

ISSN 1817-7204 (Print)

ISSN 1817-7239 (Online)

ЭКАНОМІКА**ECONOMICS**

УДК 631.158:658.310.82 (476)

<https://doi.org/10.29235/1817-7204-2026-64-3-183-196>

Поступила в редакцию 20.03.2026

Received 20.03.2026

О. А. Пашкевич*Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси,
Минск, Республика Беларусь***ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ЗАНЯТОСТИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

Аннотация. Изложены результаты системного анализа и обобщения передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях. Автором дана оценка действующему механизму базовой и дополнительной материальной поддержки работников в сельской местности, в том числе молодых специалистов. Выявлены негативные факторы увольнения молодых специалистов из сельскохозяйственных организаций. Систематизирован экономический инструментарий повышения эффективности занятости в сельском хозяйстве, проведена его классификация на обязательную (согласно требованиям трудового законодательства) и добровольную (определяемую финансовыми возможностями нанимателя) части, обоснованы условия его внедрения в практику социально-трудовых отношений. Предложено правовой статус молодого специалиста закрепить в контракте. Для усиления значимости инструментария в достижении приоритетов экономической и социальной эффективности кадровой политики сельскохозяйственной организации рекомендовано соблюдать принцип взаимовыгодности для нанимателя и работника при формировании и обеспечении социального пакета, адресность компенсаций (потребности конкретной категории сотрудников), а также учитывать трудовое поведение работника. Результаты исследования могут быть использованы при обосновании, разработке и совершенствовании локальных правовых актов аграрных предприятий в области мотивации, стимулирования и оплаты труда, построения корпоративной культуры; нормативных правовых актов по привлечению молодежи в аграрный сектор экономики.

Ключевые слова: сельское хозяйство, инструментарий, труд, персонал, занятость, эффективность, мотивация, социальный пакет, вознаграждение, кадровая политика

Для цитирования: Пашкевич, О. А. Экономический инструментарий повышения эффективности занятости в сельском хозяйстве / О. А. Пашкевич // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2026. – Т. 64, № 3. – С. 183–196. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2026-64-3-183-196>

Volha A. Pashkevich*Institute of System Researches in the Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus***ECONOMIC TOOLS FOR IMPROVING EMPLOYMENT EFFICIENCY IN AGRICULTURE**

Abstract. The results of a systemic analysis and a summary of best practices for effective planning and organization of labor in new social and labor relations are presented. The author assesses the current mechanism of basic and additional financial support for workers in rural areas, including young specialists. Negative factors contributing to the departure of young specialists from agricultural organizations are identified. Economic tools for increasing employment efficiency in agriculture are systematized, classified into mandatory (in accordance with labor legislation requirements) and voluntary (in accordance with the financial capabilities of the employer) components, and the conditions for their implementation in social and labor relations practices are substantiated. It is proposed that the legal status of young specialists be enshrined in contracts. To enhance the significance of these tools in achieving the priorities of economic and social efficiency in the HR policy of agricultural organizations, it is recommended to adhere to the principle of mutual benefit for both employer and employee when creating and providing a benefits package, ensuring that compensation is targeted to the needs of specific employee categories, and taking employee work conduct into account. The results of the study can be used to substantiate, develop, and improve local legal acts

of agricultural enterprises in the areas of motivation, incentives, and remuneration, as well as the development of a corporate culture; and regulatory legal acts for attracting young people to the agricultural sector of the economy.

Keywords: agriculture, tools, labor, personnel, employment, efficiency, motivation, benefits package, remuneration, HR policy

For citation: Pashkevich V. A. Economic tools for improving employment efficiency in agriculture. *Vestsi Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2026, vol. 64, no. 3, pp. 183–196 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2026-64-3-183-196>

Введение. Реализация Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь¹, а также Отраслевой программы кадрового обеспечения организаций агропромышленного комплекса «Кадры 2026–2030 гг.»², Государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 годы³ предопределяет выработку инструментария повышения эффективности занятости в сельском хозяйстве, и в первую очередь для решения актуальной проблемы привлечения молодых кадров в аграрную отрасль. В Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 гг.⁴ в целях построения высокопроизводительного агропромышленного комплекса и достижения его индикаторов предусмотрена модернизация механизмов мотивации труда – совершенствование системы коллективного и индивидуального материального стимулирования за счет повышения личного интереса руководителей, специалистов и кадров массовых профессий, занятых в сельскохозяйственном производстве, в укреплении экономики сельскохозяйственных предприятий. Наряду с этим в числе конструктивных решений дальнейшего развития сельского хозяйства выступает достойная мотивация и комплекс условий по стимулированию и закреплению кадров. Это предопределило *цель статьи* – систематизировать экономический инструментарий повышения эффективности занятости в сельском хозяйстве, предложить решения по его реализации субъектами хозяйствования аграрной сферы.

Решение проблемы привлечения и закрепления молодых специалистов в аграрной отрасли и в сельской местности позволит существенно повысить эффективность организаций АПК. Постоянная текучесть кадров, а также необходимость соблюдения технологических регламентов производства сельскохозяйственной продукции вынуждают руководителей аграрных предприятий постоянно подавать заявки в сельскохозяйственные учреждения высшего образования для распределения выпускников, чтобы заполнить вакантные рабочие места в сельскохозяйственных организациях. Порядка 55 % опрошенных руководителей ежегодно подают заявки на замещение выбывших специалистов после отработки молодыми специалистами положенного после распределения срока⁵. Оценка ситуации на современном рынке труда показывает, что он ориентирован на поиск потенциального сотрудника⁶. Это, в свою очередь, предполагает высокий уровень конкуренции за кадры [1–4]. В условиях, ориентированных на эффективную занятость трудовых ресурсов, возрастает роль кадровых технологий, которые используют наниматели, и в первую очередь системы вознаграждений и мотивации персонала. Кроме того, аспектам мотивации сотрудников уделяется пристальное внимание в соответствии с новыми критериями организации рабочего процесса и современными условиями ведения бизнеса [5–7]. Также в нынешних реалиях ритм и интенсивность работы и требования к выполнению должностных обязанностей значительно выросли.

¹ О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь: Указ Президента Респ. Беларусь от 3 янв. 2024 г. № 1 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32400001> (дата обращения: 18.03.2026).

² Отраслевая программа кадрового обеспечения организаций агропромышленного комплекса «Кадры 2026–2030 гг.»: постановление М-ва сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь от 25 сент. 2025 г. № 91.

³ Государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 годы // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C22500814> (дата обращения: 11.01.2026).

⁴ Об утверждении Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2026–2030 годы: решение Всебелорусского народного собрания 19 дек. 2025 г. № 1 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P925v0001> (дата обращения: 11.01.2026).

⁵ Дубежинский Е. В., Трапнянок Н. Г., Вильдфлуш Е. И. Профессиональные компетенции выпускников аграрных УВО и возможности работодателей для их привлечения и закрепления: информ.-аналит. бюл. Горки: БГСХА, 2024. 36 с.

⁶ Статистика рынка труда // Служба занятости. URL: <https://gsz.gov.by/directory/labour-market/58/> (дата обращения: 04.06.2026).

Социологические опросы, проведенные среди выпускников аграрных учреждений высшего образования, показывают востребованность совершенствования инструментов кадровой политики в части мотивации и условий труда, а также оснащенности рабочих мест, возможностей карьерного роста и самореализации, повышения уровня профессиональной компетентности¹.

В целях привлечения молодежи в аграрную сферу нами разработан и систематизирован инструментарий профессиональной идентификации при выборе будущей сферы трудоустройства, который включает: (I) структурно-логическую схему процесса профессиональной идентификации индивида при выборе профессии; (II) опросный лист «Авторитетная профессия», в котором приведен перечень критериев привлекательности будущей сферы занятости; (III) комплексную схему факторов, влияющих на выбор профессии и предопределяющих подготовку молодежи к сознательному выбору профессии с учетом способностей самого работника и ситуации на рынке труда; (IV) алгоритм оптимального выбора профессии [8]. Их востребованность подтверждена практикой и обусловлена тем, что кандидат выбирает будущее место работы и сферу приложения своего труда, а также строит карьерную траекторию, оценивая социальные возможности предприятия в удовлетворении его нужд и потребностей. Данные ожидания проецируются на действующую систему мотивации и стимулирования труда, различные социальные программы, сопоставляются с предложениями компаний-конкурентов.

Изучение практики реализации социальных программ показало, что их состав и содержание, а также соотношение форм, элементов, инструментов отличаются большим разнообразием как в страновом и отраслевом аспектах, так и среди субъектов бизнеса. Они включают подпрограммы, направленные на поддержание здоровья работника и образа его жизни [5, 9], оптимизацию условий труда на рабочем месте [10, 11], обеспечение работоспособности персонала [12, 13], предусматривают льготы для членов семей работников [14–16], пенсионные и молодежные программы [17–19]. Вместе с этим конкурентная среда предопределяет дифференциацию мотивационных пакетов на разных предприятиях отрасли, что выступает показателем уровня развития корпоративной культуры.

В современных условиях наниматели по согласованию с учредителем (собственником), соблюдая нормы законодательства в сфере социально-трудовых отношений, формируют системы оплаты труда, размеры стимулирующих выплат и устанавливают их в коллективном договоре. Он выступает основополагающим локальным правовым актом (ЛПА), регулирующим взаимоотношения между нанимателем и работниками в области корпоративной социальной защиты. Следует также добавить, что в коммерческих организациях меры материального стимулирования работников, включая молодых специалистов, определяются нанимателем в иных ЛПА в зависимости от финансовых возможностей организаций.

Безусловно, содержание мотивационного инструментария сельскохозяйственной организации зависит от ее финансовых возможностей, а также политики в области управления персоналом. Этим предопределяется выбор форм и основного содержания стимулирующих инструментов в системе мотивации труда. При этом важна осведомленность работника, так как он хотел бы влиять на выбор льгот и бонусов, входящих в потенциальный социальный пакет; оценивать уровень его привлекательности по сравнению с другими нанимателями.

Так, результаты проведенного нами системного анализа и обобщения передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях свидетельствуют, что конкретные достижения эффективной производственно-экономической деятельности сельскохозяйственных организаций рассматриваются в качестве привлекательных для потенциального молодого работника [20], в их числе:

относительно высокий уровень средней заработной платы работников в сравнении со средней по республике и региону;

деловая репутация и имидж нанимателя на рынке аграрного труда, наличие Кодекса корпоративной этики;

внедрение механизма наставничества в систему привлечения молодых кадров, с одной стороны, и повышения квалификации кадров – с другой;

¹ Дубежинский Е. В., Трапаянок Н. Г., Вильдфлуш Е. И. Целевая подготовка: состояние и перспективы. Горки: БГСХА, 2021. 47 с.

сбалансированный рабочий график и его соблюдение, оптимизация режимов труда и отдыха и др.

Как правило, к ним относятся аграрные предприятия с финансово устойчивым положением, высокими стандартами социальной ответственности и эффективной кадровой политикой, сочетающей в себе организационные, экономические и социальные критерии.

Изучение практики действенного управления персоналом, формирования и реализации кадровой политики показало, что эффективным экономическим инструментом привлечения кадров, повышения лояльности и в конечном итоге эффективной занятости выступает обеспечение социального пакета.

Ученые и практики едины во мнении, что его наличие и своевременное предоставление сотруднику позволяет: позиционировать нанимателя как социально ответственного работодателя и демонстрировать его конкурентные преимущества; сформировать лояльность у работника к предприятию и улучшить качество его трудовой жизни как носителя корпоративной культуры. Так, доказано положительное влияние наполняемости социального пакета на лояльность сотрудников, а именно в случае, если составляющие пакета соответствуют их ожиданиям [21]. Эксперты также подтверждают, что гибкий набор дополнительных бонусов обеспечивает долгосрочные трудовые отношения и повышение лояльности работников к компании [19].

В то же время практика свидетельствует, что предпочтительность и ценность соцпакета может различаться для конкретных работников, равно как и приоритетность компонентов.

Вместе с тем актуальна конкретизация требований к проектированию экономического инструментария повышения эффективности занятости в сельском хозяйстве (форма, структура, размер и условия формирования отдельных его составляющих). При этом важно учитывать современные динамичные условия ведения агробизнеса, с одной стороны, и важность корпоративной культуры как инструмента трансформации практики мотивации труда – с другой. Обозначенные проблемы подчеркивают теоретическую и практическую значимость данной статьи.

Результаты исследований и их обсуждение. Анализ возрастной структуры руководящих работников и специалистов сельскохозяйственных организаций системы Минсельхозпрода показывает, что численность работников в возрасте до 31 года, по данным на начало 2026 г., составляет 20,1 %, и в последние годы наблюдается тенденция снижения данного показателя. Уровень закрепляемости молодых специалистов на первом рабочем месте по истечении двух лет работы по распределению составил: с высшим аграрным образованием в 2020 г. – 51 %; в 2024-м – 49,6 %; со средним специальным – 40 и 35,4 % соответственно.

Основными причинами увольнения (незаключения контракта на новый срок) являются:

напряженный график работы (непрерывность технологических процессов, сезонность и срочность работ, большое напряжение в определенные периоды года, ненормированность рабочего времени);

частая смена рабочих операций, выполняемых одним и тем же лицом, большая доля ручного труда;

отсутствие карьерного роста;

неустойчивое финансовое состояние отдельных сельскохозяйственных организаций;

невысокий уровень заработной платы относительно других отраслей экономики;

недостаточное развитие инфраструктуры в сельском населенном пункте;

нехватка благоустроенного жилья.

Порядка 11 % работников отрасли достигли общеустановленного пенсионного возраста. Среди руководителей сельскохозяйственных организаций работающие пенсионеры составляют 9,7 %, и только 3,4 % относятся к категории *молодых работников до 31 года*.

Разрыв в заработной плате по видам экономической деятельности, несбалансированность режима труда и отдыха остаются главными факторами, нарушающими естественный оборот кадров в сельском хозяйстве (таблица).

