

**РЕСПУБЛИКАНСКОЕ НАУЧНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
«ИНСТИТУТ СИСТЕМНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В АПК  
НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК БЕЛАРУСИ»**

**УДК 631.152:631.158:331.522 (476.4)**

**ЛЁВКИНА**

**Виктория Олеговна**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ  
РЕСУРСАМИ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ  
(на примере Могилёвской области)**

**Автореферат диссертации  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук**

по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(специализация – агропромышленный комплекс: экономика, организация и  
управление предприятиями, отраслями, комплексами)

**Минск, 2018**

Научная работа выполнена в Республиканском научном унитарном предприятии «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси»

Научный руководитель –

Маркусенко Людмила Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана, Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет», факультет международных экономических отношений

Официальные оппоненты:

Микулич Алексей Васильевич, доктор экономических наук, профессор, директор, Коммунальное унитарное производственное предприятие «Маньковичи» Столинского района

Бельский Валерий Иванович, кандидат экономических наук, доцент, директор, Государственное научное учреждение «Институт экономики Национальной академии наук Беларуси»

Оппонирующая организация –

учреждение образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»

Защита состоится «20» июня 2018 г. в 16<sup>00</sup> часов на заседании совета по защите диссертаций Д 01.48.01 при Республиканском научном унитарном предприятии «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси» по адресу: 220108, г. Минск, ул. Казинца, 103, e-mail: [agrecinst@mail.belpak.by](mailto:agrecinst@mail.belpak.by), тел. 8 (017) 212-04-11.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси».

Автореферат разослан «16» мая 2018 г.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций,  
кандидат экономических наук, доцент

Соловцов Н.И.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### **Связь работы с научными программами (проектами), темами.**

Диссертация соответствует тематике научных исследований Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси» и выполнена в контексте следующих научных программ и заданий:

1. Государственная научно-техническая программа «Агропромкомплекс – возрождение и развитие села», раздел «Разработать организационно-экономический механизм устойчивого и динамичного развития агропромышленного комплекса в новых условиях хозяйствования» на 2006–2010 гг., задание 1.07 «Разработать систему предложений и мер по комплексному развитию социальной инфраструктуры села, усилению мотивации труда и повышению эффективности использования трудовых ресурсов», утвержденное приказом Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь от 22 июня 2006 г. № 161 (№ государственной регистрации 20064442).

2. Государственная научно-техническая программа «Агропромкомплекс», подпрограмма «Агропромкомплекс – устойчивое развитие» на 2011–2013 гг., раздел 1 «Экономика АПК», задание 1.5 «Разработать комплекс научных рекомендаций по совершенствованию формирования трудовых ресурсов, мотивации труда в АПК и социальной сфере села в контексте обеспечения устойчивого развития сельских территорий», утвержденное приказом Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь от 29 марта 2011 г. № 84 (№ государственной регистрации 20111687).

3. Государственная программа научных исследований «Инновационные технологии в АПК» на 2011–2013 гг., подпрограмма 1 «Устойчивое развитие экономики АПК», задание 9.1.03 «Исследование теоретических и методологических основ формирования трудовых ресурсов, повышения мотивации труда и совершенствования социального развития села» (№ государственной регистрации 20110919).

4. Государственная научно-техническая программа «Агропромкомплекс», подпрограмма «Агропромкомплекс – устойчивое развитие на 2013–2015 гг.», задание 1.9 «Разработать методические рекомендации по управлению занятостью трудовых ресурсов, формированием рынка труда, контрактной системой найма работников, развитием социальной сферы села», утвержденное приказом Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь от 29 октября 2013 г. № 352 (№ государственной регистрации 20140011).

5. Государственная научно-техническая программа «Агропромкомплекс – 2020», подпрограмма «Агропромкомплекс – эффективность и качество» на 2016–2018 гг., задание 1.5 «Разработать организационно-экономический механизм мо-

дернизации трудовых и социальных отношений в аграрном секторе экономики на основе повышения эффективности производства, качества подготовки кадров и условий жизни на селе», утвержденное приказом Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь от 29 июля 2016 г. № 157 (№ государственной регистрации 20163617).

Исследования выполнены в соответствии с: Приоритетными направлениями фундаментальных и прикладных научных исследований Республики Беларусь на 2011–2015 гг., утвержденными постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 19 апреля 2010 г. № 585 по направлению 9.1 «Теория и методология эффективного функционирования агропромышленного комплекса»; Перечнем приоритетных направлений научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 гг., утвержденным постановлением Совета Министров от 12 марта 2015 г. № 190 по направлению 9 «Агропромышленный комплекс и продовольственная безопасность».

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка научно обоснованных рекомендаций по повышению эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, применение которого обеспечивает комплексное использование трудового потенциала работников.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие задачи:

раскрыты теоретические подходы к сущности категории «трудовые ресурсы»; обобщены теоретико-методологические аспекты управления трудовыми ресурсами;

разработаны концептуальные основы организационно-экономического механизма эффективного управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях;

обследованы демографические характеристики трудовых ресурсов села;

выполнен системный анализ количественного и качественного состава работников сельскохозяйственных организаций и выявлены проблемы в формировании половозрастной и профессионально-квалификационной структуры сельскохозяйственного персонала;

дана оценка эффективности управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях;

разработана методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственных организаций;

предложена методика оценки эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций;

разработаны практические рекомендации по повышению эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях.

Объектом исследования явились сельскохозяйственные организации Могилёвской области. В качестве предмета исследования выступают теоретические, методологические и практические аспекты, а также организационно-экономический механизм эффективного управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях.

**Научная новизна** полученных результатов заключается в обосновании теоретических подходов, разработке алгоритмов, инструментов, методик и практических рекомендаций, обеспечивающих повышение эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях. К наиболее существенным результатам, содержащим научную новизну, относятся:

1. Развитие теоретических основ механизма эффективного управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, которые включают:

а) уточнённое понятие «трудовые ресурсы сельскохозяйственной организации», заключающееся в учёте в структуре трудовых ресурсов сельскохозяйственной организации двух основополагающих составляющих (персонал и трудовые резервы), что позволяет более объективно оценивать имеющийся потенциал трудовых ресурсов как на отдельном предприятии, так и в целом на конкретном сегменте рынка труда;

б) комплексную модель кадрового планирования, которая позволяет, во-первых, осуществлять системное и непрерывное планирование и прогнозирование потребности сельскохозяйственных организаций в рабочей силе и, во-вторых, выработать приоритетные направления рационального её использования и тем самым обеспечить увеличение объёма и качества производимой сельскохозяйственной продукции;

в) концептуальные основы организационно-экономического механизма эффективного управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, которые базируются на совершенствовании методологического инструментария управления (обобщения и систематизации принципов управления в рамках методологических подходов (системный, структурно-функциональный, процессно-ориентированный и ситуационный). Это позволило предложить декомпозицию целей управления трудовыми ресурсами сельскохозяйственных организаций (на основе процессно-ориентированного подхода к управлению как наиболее оптимального в сложившихся организационно-экономических условиях хозяйствования); дополнить экономические методы управления разработанным маркетинговым модулем, использование которого позволяет организовать работу с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций.

2. Методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственных организаций, новизна которой заключается в разработке критериев оптимальности структуры персонала, систематизации показателей её

оценки, пошагового алгоритма оценочной процедуры, действенного инструментария для оценки компетенций сельскохозяйственных руководителей и специалистов (модель компетенций, профиль должности, алгоритм и методы оценки компетенций). Применение предлагаемой методики позволяет, во-первых, получать объективные результаты оценки качественного состава работников, что даёт возможность осуществлять прогнозирование, планирование и формирование улучшенной структуры сельскохозяйственного персонала; во-вторых, оценивать трудовой потенциал сельскохозяйственных руководителей и специалистов на основе разработки их индивидуальных профессионально-личностных «портретов» с целью эффективного применения накопленных знаний, умений, навыков, опыта, способностей и мотивационных установок работников.

3. Методика оценки эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций, новизна которой заключается в разработке пошагового алгоритма оценочной процедуры на основе предложенной нами системы показателей, обеспечивающих получение объективных результатов с целью формирования информационной базы для проведения эффективного кадрового мониторинга. Применение методики даёт возможность оценивать работу с трудовыми резервами в интересах удовлетворения перспективной и текущей потребности в персонале и формирования оптимальной структуры работников, а также содействует повышению мотивации специалистов к самоконтролю с целью развития их профессиональной инициативы и эффективного управления персоналом в сельскохозяйственных организациях.

4. Рекомендации по повышению эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, новизна которых заключается в разработке: 1) организационного блока, направленного на формирование рациональной организации труда на основе использования гибких форм занятости (дистанционный режим работы специалистов, лизинг сельскохозяйственного персонала); 2) социального блока, включающего предложения по совершенствованию социального стимулирования работников на основе индивидуального подхода к учёту их потребностей и формированию благоприятных социально-психологических условий в сельскохозяйственных организациях с целью обеспечения высокой эффективности труда; 3) экономического блока, использование которого позволяет согласовать экономические интересы и цели нанимателя и работника, усилить воспроизводственную и мотивационную роли оплаты труда посредством использования предложенного методического подхода к совершенствованию механизма мотивации труда в животноводстве; повысить эффективность использования совокупного трудового потенциала сельскохозяйственных организаций на основе комплексной оценки качественного состава работников и эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций.

### **Положения, выносимые на защиту:**

– теоретические основы управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, включающие: уточнённое понятие трудовых ресурсов сельскохозяйственной организации как совокупность занятых постоянных, временных и сезонных работников в сельскохозяйственной организации (то есть активная часть трудовых ресурсов, или персонал) и потенциальных работников (пассивная часть трудовых ресурсов), представленных трудовыми резервами (сельское трудоспособное население в трудоспособном возрасте, занятое в иных сферах деятельности; население младше и старше трудоспособного возраста, желающее начать или продолжить профессиональную деятельность; безработные, учащиеся и студенты учреждений образования; работники сельскохозяйственной организации, которые готовы приступить к совмещению трудовых функций); комплексную модель кадрового планирования, которая базируется на системе взаимосвязанных элементов, включающих управленческие цели и задачи, уровни, направления, этапы и алгоритм кадрового планирования; концептуальные основы организационно-экономического механизма эффективного управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях;

– методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственных организаций, суть которой состоит в разработке системы взаимосвязанных показателей и критериев, позволяющих оценить оптимальность структуры персонала, кадровый резерв, профессиональные и личностно-деловые компетенции работников сельскохозяйственных организаций;

– методика оценки эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций, суть которой заключается во всесторонней оценке результативности деятельности специалистов кадровой службы на основе расчёта индикаторов, показателей и коэффициентов эффективности их работы;

– практические рекомендации по повышению эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, суть которых состоит в совершенствовании действующего механизма на основе блочного подхода с целью оптимизации организации труда, развития экономического механизма мотивации труда в животноводстве, улучшения социального стимулирования работников сельскохозяйственных организаций.

**Личный вклад соискателя.** Диссертация является научным трудом, выполненным автором лично на основе теоретических и практических исследований, проведенных во время учебы в аспирантуре и работы в секторе рынка труда (трудовых ресурсов, трудовых и социальных отношений) Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси».

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения, результаты и научные выводы диссертационного исследования включены в научные отчеты сектора рынка труда (трудовых ресурсов, трудовых и социальных отношений) Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», а также в разрабатываемые в Институте методики, рекомендации и предложения за 2004–2017 гг. Результаты исследований были представлены и обсуждены на многих международных научно-практических конференциях и семинарах, в том числе «Актуальные проблемы и направления социально-экономического развития Республики Беларусь» (НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь, Минск, 2011), «Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси» (БГСХА, Горки, 2015), «Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала для инновационного развития АПК» (БГАТУ, Минск, 2016), «Молодежь в науке-2016» (Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, Минск, 2016).

**Опубликованность результатов диссертации.** По материалам опубликовано 54 работы, из них 16 в изданиях согласно перечню ВАК (из них 11 в соавторстве), общий объём – 9,8 авторского листа (соискателем – 5,4); 12 материалов конференций (2 в соавторстве), общий объём – 2,3 авторского листа (соискателем – 2,0); 25 статей в монографиях, книгах, рекомендациях, общий объём – 17,7 авторского листа (соискателем – 4,1); 1 учебно-методический комплекс, общий объём – 5,0 авторского листа (соискателем – 5,0). Объём публикаций по теме диссертации составляет 34,8 авторского листа (соискателем – 16,5).

**Структура и объём диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, основной части из трех глав, заключения, библиографического списка (250 наименований, в том числе 4 иностранных), приложений. Полный объём диссертации – 286 страниц. Объём, занимаемый 66 таблицами, 30 иллюстрациями, 20 приложениями, составляет 144 страницы.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе «**Теоретико-методологические основы организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях**» изучены и обобщены теоретические подходы к сущности категории «трудовые ресурсы»; исследованы теоретические основы и методологические подходы к управлению трудовыми ресурсами, сформулированы и систематизированы принципы управления; определены концептуальные основы организационно-экономического механизма эффективного управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях.



В ходе изучения и обобщения теоретических подходов к сущности категории «трудовые ресурсы» нами уточнено понятие трудовых ресурсов сельскохозяйственной организации на основе конкретизации его структурных элементов: как работников, непосредственно занятых в сельскохозяйственных организациях (персонала), так и тех, кто может быть вовлечён в их хозяйственную деятельность (трудовые резервы). Это является отличительной особенностью понятия «трудовые ресурсы сельскохозяйственной организации» от таких синонимов, как «персонал организации» и «кадры», которые не ориентированы на рассмотрение потенциальных работников организации в качестве объекта управления, а также от понятия «трудовые ресурсы» на национальном (региональном) уровне экономики, включающего трудоспособное население в трудоспособном возрасте (может быть экономически активным и пассивным), а также лиц младше и старше трудоспособного возраста, которые заняты в экономике. Значимость уточнённого нами понятия заключается в том, что его применение на практике позволяет подойти комплексно к управлению процессом воспроизводства рабочей силы на уровне сельскохозяйственных организаций, поскольку на стадии формирования их трудовых ресурсов в качестве целевой аудитории рассматриваются не только задействованные в процессе производства сельскохозяйственные работники, но и потенциальные – трудовые резервы.

В этой связи нами изучены методологические подходы к управлению, на основании чего выбран и использован процессно-ориентированный подход в качестве базового компонента диссертационного исследования, что позволило рассматривать управление трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях как процесс, включающий поэтапную реализацию взаимосвязанных основных управленческих функций – планирование, организация, мотивация и контроль, обеспечивающих целенаправленное воздействие субъекта управления на его объект.

В развитие методологической основы управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях нами разработан алгоритм кадрового планирования; сформулированы и систематизированы важные общие и специфические его принципы с учётом конкретного уровня планирования (стратегический, тактический, оперативный); выявлены и систематизированы факторы, обуславливающие содержательность кадровых планов. На основе этого предложена комплексная модель кадрового планирования, включающая цели, задачи, методы, направления и алгоритм планирования, мероприятия по работе с трудовыми ресурсами сельскохозяйственных организаций.

Определены концептуальные основы организационно-экономического механизма эффективного управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, включающие следующие блоки: 1) организационный, направленный на совершенствование организации труда работников на основе использования гибких форм занятости; 2) социальный, включающий предложения по совер-

шенствованию социального стимулирования работников на основе индивидуального подхода к учёту их потребностей и формированию благоприятных социально-психологических условий в сельскохозяйственных организациях с целью привлечения и закрепления высококвалифицированных специалистов, обеспечения высокой эффективности их труда; 3) экономический, обеспечивающий согласованность экономических интересов и целей нанимателя и работника. Теоретическая разработка позволила на научной основе обосновать направления повышения эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях.

Во второй главе **«Системный анализ и оценка управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях»** обследован демографический потенциал села Могилёвской области; проведён системный анализ количественных и качественных показателей кадрового состава сельскохозяйственных организаций; изложен организационный и социально-экономический анализ деятельности сельскохозяйственных организаций с оценкой эффективности управления работниками, занятыми в сельскохозяйственном производстве.

Установлено, что в сельской местности Могилёвской области имеют место негативные демографические тенденции (сокращение доли трудоспособного населения, увеличение демографической нагрузки лицами пенсионного возраста, усиление миграционных потоков в направлении «село – город»). Это сужает возможность своевременного и бесперебойного комплектования сельскохозяйственных организаций высококвалифицированными работниками (а именно рабочими массовых профессий, которые пополняются преимущественно на основе сельского населения), обуславливает несбалансированность структуры персонала и дефицит кадров.

Исследование качественного состава работников сельскохозяйственных организаций позволило выявить: во-первых, наметившуюся тенденцию сокращения доли высококвалифицированных работников; во-вторых, снижение доли молодёжи в общей численности персонала сельскохозяйственных организаций; в-третьих, существенную территориальную дифференциацию обеспеченности сельскохозяйственных организаций кадрами высокой квалификации в пределах Могилёвской области (их хронический дефицит в юго-восточной части, пострадавшей от аварии на Чернобыльской АЭС).

В ходе исследований выполнен социально-экономический анализ деятельности сельскохозяйственных организаций, на основе которого проведена оценка эффективности управления трудовыми ресурсами в них. Выявлены причины высокого уровня текучести руководителей и специалистов, снижения доли квалифицированных рабочих в структуре персонала, низкой закрепляемости молодых работников в сельском хозяйстве. Среди причин организационно-экономического характера нами выделены ненормируемый рабочий день, низкий уровень оплаты труда, недостаточный темп модернизации рабочих мест в животноводстве (в свя-

зи с чем высока доля ручного труда), осуществление управленческой деятельности преимущественно административными методами. Установлены также причины текучести социально-психологического характера (отсутствие эффективного социального стимулирования работников, что обуславливает низкую степень социальной удовлетворённости условиями труда и проживания в сельской местности, психологический дискомфорт в трудовом коллективе). Все это снижает престиж и привлекательность профессий аграрной сферы, а также рабочих мест в сельскохозяйственных организациях.

Исследование производительности труда работников как важнейшего показателя эффективности управления персоналом показало, что в сельскохозяйственных организациях Могилёвской области отмечается её низкий уровень (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели эффективности труда работников, занятых в сельскохозяйственном производстве Могилёвской области и Республики Беларусь.

Показатель	Год						По республике (2016 г.)
	2008	2010	2012	2014	2015	2016	
Выручка от реализации на работника, млн руб.	30,8	41,4	148,4	199,7	206,0	18,9 <sup>2)</sup>	29,1 <sup>2)</sup>
Произведено на работника, т:							
зерно	27,4	23,3	31,2	36,9	29,4	29,3	23,5
молоко	16,1	18,4	20,6	20,4	22,8	22,9	24,6
мясо	1,6	1,9	2,2	2,0	2,1	2,2	2,2
Прямые затраты труда на 1 ц продукции, чел. - ч:							
зерно	0,9	0,8	0,7	0,6	0,8	0,8	0,6
молоко	3,6	3,2	2,9	3,0	2,8	2,8	2,4
прирост КРС	23,1	19,4	18,2	19,2	17,9	16,9	16,4

Примечание.

1 – Таблица составлена на основании данных сводных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций Могилёвской области.

2 – 2016 г. в BYN, тыс. руб.

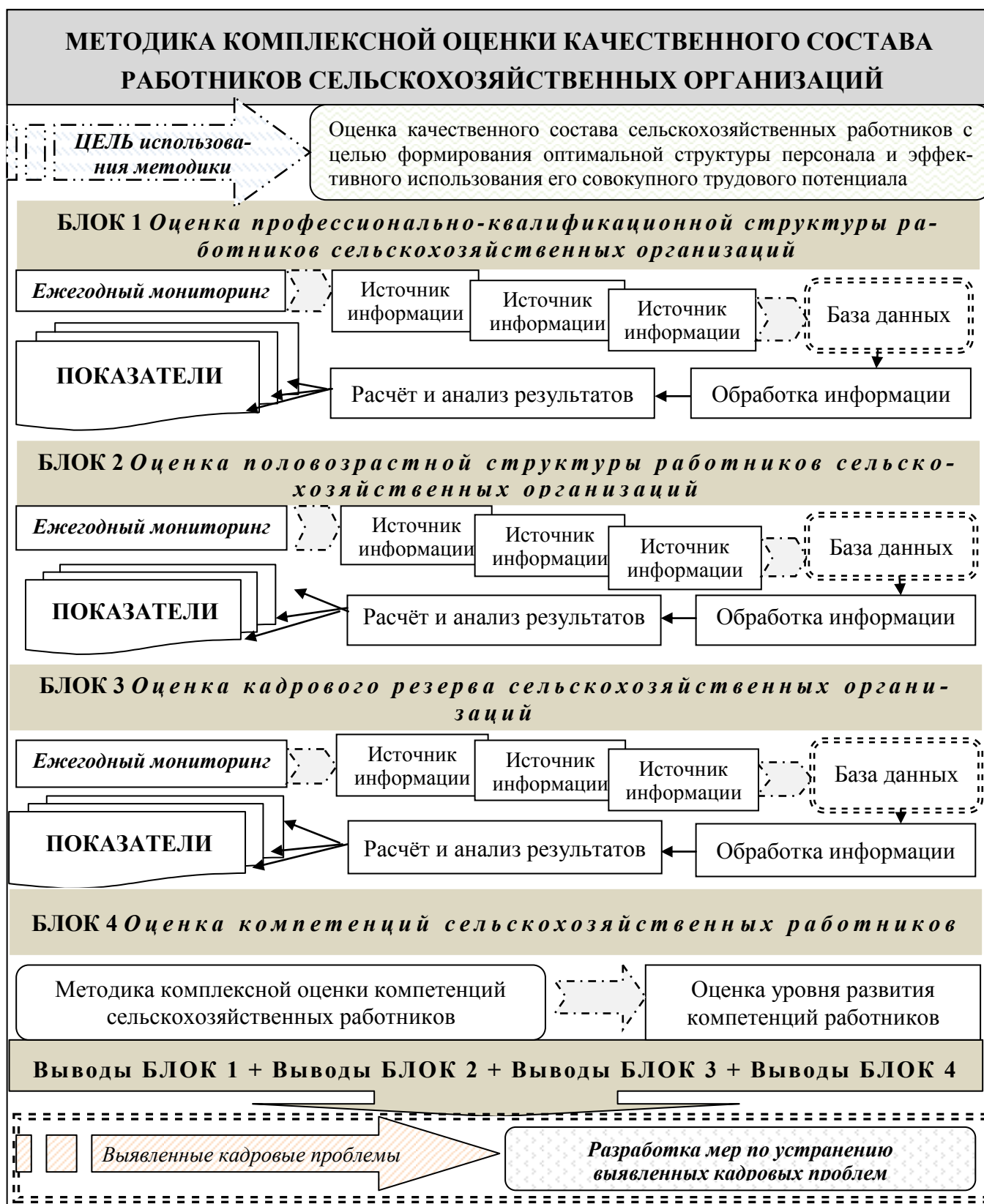
Прослеживается тенденция снижения производства зерна и темпов прироста производства молока в расчёте на работника за 2012–2016 гг. В то же время выявлено, что трудоёмкость произведенной продукции в сельскохозяйственных организациях Могилёвской области также имеет тенденцию к сокращению по молоку и мясу. Наряду с отмеченным наблюдаются изменения и в распределении совокупных затрат труда по видам деятельности. За период 2008–2016 гг. в животноводстве удельный вес прямых затрат увеличился с 46,1 до 48,0 %, общепроизводственных затрат – с 3,4 до 4,0 %. Это обусловлено в первую очередь сохраняющейся высокой долей ручного труда в животноводстве области. Рост прямых затрат труда связан с сокращением численности персонала и увеличением отработанного времени рабочими, занятыми на производстве сельскохозяйственной продукции, и свидетельствует о том, что темпы высвобождения рабочих кадров

превышают темпы модернизации сельскохозяйственной отрасли, в связи с чем растёт часовая нагрузка на занятых в сельскохозяйственном производстве.

Установлено, что в сельском хозяйстве воспроизводственная и стимулирующая роль заработной платы снижается, что обуславливает ухудшение условий для нормального воспроизводства рабочей силы на селе, а также низкий уровень производительности труда работников. Отношение номинальной начисленной среднемесячной заработной платы работников в сельском хозяйстве к среднереспубликанскому уровню заработной платы по экономике составило в 2013 г. 74,8 %, 2015 г. – 72,1 %, 2017 г. – 69,9 %. Выявлен также низкий уровень мотивации труда в животноводстве Могилёвской области. Соотношение среднеобластного уровня заработной платы к среднереспубликанскому в 2016 г. составило у рабочих животноводства 86,4 %, в том числе рабочих, обслуживающих КРС на выращивании и откорме, – 88,7 %, операторов машинного доения – 86,9 %. Это приводит к снижению заинтересованности в конечных (количественных и качественных) результатах труда работников животноводства. Результаты проведённого исследования свидетельствуют о низкой эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях Могилёвской области.

В третьей главе **«Пути повышения эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях»** разработана методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственных организаций; изложена методика оценки эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций; выработаны практические рекомендации по повышению эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях.

Разработанная *методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственных организаций* предполагает проведение её по следующим направлениям (блокам) (рисунок 1): 1) оценка профессионально-квалификационной структуры персонала, направленная на изучение соответствия профессий и должностей, представленных в штатном расписании, потребностям деятельности сельскохозяйственной организации; уровня квалифицированности кадрового состава (совокупность руководителей, специалистов с высшим образованием и высококвалифицированных рабочих кадров) и т. д.; 2) оценка половозрастной структуры работников, включающая изучение и анализ их полового состава, возрастной структуры, доли молодёжи и лиц пенсионного возраста с целью прогнозирования сбалансированности структуры в перспективе и оптимизации её в соответствии с потребностями производства; 3) оценка кадрового резерва, отражающая степень его укомплектованности, индивидуальную оценку профессиональных и личностно-деловых качеств каждого из резервистов, уровень обновления знаний, умений и навыков кадрового резерва; 4) оценка компетенций сельскохозяйственных руководителей и специалистов.



**Рисунок 1 – Методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственных организаций**

Примечание – Рисунок составлен автором на основании собственных исследований.

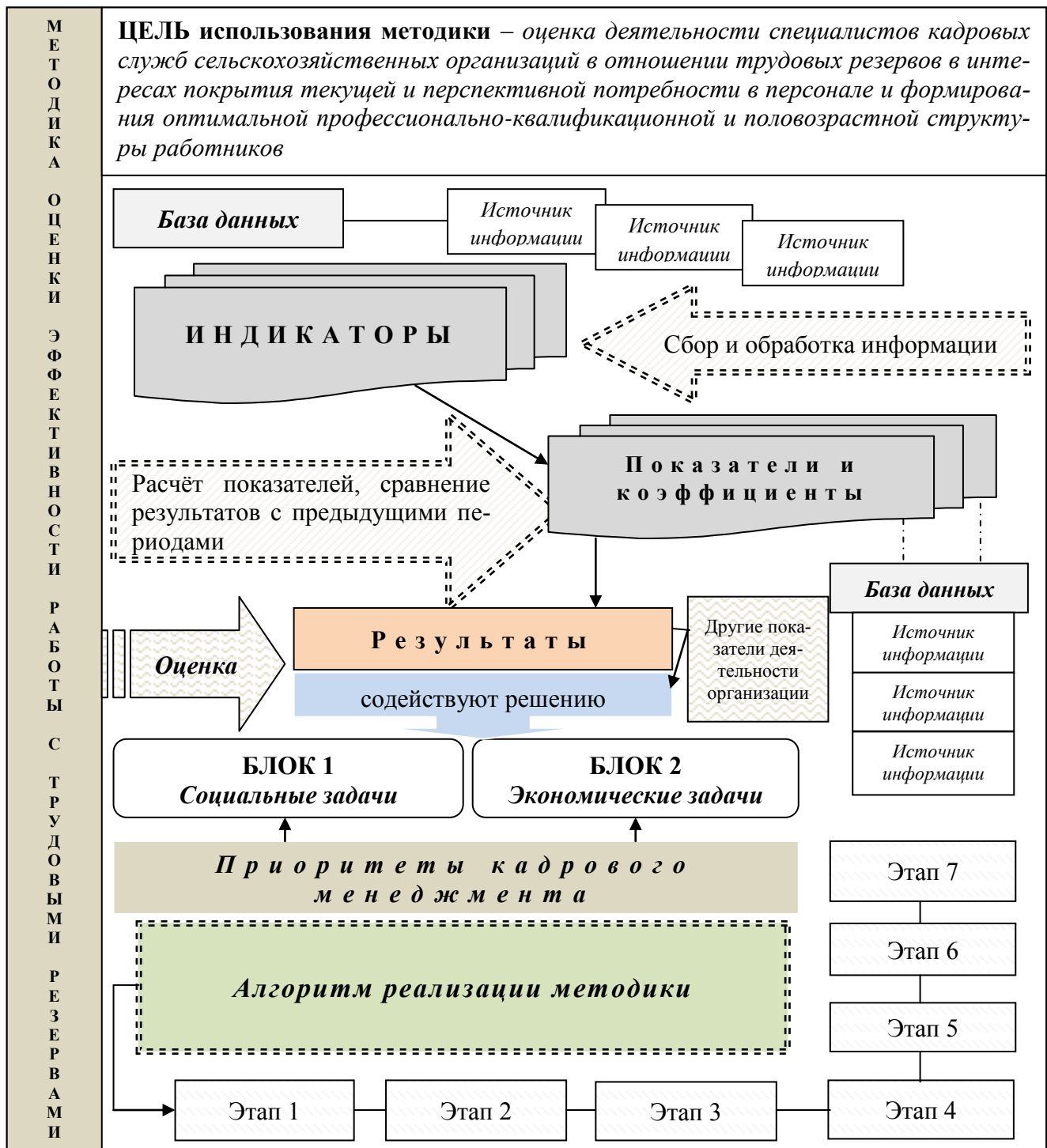
Оценка компетенций (блок 4) проводится с целью выявления уровня их развития (начальный, средний, высокий) у работников по следующим направлениям:

знания, умения и навыки, личностные и деловые качества, мотивационные установки, профессиональный опыт, что позволяет в дальнейшем разрабатывать индивидуальные программы обучения для руководителей и специалистов в интересах повышения эффективности использования их трудового потенциала.

В целях обеспечения объективности результатов оценки компетенций предложены методы оценки сельскохозяйственных работников, систематизация которых позволила объединить их в три группы – количественные, качественные и комбинированные, которые адаптированы нами к применению в условиях сельскохозяйственных организаций, что позволяет применять результаты оценки компетенций руководящих работников и специалистов в целях усиления стимулирования труда.

Разработана *методика оценки эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций*, суть которой состоит в использовании маркетингового подхода по ориентации деятельности специалистов кадровых служб на формирование и продвижение привлекательного имиджа сельскохозяйственной организации как нанимателя на рынке труда посредством предложенных маркетинговых методов и на основе разработанной маркетинговой стратегии с целью обеспечения организаций качественным кадровым составом. Использование методики позволяет кадровым службам сельскохозяйственных организаций осуществлять маркетинговую деятельность по следующим направлениям: планирование мероприятий по формированию привлекательного имиджа сельскохозяйственной организации как нанимателя на рынке труда; организация работы с целевой аудиторией (трудовыми резервами); мотивация целевой аудитории на её привлечение и закрепление в аграрном секторе в рамках разработанного комплекса профориентационных мероприятий; самостоятельный контроль специалистов кадровых служб в направлении маркетинга персонала и оценка полученных ими результатов.

Научная новизна и значимость разработанной методики заключается в проведении оценки эффективности работы кадровых служб с трудовыми резервами сельскохозяйственной организации на основе использования предложенной нами системы следующих индикаторов, показателей и коэффициентов: интенсивность деятельности специалистов по работе с трудовыми резервами, формированию и продвижению положительного имиджа сельскохозяйственной организации как нанимателя, уровень сотрудничества с учреждениями образования, центрами занятости, кадровыми агентствами, уровень вовлечённости сельскохозяйственной организации в обустройство сельских территорий и быт сельского населения, коэффициент укомплектованности сельскохозяйственной организации работниками и др., которые взаимосвязаны и дополняют друг друга, обеспечивая комплексность и объективность проводимой оценки и полученных на её основе результатов (рисунок 2).



**Рисунок 2 – Методика оценки эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций**

Примечание – Рисунок составлен автором на основании собственных исследований.

Для повышения эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях разработаны практические рекомендации, значимость которых состоит в обосновании методологического инструментария по блочному принципу: *организационный блок*, который позволяет совершенствовать организацию труда на основе использования гибких форм занятости (дистанционное рабочее место для офисных спе-

циалистов, лизинг сельскохозяйственного персонала); *социальный блок*, позволяющий учесть потребности работников для повышения эффективности социального стимулирования, формирования благоприятных социально-психологических условий в сельскохозяйственных организациях; *экономический блок*, обеспечивающий согласованность экономических интересов и целей нанимателя и работника, усиление воспроизводственной и мотивационной роли оплаты труда.

В рамках предложенного экономического блока разработан методический подход к совершенствованию механизма оплаты труда в животноводстве, использование которого позволяет повысить мотивацию труда рабочих, обслуживающих молодняк КРС и взрослый скот на откорме. Суть методического подхода заключается в расчете прогрессивно-нарастающей расценки (возрастающая прогрессия) за единицу продукции, а также применении предложенных шкалы и критериев коэффициента трудового участия (КТУ) для обоснованного учёта индивидуального трудового вклада и профессиональных характеристик работников животноводства. Значимость данного подхода состоит в том, что он позволяет усовершенствовать механизм мотивации труда на основе реализации принципа прогрессивно-го роста расценки за продукцию. Это повышает заинтересованность рабочего в увеличении среднесуточного прироста КРС и обеспечивает пропорциональную трудовому вкладу оплату труда.

Применение разработанных нами моделей, методик, практических рекомендаций в сельскохозяйственных организациях позволяет повысить эффективность действующего *организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях* (рисунок 3).

Апробация данных разработок выполнена нами на примере ЗАО «Большие Славени» Шкловского района, на основании чего рассчитан эффект от внедрения авторских разработок (таблица 2). Результаты расчётов позволили определить конкретную сумму эффекта в размере 61921 руб.

Внедрение разработанных рекомендаций позволит увеличить уровень производительности труда работников за счет более эффективного использования их трудового потенциала, повысить степень удовлетворённости организационно-социальными условиями в сельскохозяйственных организациях, усилить воспроизводственную и мотивационную роль заработной платы.





**Рисунок 3 – Усовершенствованный организационно-экономический механизм управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях**

Примечание – Рисунок составлен автором на основании собственных исследований.

Таблица 2 – Расчёт эффекта от внедрения рекомендаций по повышению эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в ЗАО «Большие Славени» (Шкловский район)

Наименование и № блока	Предложение	Результат	Эффект
1. Организационный	Дистанционная занятость офисных работников	Снижение эксплуатационных издержек	Экономия электроэнергии, воды (752 руб.)
	Лизинг сельскохозяйственного персонала	Оптимизация занятости работников	Сокращение расходов на поиск и подбор персонала (для лизингополучателя) (1350 руб.)
			Снижение себестоимости 1 чел.-ч в животноводстве (10440 руб.)
<b>Итого</b>			<b>12542 руб.</b>
2. Социальный	Социальный пакет	Снижение текучести кадров путём повышения закрепляемости молодых специалистов в сельскохозяйственной организации	Экономия фонда оплаты труда в части выплат, полагающихся молодым специалистам (4464 руб.)
		Повышение уровня профессиональной подготовки работников	Рост инвестиций в человеческий капитал (на профессиональное обучение) за счёт экономии фонда оплаты труда (1575 руб.)
		Снижение уровня заболеваемости работников	Экономия денежных средств в части выплат по больничным листам (1160 руб.)
<b>Итого</b>			<b>4049 руб. (за вычетом расходов на профессиональное обучение)</b>
3. Экономический	Механизм совершенствования мотивации труда рабочих, обслуживающих молодняк КРС и взрослый скот на откорме	Повышение воспроизводительной и стимулирующей роли оплаты труда работников	Прирост производительности труда (в расчёте на работника): по валовой продукции – 3751 руб.
	Методика комплексной оценки качественного состава работников	Оптимизация численности персонала на основе результатов оценки	Экономия фонда оплаты труда (41430 руб.)
	Методика оценки эффективности работы с трудовыми резервами	Улучшение качественной структуры работников, качества аграрного труда и управления	Прирост прибыли (в расчёте на руководителя и специалиста) – 149 руб.
<b>Итого</b>			<b>45330 руб.</b>
<b>Итого (совокупный эффект) по блокам</b>			<b>61921 руб.</b>

Примечание – Таблица составлена автором по материалам собственных исследований.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Основные научные результаты диссертации

Выполненные исследования позволили получить новые научные и практические результаты, основная суть которых состоит в следующем:

1. Проведено комплексное изучение сущности категории «трудовые ресурсы», на основании чего уточнено понятие «трудовые ресурсы сельскохозяйственной организации» как совокупности занятых постоянных, временных и сезонных работников в сельскохозяйственной организации (активная часть трудовых ресурсов организации – персонал) и потенциальных работников (пассивная часть трудовых ресурсов организации), представленных её трудовыми резервами, к которым отнесены сельское трудоспособное население в трудоспособном возрасте, занятое в иных сферах деятельности; население младше и старше трудоспособного возраста, желающее начать или продолжить профессиональную деятельность; безработные, учащиеся и студенты учреждений образования; работники сельскохозяйственной организации, которые готовы приступить к совмещению трудовых функций [1, 3, 8, 10, 12, 13, 20, 25, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 37, 39, 48, 53].

2. В развитие теоретических основ механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях разработана комплексная модель кадрового планирования, включающая цели, задачи, методы, направления и этапы планирования, а также алгоритм, в соответствии с которым осуществляется анализ количественных и качественных показателей, характеризующих трудовые ресурсы сельскохозяйственной организации; оценка потребности организации в дополнительной рабочей силе с учётом объемов сельскохозяйственного производства; разработка планов и программ по удовлетворению потребности в трудовых ресурсах на основе полученных результатов. В дополнение к этому сформулированы и систематизированы важные общие и специфические принципы кадрового планирования с учётом его уровня (стратегический, тактический, оперативный); выявлены и систематизированы факторы внутренней и внешней среды сельскохозяйственной организации, воздействующие на содержательность кадровых планов. Модель кадрового планирования предназначена для комплексного, системного и непрерывного планирования и прогнозирования потребности в рабочей силе, что обеспечит точность, достоверность и надёжность разрабатываемых кадровых планов [7, 22, 24, 29, 40, 54].

3. В целях повышения эффективности кадрового менеджмента в АПК разработаны концептуальные основы организационно-экономического механизма эффективного управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях на основе уточнённого понятия «трудовые ресурсы сельскохозяйственной организации», дополненного методологического инструментария управления на базе

процессно-ориентированного подхода, включающего цели, задачи, принципы и функции управления с учётом специфики сельскохозяйственной отрасли; расширенного комплекса методов управления на основе разработанного маркетингового модуля [11, 18, 23, 26, 27, 35, 45, 54].

4. Предложена методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственных организаций, включающая систему показателей и критериев, а также алгоритм, которые позволяют оценить оптимальность профессионально-квалификационной и половозрастной структуры персонала, кадровый резерв, профессиональные и личностно-деловые компетенции руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций. В данном контексте разработаны модель компетенций сельскохозяйственных работников, профиль должности, систематизированы методы оценки компетенций, что позволяет получать достоверные результаты, необходимые для прогнозирования, планирования и формирования улучшенной структуры сельскохозяйственного персонала, а также эффективно использовать совокупный трудовой потенциал работников [2, 14, 16, 19, 24, 27, 40, 41, 42, 47, 50, 52].

5. Разработана методика оценки эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций, включающая комплекс индикаторов, показателей, коэффициентов, которые позволяют формировать информационную базу данных для осуществления кадрового мониторинга, оценивать эффективность работы кадровых служб сельскохозяйственных организаций в отношении их трудовых резервов в интересах удовлетворения текущей и перспективной потребности в персонале и формирования оптимальной его структуры [21, 33, 37, 38, 39, 54].

6. Разработаны практические рекомендации по повышению эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях по следующим блокам: 1) организационный, включающий предложения по оптимизации организационных условий труда работников на основе использования гибких форм занятости (дистанционного рабочего места, лизинга сельскохозяйственного персонала); 2) социальный, обеспечивающий усиление социального стимулирования работников и формирование благоприятных социально-психологических условий в сельскохозяйственных организациях с целью привлечения и закрепления высококвалифицированных специалистов, повышения производительности труда; 3) экономический, в рамках которого предложен методический подход к совершенствованию механизма мотивации труда рабочих, обслуживающих молодняк КРС всех возрастов и взрослых скот на откорме, на основе прогрессивно-нарастающей расценки (возрастающая прогрессия) за единицу продукции, разработанных шкалы и критериев коэффициента трудового участия (КТУ) [4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 17, 21, 26, 28, 36, 43, 44, 46, 49, 51, 54].

## **Рекомендации по практическому использованию результатов**

Основные результаты диссертационного исследования, которые предложены для практического использования:

1. Научно обоснованные рекомендации по формированию организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, включающего следующие важнейшие блоки: организационный, социальный и экономический, позволяющий согласовать экономические интересы и цели нанимателя и работника, приняты для практической реализации Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь (справка от 17.01.2018 г. № 03-2/108).

2. Методика оценки эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственной организации и методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственной организации приняты к использованию Управлением сельского хозяйства и продовольствия Шкловского районного исполнительного комитета (справка от 01.02.2018 г. № 01-05/41).

3. Методический подход к совершенствованию механизма мотивации труда рабочих, обслуживающих молодняк всех возрастов и взрослый скот на откорме, на основе прогрессивно-возрастающей расценки, шкалы и критериев коэффициента трудового участия, а также методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственной организации приняты для практического использования ЗАО «Большие Славени» Шкловского района (справка от 19.12.2017 г. № 1-17/1129).

4. Методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственной организации и методический подход к совершенствованию механизма мотивации труда рабочих, обслуживающих молодняк КРС всех возрастов и взрослый скот на откорме, на основе прогрессивно-возрастающей расценки приняты для практического использования ОАО «Горецкая райагропромтехника» Горецкого района (справка от 27.11.2017 г. № 2741).

5. Предложения по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, включающие рекомендации по оптимизации организации труда работников, социальных условий для них, совершенствованию кадрового планирования и инструментария оценки качественных характеристик руководящих кадров и специалистов, приняты к практическому использованию РУП «Учебно-опытное хозяйство БГСХА» Горецкого района (справка от 27.12.2016 г. № 554).

6. Теоретические положения организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях внедрены в учебный процесс УО «Институт предпринимательской деятельности» (акт от 01.10.2014 г. № 1).

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ

### *Статьи в изданиях согласно перечню ВАК*

1. Лёвкина, В. О. Некоторые аспекты демографической ситуации в сельской местности Беларуси / В. О. Лёвкина // Молодежь в науке – 2007: прил. к журн. «Вес. Нац. акад. наук Беларуси»: в 4 ч. Сер. аграр. наук / Нац. акад. наук Беларуси. Совет молодых ученых НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Беларус. навука, 2008. – Ч. 4. – С. 53–56.

2. Обоснование критериев оценки результатов труда рабочего, специалиста, руководителя аграрного предприятия / М. Н. Антоненко, М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Проблемы экономики: сб. науч. тр. / БГСХА. – Минск: Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси, 2008. – Вып.: 1(6) – С. 3–14.

3. Лёвкина, В. О. Оптимизация миграционных процессов в Республике Беларусь / В. О. Лёвкина // Молодежь в науке – 2009: прил. к журн. «Вес. Нац. акад. наук Беларуси»: в 5 ч. Сер. аграр. наук / Нац. акад. наук Беларуси. Совет молодых ученых НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Беларус. навука, 2010. – Ч. 3. – С. 51–54.

4. Уласевич, М. В. Тенденции формирования доходов сельского населения / М. В. Уласевич, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Аграр. экономика. – 2011. – № 10. – С. 23–27.

5. Трудовой агрохолдинг: создание и развитие / В. Г. Гусаков, М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, М. В. Уласевич, В. О. Лёвкина // Аграр. экономика. – 2012. – № 2. – С. 2–11.

6. Формирование доходов персонала сельскохозяйственных организаций с учетом производительности труда и источников их выплаты / В. Г. Гусаков, М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, М. В. Уласевич, В. О. Лёвкина // Аграр. экономика. – 2012. – № 4. – С. 27–35.

7. Антоненко, М. Н. Формирование системы нормирования труда в условиях инновационного развития сельскохозяйственного производства / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Сб. науч. тр. «Проблемы экономики». – 2013. – Вып. 1 (16). – С. 3–14.

8. Антоненко, М. Н. Тенденции использования живого труда для производства сельскохозяйственной продукции / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Аграр. экономика. – 2013. – № 7. – С. 34–39.

9. Антоненко, М. Н. Закономерности и тенденции развития трудовых отношений в агрохолдингах / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Сб. науч. тр. «Проблемы экономики». – 2014. – Вып. 1 (18). – С. 3–17.

10. Антоненко, М. Н. Тенденции и противоречия формирования уровня заработной платы работников сельскохозяйственных организаций / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Аграр. экономика. – 2014. – № 5. – С. 28–37.
11. Антоненко, М. Н. Эффективное использование кадрового потенциала: модернизация формы занятости / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Сб. науч. тр. «Проблемы экономики». – 2014. – Вып. 2 (19). – С. 17–32.
12. Антоненко, М. Н. Занятость трудовых ресурсов в сельском хозяйстве: тенденции, проблемы, решения / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Аграр. экономика. – 2015. – № 3. – С. 32–42.
13. Лёвкина, В. О. Демографический аспект воспроизводства трудовых ресурсов села Беларуси / В. О. Лёвкина // Аграр. экономика. – 2016. – № 4. – С. 14–22.
14. Пашкевич, О. А. Анализ профессионально-квалификационной структуры работников в сельскохозяйственном производстве / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Вест. БГСХА. – 2016. – № 4. – С. 23–27.
15. Лёвкина, В. О. Особенности взаимосвязи организации и мотивации труда в животноводстве Могилёвской области / В. О. Лёвкина // Аграр. экономика. – 2017. – № 10. – С. 32–41.
16. Лёвкина, В. О. Методика комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственных организаций / В. О. Лёвкина // Аграр. экономика. – 2018. – № 4. – С. 34–45.

### ***Главы в книгах, статьи в сборниках научных трудов***

17. Лёвкина, В. О. Некоторые аспекты инновационных подходов к управлению кадрами в агропромышленном комплексе Республики Беларусь / В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси, 2005. – Вып. 33. – С. 218–220.
18. Повышение экономической результативности труда в условиях проведения рыночных реформ / М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси, 2006. – Гл. 5, §5.4. – С. 185–190.
19. Лёвкина, В. О. Профессиональная подготовка работников сельскохозяйственного профиля в условиях рыночной экономики / В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси, 2006. – Вып. 34. – С. 203–206.
20. Демографический аспект формирования трудовых ресурсов села / А. А. Богуш, М. В. Уласевич, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси, 2006. – Вып. 34. – С. 58–69.

21. Методические предложения по определению и использованию резервов роста производительности труда в сельскохозяйственных предприятиях / М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси, 2007. – Гл. 1, § 1.4. – С. 63–77.

22. Критерии и показатели оценки результативности труда и факторы их формирования / М. Н. Антоненко, М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси, 2007. – Вып. 35. – С. 18–27.

23. Резервы роста производительности труда / М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси, 2007. – Вып. 35. – С. 291–297.

24. Теоретические аспекты оценки результативности труда / М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Экономические проблемы адаптации аграрно-промышленного комплекса к условиям рыночной системы хозяйствования: вопросы теории и методологии / редкол.: Гусаков В. Г. [и др.]. – Минск: Ин-т экономики НАН Беларуси, 2007. – Гл. 2, § 2.5. – С. 105–116.

25. Оценка демографических тенденций / М. Н. Антоненко, М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич [и др.] // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси, 2008. – Гл.4, § 4.2. – С. 123–133.

26. Совершенствование формирования и использования трудовых ресурсов сельскохозяйственных организаций в новых условиях хозяйствования / М. Н. Антоненко, М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич [и др.] // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси, 2008. – Гл. 4, § 4.3. – С. 133–146.

27. Система факторов и критериев оценки результативности аграрного труда / М. Н. Антоненко, М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Экономические проблемы адаптации аграрно-промышленного комплекса к условиям рыночной системы хозяйствования: вопросы теории и методологии / редкол.: Гусаков В.Г. [и др.]. – Минск: Ин-т экономики НАН Беларуси, 2008. – Гл. 2, § 2.5. – С. 79–89.

28. Основные тенденции формирования трудовых ресурсов / М. Н. Антоненко, М. В. Уласевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Экономические вопросы



развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Центр аграр. экономики Ин-та экономики НАН Беларуси, 2008. – Вып. 36. – С. 3–13.

29. Обоснование потребности сельскохозяйственных организаций в специалистах и кадрах массовых профессий / М. Н. Антоненко, А. А. Богуш, М. В. Уласевич, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: Гусаков В. Г. [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – Гл. 4, § 4.5. – С. 268–279.

30. Методы повышения эффективности труда в сельском хозяйстве / М. Н. Антоненко, А. А. Богуш, О. А. Пашкевич, М. В. Уласевич, В. О. Лёвкина // Экономические проблемы адаптации аграрно-промышленного комплекса к условиям рыночной системы хозяйствования: вопросы теории и методологии / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – Гл. 3, § 3.7. – С. 224–234.

31. Лёвкина, В. О. Демографическая ситуация в Могилёвской области: некоторые аспекты анализа / В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – Вып. 37. – С. 169–174.

32. Демографические процессы как основа формирования трудовых ресурсов села / М. В. Уласевич, М. Н. Антоненко, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина, О. А. Пашкевич // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – Вып. 37. – С. 360–370.

33. Основные направления повышения экономической результативности труда / М. Н. Антоненко, М. В. Уласевич, О. А. Пашкевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина // Экономические проблемы рыночной системы хозяйствования в АПК: вопросы теории и методологии / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2011. – Гл. 4, § 4.2. – С. 162–177.

34. Демографические и социально-экономические тенденции формирования трудовых ресурсов села / М. Н. Антоненко, М. В. Уласевич, О. А. Пашкевич, А. А. Богуш, В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2011. – Вып. 39. – С. 16–25.

35. Методические рекомендации по установлению пропорциональной зависимости оплаты труда и доходов различных категорий работников на основе использования оптимизационной экономико-математической модели / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: Гусаков В. Г. [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2014. – Гл. 5, § 5.1. – С. 167–175.

36. Антоненко, М. Н. Основные тенденции развития трудовых отношений в агрохолдинге / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина //

Экономические проблемы инновационного развития АПК на современном этапе: вопросы теории и методологии / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2014. – Гл. 4, § 4.1. – С. 143–149.

37. Методические рекомендации по управлению занятостью трудовых ресурсов в трудонедостаточных и трудоизбыточных регионах / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: Гусаков В. Г. [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2015. – Гл. 5, § 5.1 – С.140–146.

38. Прогноз развития рынка труда в агрогородках с учетом комплексной модернизации сельского хозяйства / М. Н. Антоненко, О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина, А. Т. Сакпаева // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: Гусаков В. Г. [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2016. – Гл. 5, § 5.1 – С.141–151.

39. Лёвкина, В. О. Особенности формирования трудовых ресурсов села в Республике Беларусь / В. О. Лёвкина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2016. – Вып. 44. – С. 121–128.

40. Повышение качества и конкурентоспособности аграрной рабочей силы, полномочия управляющего, механизм создания трудовым коллективом предприятия управляющей организации / Антоненко М. Н., Пашкевич О. А., Борисенко А. О., Кривичанина Е. А., Лёвкина В. О., Сакпаева А. Т., Грудько В. В. // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: Гусаков В. Г. [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2017. – Гл. 5, § 5.1. – С. 144–151.

41. Пашкевич, О. А. Теоретические аспекты подготовки кадров для аграрной сферы / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина, О. М. Недюхина // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси: межвед. темат. сб. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2017. – Вып. 45. – С. 83–87.

### ***Материалы конференций, тезисы докладов***

42. Лёвкина, В. О. К вопросу о конкурентоспособности рабочей силы / В. О. Лёвкина // Беларусь на пути вступления в ВТО: социально-экономические проблемы и последствия: сб. докладов и тезисов Междунар. науч.-практ. конф., 27–28 окт. 2005 г. / Ин-т экономики НАН Беларуси; науч.-ред. совет П.Г. Никитенко и др. – Минск, 2005. – С. 210–212.

43. Лёвкина, В. О. К вопросу о бизнес-образовании специалистов АПК Республики Беларусь / В. О. Лёвкина // Актуальные проблемы бизнес-образования: сб. материалов VII Междунар. науч.-практ. конф., 16–17 апр. 2008 г. / Белорус. гос.

ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий БГУ; редкол.: В. В. Апанасович [и др.] – Минск, 2008. – С. 140–142.

44. Лёвкина, В. О. Бизнес-образование как один из способов повысить квалификацию специалистов АПК / В. О. Лёвкина // Актуальные проблемы бизнес-образования: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф., 8–9 апр. 2010 г. / Белорус. гос. ун-т, Ин-т бизнеса и менеджмента технологий БГУ; редкол.: В. В. Апанасович [и др.]. – Минск: Нац. библиотека Беларуси, 2010. – С. 225–226.

45. Пашкевич, О. А. Менталитет и управление персоналом в условиях различных национальных культур / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Менталитет славян и интеграционные процессы: история, современность, перспективы: материалы VII Междунар. науч. конф., 26–27 мая 2011 г.: в 2 ч. / М-во образования Респ. Беларусь [и др.]; под общ. ред. В. В. Киреенко. – Гомель: ГГТУ им. П. О. Сухого, 2011. – Ч. 2. – С. 144–146.

46. Лёвкина, В. О. Бизнес-образование специалистов АПК Республики Беларусь – фактор его конкурентоспособности / В. О. Лёвкина // Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси: материалы Межд науч.-практ. конф., 11–12 сент. 2008 г.: в 3 ч. / редкол.: А.М. Каган (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – Ч. 1. – С. 213–215.

47. Лёвкина, В.О. Инновационное обучение как одно из ключевых условий обеспечения эффективной занятости / В.О. Лёвкина // Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси: материалы VI-й Междунар. науч.-практ. конф., 22–24 мая 2015 г. / М-во с.-х. и прод. Респ. Беларусь, Гл. упр. образования, науки и кадров, Учреждение образования «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия». – Горки, 2015. – С. 125–128.

48. Лёвкина, В. О. Некоторые актуальные аспекты демографической ситуации в Республике Беларусь / В. О. Лёвкина // Укрепление национального потенциала в сфере продвижения женского предпринимательства в сельской местности на основе изучения зарубежного опыта: материалы семинара, (Вилейка, Минская обл., 1–2 дек. 2015 г.). – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2016. – С. 50–53.

49. Лёвкина, В.О. Инновации в образовании как ключевое условие подготовки кадров для общества знаний / В.О. Лёвкина // Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси: материалы VII-й Междунар. науч.-практ. конф. к 45-летию кафедры управления, 26–28 мая 2016 г.; редкол.: И. В. Шафранская (гл. ред.) [и др.]. – Горки: Белорус. гос. с.-х. акад., 2016. – С. 135–138.

50. Лёвкина, В. О. Профессионально-квалификационная структура сельскохозяйственных кадров: региональный аспект / В. О. Лёвкина, В. В. Грудько /

Молодежь в науке – 2016: сб. материалов Междунар. конф. молодых ученых, 22–25 нояб. 2016 г.; в 2 ч. Аграр. науки / Нац. акад. наук Беларуси. Совет молодых ученых; редкол.: В.Г. Гусаков (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Беларус. навука, 2017. – Ч. 1. – 534 с.

51. Лёвкина, В. О. Нетипичные формы занятости в сельском хозяйстве / В. О. Лёвкина // Актуальные проблемы менеджмента в АПК: материалы III-й Междунар. науч.-практ. конф. кафедры управления / Гл. ред. И. В. Шафранская. – Горки: Белорус. гос. с.-х. акад., 2017. – С. 32–34.

52. Лёвкина, В. О. Квалификационный уровень сельскохозяйственных кадров Могилёвской области / В. О. Лёвкина // Актуальные проблемы формирования кадрового потенциала для инновационного развития АПК: материалы 4-й Междунар. науч.-практ. конф., 5–6 окт. 2017 г. / редкол: Н. Н. Романюк [и др.]. – Минск, БГАТУ, 2017. – С.121–124.

53. Пашкевич, О. А. Демографические процессы в сельской местности Беларуси: тенденции, проблемы, прогнозные оценки / О. А. Пашкевич, В. О. Лёвкина // Демографическое образование и изучение народонаселения в университетах (к 50-летию кафедры народонаселения (Девятые Валентеевские чтения): сб. ст. и тез. выступлений. – М.: Экон. фак. МГУ им. М.В. Ломоносова, 2017. – С. 116–121.

### ***Учебные пособия***

54. Лёвкина, В.О. Управление персоналом: учеб.-метод. комплекс / В.О. Лёвкина. – Минск: ИПД, 2014. – 116 с.

## РЭЗІЮМЭ

Лёўкіна Вікторыя Алегаўна

### Павышэнне эфектыўнасці арганізацыйна-эканамічнага механізму кіравання працоўнымі рэсурсамі ў сельскагаспадарчых арганізацыях (на прыкладзе Магілёўскай вобласці)

**Ключавыя словы:** працоўныя рэсурсы, кіраванне, эфектыўнасць, сельскагаспадарчая арганізацыя, кадравая служба, аплата працы, арганізацыя працы, які забяспечвае комплекснае выкарыстанне працоўнага патэнцыялу работнікаў.

**Мэта працы:** распрацаваць навукова абгрунтаваныя прапановы па павышэнню эфектыўнасці арганізацыйна-эканамічнага механізму кіравання працоўнымі рэсурсамі ў сельскагаспадарчых арганізацыях.

**Метады даследавання:** манаграфічны, дыялектычны, статыстычны, сістэмнага і параўнальнага аналізу, экспертных ацэнак, абстрактна-лагічны.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна** заключаюцца ў распрацоўцы:

тэарэтычных асноў кіравання працоўнымі рэсурсамі ў сельскагаспадарчых арганізацыях, якія ўключаюць: удакладненае паняцце працоўных рэсурсаў сельскагаспадарчай арганізацыі; комплексную мадэль кадравага планавання; канцэптуальныя асновы арганізацыйна-эканамічнага механізму эфектыўнага кіравання працоўнымі рэсурсамі ў сельскагаспадарчых арганізацыях;

методыкі комплекснай ацэнкі якаснага складу работнікаў сельскагаспадарчых арганізацый, якая ўключае сістэму ўзаемазвязаных паказчыкаў і крытэрыяў, якія дазваляюць ацаніць аптымальнасць структуры персаналу, кадравы рэзерв, прафесійныя і асобасна-дзелавыя кампетэнцыі работнікаў;

методыкі ацэнкі эфектыўнасці працы з працоўнымі рэзервамі сельскагаспадарчых арганізацый, якая грунтуецца на ўсебаковай ацэнцы, атрыманай з дапамогай разліку прапанаваных індыкатараў, паказчыкаў і каэфіцыентаў эфектыўнасці працы з працоўнымі рэзервамі сельскагаспадарчай арганізацыі;

практычных рэкамендацый па павышэнню эфектыўнасці арганізацыйна-эканамічнага механізму кіравання працоўнымі рэсурсамі ў сельскагаспадарчых арганізацыях.

**Ступень выкарыстання:** вынікі даследавання апрабаваны і выкарыстаны сельскагаспадарчымі арганізацыямі Горацкага і Шклоўскага раёнаў, Упраўленне сельскай гаспадаркі і харчавання Шклоўскага раённага выканаўчага камітэта, Міністэрствам сельскай гаспадаркі і харчавання Рэспублікі Беларусь, пры падрыхтоўцы навуковых рэкамендацый і справаздач, а таксама ўключаны ў навучальны працэс Інстытута прадпрымальніцкай дзейнасці.

**Вобласць прымянення:** у практычнай дзейнасці органаў дзяржаўнага і гаспадарчага кіравання, сельскагаспадарчых арганізацый, у навуковай сферы і вучэбна-адукацыйным працэсе.

## РЕЗЮМЕ

Лёвкина Виктория Олеговна

### Повышение эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях (на примере Могилёвской области)

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, управление, эффективность, сельскохозяйственная организация, кадровая служба, заработная плата, организация труда.

**Цель работы:** разработать научно обоснованные рекомендации по повышению эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, обеспечивающего комплексное использование трудового потенциала работников.

**Методы исследования:** монографический, диалектический, статистический, системного и сравнительного анализа, экспертных оценок, абстрактно-логический.

**Полученные результаты и их новизна** заключаются в разработке:

теоретических основ управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях, включающих: уточнённое понятие трудовых ресурсов сельскохозяйственной организации; комплексную модель кадрового планирования; концептуальные основы организационно-экономического механизма эффективного управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях;

методики комплексной оценки качественного состава работников сельскохозяйственных организаций, которая включает систему взаимосвязанных показателей и критериев, позволяющих оценить оптимальность структуры персонала, кадровый резерв, профессиональные и личностно-деловые компетенции работников;

методики оценки эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций, базирующейся на всесторонней оценке, получаемой посредством расчёта предложенных индикаторов, показателей и коэффициентов эффективности работы с трудовыми резервами сельскохозяйственных организаций;

практических рекомендаций по повышению эффективности организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в сельскохозяйственных организациях.

**Степень использования:** результаты исследования апробированы и использованы сельскохозяйственными организациями Горецкого и Шкловского районов, Управлением сельского хозяйства и продовольствия Шкловского районного исполнительного комитета, Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, а также при подготовке научных рекомендаций и отчётов, а также включены в учебный процесс УО «Институт предпринимательской деятельности».

**Область применения:** в практической деятельности органов государственного и хозяйственного управления, сельскохозяйственных организаций, в научной сфере и учебно-образовательном процессе.

## SUMMARY

**Levkina Victoriya Olegovna**

### **Effectiveness increase of organizational and economic mechanism of labour resources management in agricultural organizations (On the example of Mogilev region)**

**Key words:** labor resources, management, effectiveness, agricultural organization, personnel management, labour remuneration, work organization.

**Research purpose:** to develop scientifically grounded recommendations on efficiency increasing of the organizational and economic mechanism for managing labor resources in agricultural organizations that ensure the integrated use of the labour potential.

**Research methods:** monographic, dialectical, statistical, system and comparative analysis, expert estimates, abstract-logical.

**Obtained results and their novelty** are in the development of:

theoretical background of labour resources management in agricultural organizations, including: the refined concept of the labour resources of the agricultural organization; integrated model of personnel planning; conceptual foundations of the organizational and economic mechanism of effective labour resources management in agricultural organizations;

technique for the integrated assessment of the qualitative composition of workers in the agricultural organizations which includes system of interrelated indicators and criteria that allow assessing the optimality of the personnel qualifications, the personnel reserve, professional and personal business competencies of employees;

technique for assessing the effectiveness of work with the labour reserves of the agricultural organizations based on a comprehensive assessment obtained through the calculation of the proposed indicators, and coefficient of performance with labour reserves of the agricultural organization;

practical recommendations for improving the effectiveness of the organizational and economic mechanism of labor management in agricultural organizations.

**Usage degree:** research results are approved and used by agricultural organizations of Gorki and Shklov districts, Department of Agriculture and Food of the Shklov District Executive Committee, the Ministry of Agriculture and Food of the Republic of Belarus, during scientific recommendations and reports preparation, are included in the educational process of the institute of entrepreneurial activity.

**Range of applications:** in practical activities of public and economic bodies, agricultural organizations, in the scientific sphere and educational process.

**Лёвкина** Виктория Олеговна

Повышение эффективности организационно-экономического  
механизма управления трудовыми ресурсами  
в сельскохозяйственных организациях  
(на примере Могилёвской области)

Подписано в печать \_\_\_\_\_ 2018. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 1,86. Уч.-изд. л. 1,16. Тираж 60 экз. Заказ 15.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Государственное предприятие «Институт системных  
исследований в АПК НАН Беларуси».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/39 от 20.09.2013.

Ул. Казинца, 103, 220108, Минск.