невыполнения обязательств стипендия должна быть возвращена государству в тройном размере.

Обобщая зарубежный опыт, можно выделить следующие ключевые элементы, которые могут быть полезны для РБ. Финансовое участие работодателя повышает его заинтересованность в качестве подготовки и создании достойных условий труда. Использование налоговых и кредитных механизмов позволяет распределить финансовую нагрузку во времени и сделать систему более гибкой. Наличие экономических инструментов истребования средств за неисполнение обязательств делает контракт экономически значимым для обеих сторон. Ни в одной из перечисленных стран механизм возврата средств не возложен на учреждения образования. Учитывая зарубежный опыт, можно предложить следующий механизм возвратного кредитования целевой подготовки инженерных кадров для АПК, основанный на принципе разделенной ответственности государства, работодателя и студента.

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь и Комитет по сельскому хозяйству и продовольствию на основе данных мониторинга рынка труда и анализа инвестиционных проектов в АПК области формируется 5-летний прогноз потребности в инженерных кадрах с разбивкой по специализациям (инженеры-механики, инженеры-электрики, инженеры-технологи). Определяется стратегическая потребность в инженерных кадрах, формируют госзаказ на целевой набор, координируют работу, могут субсидировать процентную ставку по кредиту.

Сельскохозяйственные организации – формируют персонифицированный заказ на специалистов, участвуют в отборе кандидатов, обеспечивают прохождение практик, обязуются трудоустроить выпускника и выплачивать ему доплаты для погашения кредита. Работодатели подают заявки на целевой набор с указанием предлагаемых условий труда (уровень зарплаты, наличие жилья, соцпакет).

Учреждения образования осуществляют подготовку по согласованным программам, участвуют в профориентации и отборе абитуриентов.

Банк – предоставляет образовательный кредит на льготных условиях.

Абитуриент/студент/выпускник – получает кредит на обучение, обязуется успешно освоить программу и отработать у работодателя не менее установленного срока. Отобранные кандидаты заключают четырехсторонний договор (абитуриент, работодатель, вуз/колледж, банк). В котором фиксируются обязательства сторон, размер кредита и порядок его предоставления, условия работы после окончания обучения (должность, зарплата, иные гарантии), срок обязательной отработки (предлагается установить в 5 лет), механизм погашения кредита (участие в погашении работодателя, субсидирование, коэффициенты по кредиту в зависимости от квалификации (оценок), ответственность за неисполнение обязательств. Подготовка может осуществляться в несколько этапов:

Этап 1. Прогнозирование и формирование заказа.

Этап 2. Отбор кандидатов и заключение договоров.

Этап 3. Банк открывает кредитную линию и перечисляет средства на счет учебного заведения. По кредиту возможно предусмотреть льготную процентную ставку, при этом разницу банку компенсирует областной бюджет в рамках финансирования Государственной программы [7]. Предусматривается отсрочка погашения основного долга на весь период обучения + 6 месяцев после окончания для трудоустройства. Возможно частичное освобождение от уплаты процентов за хорошую успеваемость.

Этап 4. После окончания обучения и получения диплома выпускник обязан приступить к работе у заказчика в соответствии с договором. В период отработки погашение кредита происходит следующим образом: 50% основного долга погашается за счет средств областного бюджета (как мера стимулирования закрепления кадров на селе). 50% основного долга погашается за счет ежемесячных доплат работодателя к заработной плате специалиста (эти доплаты являются целевыми и идут напрямую в банк в счет погашения кредита). Проценты по кредиту могут полностью уплачиваться за счет средств местного бюджета при условии успешной работы специалиста.

Если выпускник отказывается от работы у заказчика без уважительных причин, либо увольняется досрочно – договор расторгается. В этом случае все предоставленные льготы (субсидии по процентам, бюджетное погашение части долга) аннулируются. Выпускник обязан самостоятельно погасить оставшуюся сумму кредита и все начисленные проценты по ставке, близкой к рыночной.

Предложенный механизм возвратного кредитования целевой подготовки обладает потенциалом для решения кадровых проблем АПК Брестской области. Рассмотрим ожидаемые

эффекты. Для студентов и выпускников это даст возможность получить востребованную профессию даже при недостатке бюджетных мест. Гарантирует трудоустройство с заранее известным уровнем заработной платы (включая доплаты на погашение кредита). Льготные условия кредитования и частичное погашение долга государством/работодателем создают более выгодные стартовые условия по сравнению с обычным потребительским кредитом.