Оценка структуры, состава и динамики затрат нанимателей на рабочую силу на одного работника по территории Республики Беларусь показывает, что порядка 63–65 % в структуре занимает

Динамика численности кадров по виду экономической деятельности «Сельское, лесное и рыбное хозяйство»

Dynamics of the number of personnel by type of economic activity "Agriculture, forestry and fisheries"

Показатель	Год						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Принято работников, тыс. чел.	92,2	90,9	91,7	93,9	87,9	85,6	81,5
Уволено работников, тыс. чел.	104,0	101,9	95,5	106,1	94,1	95,5	92,5
Соотношение принятых и уволенных, %	88,7	89,3	96,0	88,4	93,4	89,6	88,1

Примечание. Таблица составлена автором по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь.

Note. The table was compiled by the author based on data from the National Statistical Committee of the Republic of Belarus.

оплата за отработанное время¹. Анализ объявлений о вакантных рабочих местах в сельском хозяйстве также показал, что в большинстве из них указывается размер заработной платы (или ее диапазон)². Однако информация о социальном пакете и тарифном окладе по контракту у нанимателя в данных вакансиях не содержится. Молодые работники, как правило, ориентируются на предлагаемый наиболее высокий размер оплаты труда (согласуя свои профессионально-квалификационные характеристики с требованиями вакантного рабочего места). В этой связи видится, что информация о соцпакете будет выступать дополнительным мотивационным стимулом привлечения работника в отрасль.

Социологические опросы³ выявили также ряд нематериальных мотивационных факторов, важных для молодых специалистов после окончания учреждений высшего образования (УВО) аграрного профиля, которые приступили к работе по распределению в сельскохозяйственных организациях, среди них:

адаптация в трудовом коллективе (49,1 % опрошенных);

помощь опытных работников, наставников (48,5 %);

адаптация к новым условиям и режиму трудовой деятельности (37,7 %).

Одновременно с этим молодых специалистов беспокоит размер оплаты и материального стимулирования труда; условия, организация и режим труда и отдыха; возможности получения предусмотренных законодательством гарантий, льгот и компенсаций. Важное значение для молодых работников имеют также формы морального поощрения, включая вручение грамот, благодарностей и государственных наград.

Социальная инфраструктура играет важное место в привлечении молодых кадров в сельскую местность. Наряду с качеством и благоустроенностью жилья молодые работники интересуются наличием торговых объектов, предприятий общественного питания (столовая, кафе, буфет), объектов оказания бытовых услуг населению, детских дошкольных и образовательных учреждений, услуг здравоохранения и скорой медицинской помощи, а также физкультурно-оздоровительных и культурно-просветительских учреждений. Весьма важно для молодежи налаженное транспортное сообщение и устойчивая интернет-связь.

Изучение действующего экономического инструментария повышения эффективности занятости работников в сельском хозяйстве показало, что отраслевое Тарифное соглашение⁴ аккумулирует

¹ Затраты нанимателя на рабочую силу на одного работника по территории Республики Беларусь // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: <https://dataportal.belstat.gov.by/osids/indicator-info/10218000006> (дата обращения 16.02.2026).

² Поиск вакансий // Служба занятости. URL: https://gsz.gov.by/registration/vacancy-search/?profession=®ion=&salary_min=&wage_rate_from=&wage_rate_to=&search_period=0&activity_area=17&paginate_by=10&sort_by=sort_published_at_desc (дата обращения: 16.02.2026).

³ Трапнянок Н. Г., Дубежинский Е. В., Вильдфлуш Е. И. Потенциальная стабильность и закрепляемость молодых специалистов в сельскохозяйственных организациях: информ.-аналит. бюл. Горки: БГСХА, 2025. 38 с.

⁴ Тарифное соглашение между Минсельхозпродом, Белорусским профессиональным союзом работников АПК и Союзом «БелАПС» на 2025–2027 годы: постановление М-ва сел. хоз-ва и продовольствия Респ. Беларусь, Бел. проф. Союза работников агропром. комплекса, Респуб. агропром. союза «БелАПС» от 24 дек. 2024 г. № 138/948/1/35 // Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. URL: <https://mshp.gov.by/ru/trud-ru/view/tarifnoe-soglasenie-mezhdu-minselxozprod-om-belorusskim-professionalnym-sojuzom-rabotnikov-agropromyshlennogo-9860/> (дата обращения: 12.01.2026).

комплекс мер поддержки специалистов аграрной отрасли, включающий широкий спектр социальных льгот, услуг, выплат.

Также выпускникам учреждений образования, реализующих образовательные программы высшего, среднего специального и профессионально-технического образования, направленным на работу по распределению, представляется дополнительный налоговый вычет по подоходному налогу в течение срока обязательной работы по распределению и последующего периода продления контракта, но не более 7 лет (ст. 209 Налогового кодекса Республики Беларусь¹).

В целях закрепления квалифицированных работников сельскохозяйственного профиля на территориях радиоактивного загрязнения на период работы им предоставляется отсрочка от призыва на срочную военную службу, а также службы в резерве².

Принят ряд мер, направленных на *решение жилищных вопросов молодых специалистов и работников, занятых в сельской местности*. Так, при наличии ряда условий возможно предоставление им первоочередного права на арендное жилье с применением понижающих коэффициентов к плате за пользование им³. В дополнение к этому, в целях решения жилищных вопросов работников сельскохозяйственных организаций и многодетных семей, постоянно проживающих и работающих в населенных пунктах с численностью населения до 20 тыс. чел., предусмотрен кредит на срок до 40 лет с процентной ставкой 1 % годовых⁴. Вместе с тем для всех лиц, проживающих в населенных пунктах до 20 тыс. чел., также возможно предоставление кредита на строительство или приобретение жилья сроком на 20 лет с процентной ставкой 3 % годовых.

Законодательством урегулированы вопросы первоочередного права на предоставление арендного жилья коммунального жилищного фонда при условии его отсутствия у гражданина в населенном пункте по месту работы (постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 июня 2020 № 339; Жилищный кодекс Республики Беларусь, ст. 111, ст. 127⁵). При наличии финансово-экономических возможностей и потребности в притоке новых кадров наниматели также могут закреплять в коллективных договорах нормы о предоставлении молодым семьям ссуд на строительство или приобретение жилья. Практика свидетельствует, что сельскохозяйственные организации обеспечивают молодых специалистов жильем преимущественно следующих категорий: собственный дом (коттедж) с коммунальными удобствами и приусадебным участком; квартира со всеми удобствами на условиях найма или аренды; квартира со всеми удобствами на условиях льготного кредитования и в рассрочку; комната, блок, койко-место в общежитии; жилье по найму за счет полной или частичной его оплаты организацией. Такая мера социальной поддержки, как предоставление льготного кредита на приобретение домашнего имущества (любых

¹ Налоговый кодекс Республики Беларусь // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk0900071> (дата обращения: 17.03.2026).

² О предоставлении отсрочки от призыва на срочную военную службу, службу в резерве отдельным категориям граждан: Указ Президента Респ. Беларусь № 401 от 19 июля 2001 г. // Нормативка.by: информ.-правовая система. URL: <https://normativka.by/lib/document/500057048/rev/2022110400> (дата обращения: 18.03.2026); Об увольнении в запас и призыве на срочную военную службу, службу в резерве: Указ Президента Респ. Беларусь от 12 авг. 2025 г. № 302 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32500302> (дата обращения: 12.03.2026).

³ О субсидировании юридических лиц при возведении или приобретении жилых помещений: Указ Президента Респ. Беларусь от 29 авг. 2024 г. № 344 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32400344> (дата обращения: 18.03.2026); О жилищных отношениях: Указ Президента Респ. Беларусь № 121 от 7 апр. 2020 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32000121> (дата обращения: 18.03.2026); Об особенностях предоставления и использования арендного жилья: Указ Президента Респ. Беларусь от 27 янв. 2025. № 38 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32500038> (дата обращения: 18.03.2026).

⁴ О некоторых мерах по строительству жилых домов (квартир) в сельской местности: Указ Президента Респ. Беларусь от 30 авг. 2005 г. № 405 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=P30500405> (дата обращения: 18.03.2026).

⁵ О гражданах, имеющих первоочередное право на представление арендного жилья: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12 июня 2020 г. № 339 // ЭТАЛОН: информ.-поисковая система. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=c22000339> (дата обращения: 18.03.2026); Жилищный кодекс Республики Беларусь // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk1200428> (дата обращения: 18.03.2026).

Бюджетные организации

Надбавки молодым специалистам из числа выпускников, направленных на рабочее место по распределению
 Выплаты за работу в сельской местности
 Ежемесячная надбавка за стаж работы в отрасли

Коммерческие организации

Ежемесячные доплаты к заработной плате в течение 5 лет работы молодым специалистам организаций агропромышленного комплекса
 Дифференцированные меры поддержки, определяемые самостоятельно нанимателями в коллективных договорах

Бюджетные и коммерческие организации

Дополнительные выплаты работникам организаций в районах радиоактивного загрязнения, заключившим контракт сроком на 5 лет, а также при заключении второго последующего контракта на 5 лет после 5 лет работы в условиях первого пятилетнего контракта
 Надбавки от окладов за счет выделения дополнительных средств в бюджетных организациях
 Стимулирующие выплаты в коммерческих организациях, устанавливаемых исходя из условий, объема и качества выполняемых ими работ в соответствии с коллективными договорами и иными ЛПА

Рис. 1. Действующий механизм дополнительной материальной поддержки молодых специалистов в сельской местности

Fig. 1. The current mechanism for additional financial support for young specialists in rural areas

непродовольственных товаров белорусского производства) при условии отработки установленно-го срока работы по распределению, также предусмотрена в законодательстве¹.

Кроме того, действующий механизм дополнительной материальной поддержки молодых специалистов в сельской местности включает перечень выплат за специфику работы в сельской местности, которые дифференцированы для бюджетных и коммерческих организаций (рис. 1).

Результаты социологических опросов, проведенных в 2019–2025 гг., о потенциальной стабильности и закрепляемости молодых специалистов в сельскохозяйственных организациях свидетельствуют, что большинство молодых специалистов по-прежнему ориентированы на отработку положенного срока государственного распределения, и показаны на рис. 2 (составлен автором по данным «Потенциальная стабильность и закрепляемость молодых специалистов в сельскохозяйственных организациях»²). Однако наметилась и положительная тенденция роста числа молодых специалистов, которые планируют увеличить срок работы с 5 до 10 лет. Фактором, обуславливающим последнее, выступает, как показала практика, желание работников решить жилищный вопрос за это время (например, выплатить льготный кредит) или же получить стимулирующие выплаты, которые, как правило, зависят от стажа работы в отрасли.

Проведенный в 2024 г. социологический опрос руководителей сельскохозяйственных организаций показал, что для привлечения и закрепления специалистов они предлагали следующие мотивационные и стимулирующие меры³ (в % от числа опрошенных):

достойный уровень заработной платы (58,0);

предоставление, помимо предусмотренных, дополнительных бонусов, поощрений и льгот (27,8);

¹ О предоставлении льготных кредитов отдельным категориям граждан: Указ Президента Респ. Беларусь от 27 нояб. 2000 г. № 631 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=P30000631> (дата обращения: 14.03.2026).

² Трапняк Н. Г., Дубежинский Е. В., Вильдфлуш Е. И. Потенциальная стабильность и закрепляемость молодых специалистов в сельскохозяйственных организациях: информ.-аналит. бюл. Горки: БГСХА, 2025. 38 с.

³ Дубежинский Е. В., Трапняк Н. Г., Вильдфлуш Е. И. Профессиональные компетенции выпускников аграрных УВО и возможности работодателей для их привлечения и закрепления: информ.-аналит. бюл. Горки: БГСХА, 2024. 36 с.

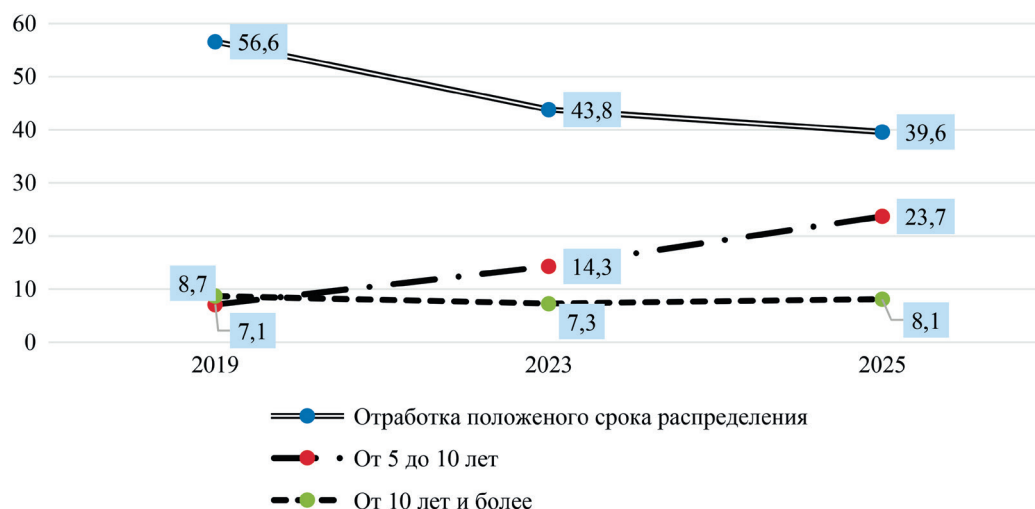


Рис. 2. Структура закрепляемости молодых специалистов за 2019–2025 гг. по сроку, %

Fig. 2. Retention structure of young specialists for 2019–2025, by term, %

оптимальный режим труда, компенсационные выплаты за сверхурочно отработанное время (40,6);

рабочая неделя с двумя выходными днями (39,2);

наличие современного оборудования и техники (27,8);

применение инновационных производственных технологий (9,8);

доставка служебным автотранспортом к месту работы (35,4);

предоставление возможностей для повышения квалификации, профессионального саморазвития и мастерства (37,2);

наличие условий для карьерного роста (39,6).

Помимо этого, руководители выделили такие социальные факторы, как благоприятный морально-психологический климат в коллективе (30,0 % опрошенных), а также наличие работоспособного, дисциплинированного и сплоченного коллектива (34,2).

В целях совершенствования действующего механизма поддержки молодых специалистов (рабочих), распределенных в сельскую местность, предлагается закрепить правоустанавливающие гарантии их трудовой деятельности в сельскохозяйственной организации в контракте, который регулирует социально-трудовые отношения между нанимателем и работником. В него предлагается включить следующие положения:

закрепить *правовой статус молодого специалиста* в контракте. Рекомендуется прописать в нем следующее: выпускники, работающие по распределению, являются в течение срока обязательной работы по распределению молодыми специалистами или молодыми рабочими (служащими) (п. 6 ст. 72 Кодекса Республики Беларусь об образовании¹). Это позволит усилить ответственность нанимателя за предоставление социальных гарантий, предусмотренных законодательством молодому специалисту. На основании ст. 7 Трудового кодекса Республики Беларусь² наниматель вправе устанавливать трудовые и иные гарантии для работников по сравнению с законодательством;

в контракт с молодым специалистом в обязательном порядке внести *пункт о том, что ему установлен нормированный рабочий день* (при пятидневной рабочей неделе устанавливаются два выходных дня в неделю, а при шестидневной – один выходной). Для молодых людей важно не только рабочее, но и свободное время. Нужно обеспечить соблюдение норм оптималь-

¹ Кодекс Республики Беларусь об образовании // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk1100243> (дата обращения: 14.03.2026).

² Трудовой кодекс Республики Беларусь // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9900296> (дата обращения: 14.03.2026).

ной напряженности (в частности, восьмичасовой рабочий день), которые, наряду с выполнением производственного задания, должны быть нацелены на реализацию программ сбережения здоровья и формирование благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе, увязку их с профессионально-квалификационными характеристиками работника;

в контракте и коллективном договоре *предусмотреть единовременную выплату* молодому специалисту после приема его на работу в сельскохозяйственную организацию на хозяйственное обзаведение (подъемные) в размере шестимесячного тарифного оклада с условием отработки в сельскохозяйственной организации не менее 2 лет;

в целях решения жилищной проблемы закрепить в контракте и коллективном договоре *обязательства организации* (при содействии учредителя(ей) и/или собственника(ов)) *предоставлять молодому специалисту по договору беспроцентный целевой займ на покупку, строительство или реконструкцию жилого помещения с необходимым инженерным обустройством* (перечнем коммунальных услуг в соответствии с государственными социальными стандартами) в течение трех месяцев после включения его в штат сельскохозяйственной организации.

Для усиления важности инструментария в кадровой политике сельскохозяйственной организации следует соблюдать *принцип взаимовыгодности* при формировании и обеспечении социального пакета, адресность компенсаций (запросы конкретной категории сотрудников), а также учитывать трудовое поведение работника (рис. 3). Безусловно, баланс интересов персонала и нанимателей при формировании соцпакета выступает одним из основополагающих условий построения системы мотивации труда. Расходы на соцпакет и соцподдержку необходимо рассматривать не как затраты нанимателя, а как инвестиции в развитие и привлечение кадров.

Наниматель не может бесконечно увеличивать заработную плату, однако социальный пакет можно расширять и наполнять новым содержанием, стимулируя при этом повышение производительности и оптимизируя затраты на управление персоналом [19]. Чем шире диапазон дифференциации экономических мотиваторов, тем лучше система мотивации будет отражать индивидуальные способности работников, отвечать их интересам и стимулировать рост качества и производительности труда [22, 23]. Ее ценность состоит не в уравнительном подходе, а в дифференциации критериев. Чем более дифференцирована система мотивации, тем полнее она отражает персонализированные качества и результаты работников.

Наиболее резонным видится создание гибкого формата обеспечения соцпакета. В таком случае работники самостоятельно в пределах установленной суммы выбирают из списка бонусы или льготы, которые для них важны в текущем периоде (квартал, полугодие, год).

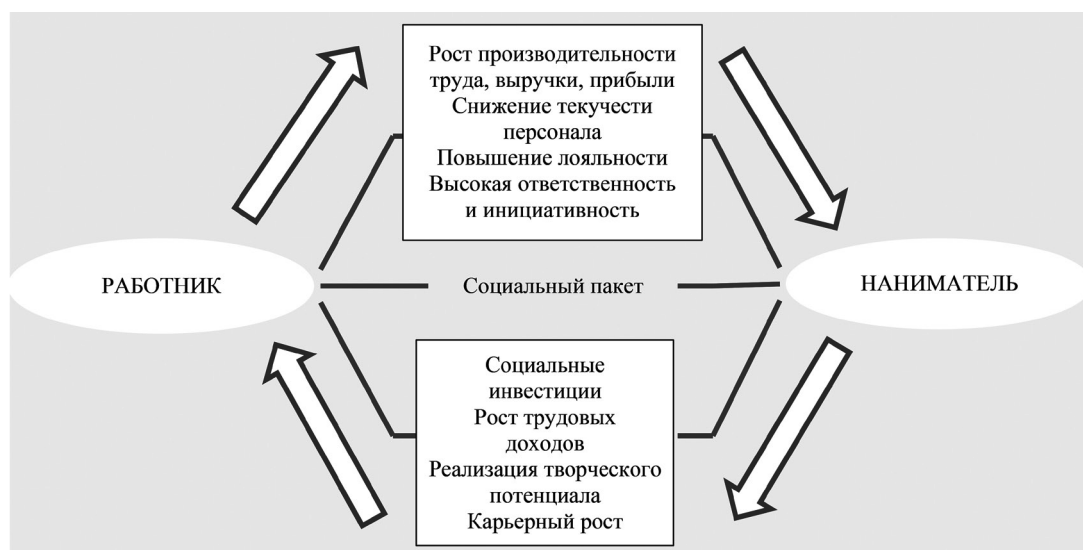


Рис. 3. Реализация принципа взаимовыгодности при формировании и обеспечении социального пакета

Fig. 3. Implementation of the mutual benefit principle in the formation and provision of a benefit package

Исследования показали, что экономический инструментарий нанимателя для повышения эффективности занятости в сельском хозяйстве следует разделять на две крупные составляющие части: обязательная и добровольная (рис. 4).

Обязательный социальный пакет включает гарантии, которые наниматель должен выполнить согласно нормам законодательства о труде. Добровольная мотивационная часть полностью зависит от дополнительных финансовых возможностей нанимателя и может при благоприятных условиях включать широчайший спектр инструментов, в числе которых: бесплатное питание или предоставление скидки на него, оплата добровольного медицинского и пенсионного страхования, услуг спорткомплексов и фитнес-центров, предоставление служебного автомобиля, оздоровительных и санаторных путевок и др. В случае если мотивационная добровольная часть разнообразна, это может свидетельствовать об устойчивом финансовом положении и экономической эффективности предприятия.

На основе изучения практики управления персоналом в ряде компаний и организаций АПК нами обоснованы следующие условия разработки экономического инструментария повышения эффективности занятости в виде социального пакета, системы льгот и компенсаций, их установления и обеспечения:

- согласованность с целевыми ориентирами организации, ее финансово-экономическим положением;

- проведение предварительной сегментации персонала с целью обеспечения вариативности и целесообразности введения новых опций;

- учет статуса должности и продолжительности стажа работы;

- определение значимости льгот для всех сотрудников и дополнительных для отдельных категорий работников;

- дифференциация наполнения в зависимости от статуса работника и его места в управленческой иерархии, так как наличие фиксированного социального пакета экономически неоправданно и не все льготы из перечня могут быть востребованы сотрудниками;

- адресность предоставления льгот и компенсаций, а также персонализация соцпакетов;

- вовлечение персонала в софинансирование;

- возможность выбора сотрудником из имеющегося перечня (корзины, гибкого набора социальных бонусов). В отношении последнего следует отметить, что такое право выбора позволяет нанимателю оптимизировать расходы и перераспределить финансовые средства в соответствии с приоритетными целями организации.

Кроме того, целесообразен переход от унифицированной системы льгот и бонусов к адресной, что позволяет сокращать общий объем расходов и использовать соцпакет в стимулирующих целях. Гибкость в построении соцпакета позволяет формировать наряду с законодательно установленными индивидуальные схемы социальных гарантий, которые направлены на удовлетворение потребностей разных категорий работников.

Однако наниматель вправе выдвигать такие условия, при которых блага будут предоставлены. Для этого система вознаграждений должна тесно коррелировать с показателями эффективности работы как предприятия в целом, так и его структурных подразделений и самого работника. Это предопределяет систему мониторинга эффективности соцпакета – его внедрение должно сопровождаться четким механизмом информирования работников о новых правилах и условиях вознаграждения, высоком уровне ответственности и дисциплины.

В целом основополагающими в способах формирования комплексного multifunctional экономического инструментария повышения эффективности занятости, его элементов выступают приоритеты кадровой политики [24]. Так, критерий экономической эффективности кадровой политики ориентирован на рост производительности труда, оптимизацию и окупаемость затрат на персонал. Критерий социальной эффективности кадровой политики направлен на формирование корпоративной культуры и ориентирован на высокую степень социальной удовлетворенности работников условиями труда.

В конечном итоге достижение этих критериев формирует бренд нанимателя как конкурентного работодателя на локальном рынке труда и его высокие позиции в рейтингах (топ-50 лучших

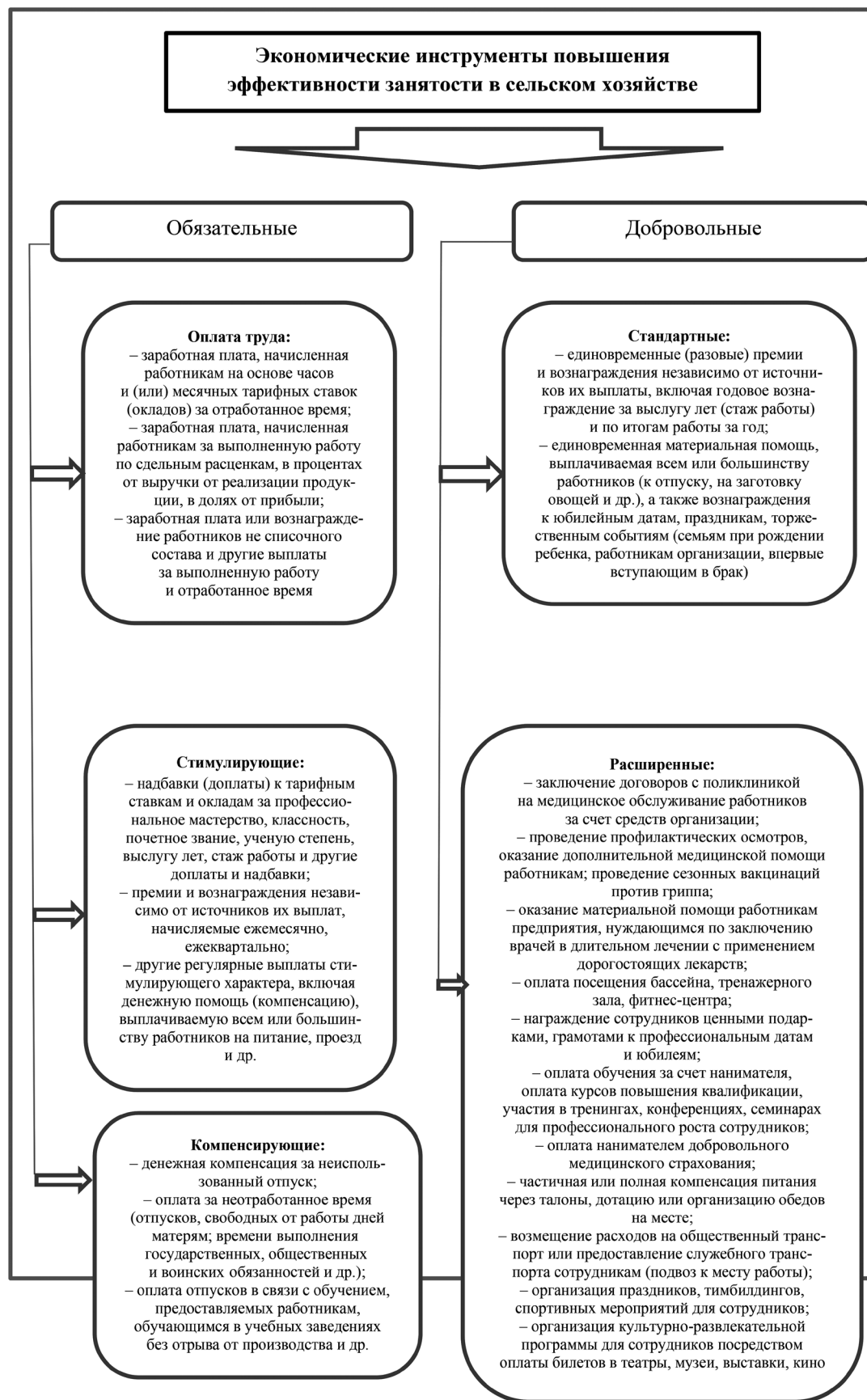


Рис. 4. Экономические инструменты повышения эффективности занятости в сельском хозяйстве

Fig. 4. Economic tools for improving employment efficiency in agriculture

сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь по итогам года, топ популярных организаций в категории «Сельскохозяйственная продукция в Беларуси», топ-10 аграрных предприятий по валовому надою молока и т. п.) и в конкурсах профессионального агромастерства – соревнованиях трактористов-машинистов сельскохозяйственного производства, смотрах-конкурсах производственных достижений, бизнес-идей и социальных инициатив для АПК, инновационных проектов и пр.

Выводы. Необходимость постоянного обновления молодых кадров в условиях низких показателей закрепляемости, а также отток кадров из сельской местности и сельского хозяйства предопределили выработку экономического инструментария повышения эффективности занятости в сельском хозяйстве.

Конкуренция за квалифицированные кадры стимулирует разработку уникальных и эксклюзивных инструментов мотивации, которые включали бы не только материальные аспекты, но и нематериальные. Социально ответственный наниматель стремится создать максимально привлекательные условия для работы и занятости. Наряду с этим ему важно иметь представление о мотивационных механизмах компаний-конкурентов, о системе услуг, компенсаций и льгот, применяемых у них. В этой связи актуализируются модификация структуры и принципа построения социального пакета.

Для привлечения молодых специалистов в аграрную отрасль и их закрепления выработан и реализуется комплекс мер материальной поддержки и стимулирования по ряду ключевых направлений, в числе которых: оплата труда, обеспечение жильем, материальная помощь при обустройстве на новом месте и ряд других. Также органы регионального управления на постоянной основе ведут работу по адаптации молодых специалистов в организациях АПК, осуществляют мониторинг и контроль за условиями труда и быта, реализацией льгот и социальных гарантий, предусмотренных законодательством.

Практика показывает, что большинство бонусов и социальных льгот реализуется через коллективные договоры, заключаемые между работниками (трудовым коллективом) и нанимателем в лице администрации при активном участии профсоюзов. Состав и размеры этих компонентов, как правило, определяются экономическими возможностями аграрных предприятий, социально-экономическими потребностями их работников, позициями нанимателей и представителей трудового коллектива.

Однако здесь актуальна выработка такого социального пакета, который будет выступать *конкурирующим фактором среди разнообразных предложений о работе (в том числе отраслевых)*. Он включает дополнительные блага, которые наниматель предоставляет сотрудникам по своей инициативе и за счет средств организации (добровольно). Также данные условия должны быть прописаны в ЛПА (содержать права работников на элементы соцпакета, порядок его предоставления, систему учета и отчетности), а работники – осведомлены о правилах его получения. Это позволит избежать социальной напряженности и кадровых рисков в связи с его внедрением. В целом наличие социального пакета, прозрачного и понятного для работника, свидетельствует о формировании лояльности (через привлечение и удержание) персонала посредством удовлетворения его разнообразных нужд. Он выступает инструментом корпоративной социальной политики в современной бизнес-культуре и фактором повышения эффективности занятости в отрасли.

Список использованных источников

1. Лазич, Ю. В. Гибкий социальный пакет – требование современного рынка труда или опция для «богатых» работодателей? / Ю. В. Лазич, И. Н. Попова // BENEFICIUM. – 2021. – № 2 (39). – С. 48–54. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.2\(39\).48-54](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54)
2. Якимова, З. В. Моделирование ценностного предложения работодателя в контексте типа организационной культуры / З. В. Якимова, Н. А. Царева, А. Е. Жук // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8, № 1 (26). – С. 410–414. <https://doi.org/10.26140/anie-2019-0801-0098>
3. Цимбалюк, С. А. Социальный пакет: природа и место в системе компенсаций / С. А. Цимбалюк // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2013. – Т. 13, вып. 2. – С. 164–169.
4. Ниналалова, Ф. И. Социальный пакет как конкурентное преимущество предприятия: отечественный и зарубежный опыт / Ф. И. Ниналалова, З. М. Кикова // Вопросы структуризации экономики. – 2014. – № 1. – С. 175–179.
5. Approach to the differentiated motivation of employees in agriculture / M. Hitka, L. Ližbetinová, J. Ďurian, A. G. Raišienė // Agricultural Economics. – 2025. – Vol. 71, № 1. – P. 46–57. <https://doi.org/10.17221/118/2024-AGRICECON>

6. Забиров, Л. М. Компенсационная политика предприятий и связанные с ней риски / Л. М. Забиров, Л. И. Дамина, А. И. Сырейщиков // Вестник экономики, права и социологии. – 2017. – № 3. – С. 22–26.
7. Гусейнова, М. М. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала / М. М. Гусейнова // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2021. – № 1. – С. 79–83. <https://doi.org/10.24412/2412-2025-2021-1-79-83>
8. Пашкевич, О. А. Концептуальные направления эффективного управления занятостью трудовых ресурсов в сельском хозяйстве / О. А. Пашкевич // Вестні Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Серыя аграрных навук. – 2021. – Т. 59, № 2. – С. 160–177. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2021-59-2-160-177>
9. How perceived internal corporate social responsibility improves employee well-being: The roles of person-organization fit and self-view / A. D. Tang, T. T. Nguyen, T. D.-H. Thai [et al.] // Scandinavian Journal of Management. – 2025. – Vol. 41, № 3. – Art. 101428. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101428>
10. Zimmert, F. Regular employees in agriculture: how to describe and improve their working conditions / F. Zimmert, R. Saleh // Journal of Rural Studies. – 2026. – Vol. 123. – Art. 104036. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2026.104036>
11. Beyond jobs and wages: the hidden cost of automation on corporate social security contributions / L. Wang, C. Liu, D. Liu, Y. Zhang // International Review of Financial Analysis. – 2025. – Vol. 106. – Art. 104516. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104516>
12. Kim, Y. The ripple effects of leadership's motivating language: cultivating employee support for corporate social advocacy and organizational trust / Y. Kim, S. Meganck // Public Relations Review. – 2025. – Vol. 51, № 4. – Art. 102615. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102615>
13. Охотина, Т. А. Формирование расширенного социального пакета как один из основных механизмов реализации корпоративной социальной защиты на предприятии / Т. А. Охотина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 3, ч. 2. – С. 248–255. <https://doi.org/10.17513/vaael.2123>
14. Berdegué, J. A. Employment impacts of agrifood system innovations and policies: a review of the evidence / J. A. Berdegué, C. Trivelli, R. Vos // Global Food Security. – 2025. – Vol. 44. – Art. 100832. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100832>
15. Камкина, О. А. Затратный подход к рассмотрению экономической сущности компенсационного пакета персонала организации / О. А. Камкина // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2019. – Т. 4, № 1. – С. 83–89. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-1-83-89>
16. Кучмаева, О. В. Социальная ответственность бизнеса: возможности количественного измерения вклада социального пакета в доходы работников / О. В. Кучмаева // Уровень жизни населения регионов России. – 2024. – Т. 20, № 1. – С. 39–47. https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_1_4_39_47
17. Pranandari, A. Signaling competence of agricultural businesses through social media presence to attract gen Z / A. Pranandari, W. Paramita // Digital Business. – 2025. – Vol. 5, № 1. – Art. 100117. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100117>
18. Bhandari, A. Firm social network, information opacity and firm value / A. Bhandari, M. N. H. Bhuyan, M. Subedi // International Journal of Managerial Finance. – 2026. – Vol. 22, № 1. – P. 25–66. <https://doi.org/10.1108/IJMF-02-2024-0133>
19. Грищенко, Н. А. Кафетерий льгот как инструмент усиления привлекательности социального пакета / Н. А. Грищенко // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – 2021. – № 4. – С. 97–102. https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_4_97
20. Пашкевич, О. А. Системный анализ и обобщение передового опыта эффективного планирования и организации труда в новых социально-трудовых отношениях / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Научные принципы регулирования и развития АПК: предложения и механизмы реализации, 2024 / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Мн., 2024. – С. 114–121.
21. Прихач, А. Ю. Мотивационное значение социального пакета / А. Ю. Прихач // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29, № 12. – С. 1512–1522. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1512-1522>
22. Гусаков, В. Г. Сельское хозяйство в надежде на конструктивные решения / В. Г. Гусаков // Аграрная экономика. – 2025. – № 12 (367). – С. 4–9.
23. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования / В. Г. Гусаков; Нац. акад. наук Беларуси. – Мн.: Бел. наука, 2020. – 56 с.
24. Пашкевич, О. А. Модель эффективной кадровой политики в организациях АПК, метод формирования организационно-экономической модели устойчивого развития сельского социума / О. А. Пашкевич, М. Н. Антоненко, В. О. Лёвкина // Формирование эффективных организационно-экономических отношений в АПК: вопросы теории и методологии / Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси; под ред. В. Г. Гусакова. – Мн., 2022. – С. 116–126.

References

1. Lazich Yu. V., Popova I. N. Flexible social package – a requirement for a modern labor market or an option for “rich” employers? *BENEFICIUM*, 2021, no. 2 (39), pp. 48–54 (in Russian). [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.2\(39\).48-54](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2021.2(39).48-54)
2. Yakimova Z. V., Tsareva N. A., Zhuk A. E. Modeling the value proposition of the employer in the context the type of organizational culture. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*, 2019, vol. 8, no. 26, pp. 410–414 (in Russian). <https://doi.org/10.26140/anie-2019-0801-0098>
3. Tsybalyuk S. A. Social package: the nature and place in compensation. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo = Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law*, 2013, vol. 13, iss. 2, pp. 164–169 (in Russian).
4. Ninalalova F. I., Kikova Z. M. Social package as competitive advantages: domestic and foreign experience. *Voprosy strukturizatsii ekonomiki* [Issues of Structuring the Economy], 2014, no. 1, pp. 175–179 (in Russian).

5. Hitka M., Ližbetinová L., Ďurian J., Raišienė A. G. Approach to the differentiated motivation of employees in agriculture. *Agricultural Economics*, 2025, vol. 71, no. 1, pp. 46–57. <https://doi.org/10.17221/118/2024-AGRICECON>
6. Zabirowa L. M., Daminova L. I., Sireishikov A. I. Compensation policy of enterprises and associated risks. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii = The Review of Economy, the Law and Sociology*, 2017, no. 3, pp. 22–26 (in Russian).
7. Guseinova M. M. Social package as a tool for personnel motivation. *UEPS: upravlenie, ekonomika, politika, sotsiologiya* [UEPS: Management, Economics, Politics, Sociology], 2021, no. 1, pp. 79–83 (in Russian). <https://doi.org/10.24412/2412-2025-2021-1-79-83>
8. Pashkevich V. A. Conceptual directions of effective management of labour resources employment in agriculture. *Vesti Natsyyanal'nai akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2021, vol. 59, no. 2, pp. 160–177 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2021-59-2-160-177>
9. Tang A. D., Nguyen T. T., Thai T. D.-H., Vo-Thanh T., Wu S.-H. How perceived internal corporate social responsibility improves employee well-being: the roles of person–organization fit and self-view. *Scandinavian Journal of Management*, 2025, vol. 41, no. 3, art. 101428. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101428>
10. Zimmert F., Saleh R. Regular employees in agriculture: how to describe and improve their working conditions. *Journal of Rural Studies*, 2026, vol. 123, art. 104036. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2026.104036>
11. Wang L., Liu C., Liu D., Zhang Y. Beyond jobs and wages: the hidden cost of automation on corporate social security contributions. *International Review of Financial Analysis*, 2025, vol. 106, art. 104516. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104516>
12. Kim Y., Meganck S. The ripple effects of leadership's motivating language: cultivating employee support for corporate social advocacy and organizational trust. *Public Relations Review*, 2025, vol. 51, no. 4, art. 102615. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102615>
13. Okhotina T. A. Formation of an expanded social package as one of the main mechanisms for the implementation of corporate social protection at the enterprise. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2022, no. 3, pt. 2, pp. 248–255 (in Russian). <https://doi.org/10.17513/vaael.2123>
14. Berdegué J. A., Trivelli C., Vos R. Employment impacts of agrifood system innovations and policies: a review of the evidence. *Global Food Security*, 2025, vol. 44, art. 100832. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100832>
15. Kamkina O. A. A cost approach to the economic essence of the compensation package of organization personnel. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki = Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*, 2019, vol. 4, no. 1, pp. 83–89 (in Russian). <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2019-4-1-83-89>
16. Kuchmaeva O. V. Social responsibility of business: possibilities for quantitative measurement of the contribution of the social package to employee income. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii = Living Standards of the Population in the Regions of Russia*, 2024, vol. 20, no. 1, pp. 39–47 (in Russian). https://doi.org/10.52180/1999-9836_2024_20_1_4_39_47
17. Pranandari A., Paramita W. Signaling competence of agricultural businesses through social media presence to attract gen Z. *Digital Business*, 2025, vol. 5, no. 1, art. 100117. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100117>
18. Bhandari A., Bhuyan M. N. H., Subedi M. Firm social network, information opacity and firm value. *International Journal of Managerial Finance*, 2026, vol. 22, no. 1, pp. 25–66. <https://doi.org/10.1108/IJMF-02-2024-0133>
19. Grishenko N. A. Benefits cafeteria as a tool to enhance attractiveness of the social package. *Rossiiskii nauchnyi zhurnal «Teleskop: zhurnal sotsiologicheskikh i marketingovykh issledovaniy» = Russian scientific journal «Telescope: journal of sociological and marketing research»*, 2021, no. 4, pp. 97–102 (in Russian). https://doi.org/10.51692/1994-3776_2021_4_97
20. Pashkevich O. A., Antonenko M. N., Levkina V. O. Systems analysis and generalization of advanced experience of effective planning and organization of labor in new social and labor relations. *Nauchnyye printsipy regulirovaniya i razvitiya APK: predlozheniya i mekhanizmy realizatsii, 2024* [Scientific principles of development regulation of Agroindustrial Complex: offers and realization mechanisms, 2024]. Minsk, 2024, pp. 114–121 (in Russian).
21. Prikhach A. Yu. Motivational value of the social package. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 2023, vol. 29, no. 12, pp. 1512–1522 (in Russian). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2023-12-1512-1522>
22. Gusakov V. G. Agriculture in hopes of constructive solutions. *Agrarnaya ekonomika = Agrarian Economics*, 2025, no. 12 (367), pp. 4–9 (in Russian).
23. Gusakov V. G. *Factors and methods of effective management*. Minsk, Belaruskaya navuka Publ., 2020. 56 p. (in Russian).
24. Pashkevich O. A., Antonenko M. N., Lovkina V. O. Model of effective personnel policy in agro-industrial complex organizations, method of forming an organizational and economic model of sustainable development of rural society. *Formation of effective organizational and economic relations in the agro-industrial complex: issues of theory and methodology*. Minsk, 2022, pp. 116–126 (in Russian).

Информация об авторе

Пашкевич Ольга Александровна – кандидат экономических наук, доцент, заведующий сектором трудовых и социальных отношений, Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси (ул. Казинца, 103, 220108, Минск, Республика Беларусь). Researcher ID: AAE-9119-2021. <http://orcid.org/0000-0001-5125-4359>. E-mail: volha.pashkevich@yahoo.se

Information about the author

Volha A. Pashkevich – Ph. D. (Economics), Associate Professor, Head of Labor and Social Relations Sector, Institute of System Researches in the Agro-Industrial Complex of the National Academy of Sciences of Belarus (103, Kazinets Str., 220108, Minsk, Republic of Belarus). Researcher ID: AAE-9119-2021. <http://orcid.org/0000-0001-5125-4359>. E-mail: volha.pashkevich@yahoo.se