

Виктория ЛЁВКИНА

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь,  
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

УДК 636:658.32

<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2026-1-34-48>

## **Концептуальная модель сквозной системы мотивации труда как инструмент формирования устойчивой связи производительности труда и его оплаты**

Представлены результаты исследования связи оплаты труда работников с результатами их работы. Выделены ключевые показатели, которыми определяется результативность аграрного труда, изучены критерии, характеризующие ее в стоимостном и натуральном выражении. Дана оценка эффективности затрат на персонал, занятый в сельскохозяйственном производстве, с учетом производительности труда. Предложена концептуальная модель сквозной системы мотивации труда, ориентированной на усиление связи между заработной платой и результатами работы.

*Ключевые слова:* концептуальная модель, система мотивации труда, аграрный труд, производительность труда, результативность труда.

Victoria LEVKINA

*Institute of System Researches in the Agroindustrial Complex  
of the National Academy of Sciences of Belarus,  
Minsk, Republic of Belarus,  
e-mail: agrecinst@mail.belpak.by*

## **Conceptual model of an end-to-end labor incentive system as a tool for creating a sustainable link between labor productivity and its remuneration**

This article presents the results of a study examining the relationship between workers' compensation and their performance. Key indicators used to assess agricultural labor performance are identified, and criteria characterizing labor performance in monetary and physical terms are examined. An assessment of the effectiveness of labor costs in agricultural production is provided, linked to labor productivity. A conceptual model of an end-to-end labor incentive system aimed at strengthening the link between wages and labor performance is proposed.

*Keywords:* conceptual model, labor motivation system, agricultural labor, labor productivity, labor performance.

## Введение

Актуализация проблематики по оценке связи производительности труда и его оплаты обусловлена изменениями в структуре аграрной экономики, внедрением цифровизации, расширением форм занятости и трудностями методологического характера, которые возникают в связи со сложностями измерения производительности труда в условиях его нарастающей интеллектуализации. В современном мире многофакторность все больше влияет на производительность труда и определяет ее уровень. Возникает необходимость при оценке результатов трудовой деятельности принимать в расчет не только квалификацию и профессиональный опыт работника, но и степень технологических изменений, соотношение физического и интеллектуального труда при выполнении операций, влияние принятых управленческих решений и оптимальность системы управления в целом, разноплановость методических подходов к оценке производительности труда. Все вышеизложенное определяет необходимость поиска более справедливых и эффективных экономических механизмов для учета многофакторного воздействия на результаты труда и стимулирования роста его оплаты пропорционально реальному вкладу каждого, что позволило бы усилить связь между производительностью и заработной платой.

Для сельскохозяйственных организаций результаты исследования могут представлять интерес при разработке мер, направленных на повышение эффективности системы мотивации труда.

## Основная часть

Технико-технологические преобразования изменяют и вносят новые элементы в форму и содержание аграрного труда. Форма определяет внешнюю, организационную сторону трудовой деятельности: как и в каких условиях протекает труд, как он упорядочен и регулируется.

Содержание труда представляет собой качественную сторону процесса: перечень, характер, сложность и разнообразие выполняемых работником функций.

Внедряемые технологии приводят к росту производительности труда, вносят разнообразие в комплекс выполняемых работником операций, усложняя, с одной стороны, характер, а с другой – снижая долю ручного и низкопроизводительного труда. Эти процессы являются мощным стимулом к повышению квалификации и ключевых профессиональных компетенций работников аграрного сектора, становлению обновленного формата труженика села, который способен органично вписаться в изменения хозяйственных отношений и бизнес-процессов в агропромышленном комплексе [1–3].

Степень технико-технологической вооруженности аграрного работника обеспечивает наращивание его трудового потенциала, что положительно отражается на результатах деятельности. При оценке производительности труда используются в первую очередь следующие показатели: уровень производства валовой

продукции в натуральном и стоимостном выражении на одного среднегодового работника, уровень трудовой активности (отработано часов одним работником за год), трудоемкость производства основных видов продукции.

Расчетные данные свидетельствуют, что производительность труда, выраженная в натуральных показателях, имеет положительную динамику по основным видам произведенной продукции сельского хозяйства (табл. 1).

**Т а б л и ц а 1. Основные показатели объема производства сельскохозяйственной продукции в расчете на одного среднегодового работника, ц**

| Продукция                  | 1991 г. | 1995 г. | 2000 г. | 2010 г. | 2020 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | 2024 г.<br>к 1991 г., раз |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|
| Зерно                      | 76,0    | 78,6    | 87,8    | 187,3   | 316,6   | 326,7   | 267,7   | 289,3   | 3,8                       |
| Картофель                  | 39,2    | 19,0    | 23,2    | 26,4    | 16,9    | 18,8    | 19,7    | 10,6    | 0,3                       |
| Сахарная свекла            | 14,6    | 19,1    | 29,9    | 122,9   | 183,9   | 205,6   | 233,2   | 248,5   | 17,0                      |
| Молоко                     | 62,8    | 47,6    | 54,2    | 180,5   | 327,2   | 349,7   | 384,6   | 421,5   | 6,7                       |
| Прирост живой<br>массы КРС | 19,5    | 12,5    | 13,2    | 23,4    | 26,3    | 27,2    | 29,8    | 31,1    | 1,6                       |

**П р и м е ч а н и е.** Составлена на основе расчетов по данным выборочной совокупности.

Существенно увеличилось производство зерна и сахарной свеклы к 2024 г. по сравнению с 1991 г. Отмечены результаты роста производительности труда и в животноводстве: молока – в 6,7 раза, прироста живой массы КРС – в 1,6 раза.

Производительный рывок в результате технико-технологической модернизации материально-технической базы сельскохозяйственных организаций содействовал сокращению трудоемкости основных видов продукции (табл. 2).

По сравнению с 1991 г. существенное снижение показателя отмечается в животноводстве – в 3–4 раза, несмотря на то что отрасль продолжает оставаться производственной сферой с низкими темпами сокращения объема ручного труда.

**Т а б л и ц а 2. Трудоемкость основных видов продукции сельского хозяйства, чел.-ч/ц**

| Продукция                  | 1991 г. | 1995 г. | 2000 г. | 2010 г. | 2020 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Зерно                      | 1,3     | 1,5     | 1,6     | 0,8     | 0,5     | 0,4     | 0,5     | 0,4     |
| Картофель                  | 2,0     | 3,0     | 2,5     | 1,5     | 0,8     | 0,7     | 0,6     | 0,8     |
| Сахарная свекла            | 1,7     | 2,0     | 1,4     | 0,2     | 0,07    | 0,07    | 0,06    | 0,06    |
| Молоко                     | 6,1     | 8,9     | 8,9     | 3,2     | 1,9     | 1,7     | 1,6     | 1,4     |
| Прирост живой массы КРС    | 34,8    | 56,7    | 50,5    | 19,8    | 13,7    | 12,9    | 12,1    | 11,5    |
| Прирост живой массы свиней | 17,8    | 26,9    | 21,5    | 9,9     | 4,48    | 4,8     | 4,7     | 4,3     |

**П р и м е ч а н и е.** Составлена на основе расчетов по данным выборочной совокупности.

Что касается производительности труда в стоимостных показателях, то следует отметить ее положительную динамику – рост более чем в 2 раза, что в совокупности рассматривается как благоприятная предпосылка для дальнейшего наращивания объемов производства продукции сельского хозяйства (табл. 3).

**Т а б л и ц а 3. Показатели производительности труда совокупного работника в сельскохозяйственных организациях**

| Показатель  | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | 2024 г.<br>к 2019 г., раз |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|
| Производство валовой продукции на 1 среднегодового работника, тыс. руб. | 51,7    | 60,8    | 65,0    | 78,4    | 99,8    | 112,3   | 2,2                       |
| Производство валовой продукции на 1 чел.-ч, руб.                        | 24      | 28      | 31      | 36      | 46      | 52      | 2,2                       |
| Производство чистой прибыли на 1 среднегодового работника, тыс. руб.    | 3,4     | 4,0     | 5,8     | 9,5     | 8,7     | 8,9     | 2,6                       |

**П р и м е ч а н и е.** Составлена на основе расчетов по данным выборочной совокупности.

Среди факторов, определяющих прогрессивный рост производительности труда, особенно необходимо выделить организационные, действие которых ориентировано на создание и совершенствование условий труда, процессов производства и управления в сельском хозяйстве. Создание высокопроизводительных рабочих мест играет важнейшую роль. Включение в производство и управление наукоемких элементов, цифровых цепочек, инструментов ИИ требует существенного расширения технико-технологических возможностей индивидуальных и коллективных рабочих мест. При качественно сбалансированном соединении технологических компетенций персонала с такими параметрами рабочих мест обеспечивается эффективное развитие производительных сил общества.

В настоящее время для аграрной сферы это имеет ключевое значение. Производительность труда совокупного сельскохозяйственного персонала в таких условиях имеет потенциал для многократного роста. Вооруженный передовыми знаниями и технологиями работник является прогрессивной производительной силой АПК, способной качественно изменять производственные отношения в сельском хозяйстве и повышать эффективность деятельности предприятий.

Тем не менее практика показывает, что доступ к передовым инновационным технологиям имеют, как правило, крупные агропромышленные предприятия, с развитой организационной структурой, устойчивым финансово-экономическим состоянием и высоким кадровым потенциалом. Такие предприятия могут обеспечить внедрение новых технологий и техники, достойную профессиональную подготовку персонала, разработку актуальных норм труда в связи с технико-технологическим переоснащением, совершенствование мотивационного инструментария.

Исследования показывают, что достижение высоких результатов труда в животноводстве определяется в большей степени не высокопроизводительными рабочими местами, а увеличением фонда рабочего времени [2, 3] (табл. 4).

**Т а б л и ц а 4. Динамика показателей использования рабочего времени  
(отработано одним работником в среднем за год, ч)**

| Категория работников                      | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | 2024 г.<br>к 2019 г., % |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------|
| Рабочие, обслуживающие животноводство:    | 2295    | 2283    | 2265    | 2247    | 2247    | 2256    | 98,3                    |
| рабочие, обслуживающие КРС,               | 2333    | 2321    | 2297    | 2308    | 2290    | 2257    | 96,7                    |
| из них рабочие, обслуживающие молодняк    | 2315    | 2316    | 2271    | 2289    | 2279    | 2289    | 98,8                    |
| всех возрастов и взрослый скот на откорме | 2343    | 2324    | 2312    | 2319    | 2296    | 2280    | 97,3                    |
| рабочие, обслуживающие молочное стадо     | 2267    | 2268    | 2255    | 2252    | 2242    | 2225    | 98,1                    |
| коров,                                    |         |         |         |         |         |         |                         |
| из них доярки, операторы машинного        |         |         |         |         |         |         |                         |
| доения коров                              |         |         |         |         |         |         |                         |
| Рабочие, обслуживающие свиней             | 2142    | 2129    | 2132    | 2146    | 2104    | 2132    | 99,5                    |
| Рабочие, обслуживающие птицу              | 1989    | 2024    | 1974    | 1586    | 1963    | 1960    | 98,5                    |
| Трактористы-машинисты                     | 2349    | 2349    | 2335    | 2351    | 2350    | 2337    | 99,5                    |
| Водители грузовых автомобилей             | 2214    | 2222    | 2211    | 2224    | 2215    | 2211    | 99,8                    |
| Рабочие, занятые на конно-ручных работах, | 2083    | 2120    | 2106    | 2088    | 2051    | 2108    | 101,2                   |
| в растениеводстве и на прочих работах     |         |         |         |         |         |         |                         |
| Рабочие ремонтных мастерских              | 2134    | 2116    | 2131    | 2138    | 2146    | 2126    | 99,6                    |
| Расчетная норма рабочего времени при      |         |         |         |         |         |         |                         |
| 6-дневной рабочей неделе, ч               | 2016    | 2026    | 2031    | 2038    | 2014    | 2022    | —                       |

**П р и м е ч а н и е.** Составлена на основе расчетов по данным выборочной совокупности.

Анализ данных табл. 4 показывает, что занятые в животноводстве, особенно в молочном и мясном скотоводстве, отработывают по времени более расчетной нормы с целью наращивания производственных результатов и, соответственно, получения дополнительной заработной платы. Превышение фактического фонда рабочего времени над номинальным составляет в среднем 10–13 %. Такая модель трудовых отношений обусловлена во многом дефицитом рабочей силы в сельскохозяйственных организациях, когда особенно остро ощущается нехватка кадров таких профессий, как операторы машинного доения, рабочие, обслуживающие молодняк всех возрастов и взрослый скот на откорме.

Учитывая сложность и напряженность в аграрной сфере, отсутствие комфортных условий для труда в силу специфики сельского хозяйства, необходимо выработать новые подходы к формированию мотивационных механизмов, основа которых – не затратная концепция, где заработная плата – это существенная статья затрат для нанимателя, а инвестиционная составляющая, рассматривающая

оплату труда как справедливое вознаграждение за него и вложение в развитие персонала.

Заработная плата представляет собой важнейший регулятор трудового поведения через реализацию ее ключевых функций: ее размер, принципы и критерии оценки вклада каждого в достижение общей цели сельскохозяйственной организации, методы стимулирования влияют на воспроизводство рабочей силы, ее качество в профессиональном аспекте, социальные потребности и возможность их удовлетворения, формируют социально-психологический климат в коллективе, морально-этические корпоративные ценности.

В классической теории труда экономический принцип распределения дохода по труду является одним из важнейших. Его ключевой замысел состоит в том, что вознаграждение, получаемое работником, должно соответствовать количеству и качеству затраченного им труда. В современной теории труда данный принцип сохраняется, однако смещается акцент на учет индивидуальных способностей и достижений, создание условий для раскрытия и максимальной реализации потенциала, что формирует новую трудовую ценность работника, обеспечивает рост производительности его труда. Это требует оптимизации мотивационного механизма в новых условиях, усиления роли заработной платы при оценке результатов его работы.

Как показывают исследования и передовая практика, признаки, по которым оцениваются результаты труда, должны отвечать следующим требованиям:

- учитывать сочетание интересов общества, коллектива и отдельного работника;

- отражать сущность происходящего в отрасли процесса интенсификации, развития, производственных связей, процессов углубленной специализации и концентрации производства;

- принимать в расчет наряду с производственными социальные факторы и аспекты развития коллективов;

- быть доступными для понимания всеми участниками и объективно оценивать достигнутые результаты за данный период и в динамике [4–6].

Ключевые показатели, через которые оценивается результативность аграрного труда (средняя урожайность сельскохозяйственных культур; среднегодовой надой на корову; среднесуточный прирост живой массы животных на выращивании и откорме; объем валовой продукции в сопоставимых ценах на единицу ресурсов; затраты труда на единицу продукции; сохранность поголовья; степень производственной нагрузки; объем выработки в растениеводстве, животноводстве и др.), закладываются в основу мотивационного механизма. При этом необходимо акцентировать внимание:

- на разработке действенных стимулирующих выплатах за конечные результаты труда;

- создании оптимальных условий, включая эргономику рабочего места, на принципах научной организации труда;

внедрении наиболее прогрессивных, экономически эффективных технологий производства и рациональных систем управления трудовым коллективом и производственным процессом.

Механизм оптимального стимулирования направлен на обеспечение заинтересованности работника к труду. Ему должны быть присущи признание его справедливым всем коллективом предприятия, гибкость к изменяющимся условиям внутри организации и за ее пределами, способность своевременно и адекватно реагировать на изменения внешних и внутренних факторов разного рода.

В свою очередь, как показали исследования, эффективная организация системы оплаты труда сельскохозяйственного персонала должна быть выстроена на принципах:

сильной материальной заинтересованности в конечных результатах работы. Размер оплаты труда должен находиться в зависимости как от индивидуального вклада работника, так и подразделения и организации в целом;

оптимального соотношения прироста производительности труда и его оплаты. Правильное соблюдение этого принципа обеспечивает расширенное воспроизводство на предприятии, создает в конечном итоге нормальные пропорции между потреблением и накоплением;

добросовестности отношений между работником и нанимателем, гарантом которых выступает оплата труда. Рабочим и служащим сельскохозяйственного предприятия должна быть гарантирована ежемесячная выплата заработной платы в заранее установленные сроки.

Исследования по оценке действующей системы оплаты труда указывают на ослабленную стимулирующую функцию заработной платы в сельском хозяйстве [4, 7]. В экономически нестабильных сельскохозяйственных организациях материальная заинтересованность в конечных результатах труда снижается до низкого уровня. Это находит свое выражение в формах повышенной текучести кадров, деградации трудового потенциала сельскохозяйственных организаций, ухудшения качественных характеристик персонала, невысокой закрепляемости молодых специалистов на аграрных рабочих местах.

Результаты сравнительного анализа межотраслевых расчетных данных указывают на низкий уровень заработной платы в сельском, лесном и рыбном хозяйстве по отношению к среднему по экономике в сравнении между отдельными видами экономической деятельности (рис. 1) [7].

На рис. 1 представлены расчетные данные по выборочным отраслям экономики, наглядно отражающие соответствующий глубокий структурный дисбаланс по уровню заработной платы. Так, разница между данным показателем по таким видам экономической деятельности, как «Сельское, лесное и рыбное хозяйство» и «Информация и связь», составляет 3–4 раза.

За анализируемый период уровень заработной платы в сельском хозяйстве находился в диапазоне от 68,7 до 79,4 % среднего уровня по экономике, что



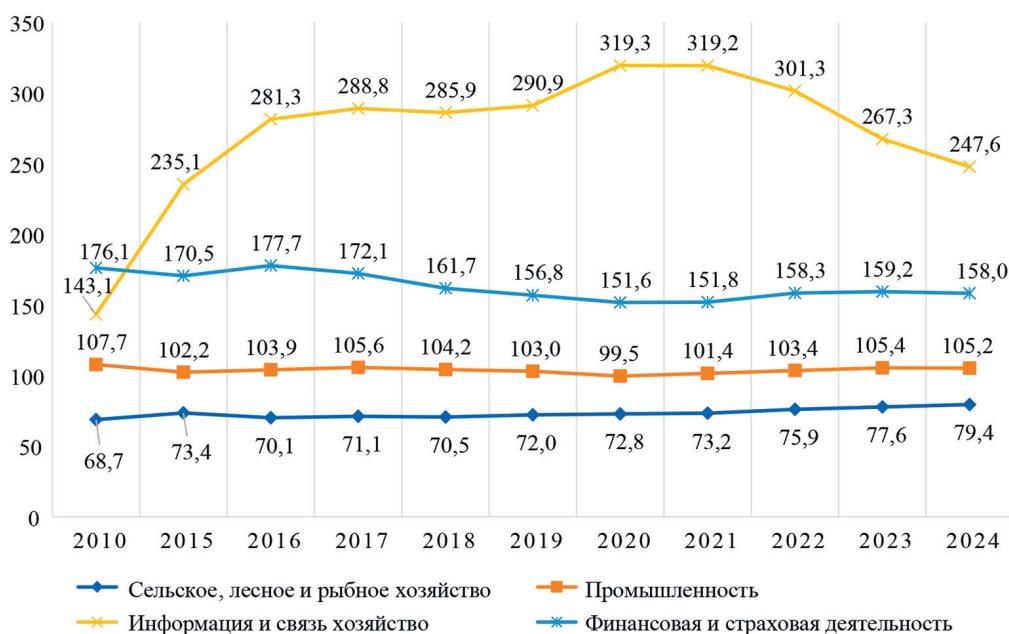


Рис. 1. Соотношение отраслевого и среднего по экономике уровня заработной платы, %

является одним из самых низких показателей по сравнению с другими видами экономической деятельности. В качестве положительного тренда последних 7 лет можно отметить наращивание данного показателя на 10,7 п. п.

Увеличение дифференциации заработной платы в отраслях экономики, снижение роли воспроизводственной и стимулирующей функций приводит к тому, что оплата труда в аграрной сфере растет более высокими темпами, чем производительность. Это актуализирует поиск мер по усилению значимости функций заработной платы.

Объективная оценка мотивационного механизма должна базироваться на детальном анализе эффективности затрат на оплату труда работников сельскохозяйственных организаций (табл. 5).

Доля ФОТ в выручке от реализации продукции за анализируемый период, согласно расчетам из табл. 4, варьирует на уровне 18–22 %. Данное значение показателя для сельскохозяйственных организаций рассматривается как приемлемое.

Доля ФОТ в себестоимости продукции сложилось в диапазоне 21–25 %. Данный показатель отражает затраты нанимателя на работников в структуре совокупных производственных расходов. Рост значения в 2023–2024 гг. может указывать на повышение трудоемкости производства в ряде сельскохозяйственных организаций, снижение эффективности управления затратами.



**Т а б л и ц а 5. Показатели эффективности затрат на оплату труда занятых  
в сельскохозяйственном производстве**

| Показатель   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Доля ФОТ в сумме выручки от реализации продукции, %                                | 19,8    | 19,8    | 19,3    | 18,5    | 20,7    | 22,0    |
| Доля ФОТ в себестоимости продукции, %  | 22,1    | 22,4    | 21,8    | 21,9    | 23,6    | 25,0    |
| Доля ФОТ в стоимости валового дохода, %  | 107,7   | 95,6    | 208,0   | 218,9   | 93,7    | 95,7    |
| Производство валовой продукции на рубль заработной платы, тыс. руб.                | 5,8     | 5,8     | 5,5     | 5,5     | 5,6     | 5,2     |
| Производство чистой прибыли на рубль заработной платы, руб.                        | 0,38    | 0,38    | 0,49    | 0,67    | 0,49    | 0,42    |
| Среднемесячная номинальная заработная плата, руб.                                  | 730,0   | 857,0   | 974,0   | 1171,0  | 1446,0  | 1764,0  |
| Темп роста заработной платы, %   | 115,7   | 117,4   | 113,6   | 120,2   | 123,5   | 122,0   |
| Темп роста производительности труда (рассчитанный по валовому доходу), %           | 138,6   | 131,3   | 52,2    | 114,6   | 289,8   | 119,0   |
| Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы (коэффициент) | 1,20    | 1,12    | 0,46    | 0,95    | 2,35    | 0,97    |

**П р и м е ч а н и е.** Составлена на основе расчетов по данным выборочной совокупности.

Важным показателем, характеризующим эффективность распределения созданного валового дохода, является доля ФОТ в его стоимости. Рекомендуемый подход к распределению частей валового дохода: расходы на персонал – до 40 %, вложения средств в расширенное воспроизводство – до 60 %. Такой способ реализует принцип обеспечения социальной и экономической эффективности. Существенное превышение этих пропорций в сельскохозяйственных организациях в 2021–2022 гг. свидетельствует о неэффективном распределении валового дохода.

Производство валовой продукции и чистой прибыли в расчете на рубль заработной платы отражает окупаемость затрат на оплату труда. Динамика показателей за анализируемый период характеризуется неустойчивостью, слабой положительной тенденцией в зарплатоотдаче.

Что касается темпа прироста заработной платы в сельскохозяйственных организациях, то он характеризуется динамичным наращиванием. За анализируемый период среднемесячная номинальная заработная плата выросла более чем в 2 раза. Это позволяет сокращать межотраслевой разрыв по размеру заработной платы и ее уровню по отношению к среднему показателю в экономике. Сохранение данной тенденции в перспективе позволит выровнять структурный зарплатный дисбаланс, сложившийся под влиянием экономических, институциональных и технологических факторов.

В ходе исследования выявлена положительная динамика увеличения выплат компенсирующего (доплаты) и стимулирующего (надбавки) характера, а также выплат, носящих характер социальных льгот (табл. 6).

**Т а б л и ц а 6. Динамика выплат компенсирующего, стимулирующего характера, а также выплат, носящих характер социальных льгот**

| Показатель  | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | 2024 г.<br>к 2019 г. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|
| Выплаты компенсирующего, стимулирующего характера, а также выплаты, носящие характер социальных льгот | 117 676 | 129 382 | 148 623 | 172 962 | 216 842 | 260 425 | 2 раза               |
| По отношению к выручке от реализации продукции, работ, услуг, %                                       | 1,4     | 1,4     | 1,4     | 1,3     | 1,5     | 1,7     | + 0,3 п. п.          |

П р и м е ч а н и е. Составлена на основе данных выборочной совокупности.

Несмотря на ряд позитивных трендов, вопрос о повышении заработной платы в сельском хозяйстве остается открытым. Во многом он обусловлен формированием в достаточном объеме источника для оплаты труда. Как отмечалось выше, первостепенное значение здесь имеет размер валового дохода, а именно той части, которая предназначена для выплаты заработной платы.

Исследования показывают, что в настоящее время ряд сельскохозяйственных организаций испытывает недостаток оборотных средств, включая средства, предназначенные в качестве вознаграждения за труд. Решение этой проблемы находят в привлечении заемных средств – краткосрочных кредитов (табл. 7).

**Т а б л и ц а 7. Динамика привлечения заемных средств (краткосрочных кредитов) для выплаты заработной платы, тыс. руб.**

| Год  | На начало года | Поступило | Погашено | На конец года | В том числе просроченные |
|------|----------------|-----------|----------|---------------|--------------------------|
| 2019 | 9 750          | 90 088    | 89 544   | 10 294        | 448                      |
| 2020 | 9 923          | 86 932    | 88 426   | 8 429         | 616                      |
| 2021 | 10 376         | 75 883    | 78 125   | 8 134         | 504                      |
| 2022 | 8 199          | 70 920    | 72 160   | 6 959         | 71                       |
| 2023 | 6 784          | 59 925    | 59 462   | 7 247         | 100                      |
| 2024 | 7 747          | 88 189    | 84 815   | 11 121        | 243                      |

П р и м е ч а н и е. Составлена на основе данных выборочной совокупности.

Результаты исследования механизмов мотивации труда в сельскохозяйственных организациях указывают на то, что в действующих системах слабо реализуются принципы комплексности и гибкости. Принцип комплексности в оплате труда ориентирован на то, чтобы формирование заработной платы выстраивалось с учетом сочетания различных факторов (количество и качество работы, условия труда, индивидуальные и коллективные интересы). Такой подход позволяет создать конкурентоспособный механизм оплаты труда, чтобы

заработная плата выступала эффективным инструментом, через который привлекаются и удерживаются квалифицированные сотрудники.

Принцип гибкости в оплате труда выражается в том, что определенная часть заработной платы коррелирует с личными достижениями сотрудника и общей эффективностью деятельности аграрного предприятия, а не только формируется на основе фиксированного оклада. Это придает системе мотивации труда свойство адаптивно реагировать на изменение хозяйственных условий, стимулировать повышение производительности труда, а также обеспечивать сбалансированный подход между выплатой вознаграждения и финансовыми возможностями предприятия.

Игнорирование вышеизложенных действующих принципов в системе мотивации снижает эффективность стимулирующих инструментов, увеличивает разрыв между производительностью труда и его оплатой. В этой связи практика нуждается в разработке научного целостного подхода к мотивации в аграрной сфере и его эффективном применении.

Для прогрессивного функционирования хозяйствующих субъектов, особенно крупных кооперативно-интегрированных структур, целесообразно разработать эффективную систему оплаты труда занятых на всех видах производства продукции (комбикормов, молока, выращивания фруктов и овощей, КРС, свиней, птицы, мясопереработки) с ее зависимостью от конечного результата труда на каждом технологическом этапе производства и предусмотреть порядок премирования за снижение затрат на получаемую продукцию.

Решение данной задачи видится в разработанной комплексной концептуальной модели сквозной системы мотивации труда (рис. 2), которая может изменяться, адаптироваться для различных форм интеграции с соответствующим набором мотивационных элементов. Модель базируется на принципе увязки ключевых показателей эффективности деятельности структурных подразделений крупных формирований так, чтобы каждый осознавал свой трудовой вклад не только в работу конкретного подразделения, но и всей структуры в целом. Это придает сквозной характер системе мотивации. С этой целью предлагается выстраивать гибкую систему мотивации с учетом формирования ключевых показателей эффективности деятельности кооперативно-интегрированной структуры – совокупная выручка от реализации продукции, работ, услуг; рентабельность; размер полученной валовой добавленной стоимости, в том числе в расчете на работника. Исходя из доли вклада каждого подразделения, оцениваемого по вышеуказанным критериям, происходит распределение совокупных доходов (премий).

Перечень параметров эффективности деятельности внутри подразделения, за которые устанавливаются премиальные индикаторы на основе рассчитанных сдельных и часовых расценок, прогрессивных шкал, формируется с учетом специфики подразделения, включает общие (отраслевые) и частные (подотраслевые) показатели.

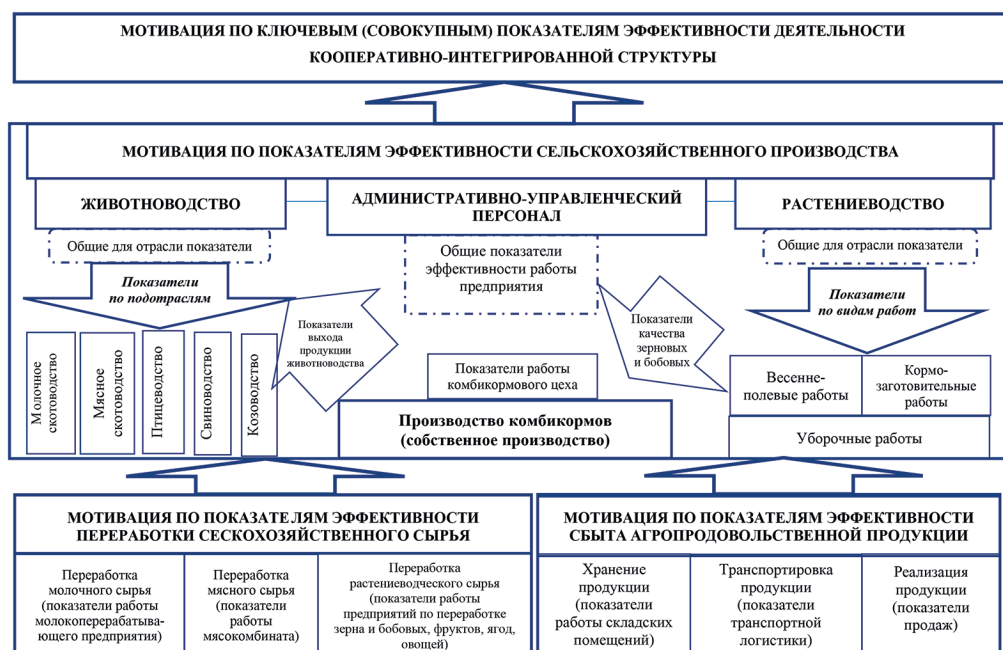


Рис. 2. Концептуальная модель сквозной системы мотивации труда на примере кооперативно-интегрированной структуры

Использование связи показателей для мотивации труда работников на основных технологических процессах и сквозного характера модели, а также стимулирующих выплат, критериев премирования, нацелено, во-первых, на рост объемов производства сельскохозяйственной продукции, а также продукции переработки; во-вторых, на снижение затрат (сокращение падежа за счет обеспечения сохранности поголовья, снижения трудоемкости посредством повышения продуктивности животных и птицы, оптимизации кормления и поения животных и птицы); в-третьих, на формирование комплексной оценки результатов труда. Это позволит устранить методологические ошибки в подходах к оплате труда, усилит экономическую заинтересованность работников в конечных результатах за счет обеспечения рациональной организации труда и формирования справедливого вознаграждения за него.

В сельскохозяйственных организациях норма производства продукции утверждается с учетом конкретных условий (технологии производства, нормы внесения удобрений, сорта семян, тип содержания животных, уровень механизации труда и др.) с учетом величины урожайности и продуктивности животных, а также плановых показателей.

В растениеводстве тарифный фонд заработной платы для расчета расценок за продукцию определяется на основе запланированного объема работ (включая незавершенное производство), норм выработки и тарифных ставок. Расценка за продукцию устанавливается на каждый конкретный период сельскохозяйст-

венных работ (весенне-полевые, заготовительные, уборочные). Достижение экономии материальных ресурсов в процессе производства растениеводческой продукции оплачивается по отдельным расценкам.

В животноводстве заработную плату начисляют за единицу произведенной продукции или обслуживаемого поголовья скота. Расценки в отрасли определяются по каждой возрастной группе исходя из нормы производства по технически обоснованным нормам обслуживания, продуктивности и действующей тарифной ставки первого разряда с применением повышающего технологического коэффициента. Снижение затрат труда и экономия материальных ресурсов оплачиваются по отдельным расценкам.

Мотивацию административно-управленческого персонала предлагается осуществлять:

- за рост выручки от реализации, рентабельности, объема валовой добавленной стоимости;

- выполнение и перевыполнение плановых показателей по производительности труда, снижению трудоемкости и себестоимости произведенной продукции;

- обеспечение и рост качества произведенной продукции;

- добросовестное выполнение обязанностей, установленных контрактом, должностной инструкцией, актами законодательства;

- отсутствие любой просроченной задолженности;

- снижение производственного травматизма и профессиональной заболеваемости;

- соблюдение производственно-технологической, исполнительской и трудовой дисциплины, безопасных условий и охраны труда и др.

Сквозная система мотивации труда предполагает также включение дополнительной стимулирующей выплаты за достижение основных критериев, установленных для определенной категории работников на конкретный производственный период.

Учитывая актуальность процессов цифрового развития в производстве и управлении, рекомендуется предусмотреть в локальных правовых актах, касающихся социально-трудовых отношений, стимулирующую меру для работников, которые осваивают и применяют при выполнении должностных обязанностей и трудовых функций новые современные программные продукты, повышающие производительность и результативность их труда.

Особенностью мотивации труда в перерабатывающем сельскохозяйственном сырье подкомплексе является ориентация на обеспечение высокого качества полученной продукции, соответствующей стандартам и техническим регламентам. Это принципиально важно в контексте поставленной государственной задачи по наращиванию экспорта агропродовольственной продукции и освоения новых рынков сбыта. Наряду с этим логически важным представляется включение в модель мотивации показателя по снижению производственного брака и минимизации отходов производства на каждом технологическом этапе.

Организация сбыта агропродовольственной продукции включает:  
разработку оптимальных логистических маршрутов;  
создание благоприятных условий хранения продукции и стимулирование ее продаж;  
освоение новых рынков.

Эти индикаторы лежат в основе мотивации сбытовой политики.

Кроме того, особое внимание уделяется минимизации потерь при хранении и транспортировке, за что предусматриваются отдельные поощрительные выплаты.

В качестве совокупных показателей эффективности деятельности предприятия рассматриваются:

- рост валовой выручки от реализации продукции, работ, услуг подразделений, валовой прибыли, рентабельности;
- снижение совокупной себестоимости;
- выполнение и перевыполнение плановых показателей производства;
- экономия материальных ресурсов.

## Заключение

Формирование сильной связи между производительностью труда и его оплатой является важнейшим источником экономического роста и повышения эффективности деятельности организации.

Установлено, что в сельскохозяйственных организациях действуют низкоэффективные и непрозрачные системы мотивации труда, механизм которых малопонятен непосредственным исполнителям. Это приводит к ослаблению связи между результативностью труда и его оплатой, снижению материальной заинтересованности в конечных результатах работы, росту затрат на производство.

В этой связи разработана и обоснована концептуальная модель сквозной системы мотивации труда, ориентированная на взаимосвязь его результатов и оплаты с учетом индивидуального вклада с ключевыми показателями эффективности функционирования предприятия на всех этапах производства. Модель позволяет синхронизировать индивидуальные цели с общепроизводственными, формировать обратную связь для персонала, создавая таким образом основу для укрепления трудовых отношений и повышения вовлеченности каждого в бизнес-процессы сельхозорганизации.

Результативность использования модели может повышаться за счет внедрения гибридной системы вознаграждений, сочетающей эффективные комбинации материальных и нематериальных стимулов, персонализацию вознаграждения на основе личных результатов и достижений, роста профессиональных компетенций.

Применение на практике сквозного подхода в мотивации труда будет способствовать формированию комплексности и гибкости экономического инструментария, развитию дополнительных стимулов к росту производительности труда.

ПРИМЕЧАНИЕ

Исследование выполнено в рамках ГНТП «Инновационные агропромышленные и продовольственные технологии», 2021–2025 годы, подпрограмма «Агропромкомплекс – инновационное развитие», задание 1.14 «Разработать комплекс научных рекомендаций и систему мер сбалансированного функционирования регионального АПК» (№ ГР 20221249).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Лёвкина, В. Исследование региональных особенностей производительности аграрного труда: проблемы, тенденции, основные направления роста / В. Лёвкина // Аграрная экономика. – 2024. – № 6. – С. 33–48. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-6-33-48>.
2. 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 / В. Г. Гусаков, А. В. Пилипук, П. В. Расторгуев [и др.]; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2021. – Гл. 5, § 5.1. – С. 104–112.
3. Пашкевич, О. Взаимосвязь производительности и оплаты труда работников животноводства: принципы, подходы, условия роста / О. Пашкевич, В. Лёвкина, С. Каган // Аграрная экономика. – 2021. – № 7. – С. 60–73. <https://doi.org/10.29235/1818-9806-2021-7-60-73>.
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. / БГСХА; редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки, 2022. – С. 52–54.
5. 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.
6. 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. академия, Западномор. технол. ун-т в Щецине; редкол.: А. С. Чететкин (гл. ред.) [и др.]. – Щецин, Горки, 2021. – С. 175–180.
7. О начисленной средней заработной плате работников Республики Беларусь в январе 2024 г. // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – URL: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/stoimost-rabochey-sily/operativnye-dannye/o-nachislennoy-sredney-zarabotnoy-plate-rabotnikov/o-nachislennoy-sredney-zarabotnoy-plate-rabotnikov-respubliki-belarus-v-yanvare-2024-g> (дата доступа: 15.12.2025).

*Поступила в редакцию 17.12.2025*

**Сведения об авторе**

Лёвкина Виктория Олеговна – ведущий научный сотрудник сектора трудовых и социальных отношений, кандидат экономических наук, доцент

**Information about the author**

Levkina Victoria Olegovna – Leading Researcher of Labour and Social Relations Department, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor