

Ольга ПАШКЕВИЧ

*Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: o.pashkevich@refor.by*

УДК [37.037:316.35]:631.158:658.35  
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-11-53-67>

## **Посредники на рынке труда и их роль в обеспечении эффективной занятости трудовых ресурсов, особенности аграрного сегмента**

Изложены результаты теоретических исследований и представлены практические разработки, касающиеся функционирования института посредничества (третьих лиц) на рынке труда, выявления особенностей его аграрного сегмента, роли в обеспечении эффективной занятости трудовых ресурсов. Предложено решать кадровые задачи через создание центров развития профессиональных компетенций для крупнотоварного аграрного производства в условиях развития масштабного землеустройства, сельскохозяйственной кооперации и интеграции, освоения инноваций и цифровой трансформации.

*Ключевые слова:* рынок аграрного труда, трудовые ресурсы сельского хозяйства, привлечение кадров в АПК, подбор персонала, посредник на рынке труда, целевая подготовка специалистов АПК, центр развития профессиональных компетенций.

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.pashkevich@refor.by*

## **Intermediaries in the labor market and their role in ensuring effective employment of labor resources, features of the agricultural segment**

The results of theoretical research are stated and practical developments concerning the functioning of the institution of mediation (third parties) in the labor market, identifying the features of its agricultural segment, the role in ensuring effective employment of labor resources are presented. It is proposed to solve personnel problems through the creation of centers for the development of professional competencies for large-commodity agricultural production in the context of the development of scale land management, agricultural cooperation and integration, the development of innovations and digital transformation.

*Keywords:* agrarian labor market, agricultural labor resources, recruitment of personnel to the agroindustrial complex, personnel selection, labor market intermediary, targeted training of agroindustrial complex specialists, center for the development of professional competencies.

## **Введение**

Основная современная проблема рынка труда в Республике Беларусь – поиск квалифицированного работника нанимателем. Число вакансий, заявленных в органы по труду, занятости и социальной защите, с 2019 по 2023 г. выросло на 61 % [1].

Актуальность проблемы кадрового обеспечения субъектов хозяйствования предопределяет совершенствование форм взаимодействия между участниками этого процесса: молодыми специалистами, безработными, лицами, желающими сменить место работы, с одной стороны, и работодателями – с другой. Для ее решения могут привлекаться также третьи лица, или посредники, обладающие требуемым функционалом, – службы занятости населения, профориентационные центры, агентства по трудоустройству, центры развития карьеры, кадровые агентства и др. Эффективность данных структур на рынке труда оценивается в рациональном распределении рабочей силы по сферам и направлениям деятельности, а в отраслевом разрезе – по рабочим местам.

Анализ данных автоматизированной информационной системы «Общереспубликанский банк вакансий» (<https://gsz.gov.by>) показывает, что в сельскохозяйственных организациях постоянно востребованы специалисты отраслевого и технико-технологических направлений (агрономы, зоотехники, ветеринарные врачи, инженеры, операторы машинного доения, животноводы и др.). Это значит, что спрос и предложение на рынке аграрного труда не сбалансированы, т. е. как таковой рынок труда все еще находится в становлении.

Проблемы в кадровом обеспечении отрасли (профессионально-квалификационный дисбаланс спроса и предложения рабочей силы, технологическая и структурная безработица), необходимость поиска новых форм взаимодействия участников на рынке аграрного труда и совершенствование имеющихся в совокупности обусловили научную, практическую значимость и актуальность исследования.

## **Материалы и методы**

Методологической и информационной базой исследования послужили труды белорусских и зарубежных ученых, законодательные акты, документы международных организаций, результаты социологических опросов. Применялись следующие методы: монографический, социологический, абстрактно-логический, системного анализа, экспертных оценок, сравнения, систематизации.

## **Основная часть**

Поиск требуемого сотрудника на вакантное или новое рабочее место, созданное в организации, осуществляется нанимателем по следующим сценариям:

самостоятельное решение вопросов привлечения персонала с сопутствующими издержками;

обращение к традиционным посредникам (службы занятости, кадровые агентства, центры профориентации и др.);

использование аутстаффинга.

Коммерческое посредничество охватывает преимущественно услуги, связанные с продвижением товаров из сферы производства в сферу потребления.

В практике выделяют следующие формы организации коммерческого посредничества на рынках:

товаров – оптовая и розничная торговля, ярмарки и аукционы;

капитала – банки, финансовые организации и инвестиционные фонды;

информации – провайдеры, телекоммуникационные службы и др.;

*труда – рекрутинговые фирмы, биржи труда, кадровые агентства, печатные и электронные средства массовой информации и др.*

Активное развитие интернет-коммуникаций предопределило виртуализацию рынка труда [2–4]. Претерпела изменения и соответствующая сфера посредничества, в инфраструктуру которой стали входить социальные профессиональные сети, электронные базы вакансий, виртуальные доски объявлений, различные сервис-агрегаторы.

Актуальность посреднических услуг на рынке труда обусловлена следующими обстоятельствами:

создание новых направлений бизнеса, диверсификация производства определяют потребность в сотрудниках с узкоспециализированными компетенциями;

развитие HR-бренда работодателя ориентирует на привлечение кандидатов, которые разделяют ценности компании и поддерживают ее миссию;

рост интеллектуализации производства повышает значимость человеческого фактора в бизнес-процессах;

внедрение инноваций и инструментов цифровизации увеличивает потребность в высококвалифицированных работниках;

инвестиции в образование вызывают рост стоимости квалифицированной рабочей силы;

интеграционные процессы повышают мобильность рабочей силы, в некоторых отраслевых сегментах рынка труда данные процессы усиливаются;

изменения в бизнес-практиках и деловой культуре обуславливают необходимость анализа и оценки экспертных мнений о рынке труда и требованиях к новым профессиям.

Наряду с этим посредничество на рынке труда не только выполняет важную функцию увязывания интересов нанимателей и потенциальных работников (через реализацию двух функциональных направлений – поиск занятости самим кандидатом и поиск квалифицированного работника организацией), но

и способствует оптимизации через содействие рациональному подбору персонала, а также профессиональному росту работников.

Основными преимуществами обращения к посредникам на рынке труда являются:

- более тщательный отбор кандидатов на вакансию и, следовательно, экономия рабочего времени сотрудников отделов кадров, служб управления персоналом компаний;

- прямой поиск кандидатов на позиции руководителей и специалистов редкой, узкой или эксклюзивной квалификации;

- возможность подбора временных работников, привлекаемых в рамках проекта с ограниченным сроком реализации;

- наличие развитой региональной сети потенциальных кандидатов и актуальных баз данных и др.

На международном уровне создание и функционирование посреднических структур выступает предметом постоянного анализа Международной организации труда (МОТ), а также иных специализированных организаций [5–7]. Наряду с выработкой стандартов правового регулирования трудовых отношений данные структуры определяют статус органов посредничества, унифицируют процедуру поиска подходящей работы для разных категорий персонала (в том числе мигрантов), содействуют решению проблем подбора кадров для нанимателей [6].

На национальном уровне деятельность *государственной службы занятости населения Республики Беларусь* как посредника направлена на регулирование ситуации на рынке труда и обеспечение более полной и эффективной занятости населения [8]. Она охватывает широкий спектр направлений:

- содействие в трудоустройстве безработных и незанятого населения (в том числе и на специально забронированные рабочие места);

- переселение безработных и членов их семей на новое место жительства и работы;

- помощь в организации предпринимательской деятельности;

- проведение оплачиваемых общественных работ;

- временная занятость безработной молодежи («Молодежная практика»), а также студентов и учащихся в свободное время и др.

Вся деятельность государственной службы занятости и ее структурных и территориальных подразделений осуществляется в рамках программно-целевого подхода через разработку и реализацию мероприятий по содействию занятости населения.

Трудоустройство граждан на территории Республики Беларусь может осуществляться при содействии *агентств по трудоустройству*. Их деятельность регулируется ст. 15 Закона Республики Беларусь «О занятости населения Республики Беларусь» [9].