Для работодателей такой подход обеспечит гарантированное получение квалифицированных специалистов, подготовленных с учетом их потребностей. Даст возможность участвовать в отборе кандидатов и влиять на содержание образовательных программ через заказ. Позволит повысить лояльность молодых специалистов, которые осознают, что предприятие вкладывается в их будущее.

Для региона и государства в целом такой подход может способствовать снижению оттока молодежи из сельской местности и из региона. Повышение эффективности использования бюджетных средств на подготовку конкретных специалистов под конкретные рабочие места. Рост производительности труда в АПК за счет прихода квалифицированных кадров. Улучшение демографической ситуации и социального климата на селе. Как следствие – достижение целей Государственной программы, в частности, обеспеченности нанимателей в кадрах на уровне не менее 97% к 2030 году [7, с. 12].

Внедрение любого нового механизма сопряжено с рисками. Возможны сложности с уточнением объемов финансирования в рамках госпрограммы; установлением плавающей ставки по кредиту с привязкой к ставке рефинансирования; определение приоритетов в финансировании [7, с.4]

Необходимо предусмотреть средства областного бюджета для субсидирования ставок и списания части долга. Кроме того, недостаточная гибкость законодательства, длительность согласования изменений могут затруднить корректировку нормативной базы и потребуется ее корректировка с привлечением заинтересованных сторон [7, с. 4]. К рискам реализации можно отнести слабое межведомственное взаимодействие и неготовность банков и работодателей к участию, а также неприятие нового механизма абитуриентами и их семьями, в виду боязни долговых обязательств. Поэтому требуется поэтапное внедрение механизма (пилотный проект одной отрасли); софинансирование из республиканского бюджета и привлечение средств работодателей для формирования успешного примера реализации и масштабирования для других отраслей и регионов.

Заключение.

В работе предложен механизм совершенствования системы управления трудовыми ресурсами региона который ориентирован на переход от пассивных методов регулирования к активным, стратегически ориентированным инструментам. Механизм возвратного кредитования целевой подготовки кадров, предлагаемый для внедрения применительно к инженерным специальностям для АПК, представляет собой именно такой инструмент. В отличие от традиционной системы распределения, предложенный механизм создает реальную экономическую ответственность всех участников процесса, повышает мотивацию студентов к качественному обучению и добросовестному труду, стимулирует работодателей создавать условия для закрепления кадров, дает возможность регулирования процесса управления кадрами на уровне райисполкомов, обеспечивает более эффективное расходование бюджетных средств.

Предложенный комплекс мероприятий учитывает как положительный зарубежный опыт, так и специфику Республики Беларусь. Успешная реализация этого механизма на примере подготовки кадров для АПК в Брестской области может стать пилотным проектом для последующего масштабирования на другие регионы и отрасли экономики Республики Беларусь. Такой комплексный стратегический подход позволит обеспечить сбалансированный рынок труда и устойчивое социально-экономическое развитие региона в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Об утверждении Программы социально-экономического развития РБ на 2026–2030 годы: решение ВНС от 19.12.25 г. № 1 [Электронный ресурс] /Национальный центр правовой информации РБ. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P31000575. – Дата доступа: 15.01.2026.

2. Об утверждении Концепции национальной безопасности РБ: Решение Всебелорусского народного собрания от 25.04.24 г. № 5 [Электронный ресурс] / Национальный центр правовой информации РБ. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P31000575. – Дата доступа: 11.02.2026.

3. О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь от 3 янв. 2024 г. № 1 [Электронный ресурс] / Национальный центр правовой

информации РБ. – Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32400001. – Дата доступа: 11.02.2026.

4. Перевозчикова, Е. Ю. Формирование стратегии управления трудовыми ресурсами региона: автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. Ю. Перевозчикова ; Государственный университет управления. – Москва, 2012. – 30 с.

5. Красова, Е.Г. Взгляды советского экономиста Е. Г. Струмилина с позиции современной теории человеческого капитала / Е.Г. Красова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10. – № 2 (35). – С. 210-214.

6. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 284 с.

7. О Государственной программе «Сбалансированный рынок труда» на 2026–2030 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров РБ, 02.12.25 г., № 699 // Национальный правовой Интернет-портал РБ.– Режим доступа: https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500699. – Дата доступа: 19.02.2026.

8. Золин, И. Е. Модернизация государственного регулирования рынка труда на основе программно-целевого планирования / И. Е. Золин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2015. – Т. 11, № 20 (305). – С. 39-51.