УДК 331.5:631.3(476.7)

Совершенствование механизмов целевой подготовки для оптимизации управления кадровым потенциалом АПК (на примере Брестской области)

Солдатова О.Н., канд. пед. наук, доц., профессор кафедры кадровой политики и психологии управления, e-mail: lelja_67@mail.ru
(Институт государственной службы УО «Академия управления при Президенте Республики Беларусь),
Барайшук С.М., канд. ф.-м. наук, доц., зав. кафедрой, e-mail: bear_s@rambler.ru
(УО «Белорусский государственный аграрный технический университет»),
г. Минск, Республика Беларусь

Аннотация. *На основе анализа белорусской практики и зарубежного опыта обосновано применение механизма возвратного кредитования целевой подготовки инженерных кадров. Предложен механизм внедрения, включающий диагностику потребностей, четырёхсторонний договор и мониторинг результатов. Прогнозируется сокращение дефицита кадров на 20-30% и рост производительности труда в отрасли на 10-15%.*

Ключевые слова: *трудовые ресурсы, управление персоналом, целевая подготовка, возвратное кредитование, агропромышленный комплекс, Брестская область, кадровая политика.*

Введение

Современный этап социально-экономического развития Беларуси связан с необходимостью структурной перестройки экономики, нацеленной на рост конкурентоспособности в условиях глобальной неопределённости [1]. Успех напрямую зависит от наличия квалифицированных кадров, способных работать в быстро меняющейся технологической среде. Особую значимость эта проблема приобретает для агропромышленного комплекса.

В сельском хозяйстве республики кадровая недостача приобретает системный характер. Нехватка руководителей, специалистов и рабочих в отрасли составляет около 10%, а дефицит ветеринарных врачей и зоотехников достигает 15% [2]. Для Брестской области проблема стоит особенно остро. При наличии 253 сельскохозяйственных предприятий с общей численностью занятых в сельском, лесном и рыбном хозяйстве 75,8 тыс. (снижение на 15.5% за 10 лет). Количество вакансий инженерных и рабочих профессий для АПК превышает 8 тыс. [3], дефицит инженеров достигает 30% [4] при этом, за 10 лет, более чем на 40% увеличилось количество работающих пенсионеров [5].

Существующая система подготовки кадров и их последующего обязательного распределения обеспечивает первичное трудоустройство, но не решает задачу долгосрочной обеспечения трудовыми ресурсами. Аграрные ВУЗы в 2020 -2025 годах ежегодно распределяли в Брестскую область около 180 специалистов, однако закрепляемость выпускников составляет менее 50% из-за отсутствия действенных стимулов [4] и возможностей влияния на молодых специалистов со стороны исполкомов и работодателей. Ключевое противоречие заключается в разрыве между действующими механизмами подготовки и реальными потребностями АПК в специалистах, готовых к длительной работе в сельской местности. Таким образом обоснование практических рекомендаций по оптимизации управления трудовыми ресурсами АПК на районном уровне за счёт внедрения механизмов целевой подготовки с использованием возвратного кредитования и распределением ответственности между государством, работодателем и обучающимся представляется актуальной.

Результаты и обсуждение

Теоретическое обоснование возможностей управление трудовыми ресурсами при помощи финансовых инструментов предложено в [6, 7], в нормативно-правовых актах Республики Беларусь [1, 2, 8]. Брестская область – один из лидеров по производству сельхозпродукции в Беларуси, с долей в республиканском АПК более 20%. Однако дефицит кадров сдерживает рост. В 2025 году через службу занятости трудоустроено 16,9 тыс. человек, но вакансии

инженеров в сельскохозяйственных организациях остаются незаполненными. Основные проблемы: отток молодёжи в Минск и за рубеж, несоответствие программ подготовки современным технологиям (дроны, точное земледелие) [9-10], а также не желание оформлять договор на целевую подготовку опасаясь сложных условий отработки или возврата средств (табл. 1).

Таблица 1

Кадровая ситуация в АПК Брестской области (2025 г.)

Показатель	Значение	Проблема
Общее количество вакансий в АПК	>22 тыс.	Дефицит инженеров 20–30% [3]
Трудоустроено при содействии службы занятости	16,9 тыс. чел.	Низкая закрепляемость выпускников
Распределение выпускников аграрных ВУЗов	183 чел.	Закрепляемость <50% [4]
Потребность в инженерах-механиках и инженерах-электриках	~30% от вакансий	Не покрывается существующими квотами [3]

Для решения аналогичных проблеем за рубежом активно используются модели возвратного финансирования образования. В Германии широко применяется дуальное образование: студент заключает договор с предприятием, которое оплачивает обучение и выплачивает стипендию, с обязательной отработкой 3–5 лет [11]. Во Франции действуют «профессиональные контракты» с налоговыми льготами для работодателей. В Австралии погашение образовательных кредитов зависит от уровня дохода, а для работы в дефицитных сферах предусмотрено списание долга [7]. Внимания заслуживает Японский опыт, где отбор сотрудников начинается с первых курсов, студенты получают повышенные стипендии от будущего работодателя, а производительность труда в компаниях, применяющих такую систему, на 30–40% выше средней [11].

Обобщая зарубежный опыт, можно выделить ключевые компоненты, применимые для Беларуси: прямое финансовое участие работодателя,

использование кредитных и налоговых механизмов, наличие экономических санкций за нарушение обязательств.

В Республике Беларусь существует практика предоставления льготных кредитов на получение первого высшего образования (ставка 25% от ставки рефинансирования, срок до 5 лет). Однако этот механизм не предусматривает возможности погашения за счет целевых фондов либо субсидии предприятиям на выплату по кредитам для молодых специалистов. На основе этих недостатков предлагается следующий механизм.

1. На уровне райисполкомов и областного комитета по сельскому хозяйству формируется ежегодный заказ на целевую подготовку с детализацией по конкретным хозяйствам и специальностям [3].

2. Отбор абитуриентов с участием потенциальных работодателей. Заключается договор между абитуриентом, работодателем, вузом/ссузом и банком. В договоре фиксируются обязательства сторон, размер кредита, условия работы (должность, зарплата, гарантии), срок обязательной отработки, механизм погашения и ответственность за неисполнение.

3. Банк открывает кредитную линию и перечисляет средства на счёт учебного заведения. Процентная ставка – льготная, разницу банку компенсирует бюджет в рамках госпрограммы [2]. Предусматривается отсрочка погашения основного долга на период обучения. Возможно частичное освобождение от процентов за хорошую успеваемость. После получения диплома выпускник обязан отработать у заказчика не менее 5 лет. При этом происходит погашение кредита следующим образом, 50% погашается за счёт бюджета по ходатайству исполнительного комитета при условии успешной работы, 50% погашается за счёт ежемесячных доплат работодателя к заработной плате специалиста (целевые доплаты, возможно за счет государственной субсидии, аналогично погашению льготных кредитов). Такое погашение кредитов можно разрешить и для выпускников обучавшихся за счет кредитных средств и без целевой подготовки, что позволит привлекать выпускников на тех же условиях.

4. При отказе от работы или досрочном увольнении без уважительных причин все предоставленные льготы аннулируются, выпускник обязан самостоятельно погасить оставшуюся сумму кредита и проценты по рыночной ставке. Функции взыскания передаются банку.

При этом у руководителей предприятий появляется возможность финансово стимулировать работников, для улучшения их закрепляемости, а в случае погашения кредита, заключенного без целевой подготовки, возможность выбора наиболее подготовленных выпускников. Для обучающихся такой подход дает возможность досрочно расторгнуть договор о целевой подготовке без единовременной выплаты в случае, если человек осознал нежелание работать по специальности, и более легкие условия погашения кредита в случае отчисления за неуспеваемость. Для университета такое решение позволит снять нагрузку на проведение судебных разбирательств с выпускниками, не приступившими к работе по распределению, и переводит отношения со студентами в область коммерческих (при целевом или платном наборе 80-90% от общего). В государственном аспекте изменяется поток денежных средств с непосредственного финансирования ВУЗов на финансирование государственных заказчиков кадров, нуждающихся в работниках. Финансирование становится целенаправленным на подготовку востребованных в данный момент специалистов, а не на предоставление всеобщего высшего образования и подготовки специалистов для коммерческих организаций. Кроме того, такой подход будет стимулировать ВУЗы работать на подготовку кадров по востребованным специальностям и в тесном контакте с заказчиками кадров. С учетом роста количества поступающих в ВУЗы в 2026-2029гг. можно предложить на первом этапе разрешить поступление на платное обучение за счет кредитных средств сверх квот на востребованные специальности и погашение этих кредитов по предложенной схеме.

Для этого нужно провести анализ вакансий АПК с использованием данных, и заполнение АИС для прогноза на 4 года, для моделирования дефицита кадров с учётом демографии [3]. В 2026-2028гг. понадобится расширение

объемов кредитования на обучение, информационные кампании в школах, на ярмарках вакансий и т.п. для объяснения механизма финансирования и обоснования доступности и простоты организации подготовки.

С 2029 г необходимо будет проводить мониторинг и оценку эффективности, а также анализ возвратности кредитов и закрепляемости кадров.

Таким образом, внедрение предложенного механизма позволит сократить дефицит инженерных кадров в АПК Брестской области за счет улучшения закрепляемости специалистов. Повысить закрепляемость молодых специалистов на селе благодаря финансовым стимулам, социальным гарантиям и организации финансового инструмента, которым исполнительные комитеты смогут стимулировать закрепляемость кадров. Обеспечить целевыми кредитами не менее 500 студентов в 2026 г., что покроет 10% текущего дефицита кадров [4].

За счет прогрессивной шкалы погашения кредита от качества работы и подготовки может повысить производительность труда в отрасли на 10–15% в среднесрочной перспективе и обеспечить приток квалифицированных специалистов, владеющих современными технологиями. Будет стимулировать ВУЗы для организации более тесной связи с заказчиками кадров.

Выводы

Управление трудовыми ресурсами АПК на региональном уровне в Беларуси требует перехода от пассивных методов к активным, стратегически ориентированным инструментам, учитывающим долгосрочные потребности организаций, демографические и миграционные процессы.

В Республике Беларусь создана необходимая нормативно-правовая база для регулирования кадровых процессов [1, 2, 8], однако существующая система целевой подготовки имеет системные недостатки. Анализ зарубежного опыта показывает возможную эффективность моделей возвратного финансирования образования, основанный на четырёхстороннем договоре, который позволяет установить реальную экономическую ответственность всех сторон, повысить мотивацию студентов и работодателей, сократить отток молодёжи из сельской местности.

Использованные источники

1. Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы: решение Всебелорусского народного собрания, 19 декабря 2025 г., № 1 // Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by (дата обращения: 15.01.2026).

2. О Государственной программе «Сбалансированный рынок труда» на 2026–2030 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 2 декабря 2025 г., № 699 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by (дата обращения: 19.02.2026).

3. Комитет по труду, занятости и социальной защите Брестского облисполкома. Рынок труда Брестской области. – URL: https://komtsz.gov.by (дата обращения: 06.03.2026).

4. Малые города — большие возможности: как Брестская область растит инженерные кадры в регионе // Национальный центр технологического прогресса. – URL: https://ndtp.by/2025/04/18/18641/ (дата обращения: 06.03.2026).

5. Регионы Республики Беларусь, 2025: статистический сборник. В 2 т. Т. 1 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Минск: Белстат, 2025. – 710 с.

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

7. Перевозчикова, Е. Ю. Формирование стратегии управления трудовыми ресурсами региона: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Перевозчикова Елена Юрьевна; Государственный университет управления. – Москва, 2012. – 30 с.

8. О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь, 3 января 2024 г., № 1 // Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. – URL: https://pravo.by (дата обращения: 11.02.2026).

9. Лукашенко: у каждого хозяйства должна быть своя дополнительная система закрепления кадров // СБ. Беларусь сегодня. – 10 июня 2024. – URL:

https://news.sb.by/articles/lukashenko-u-kazhdogo-khozyaystva-dolzhna-byt-svoya-dopolnitelnaya-sistema-zakrepleniya-kadrov.html (дата обращения: 25.02.2026).

10. ПрофАПКБрест. Подготовка кадров для АПК – ключ к развитию сельского хозяйства. – URL: https://profapkbrest.by/podgotovka-kadrov-dlya-apk-klyuch-k-razvitiyu-selskogo-hozyajstva/ (дата обращения: 06.03.2026).

11. Багинская, Т. А. Кадровая политика: зарубежный опыт / Т. А. Багинская // Вестник Омского университета. – 2010. – № 3. – С. 45–50.

Improvement of Targeted Training Mechanisms for Optimizing the Management of the Agricultural Sector's Personnel Potential (using the example of the Brest Region)

Soldatova O.N., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department (Institute of Civil Service, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus), Minsk, Republic of Belarus

Baraishuk S.M., Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor, Head of the Department (Belarusian State Agrarian Technical University), Minsk, Republic of Belarus

Abstract. *Based on an analysis of Belarusian practices and foreign experience, the application of a reimbursable financing mechanism for the targeted training of engineering personnel is substantiated. An implementation mechanism is proposed, which includes needs assessment, a quadripartite agreement, and results monitoring. A 20–30% reduction in the personnel shortage and a 10–15% increase in labour productivity in the industry are forecasted.*

Keywords: *labor resources, personnel management, targeted training, repayable financing, agro-industrial complex, Brest region, personnal policy.*