Агентство по трудоустройству – юридическое лицо, индивидуальный предприниматель, зарегистрированные на территории Республики Беларусь, оказывающие гражданам услуги по содействию в трудоустройстве и включенные в Реестр агентств по трудоустройству. Оказание таких услуг юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями, не включенными в данный реестр, запрещается.

Перечень услуг таких агентств, порядок их предоставления, механизм формирования и ведения Реестра агентств по трудоустройству, а также форма свидетельства о включении в него определяются Советом Министров Республики Беларусь [10, 11].

На 1 июля 2024 г. в Реестр агентств по трудоустройству включены 130 юридических лиц и 84 индивидуальных предпринимателя. Наибольшее количество агентств располагается на территории Минска – 139 [11].

Анализ функционала кадровых агентств и агентств по трудоустройству выявил следующий спектр оказываемых услуг (табл. 1):

Т а б л и ц а 1. Функционал кадровых агентств и агентств по трудоустройству

Услуги	Кадровые агентства (оказание услуг работодателям)	Агентства по трудоустройству (оказание услуг соискателям)
Непосредственно связанные с трудоустройством	Поиск и подбор работников на вакансии (топ-менеджеры, специалисты, ведущие специалисты и т. д.); поиск и подбор подходящего на каждую определенную должность работника и проверка на соответствие профессиональных качеств, необходимых работодателю	Содействие в подборе подходящего места работы; составление (редактирование) резюме; распространение резюме среди потенциальных нанимателей; подготовка к собеседованию с нанимателем; организация собеседования с нанимателем; оказание помощи в оформлении документов, необходимых для приема на работу
Прочие	Кадровый консалтинг; разработка системы мотивации персонала (в том числе на основе KPI); кадровый аудит и диагностика; профессиональная ориентация	Предоставление информации о спросе и предложении на рынке труда; предоставление достоверной информации о наличии у нанимателя свободных рабочих мест и требованиях, предъявляемых нанимателем к кандидатам; профессиональная ориентация

Пр и м е ч а н и е. Составлена по [12, 13].

В целом кадровые агентства оказывают широкий спектр услуг работодателям и соискателям. Однако их основная задача – поиск и подбор специалистов для предприятий различных отраслей экономики.

В обобщенном виде алгоритм подбора персонала представлен на рисунке.



Алгоритм подбора персонала  
(выполнен по [12, 13])

Поиск и профессиональный подбор персонала высшего и среднего звена осуществляются для следующих сфер деятельности: экономика, финансы, бухгалтерия, маркетинг, реклама, IT-сфера, оптовая и розничная торговля, ВЭД, логистика, транспорт, недвижимость. На этапе поиска представители кадровых агентств используют различные источники информации, в числе которых скрининг резюме по собственной базе кандидатов, рекомендации коллег, использование интернет-ресурсов (социальные сети, профессиональные сообщества, в том числе виртуальные, и др.).

Ключевым в вышеприведенном алгоритме является формирование анкеты кандидата с установочными данными, в которой присутствуют:  
 сведения о профессиональном опыте и местах трудоустройства;  
 данные об основном и дополнительном образовании;  
 описание карьерных достижений;

состав желаемого компенсационного пакета (размер заработной платы и прочие мотивационные компоненты);

характеристика личностных качеств.

Требования работодателя к кандидату в большинстве случаев касаются:

половозрастных признаков;

образования;

специальных навыков;

опыта;

состояния здоровья;

психологических данных;

социальных характеристик;

специфических навыков в той или иной сфере деятельности.

*Центр профессиональной ориентации* представляет собой государственное учреждение, призванное оказывать гражданам содействие в осознанном выборе или перемене профессии в соответствии с призванием, способностями и с учетом общественных потребностей [14]. Их актуальность обусловлена необходимостью в услугах по выбору стратегии поиска работы, в том числе и по специализированным направлениям, новыми методами работы в условиях цифровой экономики (дистанционная и удаленная занятость), важностью обладания софт-скиллс (навыки прохождения интервью, самопрезентация и др.).

*Научно-исследовательские учреждения* также занимают значимый сегмент в группе посреднических структур, функционирующих на рынке труда. Их деятельность прямого влияния на взаимодействие нанимателя и кандидатов не оказывает, однако создает серьезную методологическую базу, что позволяет делать работу с персоналом на предприятиях АПК системной и эффективной. В частности, специалисты Института экономики НАН Беларуси проводят мониторинг состояния рынка труда, готовят аналитические обзоры и еженедельные дайджесты. В экспертную сферу сотрудников Института системных исследований в АПК НАН Беларуси входит:

разработка комплекса организационно-экономических мероприятий по повышению производительности и мотивации труда, качества кадрового потенциала АПК;

научное обеспечение организации труда, стимулирования персонала сельскохозяйственных организаций.

*Профессиональные сети и сообщества* как посреднические структуры на рынке труда формируют коммуникационную среду для предметного общения как работодателей, так и специалистов. Они подразделяются на следующие виды: социальные специализированные сети для поиска и установления деловых контактов, выстраивания взаимодействия (LinkedIn, Viadeo, Xing), профессиональные сообщества (Innocentive, E-xecutive, Skolkovo, Worldskills), электронные базы резюме (HeadHunter, Superjob, GoRecruit), виртуальные доски объявлений (Indeed, Unibo); сетевые сервисы фриланса (Weblancer, Kwork, Uber).

*Электронные базы данных*, в свою очередь, аккумулируют резюме и вакансии, предоставляя пользователям полный комплекс инструментов для работы с информацией о спросе и предложении на рынке труда.

Так, с целью формирования единого рынка труда запущена Унифицированная система поиска «Работа без границ», которая функционирует в пространстве ЕАЭС и в которой задействованы национальные системы государств – участников интеграционного объединения. Она является частью направления по формированию электронной информационной системы в сфере трудоустройства и занятости в рамках реализации цифровой повестки ЕАЭС. Этот портал позволяет эффективно взаимодействовать кандидатам и организациям стран ЕАЭС независимо от их местонахождения. Поисковая система обеспечивает доступ к данным о свободных рабочих местах и соискателях вакансий, которая содержится в информационных базах государств-членов.

Следует также иметь в виду, что с 1 июля 2023 г. вступило в силу постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 1 июня 2023 г. № 17 «Об определении перечня» (с последующими нормативными правовыми актами, изменениями и дополнениями), в соответствии с которым на профессии рабочих и должности служащих могут привлекаться иностранные граждане или лица без гражданства, не имеющие разрешения на постоянное проживание в Республике Беларусь, без учета ограничений по защите национального рынка труда.

Так, в табл. 2 представлен перечень профессий рабочих и должностей служащих в сельскохозяйственной сфере, на которые могут претендовать иностранные граждане в упрощенном порядке – по уведомительному принципу органов внутренних дел [15–17].

Однако практика свидетельствует, что именно в этой сфере могут возникать кадровые риски: в случае заключения срочного контракта, досрочного его расторжения, а также при внедрении цифровых технологий в производственные и управленческие процессы. Кроме того, здесь нужен продуманный механизм закрепления иностранных специалистов (решение вопросов переезда и места проживания, семейно-бытовые аспекты). В то же время, как показывает мировая практика, граждане других государств в основном вовлечены в процессы сезонной миграции, которая свойственна аграрной отрасли [18]. И здесь усугубляется риск повторяющегося поиска новых работников. Это предопределяет изучение зарубежного опыта привлечения иностранцев, позитивных и негативных последствий данного подхода в обеспечении аграрной отрасли работниками с целью формирования новых направлений национальной кадровой политики. В этой связи *целесообразен мониторинг* – в каких регионах и в каких конкретно сельскохозяйственных организациях данные вакансии не стали привлекательными для местного населения, а были заняты иностранными гражданами и (или) лицами без гражданства.



Т а б л и ц а 2. Перечень профессий рабочих (должностей служащих) в аграрной отрасли, на которые привлекаются иностранные граждане или лица без гражданства, не имеющие разрешения на постоянное проживание в Республике Беларусь, без учета ограничений по защите национального рынка труда

Категория персонала	2023 г.	2024 г.	Изменения, принятые 1 июля 2024 г. и вступившие в силу 1 августа 2024 г.
Профессии рабочих	Слесарь-ремонтник; тракторист-машинист сельскохозяйственного производства; электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	Животновод; оператор машинного доения; тракторист-машинист сельскохозяйственного производства; слесарь механосборочных работ; слесарь по ремонту автомобилей; слесарь-ремонтник; электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования	Животновод; оператор машинного доения; рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту зданий и сооружений; слесарь механосборочных работ; слесарь-ремонтник; тракторист-машинист сельскохозяйственного производства; электромонтер по ремонту и обслуживанию электрооборудования
Должности служащих	Ветеринарный врач; инженер	Агроном; ветеринарный врач; ветеринарный фельдшер; зоотехник; инженер	Агроном; ветеринарный врач; ветеринарный фельдшер; зоотехник; инженер; инженер-механик; инженер-технолог; инженер-энергетик

Пр и м е ч а н и е. Составлена по [15–17].

Исследование показало, что в настоящее время особенности *механизма посреднических услуг на рынке аграрного труда* заключаются в следующем:

система подготовки кадров для сельскохозяйственных организаций построена преимущественно на базе целевого приема в учреждения высшего образования (УВО) в рамках утвержденных контрольных цифр по сельскохозяйственным специальностям – порядка 60 %;

для реализации целевой подготовки три стороны – абитуриент, организация-заказчик и учреждение образования – должны заключить договор о целевой подготовке, одним из условий которого является обязательная отработка выпускника сроком 5 лет;

заказчиком могут выступать управления районных исполнительных комитетов, областные комитеты по сельскому хозяйству и продовольствию, сельскохозяйственные организации [19–21]. Это дает основание считать, что районные и областные органы управления АПК также выступают субъектами посредничества на рынке аграрного труда;

действует институт распределения выпускников после окончания учебного заведения;

в некоторых сельскохозяйственных организациях отсутствует разработанная в соответствии с внутренними регламентами и процедурами система поиска и подбора персонала;

требования, сформулированные работодателем к кандидатам на вакантное место, бывают нечеткими или даже противоречивыми;

кандидатам иногда сообщается неверная и некорректная информация об условиях труда на рабочем месте, в результате чего ожидания работника и требования нанимателя не совпадают;

отсутствуют программы адаптации и развития персонала на предприятиях.

С учетом особенностей действующих подходов к кадровому обеспечению в национальной политике занятости и оценки их результативности, а также условий становления и развития кооперативно-интегрированных формирований в республике требуется решение проблем с персоналом для осуществления многооперационных, высокотехнологичных перерабатывающих проектов. В этой связи целесообразно обратить внимание на опыт Российской Федерации. Например, руководством агрохолдинга «Степь» в сотрудничестве с Донским государственным аграрным университетом создана корпоративная кафедра предприятия. Таким образом формируется кадровый резерв агрохолдинга. Крупнейший молочный холдинг ГК «ЭкоНива» открывает базовую кафедру в структуре Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Подобное взаимодействие позволит готовить специалистов для высокотехнологичного сельского хозяйства – индустрии «АПК 4.0».

Крупные российские агрохолдинги готовят кадры по ряду направлений: обучающие программы и стажировки для соискателей без опыта, программы целевого обучения с последующей практикой студентов для закрепления полученных знаний, взаимодействие с профильными УВО для обмена опытом и наращивания интеллектуального потенциала [22].

Для кадрового обеспечения многоотраслевых крупных аграрных организаций и объединений целесообразно формирование *центров развития профессиональных компетенций* в условиях развития крупномасштабного землеустройства, сельскохозяйственной кооперации, освоения инноваций и цифровой трансформации.

Обеспеченность кадрами следует выделить в числе значимых рисков развития кооперационно-интеграционной структуры, а также реализации планируемых инвестиционных проектов. Для успешного внедрения передовых технологий, технического переоснащения, выполнения в полном объеме требований отраслевых регламентов при производстве сельскохозяйственной продукции нужны опытные и высококвалифицированные руководители и специалисты, рабочие-универсалы, имеющие навыки использования современного оборудования.

В этой связи при объединении организаций в рамках кооперационно-интеграционных структур наряду с выработкой общих согласованных механизмов к оплате и стимулированию труда потребуются укрепление кадрового потенциала.

Формирование и функционирование центра развития профессиональных компетенций, который будет заниматься организацией адресной целевой подготовки кадров с учетом производственной специализации предприятий, проведением мероприятий по дополнительному образованию работников с привлечением УВО аграрного профиля с созданием филиалов соответствующих кафедр, распространением опыта отечественных предприятий из других регионов по внедрению передовых инновационных технологий, подбором штата специалистов с отраслевыми, технико-технологическими, финансово-экономическими и юридическими компетенциями. Кроме того, в функционал таких центров могут входить профориентационные мероприятия, например разработка программ сельскохозяйственных туров, в том числе с возможностью временного проживания и участия в производственных процессах для целевой аудитории: школьники, семьи с детьми, студенты, субъекты аграрного бизнеса, заинтересованные в изучении передового опыта. Formой осуществления этого направления может выступать создание списка сельскохозяйственных организаций и программ туров, их рекламирование в СМИ (репортажи о реализованных проектах в региональном разрезе). Кроме того, во время их проведения целесообразно информировать целевую аудиторию о трудовых династиях в аграрной сфере с целью демонстрации преемственности поколений, популяризации сохранения традиций.

Наряду с данными мерами решению проблем кадрового обеспечения сельскохозяйственных организаций, входящих в кооперационно-интеграционные структуры, будет способствовать развитие договорных отношений между учреждениями системы аграрного образования (о гарантиях подготовки квалифицированного специалиста) и нанимателями (о создании комфортных условий труда и проживания: благоустроенные жилые помещения для молодых специалистов, соблюдение положений коллективного договора), предметом которых являются профессионально-квалификационные качества молодого специалиста и его ответственное поведение.

Таким образом создается механизм взаимодействия образовательных учреждений, потенциальных нанимателей и работников (с целью обеспечения сбалансированности потребности в кадрах аграрной отрасли и объемов их подготовки системой аграрного образования), защищаются интересы молодого специалиста на первом этапе его трудовой деятельности. В свою очередь, это актуализирует выработку алгоритма профессионального и карьерного продвижения начинающего сотрудника и необходимость внедрения мониторинга – точечного отслеживания траектории профессионального движения каждого выпускника, подготовленного в рамках функционирования центра развития компетенций и при его поддержке (от учебы в агроклассе до трудоустройства) [23, 24].

Также дополнительным инструментом может выступать создание *профессиональной сети (платформы) специалистов-аграриев*. Это даст возможность обмениваться мнениями по проблемным вопросам внедрения новых технологий в производственные и управленческие процессы, обсуждать эффективные инструменты мотивации труда, результаты формирования корпоративной культуры, передовые практики управления персоналом и др. Деятельность такой сети может быть результативной в обеспечении визуализации данных об условиях труда и быта в разрезе конкретных агрогородков и других населенных пунктов, в которых расположены сельскохозяйственные организации, для информирования потенциальных работников о показателях социальных стандартов наряду с предложением по размеру заработной платы при создании единого виртуального ресурса.

Вышеприведенные меры направлены на избежание ситуации острой нехватки профессиональных кадров с необходимыми компетенциями в условиях высокотехнологичного производства, рациональное использование бюджетных средств на подготовку работников для аграрной сферы, оптимизацию процессов занятости и управляемости в условиях развития крупномасштабного землеустройства и сельскохозяйственной кооперации.

## **Заключение**

Современный рынок труда характеризуется наличием значительного числа вакантных рабочих мест, в том числе и в аграрной отрасли. Для их заполнения функционирует институт посредничества, которое может иметь различные организационные формы.

В настоящее время установилась особая специфика данного сегмента рынка: знание посредниками международного, странового и регионального социально-трудового законодательства, нюансов коллективных договоров. Также современные условия хозяйствования требуют навыков и опыта работы посредников с нестандартными запросами бизнес-процессов с целью выстраивания результативной системы поиска, оценки и мотивации персонала. Кроме того, новые цифровые технологии ведут к виртуализации рынка труда, в том числе с использованием искусственного интеллекта при подборе кадров и формировании содержания вакансии на его основе. Все это в совокупности подтверждает востребованность посредников на рынке труда.

Деятельность государственной службы занятости населения, кадровых агентств, центров профессиональной ориентации и других структур нацелена на формирование благоприятной конъюнктуры рынка труда посредством поиска рабочего места и требуемого специалиста, организации ярмарок вакансий, профориентационных, учебных и информационно-консультационных мероприятий и в целом – на содействие эффективной занятости населения. Применение на практике комплекса посреднических услуг позволяет совершенствовать

экономические отношения контрагентов, вырабатывать стратегии подбора кадров предприятий во взаимодействии со специализированными организациями, снижать напряженность на рынке труда.

Значительная роль в регулировании рынка аграрного труда отводится государству. В частности, принимаются нормативные правовые документы, реализация которых направлена на улучшение и стабилизацию ситуации с кадрами в АПК. Для привлечения молодых специалистов в сельскохозяйственную отрасль действует комплекс социально-экономических стимулов и гарантий [25]. Однако практика свидетельствует о низком престиже работы по аграрным специальностям и значительном числе вакантных мест в сельхозорганизациях.

В аграрной сфере главным субъектом целевого заказа должен выступать *наиматель*, который:

нуждается в специалисте определенного профессионально-квалификационного уровня;

обеспечивает работнику необходимые социально-экономические условия с учетом потребностей личности в профессиональной реализации и саморазвитии, карьерном росте.

Это обуславливает пересмотр обязанностей работников отделов кадров и служб управления персоналом, так как скорость изменения внешней среды агробизнеса возрастает – и это предопределяет более тщательное проектное кадровое планирование с применением сложного современного инструментария. Цифровизация даст возможность заменить труд на рутинных, монотонных и повторяющихся операциях, а также заместить такими технологиями постоянный дефицит кадров. Впоследствии это изменит функционал многих специалистов и формат занятости.

Кроме того, работникам HR-служб важно овладеть технологией управления талантами в процессе привлечения выпускников и студентов аграрных УВО, так как традиционный подход устаревает и не приносит ожидаемых результатов, а также ведет к росту затрат на подготовку кадров.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Число свободных рабочих мест (вакансий), заявленных организациями в органы по труду, занятости и социальной защите, на конец периода по территории Республики Беларусь [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10102000008>. – Дата доступа: 02.09.2024.
2. Калужский, М. Л. Рынок труда в сетевой экономике: маркетинговый подход / М. Л. Калужский // *Практ. маркетинг*. – 2018. – № 9. – С. 3–17.
3. Калужский, М. Л. Профессиональные сети на виртуальном рынке труда / М. Л. Калужский // *Экон. наука соврем. России*. – 2019. – № 1. – С. 101–116.
4. Лаврусевич, П. Е. Социальные сети в стратегиях трудоустройства на российском рынке труда / П. Е. Лаврусевич // *Экон. социология*. – 2006. – Т. 7, № 2. – С. 74–85.
5. Руководство для частных агентств занятости. Регулирование, контроль и исполнение / Междунар. бюро труда. – М.: Стратегия, 2007. – 116 с.

6. Правовое регулирование посредничества при трудоустройстве [Электронный ресурс]: коллектив. моногр. по материалам круглого стола «Наем и трудоустройство иностранных граждан», М., 24 мая 2017 г. / Моск. гос. ин-т междунар. отношений; под ред. А. И. Иванчак. – Режим доступа: [https://mgimo.ru/upload/2017/10/ivanchak\\_posrednichestvo-v-trud.pdf?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://mgimo.ru/upload/2017/10/ivanchak_posrednichestvo-v-trud.pdf?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com). – Дата доступа: 02.09.2024.
7. Private Employment Agencies, Promotion of Decent Work and Improving the Functioning of Labour Markets on Private Services Sectors. – Geneva: International Labour Office, 2011. – 80 p.
8. Государственная служба занятости населения [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.mintrud.gov.by/ru/populbusy-ru>. – Дата доступа: 02.09.2024.
9. О занятости населения Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь, 15 июня 2006 г., № 125-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
10. Об утверждении регламентов административных процедур [Электронный ресурс]: постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 31 марта 2022 г., № 21 // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.by/uploads/files/Post-MTSZ-31.03.2022-21.pdf>. – Дата доступа: 01.09.2024.
11. Реестр агентств по трудоустройству [Электронный ресурс] // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. – Режим доступа: [https://mintrud.gov.by/ru/agenstva\\_po\\_trudoustroistvu-ru](https://mintrud.gov.by/ru/agenstva_po_trudoustroistvu-ru). – Дата доступа: 02.09.2024.
12. Административный ресурс. Консалтинговая компания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://ares.by/podbog\\_personala](https://ares.by/podbog_personala). – Дата доступа: 02.09.2024.
13. Квадрат. Консалтинговая компания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kwadrat.by>. – Дата доступа: 02.09.2024.
14. Об утверждении Положения о Центре профессиональной ориентации молодежи [Электронный ресурс]: постановление М-ва труда Респ. Беларусь, 27 февр. 1996 г., № 18 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
15. Об определении перечня [Электронный ресурс]: постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 1 июня 2023 г., № 17 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
16. Об определении перечня [Электронный ресурс]: постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 19 дек. 2023 г., № 52 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
17. Об изменении постановления Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 19 декабря 2023 г. № 52 [Электронный ресурс]: постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 1 июля 2024 г., № 50 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.
18. Пашкевич, О. А. Национальный и европейский опыт привлечения кадров в сельское хозяйство: актуальные тенденции / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск, 2023. – Вып. 51. – С. 169–181.
19. Дубежинский, Е. В. Целевая подготовка специалистов для организаций АПК / Е. В. Дубежинский, Н. Г. Трапянок, Е. И. Вильдфлуш. – Горки: БГСХА, 2019. – 47 с.
20. Дубежинский, Е. В. Целевая подготовка: состояние и перспективы / Е. В. Дубежинский, Н. Г. Трапянок, Е. И. Вильдфлуш. – Горки: БГСХА, 2021. – 47 с.
21. Трапянок, Н. Г. Целевая подготовка в аграрных вузах в контексте привлекательности для абитуриентов и закрепляемости выпускников / Н. Г. Трапянок // Вестн. Белорус. гос. с.-х. акад. – 2021. – № 4. – С. 129–132.
22. Мировые аграрные рынки: Мировая продовольственная безопасность и международная торговля продукцией АПК 2023/24: Ежегодный аналитический доклад: в 2 т. [Электронный

ресурс] / А. А. Кучеров [и др.]. – Т. 1. – 442 с. – URL: <https://mgimo.ru/upload/2024/07/yearbook-agro-vol-1.pdf>. – Дата доступа: 01.06.2024.

23. Пашкевич, О. А. Мониторинг обеспечения сельскохозяйственных организаций кадрами: методические подходы, анализ, результаты // Вестн. Белорус. гос. с.-х. акад. – 2023. – № 3. – С. 10–15.

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

25. Пашкевич, О. А. Кадровая политика Республики Беларусь в сельском хозяйстве: тенденции, проблемы, решения / О. А. Пашкевич // Вес. Нац. акад. навук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2024. – Т. 62, № 3. – С. 183–199. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2024-62-3-183-199>.

*Поступила в редакцию 11.09.2024*

#### **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 Sector of Labour and Social Relations, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor