



Ольга ПАШКЕВИЧ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь,  
e-mail: o\_lala@list.ru*

УДК [631.158:658.35] 36:316.334.55 (476)  
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2025-11-84-96>

## **Концептуальные предложения по реализации кадровой стратегии в сельском хозяйстве Республики Беларусь в условиях новых вызовов**

Подчеркнута актуальность реализации отраслевой кадровой стратегии с учетом новых вызовов, изложены цели, задачи, меры, а также прогнозные индикаторы. Отмечена востребованность формирования в современных условиях хозяйствования новых компетенций кадров. Акцентируется важность выработки мер, направленных на повышение престижа труда в аграрной отрасли.

Результаты исследования могут служить основой для определения стратегии кадрового обеспечения сельского хозяйства на перспективу, выработки организационных, социальных и экономических векторов реализации кадровой политики на уровне субъектов хозяйствования аграрной сферы.

*Ключевые слова:* кадровая стратегия в сельском хозяйстве, кадры в АПК, цифровизация в аграрной отрасли, интеллектуализация в сельском хозяйстве, наставничество в аграрной отрасли, мотивация труда, престиж работы в аграрной сфере.

Olga PASHKEVICH

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex  
of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus,  
e-mail: o\_lala@list.ru*

## **Conceptual proposals for the implementation of a human resources strategy in agriculture of the Republic of Belarus in the context of new challenges**

The relevance of implementing an industry-wide HR strategy in the face of new challenges is emphasized, with goals, objectives, measures, and forecast indicators outlined. The need for developing new HR competencies

© Пашкевич О., 2025

in today's economic environment is noted. The importance of developing measures aimed at enhancing the prestige of work in the agricultural sector is emphasized.

The study's results can serve as a basis for defining a long-term HR strategy for agriculture and for developing organizational, social, and economic vectors for implementing HR policies at the level of agricultural business entities.

*Keywords:* HR strategy in agriculture, HR in the agroindustrial complex, digitalization in agriculture, intellectualization in agriculture, mentoring in agriculture, work motivation, prestige of work in agriculture.

## Введение

Повышение уровня подготовки и конкурентоспособности кадров для работы с учетом современных экономических вызовов выступает одной из задач пятилетки качества в Республике Беларусь на 2025–2029 гг. [1].

Системный анализ и обобщение передовых методов эффективного планирования и организации труда в новых условиях хозяйствования [2, 3], а также всестороннее изучение национального и зарубежного опыта привлечения кадров в сельское хозяйство [4–7] показывают, что занятость в аграрной сфере имеет свои особенности. Основные из них – миграция рабочей силы в другие отрасли народного хозяйства, несвоевременное выполнение сезонных работ, уменьшение производительности труда, что в совокупности может привести к угрозам продовольственной безопасности и снижению экспортного потенциала.

В числе главных рыночных вызовов для кадрового обеспечения аграрной отрасли выступают [8–11]:

- конкуренция за компетентных работников;
- развитие цифровизации и активное внедрение новых технологических решений в производственные процессы;
- появление новых форматов занятости и трудовой деятельности, а также межгосударственного сотрудничества.

Это предопределяет их учет и выработку решений в формирующейся кадровой стратегии сельского хозяйства республики на 2026–2030 гг.

В Беларуси основным документом по реализации кадровой политики в рассматриваемой сфере является Отраслевая программа кадрового обеспечения организаций агропромышленного комплекса «Кадры 2021–2025 годы» (утверждена постановлением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 января 2021 г. № 1а). Определены ожидаемые показатели ее результативности:

- повышение уровня обеспеченности сельскохозяйственных организаций руководящими работниками и специалистами до 95 %, руководителями сельскохозяйственных организаций – до 96 %;

- снижение текучести руководящих работников и специалистов сельскохозяйственных организаций до 12 %;

- увеличение уровня закрепления молодых специалистов с высшим образованием в сельскохозяйственных организациях до 55 %;

рост удельного веса руководящих работников и специалистов сельскохозяйственных организаций, имеющих высшее образование, до 45 %.

Исследования показали, что установленных показателей Отраслевой программы кадрового обеспечения агропромышленного комплекса «Кадры 2016–2020 годы» по большинству параметров не удалось достичь. С одной стороны, основными причинами стали:

- снижение качества трудового потенциала аграрной отрасли;
- проблемы демографического характера;
- низкий уровень подготовки абитуриентов учреждений аграрного образования.

С другой стороны, это вызвано отсутствием у нанимателей знаний и навыков комплексной оценки потенциала работников, умения рационально использовать кадры и развивать их качественные характеристики.

Прогнозные данные численности населения и трудовых ресурсов свидетельствуют о сужении демографической базы для формирования трудового потенциала, решается вопрос о привлечении мигрантов для занятия вакантных рабочих мест, в том числе и в сельском хозяйстве.

Все вышеизложенное подтверждает актуальность исследования, в своей основе ориентированного на формирование эффективной кадровой стратегии в сельском хозяйстве Республики Беларусь.

## **Материалы и методы**

Базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, внесших вклад в обоснование и разработку теоретических и методологических аспектов формирования кадровой политики, нормативные правовые документы и аналитические материалы в области регулирования и оценки социально-трудовых отношений, развития рынка аграрного труда.

В процессе исследования были применены следующие методы: монографический, абстрактно-логический, аналитический, формально-логический, сравнительного анализа, экспертных оценок, а также приемы систематизации.

## **Основная часть**

Обоснование необходимости разработки новой 5-летней Отраслевой программы укрепления кадрового потенциала сельского хозяйства обусловлена утверждением Концепции кадровой политики Республики Беларусь (Указ Президента Республики Беларусь от 3 января 2024 г. № 1). Обозначено, что органам власти при реализации задач и функций в сфере государственной кадровой политики следует руководствоваться положениями этого документа [12].

В числе приоритетных – меры, направленные на развитие кадрового потенциала, взаимодействие с сельской молодежью, совершенствование системы подготовки и обучения, цифровизацию работы с персоналом.

Учитывая стратегическую цель развития сельского хозяйства – *достижение устойчивого развития экологически безопасного сельскохозяйственного производства, достаточного для поддержания продовольственной безопасности, обеспечения населения высококачественными, доступными продуктами питания и расширения экспортного потенциала*, нами обоснованы ключевые концептуальные предложения по реализации кадровой стратегии в сельском хозяйстве Республики Беларусь в условиях новых вызовов.

На первом этапе были определены *стратегические цели, задачи, меры и прогнозные индикаторы отраслевой стратегии кадрового обеспечения* (табл. 1).

Достижение прогнозных индикаторов кадровой стратегии в аграрной отрасли Республики Беларусь требует взаимодействия всех органов управления, обеспечивающих:

- подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- эффективное функционирование сельскохозяйственного производства и совершенствование социально-трудовых отношений в них, а также социальной инфраструктуры.

В этой связи цель реализации Отраслевой программы кадрового обеспечения организаций агропромышленного комплекса «Кадры 2026–2030 годы» состоит в формировании комплекса организационных, правовых, экономических и социальных условий для привлечения в сельскохозяйственные организации республики профессиональных специалистов и квалифицированных работников.

Второй этап – совершенствование *профессиональных компетенций руководителей и специалистов, а также квалификационных характеристик рабочих кадров*, которые играют важную роль в эффективном ведении сельскохозяйственной деятельности.

Социологические опросы нанимателей об оценке их удовлетворенности качествами и компетенциями выпускников аграрных учреждений высшего образования показали результат: 3,33 балла в 2024 г. против 3,39 балла в 2014 г. (по шкале от 1 до 5) [13]. Наниматели указали на снижение теоретической и практической подготовки по специальностям, неспособность действовать самостоятельно. Кроме того, ими подчеркнуто в качестве негативной стороны непонимание молодыми специалистами целей своего профессионального развития и завышенные ожидания.

Наряду с этим акцентирована значимость компетенций, которые выступают в качестве ведущих при выборе нанимателями (независимо от численности персонала и производственного профиля сельскохозяйственных организаций). В их числе практические знания и навыки, трудолюбие, высокая теоретическая подготовка по специальности, коммуникабельность и умения наладить деловые

Т а б л и ц а 1. Цели, задачи, меры и прогнозные индикаторы кадровой стратегии в сельском хозяйстве Республики Беларусь

Цель	Задача	Меры		Прогнозный индикатор
		нормативно-правовые	организационно-экономические	
Совершенствование мотивации труда	Создание экономических условий, направленных: на содействие трудоустройству граждан сельских населенных пунктов; формирование достойного уровня доходов	Совершенствование локальных правовых актов по мотивации труда. Рекомендации по оплате труда служащих и рабочих сельскохозяйственных организаций в условиях перехода на цифровые технологии в производственных и управленческих процессах. Совершенствование локальных правовых актов по использованию цифровых методов ведения сельского хозяйства	Совершенствование условий организации рабочих мест. Комплексные рекомендации по организации труда работников в формате цифрового производства. Создание высокопроизводительных и конкурентных рабочих мест с оптимизированным профилем функционалом на базе новых трудовых обязанностей и соответствующих компетенций	Рост уровня оплаты аграрного труда. Удельный вес сельскохозяйственных организаций, которые используют усовершенствованную мотивацию труда, процент к общему числу сельскохозяйственных организаций. Рост производительности труда в сельском хозяйстве. Снижение текучести персонала
Расширение систем подготовки кадров для АПК и их обучения цифровым методам ведения сельского хозяйства, в том числе навыкам использования технологий виртуальной и дополненной реальности	Постоянное повышение квалификационного уровня работников, совершенствование учебно-методического, информационного и материально-технического обеспечения системы дополнительного образования работников сельскохозяйственной отрасли в условиях цифровизации производственных и управленческих процессов	Внесение изменений в образовательные программы подготовки кадров, которые предлагают и реализуют учреждения системы аграрного образования (разработка новых учебных планов «Цифровая аграрная экономика», «Цифровое растениеводство», «Цифровое животноводство», «Цифровой менеджмент» и др.)	Организация демонстрационных площадок, на которых показан передовой опыт мотивации труда и функционирования цифровых технологий в условиях действующего сельскохозяйственного предприятия в форме единого экономического технологического производственного процесса	Численность выпускников по специальностям и направлениям подготовки в сфере информационно-коммуникационных технологий в учреждениях аграрного образования на 1000 занятых в отрасли, человек. Удельный вес специалистов сельскохозяйственных организаций, прошедших обучение в связи с внедрением и использованием цифровых технологий в управленческих и производственных процессах, процент к общему

					числу специалистов сельскохозяйственных организаций
Улучшение социальной, дорожной и инженерной инфраструктуры в сельской местности. Обеспечение доступности сельских населенных пунктов к средствам связи и интернету	Повышение качества жизни населения путем создания соответствующих социальных условий для производства и проживания путем формирования и совершенствования социальной инфраструктуры, которая образует материальную и институциональную основу социальной сферы	Совершенствование законодательства в области государственных минимальных социальных стандартов	Повышение нормативов обслуживания сельского населения Республики Беларусь, предусмотренных системой соответствующих государственных социальных стандартов	Параметры выполнения социальных стандартов в сельских населенных пунктах. Охват жителей сельских населенных пунктов средствами связи и интернетом	

Пр и м е ч а н и е. Составлена по результатам собственных исследований.

контакты в интересах производства, а также инициативность и самостоятельность. В отношении последнего следует отметить, что автономность выступает в качестве тренда развития профессиональных компетенций в условиях распространения современных разработок и технологий [14]. Наряду с этим лояльность к организации (отрасли) также выступает одной из новых характеристик, которая актуальна с учетом низкого престижа занятости в аграрной отрасли [15]. Кроме того, в условиях реализации инвестиционных проектов актуализируется потребность в соответствующих знаниях и навыках [16].

Изучение статей и монографий по исследуемой теме показало, что сформирован ряд подходов к оценке и совершенствованию профессиональных компетенций работников аграрного сектора. К числу базовых в отрасли ученые и практики относят управленческие, общепрофессиональные, специальные технологические, проектные и научно-исследовательские [17]. Ключевую роль в их развитии имеют образование и профессиональная подготовка. Это позволяет работникам приобретать требуемые знания и осваивать теоретические основы конкретной специальности. Однако постоянное совершенствование технологий, обновление техники и социально-трудовых отношений требует повышения квалификации, переподготовки и стажировки с целью дополнения навыков и получения опыта.

Практика показывает, что формирование персонала сельскохозяйственных организаций в условиях дефицита кадров в ряде случаев приводит к совмещению обязанностей. Однако такой процесс, как правило, ведет к низкому качеству выполнения трудовых функций. В этой связи возникает потребность в оценке многофункциональности работников и ее эффективности.

Сельскохозяйственные организации и предприятия АПК начали внедрять и использовать современные способы обработки информации и цифровизации производственных и управленческих процессов. В их числе системы управления взаимоотношениями с клиентами, поставками, производством продукции, жизненным циклом продукта, складской инфраструктурой, планирования ресурсов предприятия, а также робототехнические системы и др. Решающее значение при использовании всего потенциала цифровых технологий в сельском хозяйстве, как показывает практика, имеют знания, навыки и мастерство работников [18, 19].

По мере того как будет проходить цифровая трансформация аграрного бизнеса, эффективность процессов диджитализации станет определяться наличием профессиональных специалистов и квалифицированных рабочих, которые способны использовать существующие ИТ-технологии и адаптироваться к изменяющимся трудовым функциям, формировать новые бизнес-модели с применением цифрового инструментария.

Третий этап – *повышение престижа аграрных специальностей* (табл. 2). Это предопределяет проведение целенаправленной информационной работы посредством усиления агитации и пропаганды с целью формирования общественного



Т а б л и ц а 2. Предложения по повышению престижа труда в сельскохозяйственной отрасли

Мероприятие	Содержание	Форма реализации
Проведение сельскохозяйственных туров, в том числе с возможностью временного проживания и участия в производственных процессах	Разработка сельскохозяйственными организациями (в том числе перерабатывающими и многотраслевыми кооперативно-интегрированными предприятиями) программ сельскохозяйственных туров для целевой аудитории: школьники, семьи с детьми, студенты, субъекты аграрного бизнеса, заинтересованные в изучении передового опыта организации производства	Формирование списка сельскохозяйственных организаций и программ агротуров. Информирование населения о возможностях сельскохозяйственного туризма через СМИ. Информация о состоявшихся агротурах в региональном разрезе
Обеспечение визуализации данных о состоянии социальных стандартов в разрезе конкретных агроорудков, сельских населенных пунктов, где расположены сельскохозяйственные организации	Информирование потенциальных работников об индикаторах и показателях социальных стандартов наряду с предложением по размеру заработной платы путем создания единого информационного ресурса	Проведение Республиканского конкурса «Агрогородок года». Информирование в социальных сетях. Публикации в СМИ. Создание специализированного информационного ресурса
Активизация пропаганды профессиональных достижений специалистов сельскохозяйственных организаций и крестьянских (фермерских) хозяйств	Проведение агро Республиканского конкурса «Лучший зоотехник года», «Лучший ветврач года», «Лучший агроном года» и др.	Разработка положения о проведении Республиканского конкурса «Лучший зоотехник года», «Лучший ветврач года», «Лучший агроном года» и др. с предусмотренным материальным поощрением
Изучение и пропаганда передового опыта ведения сельскохозяйственного производства	Проведение круглых столов с участием молодых специалистов на базе хозяйств с успешным опытом внедрения передовых технологий, выполнения в полном объеме требований отраслевых регламентов при производстве сельскохозяйственной продукции, которые не имеют проблем с формированием кадрового состава	Составление плана-графика мероприятий. Направление информации в соответствующие учреждения образования, реализующие образовательные программы общего среднего, профессионально-технического, среднего специального и высшего образования



Окончание табл. 2

Мероприятие	Содержание	Форма реализации
Проведение профориентационной работы, контроль знаний в аграрных классах, учреждениях среднего специального, а также высшего образования, на факультетах повышения квалификации	Использование цифровой платформы «Колосок» в образовательном процессе	Направление информации в соответствующие учреждения образования, реализующие образовательные программы общего среднего, профессионально-технического, среднего специального и высшего образования, о возможностях цифровой платформы «Колосок»
Популяризация трудовых династий в аграрной сфере	Презентации о трудовых династиях в аграрной сфере при проведении экскурсий в сельскохозяйственные организации и крестьянских (фермерских) хозяйств с целью демонстрации и сохранения традиций, а также преемственности поколений	Проведение цикла презентаций. Создание дискуссионного клуба. Публикации и интервью в СМИ
Повышение осведомленности обучающихся сельских и городских школ об агрокультурном наследии белорусского народа	Включение в программу ознакомительного курса «Введение в аграрные профессии» раздела об объектах агрокультурного наследия в Беларуси	Внесение изменений в программу факультативных занятий «Введение в аграрные профессии»

П р и м е ч а н и е. Составлена по результатам собственных исследований.

сознания в отношении к сельскому труду через СМИ, искусство, культуру, литературу; нейтрализацию негативных стереотипов в отношении сферы аграрного образования и трудоустройства в сельское хозяйство.

Здесь важно учесть взаимосвязь двух направлений:

мотивационного – усиление заинтересованности в занятости в отрасли;

техничко-технологического – обеспечение условий труда и быта.

Реализация этих направлений позволит будущим специалистам сельского хозяйства определять карьерные перспективы, свое видение развития на данной территории. В целом это позволит повысить осведомленность как о кадровой политике субъектов агробизнеса, так и о тех социальных условиях, в которых будет проживать специалист.

Активизация процессов диджитализации в сельском хозяйстве предопределяет использование *цифровых инструментов для обучения и контроля знаний* в аграрных классах, а также учреждениях среднего специального и высшего образования, на факультетах повышения квалификации специалистов.

Одним из инструментов могут выступать мобильные образовательные онлайн-платформы, например пилотная разработка «Колосок» [20, 21]. Она функционирует на основе игровой модели и алгоритмов обучения, направлена на популяризацию базовых и инновационных решений в аграрной сфере среди молодежи Республики Беларусь, а также реализацию потенциала цифровых технологий в национальной образовательной системе.

Преимственность поколений в сфере труда, как показывает отечественный и мировой опыт ведения сельского хозяйства, позволяет сохранить традиционные методы аграрного производства [22], так как новое поколение трудовых династий обогащает их путем внедрения современных методов, инструментов и технологий в целях обеспечения продовольственной безопасности государства.

Важным направлением повышения престижа отрасли выступает осведомленность обучающихся как сельских, так и городских школ об агрокультурном наследии белорусского народа [23]. Это предопределяет включение в программу ознакомительного курса «Введение в аграрные профессии» раздела об объектах агрокультурного наследия в Беларуси как образовательного компонента. Как показывает практика, изучение и популяризация таких объектов позволяют сохранить историю природопользования страны, процессы и механизмы формирования и функционирования агрокультуры, сельского быта и труда.

## Заключение

Учитывая новые вызовы и требования, предъявляемые к реализации основных положений государственной кадровой политики в сельском хозяйстве, нами выделен ряд ключевых предложений совершенствования кадровой стратегии:

повышение кадрового потенциала как комплексного процесса на основе подготовки работников, направленного на их профессиональный рост и качественное

совершенствование, а также улучшение условий труда и использование различных видов стимулирования с целью обеспечения полной отдачи вложенных в подготовку кадров средств;

развитие механизма наставничества на уровне субъектов хозяйствования, который направлен на социализацию молодых специалистов в трудовом коллективе, ознакомление с рабочим местом и должностными обязанностями;

учет в формах локальных правовых актов в целях кадрового обеспечения индивидуальных организационно-экономических особенностей предприятия, а также среды его функционирования;

установление норм оптимальной напряженности для технико-технологической модернизации рабочих мест в аграрном секторе экономики для обеспечения наряду с выполнением производственного задания по реализации программ здоровьесбережения и формированию благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, их взаимосвязь с профессионально-квалификационными характеристиками работника;

оценка потребности сельскохозяйственных организаций в компетенциях по освоению информационных и коммуникационных технологий по системе показателей кадрового обеспечения процессов цифровизации в сельском хозяйстве с целью адресного направления бюджетных средств и ресурсов сельскохозяйственных организаций на подготовку и повышение квалификации кадров для овладения ими знаниями и навыками в сфере цифрового сельского хозяйства;

усиление использования в процессе обучения современных образовательных инструментов для формирования цифровых навыков и компетенций, разработка образовательных программ в целях проектирования индивидуальной траектории развития специалиста аграрной сферы;

актуализация методов повышения престижа аграрных профессий.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О пятилетке качества: Указ Президента Респ. Беларусь от 17 янв. 2025 г. № 31 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система (дата обращения: 03.10.2025).

2. Пашкевич, О. А. Системный анализ и обобщение передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук, С. А. Кондратенко [и др.]; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2024. – Гл. 3, § 3.3. – С. 114–121.

3. Пашкевич, О. А. Предложения по привлечению кадров, стимулированию и мотивации производительного труда, повышению привлекательности сельских территорий для проживания и работы / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Повышение эффективности системы регулирования АПК в новых условиях: вопросы теории и методологии / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук, П. В. Расторгуев [и др.]; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2024. – С. 132–139.

4. 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: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2023. – Вып. 51. – С. 169–181.

5. Пашкевич, О. А. Кадровая политика Республики Беларусь в сельском хозяйстве: тенденции, проблемы, решения / О. А. Пашкевич // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2024. – Т. 62, № 3. – С. 183–199. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2024-62-3-183-199>.

6. Пашкевич, О. А. Мониторинг обеспечения сельскохозяйственных организаций кадрами: методические подходы, анализ, результаты / О. А. Пашкевич // Вестник БГСХА. – 2023. – № 3. – С. 11–15.

7. Пашкевич, О. А. Передовой зарубежный опыт подготовки работников для аграрной цифровой экономики / О. А. Пашкевич, А. А. Андреев, К. Н. Драгун // Сборник научных трудов «Проблемы экономики». – 2024. – № 1. – С. 53–65.

8. Дефицит кадров в сельском хозяйстве – причины и пути решения // Solution PRO. – URL: <https://s-pro.group/tpost/eouptd5gh1-defitsit-kadrov-v-selskom-hozyaistve-pri> (дата обращения: 03.10.2025).

9. АПК-2021: новые возможности и глобальные вызовы // РБК. – URL: <https://chr.plus.rbc.ru/partners/618905817a8aa963aed6ebbf> (дата обращения: 03.10.2025).

10. Ромащенко, С. М. Глобальные вызовы в агротехе / С. М. Ромащенко, С. Ф. Нарышкина // Агробизнес. – URL: <https://agbz.ru/articles/globalnye-vyzovy-v-agrotekhe> (дата обращения: 03.10.2025).

11. Стратегические направления международного сотрудничества Беларуси в ШОС и БРИКС в области развития АПК / А. Пилипук, П. Расторгуев, В. Чабатуль [и др.] // Аграрная экономика. – 2024. – № 11. – С. 3–14. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-11-3-14>.

12. О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь от 3 янв. 2024 г. № 1 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32400001> (дата обращения: 03.10.2025).

13. Дубежинский, Е. В. Профессиональные компетенции выпускников аграрных УВО и возможности работодателей для их привлечения и закрепления / Е. В. Дубежинский, Н. Г. Трапачук, Е. И. Вильдфлуш. – Горки: БГСХА, 2024. – 36 с.

14. Бочарова, Е. В. Основные тренды совершенствования профессиональных компетенций сельскохозяйственных работников в условиях существующих и будущих вызовов / Е. В. Бочарова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 1. – С. 62–68. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2023-1-62-68>.

15. Пахлова, И. В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации / И. В. Пахлова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – Вып. 5. – URL: <http://naukovedenie.ru> (дата обращения: 03.10.2025).

16. Бочарова, Е. В. Технология совершенствования профессиональных компетенций работников сельского хозяйства / Е. В. Бочарова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – № 1. – С. 13–19. <https://doi.org/10.26726/1812-7096-2020-1-13-19>.

17. Бочарова, Е. В. Система компетенций работников агропромышленного комплекса / Е. В. Бочарова // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2017. – Т. 9, № 5/1. – С. 133–140. <https://doi.org/10.17748/2075-9908-2017-9-5/1-133-140>.

18. Преображенский, Б. Г. Трансформация должностей, компетенций и профилей в условиях цифровизации / Б. Г. Преображенский, Т. О. Толстых, Е. В. Шкарупета // Регион: системы, экономика, управление. – 2018. – № 3. – С. 151–156.

19. Пашкевич, О. А. Методические подходы к оценке параметров кадрового обеспечения в условиях цифровизации аграрного производства / О. А. Пашкевич // Вестник БГСХА. – 2024. – № 3. – С. 21–24.

20. Климович, Е. Образовательная платформа в аграрной сфере создается в Беларуси / Е. Климович // SB.BY. Беларусь сегодня. – URL: <https://news.sb.by/articles/obrazovatel'naya-platforma-v-agrarnoy-sfere-sozdaetsya-v-belarusi.html>. – Дата публ.: 29.01.2024.

21. Белецкая, Т. В Институте системных исследований АПК разработали платформу для профориентации школьников и студентов / Т. Белецкая // SB.BY. Беларусь сегодня. – URL: <https://www.sb.by/articles/obkatka-professii.html>. – Дата публ.: 30.01.2024.

22. Пашкевич, О. Вклад исторических агрохозяйственных практик и форм жизнедеятельности в становление современного сельского социума и их роль в данном процессе / О. А. Пашкевич, М. Антоненко, В. Лёвкина // Аграрная экономика. – 2024. – № 2. – С. 79–96. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-2-79-96>.

23. Пашкевич, О. А Потенциал использования объектов агрокультурного наследия: опыт Китайской Народной Республики / О. А. Пашкевич // Природопользование, охрана окружающей среды, экономика, энергетика: инновационные подходы в области правового регулирования: монография / под ред. Т. В. Ефимцевой, Т. Г. Зориной, Р. Н. Салиевой. – М.: ИНФРА-М, 2024. – С. 21–30.

*Поступила в редакцию 07.10.2025*

#### **Сведения об авторе**

Пашкевич Ольга Александровна – заведующая сектором трудовых и социальных отношений, кандидат экономических наук, доцент

#### **Information about the author**

Pashkevich Olga Alexandrovna – Head of the Labor and Social Relations Sector, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor