



ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ РОССИИ: БАРЬЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Ю.М. Борзунова¹, Ю.В. Димитрова¹, О.В. Мустафина²,
П.С. Куклинова², Л.К. Чеснюкова²

¹Уральский государственный медицинский университет, Екатеринбург, Россия

²Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Аннотация. В современном агропромышленном комплексе (АПК) России кадровый потенциал выступает ключевым фактором, определяющим устойчивость и конкурентоспособность отрасли. Несмотря на возрастание уровня роботизации и цифровизации, значимость человеческих ресурсов остаётся чрезвычайно высокой на всех этапах производства продовольствия. В статье рассмотрены институциональные и управленческие механизмы, направленные на формирование эффективной системы подготовки и привлечения специалистов в АПК. Анализируется динамика спроса на рабочую силу, особенности регионального распределения кадров, а также факторы, стимулирующие и препятствующие притоку молодых и квалифицированных работников. Особое внимание уделяется современным программам и инициативам государственных органов, нацеленным на решение кадрового дефицита: «бесшовной» подготовке кадров, расширению образовательных возможностей на уровне школьных агротехнологических классов и совершенствованию профессиональных стандартов. Исследуются ключевые инструменты удержания сотрудников, такие как реферальные программы, корпоративные социальные гарантии, реализация жилищных проектов и прочие виды поддержки. Приводятся примеры эффективных практик от ведущих агрохолдингов и фермерских хозяйств в части найма, обучения и материального поощрения персонала. На базе анализа статистических данных и представленных графиков в статье формулируются основные барьеры развития кадрового потенциала, связанные с ограниченностью жилищной инфраструктуры, недостаточным уровнем заработных плат и социальной незащищённостью. Авторы предлагают перечень перспективных мер, ориентированных на дальнейшее совершенствование институциональной среды и управленческих методов в области развития трудовых ресурсов АПК. Результаты исследования могут быть полезны для учёных, практиков, а также для лиц, принимающих решения в сфере аграрной политики и управления сельскими территориями.

Ключевые слова: кадровый потенциал, агропромышленный комплекс, управление персоналом, образовательные программы, сельские территории, социальные гарантии, инновации

Original article

THE ROLE OF BIOTECHNOLOGY IN INCREASING THE PROFITABILITY OF DOMESTIC BREEDING: ANALYSIS OF THE IMPACT OF IMPORT RESTRICTIONS

Yu.M. Borzunova¹, Yu.V. Dimitrova¹, O.V. Mustafina²,
P.S. Kuklinova², L.K. Chesnyukova²

¹Ural State Medical University, Yekaterinburg, Russia

²Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

Abstract. In the modern agro-industrial complex (AIC) of Russia, human resources are a key factor determining the sustainability and competitiveness of the industry. Despite the increasing level of robotics and digitalization, the importance of human resources remains extremely high at all stages of food production. The article considers institutional and managerial mechanisms aimed at forming an effective system of training and attracting specialists to the AIC. The dynamics of labor demand, features of regional distribution of personnel, as well as factors stimulating and hindering the influx of young and skilled workers are analyzed. Particular attention is paid to modern programs and initiatives of government agencies aimed at solving the personnel shortage: “seamless” training of personnel, expansion of educational opportunities at the level of school agro-technological classes and improvement of professional standards. Key employee retention tools are examined, such as referral programs, corporate social guarantees, implementation of housing projects and other types of support. Examples of effective practices from leading agroholdings and farms in terms of hiring, training and material incentives for personnel are given. Based on the analysis of statistical data and presented graphs, the article formulates the main barriers to the development of human resources associated with limited housing infrastructure, insufficient wages and social insecurity. The authors propose a list of promising measures aimed at further improving the institutional environment and management methods in the field of labor force development in the agro-industrial complex. The results of the study may be useful for scientists, practitioners, as well as for decision makers in the field of agricultural policy and rural management.

Keywords: human resources, agro-industrial complex, personnel management, educational programs, rural areas, social guarantees, innovations

Постановка проблемы. Современный агропромышленный комплекс (АПК) России находится в состоянии интенсивной трансформации, продиктованной технологическим развитием, изменениями во внешнеэкономических условиях и растущей потребностью в обеспечении продовольственной безопасности страны. Развитие отрасли требует не только совершенствования технических и организационных решений, но и целенаправленной работы над формированием высококвалифицированного кадрового потенциала. Понимание роли человеческого фактора в аграрном производстве остаётся крайне

важным, даже несмотря на стремительное внедрение цифровых технологий, средств автоматизации и роботизированных систем. Однако в силу исторически сложившихся условий и современных вызовов российские сельские территории сталкиваются с рядом проблем, наиболее существенной из которых является отток рабочей силы в промышленные центры и более высокооплачиваемые секторы экономики. В этой связи очевидна необходимость разработки и реализации системных мер на государственном и корпоративном уровнях, направленных на привлечение и удержание человеческих ресурсов

в сельской местности. Особое значение здесь приобретают вопросы доступности жилья, повышения уровня заработной платы, создания комфортных условий жизни и профессиональной самореализации.

Практика показывает, что наличие современных программ подготовки специалистов, позволяющих выстроить «бесшовную» траекторию от школьной скамьи до трудоустройства, способно существенно повысить интерес молодёжи к сельскохозяйственным профессиям. Интеграция агротехнологических классов в образовательный процесс формирует положительный имидж



сельского хозяйства как высокотехнологичной сферы с перспективами карьерного роста. Одновременно с этим остаётся нерешённой проблема подготовки кадров рабочих специальностей: механизаторов, операторов производственных линий, специалистов по обслуживанию сельскохозяйственной техники и инфраструктуры. Дефицит квалифицированных рабочих рук в периоды сезонных пиковых нагрузок негативно сказывается на эффективности производства. Важную роль играет и уровень заработных плат, который должен соответствовать рыночным реалиям. В условиях глобальной конкуренции за кадры предприятия АПК вынуждены повышать финансовую привлекательность рабочих мест, а также расширять пакет социальных льгот. Некоторые крупные агрохолдинги внедряют бонусные системы и программы реферального найма, позволяющие поддерживать поток претендентов на вакансии. Тем не менее, далеко не все компании готовы предлагать сотрудникам расширенные социальные гарантии, такие как добровольное медицинское страхование (ДМС), корпоративное обучение, компенсацию расходов на аренду жилья или даже покупку собственного дома.

Немаловажным фактором становится и возможность привлечения квалифицированных иностранных специалистов. Однако вопрос квот на иностранную рабочую силу, наряду с особенностями законодательного регулирования, существенно ограничивает эту практику в регионах. В результате многие хозяйства при пиковых нагрузках вынуждены прибегать к сезонному аутстаффингу или выходить на внешние рынки труда в соседних областях. Но даже там зачастую встречаются те же самые барьеры — дефицит кадров, нежелание молодых специалистов переезжать на село, недостаточная мотивация работников. Всё вышеперечисленное формирует обширное поле для научного исследования и прикладных разработок, связанных с определением оптимальных институциональных форм и управленческих механизмов, позволяющих эффективно развивать кадровый потенциал в сельском хозяйстве. Данная статья призвана раскрыть основные аспекты данной проблемы, проанализировав барьеры и перспективы формирования высококвалифицированных трудовых ресурсов в АПК России. Внимание уделяется как государственной политике, так и практическим мерам на уровне отдельных предприятий. Исследование базируется на анализе открытых статистических данных, существующих программ развития кадрового потенциала, а также на опыте ведущих агрохолдингов и фермерских хозяйств.

Многие исследователи в своих трудах подчёркивают значимость эффективного рынка труда в АПК и роль государства в формировании благоприятных условий для подготовки и привлечения квалифицированных специалистов [7]. К примеру, в работах Алтухова А.И. указывается на первостепенную важность продовольственной безопасности, достижение которой невозможно без надлежащего обеспечения отрасли профессиональными кадрами [2]. В то же время, по мнению Терновых К.С. и соавт., внедрение инновационных технологий на фоне дефицита квалифицированного персонала становится вызовом, требующим комплексного решения [12]. Согласно исследованиям Долгушкина Н.К. и Новикова В.Г., развитие кадрового потенциала в сельском хозяйстве является базовым условием для поддержания стратегической продовольственной стабильности [7]. В свою очередь, Валиев А.Р. и коллеги указывают на необходимость качественного обновления аграрного образования и научного сопровождения, чтобы соответствовать современным технологическим вызовам [5]. По мнению Захаро-

вой Г.П. и соавт. сформированные программы развития сельских территорий должны включать механизм укрепления человеческого капитала, учитывая региональную специфику и социально-экономические факторы [8]. Исследования Бондаренко Л.В. свидетельствуют, что программно-целевой подход к развитию сельских территорий создаёт предпосылки для формирования постоянного притока кадров [3]. Однако, как отмечает Любимов А.П., между наличием госпрограмм и реальным ростом привлекательности сельскохозяйственного труда сохраняется значительный разрыв [9]. Авторы подчёркивают, что наряду с заработной платой большое значение имеет инфраструктурная поддержка, социальные гарантии и возможность обучения сотрудников непосредственно на предприятиях АПК. Это согласуется с выводами Субаевой А.К. и Авхадиева Ф.Н., которые указывают на важность цифровизации образовательного процесса в аграрных вузах, что, в конечном счёте, повышает конкурентоспособность выпускников [11].

Несмотря на очевидные успехи, некоторые исследователи говорят о том, что темпы развития кадровых программ пока не покрывают существующего дефицита. Так, в работах Якушкина Н.М. и Титова Н.Л. подчёркивается, что кадры в современном АПК — это, прежде всего, главный фактор роста производительности, а следовательно, должны существовать механизмы удержания молодых специалистов [14]. В то же время, как указывают Валерианов А.А. и соавт., меры государственной поддержки и регулирования, хотя и обладают позитивным влиянием на отрасль, нередко сталкиваются с организационными и законодательными ограничениями [4]. С точки зрения совершенствования технической базы сельского хозяйства, Мухаметгалиев Ф.Н. и коллеги фокусируются на интеграции цифровых технологий, без которых невозможно повысить производительность труда и улучшить условия работы [10]. Однако недостаток кадров, умеющих работать с этими технологиями, формирует дополнительные барьеры в инновационном развитии [10]. В свою очередь, Газетдинов М.Х. и соавт. отмечают, что социально-экономические факторы сельских территорий напрямую влияют на результаты аграрного производства: без достойного уровня жизни и возможностей профессиональной самореализации удержать персонал практически невозможно [6].

По мнению Ушачева И.Г. и соавт., долгосрочная аграрная политика России должна базироваться на стратегических приоритетах, которые обязательно включают подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров [13]. При этом авторы подчёркивают важность комплексного подхода, который невозможен без взаимодействия государственных структур, научных институтов и самих участников рынка. Наконец, результаты исследований Абросимовой М.С. и соавт. демонстрируют, что ключевыми проблемами являются нехватка молодых специалистов, низкая престижность аграрных профессий и недостаточное финансирование профильных образовательных программ [1].

Таким образом, совокупность имеющихся научных работ указывает на то, что проблема развития кадрового потенциала в отечественном АПК многогранна и требует системного подхода. С одной стороны, нужна согласованная государственная политика, направленная на развитие образовательных учреждений и финансирование инфраструктурных проектов. С другой стороны, предприятия АПК должны сами внедрять современные управленческие механизмы, обеспечивающие привлекательные условия труда и профессионального роста.

Материалы и методы. Настоящее исследование основано на комбинации качественных и количественных методов анализа. В качестве теоретической основы использовались научные публикации российских исследователей в области аграрной экономики и управления персоналом, а также нормативные документы, определяющие вектор развития агропромышленного комплекса на государственном уровне. Проведён библиографический обзор, позволивший выявить ключевые направления и проблемы формирования кадрового потенциала. Основу эмпирических данных составили сведения о динамике вакансий, структуре спроса на различные сельскохозяйственные специальности, уровне заработной платы и мерах по привлечению кадров, опубликованные на ведущих рекрутинговых порталах. Дополнительно проанализирована официальная статистика и материалы Министерства сельского хозяйства РФ, а также данные, представленные рядом крупных агрохолдингов.

Для получения системной картины проблем и перспектив развития кадрового потенциала в АПК был проведён структурный анализ факторов, влияющих на формирование потребности в человеческих ресурсах: социально-экономическая среда, технологические нововведения, демографические процессы, государственная политика и корпоративная стратегия. Также применялся метод экспертных интервью в форме анализа выступлений и комментариев руководителей агрохолдингов и фермерских хозяйств. Сравнительный анализ помог выделить институциональные барьеры, связанные с региональными особенностями, и обозначить пути их преодоления. Логико-смысловой метод использовался для интерпретации полученных количественных данных, что позволило раскрыть взаимосвязи между отдельными показателями и более объективно оценить эффективность различных мер поддержки персонала.

Результаты и обсуждения. Мониторинг числа вакансий позволяет оценить степень оживления рынка труда в АПК и выявить долгосрочные тенденции в спросе на рабочую силу. В условиях модернизации и цифровизации сельскохозяйственного сектора динамика показателей вакансий может служить индикатором инвестиционной привлекательности отрасли и перспектив её развития. Рост числа вакансий в агропромышленном комплексе, как правило, свидетельствует о развитии производства и попытках предприятий оптимизировать кадровую структуру. С другой стороны, увеличение количества вакансий может отражать и существующий дефицит квалифицированных специалистов, поскольку работодатели вынуждены постоянно обновлять и расширять кадровый состав. Если спрос на рабочую силу существенно опережает предложение, то на рынке труда формируется конкуренция за кадры, стимулирующая рост заработных плат и дополнительные социальные льготы. Для российского АПК данная проблема приобретает особую остроту из-за сезонности работ и стремительного развития некоторых направлений (например, растениеводства с использованием инновационной техники и технологий точного земледелия). Ниже приводится сравнительная таблица за три года (2022–2024), основанная на данных, полученных с рекрутинговых порталов и официальной статистики (табл. 1).

Представленные в таблице 1 данные свидетельствуют о поступательном росте количества вакансий в сельском хозяйстве с 185 тыс. в 2022 году до 238 тыс. в 2024 году. Увеличение показателя на 53 тыс. вакансий за двухлетний период указывает на возрастание потребности в квалифицированных специалистах и рабочих кадрах.





Данный рост во многом обусловлен структурными сдвигами в самой отрасли. Во-первых, предприятия АПК расширяют ассортимент производимой продукции и выходят на новые рынки сбыта, что ведёт к увеличению производственных мощностей и, соответственно, кадрового состава. Во-вторых, модернизация и цифровизация технологий требует персонала с навыками управления современной техникой и программными продуктами, что отражается на рынке труда. Также нельзя исключать влияние сезонного фактора и процессов естественной ротации кадров. Уход работников на пенсию и отток из отрасли в другие более привлекательные по уровню оплаты сферы экономики подстёгивает работодателей к непрерывному поиску новых сотрудников. Это особенно заметно в сегментах, где традиционно требуются физический труд и оперативная замена персонала (растениеводство, животноводство, переработка). Вместе с тем рост числа вакансий свидетельствует и о существующих барьерах. Предприятия нередко сталкиваются с недостатком специалистов, готовых переехать в сельскую местность, а также с нехваткой профессиональных компетенций у выпускников аграрных учебных заведений. Не все организации имеют ресурсы и возможности для создания привлекательных социальных пакетов и программ обучения. Таким образом, положительная динамика спроса на рабочую силу в АПК одновременно сигнализирует о наличии проблем, требующих комплексного решения на уровне и государства, и бизнеса.

Повышение привлекательности отрасли, в том числе через улучшение условий труда, раз-

витие инфраструктуры и меры государственной поддержки (например, в рамках федеральных проектов и целевых программ), способно смягчить проблему нехватки квалифицированного персонала. Однако без системных изменений в образовательной и социальной политике даже растущий спрос на аграрных специалистов может не привести к качественным структурным сдвигам, необходимым для долгосрочного развития агропромышленного комплекса.

Структура востребованных профессий в сельском хозяйстве отражает текущие приоритеты производственного процесса и технологической базы предприятий. В условиях модернизации АПК сохраняется высокий спрос на технические и рабочие специальности, при этом потребность в специалистах по продажам и взаимодействию с клиентами также возрастает. Подобная тенденция объясняется изменениями бизнес-моделей агропредприятий, которые всё активнее выходят на конечных потребителей, расширяя собственные каналы сбыта. Особая категория — профессионалы, отвечающие за техническое обслуживание сельскохозяйственной техники и технологических линий. Именно механизаторы, сервисные инженеры, операторы производственных линий обеспечивают непрерывность производственного цикла в растениеводстве и животноводстве. Также нельзя недооценивать роль бухгалтеров и экономистов, которые формируют финансовую эффективность предприятий в условиях рыночной конкуренции и постоянно меняющегося законодательства (табл. 2).

Исходя из представленных данных, в структуре наиболее востребованных специальностей в 2024 году лидируют сервисные инженеры и инженеры-механики (12%), что свидетельствует о возросшем уровне технической оснащённости сельского хозяйства и о необходимости поддерживать работоспособность сложного оборудования. Вторую позицию занимают менеджеры по продажам и по работе с клиентами (10%), отражая растущую значимость коммерческой и маркетинговой составляющей в деятельности агропредприятий. Обращает на себя внимание высокая доля вакансий, связанных с транспортировкой (водитель — 9%) и механизированными работами (машинист, слесарь/сантехник суммарно — 10%). Это указывает на то, что несмотря на развитие автоматизации, потребность в специалистах, способных управлять и обслуживать технику, остаётся стабильно высокой. Агрономы (8%) также входят в число приоритетных позиций, что неудивительно: рост производительности во многом зависит от квалифицированного управления агротехнологическими процессами. Важным моментом является появление в лидирующих позициях достаточно большого процента разнорабочих (8%), что свидетельствует о сохраняющейся зависимости предприятий от ручного труда, особенно в периоды пиковых нагрузок. Кроме того, возросшая востребованность ветеринарных врачей (5%) и технологов (5%) связана с усложнением процессов в животноводстве и повышением требований к качеству конечной продукции. Бухгалтеры (6%) продолжают играть существенную роль, особенно в контексте увеличения финансовых требований и регуляторных норм.

Таким образом, данные по востребованным специальностям подтверждают тренд на технологическое и организационное усложнение агропромышленного комплекса.

Одним из ключевых стимулов для привлечения и удержания кадров в любой отрасли является уровень заработной платы. В сельском хозяйстве России эта проблема традиционно стоит остро, поскольку аграрный сектор исторически отставал от промышленного и ряда сервисных

секторов по уровню доходов. Однако в последние годы наблюдается положительная динамика, когда крупные агрохолдинги и даже средние предприятия начинают предлагать более конкурентоспособные оклады и систему бонусов. Особенно интересна динамика медианной заработной платы, которая лучше среднего арифметического отражает реальное распределение доходов, устраняя искажения, связанные с очень высокими или очень низкими заработками отдельных категорий сотрудников. Данные о росте медианных зарплат в АПК полезны как для соискателей, оценивающих перспективы трудоустройства, так и для работодателей, стремящихся определить конкурентоспособную ставку на рынке труда.

В таблице 3 представлена сравнительная информация о медианном уровне предлагаемой заработной платы в 2023 и 2024 годах, зафиксированная по данным рекрутинговых порталов. При рассмотрении этих показателей важно учитывать влияние инфляционных процессов, а также региональные различия. Тем не менее общее направление тренда отражает усиливающиеся попытки аграрных работодателей увеличить свою кадровую привлекательность в условиях растущей конкуренции за человеческие ресурсы.

Согласно данным таблицы 3, медианная заработная плата в агропромышленном комплексе по России выросла с 84 900 рублей в 2023 году до 101 700 рублей в 2024 году, что составляет 20% прироста. Подобное увеличение можно считать довольно существенным шагом вперёд, учитывая, что аграрная сфера долгое время отличалась относительно низким уровнем оплаты труда. Рост медианы говорит о том, что даже базовые должности стали цениться выше, а предприятия постепенно выравнивают вилку окладов, стараясь удерживать и привлечь персонал в условиях кадрового дефицита. Однако следует учитывать, что 20-процентное повышение заработных плат может отчасти отражать инфляционные процессы и общую тенденцию роста оплаты труда в экономике в целом, а не только конкретно в АПК. Кроме того, в крупных агрохолдингах уровень зарплат может быть значительно выше, чем в мелких и средних хозяйствах, что создаёт дополнительную поляризацию. В регионах с более развитой инфраструктурой и лучшими социальными условиями (например, рядом с крупными городами) работодатели могут позволить себе более щедрые компенсационные пакеты, включая оплату аренды жилья, корпоративный транспорт и другие льготы.

Несмотря на позитивную динамику, проблема сохранения кадров остаётся острой. Часто работники, особенно молодёжь, выбирают промышленный или сервисный сектор, где заработная плата может быть ещё выше, а социальные блага более доступны. Кроме того, многие предприятия АПК не располагают достаточными финансовыми ресурсами, чтобы предлагать конкурентные условия — этим объясняется сохранение дефицита специалистов в ряде регионов. В целом, рост медианной заработной платы — это положительный сигнал, свидетельствующий о стремлении аграрных работодателей следовать рыночным трендам. Если в дальнейшем повышение уровня оплаты труда будет сопровождаться расширением социальных программ, корпоративного обучения, карьерных возможностей и улучшением рабочих условий, АПК сможет существенно укрепить свой кадровый потенциал и повысить привлекательность профессий для молодых специалистов.

В условиях усиления конкуренции за квалифицированную рабочую силу предприятия агропромышленного комплекса внедряют различные инструменты, направленные на увеличение притока новых специалистов и сокращение

Таблица 1. Динамика количества вакансий в сельском хозяйстве (2022–2024), тыс. шт.
Table 1. Dynamics of the number of vacancies in agriculture (2022–2024), thousand pcs.

Год	Количество вакансий (тыс. шт.)
2022	185
2023	216
2024	238

Таблица 2. Наиболее востребованные специальности в АПК (2024 г.)
Table 2. The most in-demand specialties in the agro-industrial complex (2024)

Специальность	Удельный вес среди вакансий, %
Менеджер по продажам/ по работе с клиентами	10
Водитель	9
Разнорабочий	8
Агроном	8
Сервисный инженер/ инженер-механик	12
Оператор производственной линии	7
Бухгалтер	6
Ветеринарный врач	5
Слесарь/сантехник	5
Машинист	5
Технолог	5

Таблица 3. Динамика медианной предлагаемой заработной платы (2023–2024), руб./мес
Table 3. Dynamics of the median offered salary (2023–2024), rub/month.

Год	Медианная ЗП (руб./мес.)	Прирост, %
2023	84 900	—
2024	101 700	+20



текущей кадровой. Эти меры могут охватывать как материальные, так и нематериальные стимулы: от прямого финансового поощрения до корпоративных программ обучения и карьерного роста. Некоторые компании предоставляют сотрудникам жильё или компенсируют затраты на аренду, что особенно актуально для тех, кто переезжает из других регионов. Другие активно используют реферальные программы «Приведи друга», позволяющие действующим сотрудникам получать бонусы за рекомендацию новых работников. В таблице 4 обобщены основные меры привлечения и удержания персонала, зафиксированные в ходе анализа практик ряда российских аграрных компаний. Данные дают возможность увидеть, какие инструменты используются чаще и какие формы поддержки персонала становятся наиболее распространёнными.

Анализируя перечень мер привлечения и удержания кадров, представленный в таблице 4, можно сделать вывод, что работодатели в АПК всё шире используют разнообразные механизмы мотивации и поощрения. Повышение заработной платы остаётся центральным элементом любой кадровой стратегии, так как материальный фактор по-прежнему занимает приоритетное место среди критериев выбора рабочего места. Регулярный пересмотр окладов с учётом инфляции и растущих требований труда свидетельствует о том, что аграрные предприятия стремятся снизить разрыв между своей отраслью и другими более высокооплачиваемыми секторами. Важной тенденцией становится активное внедрение реферальных программ «Приведи друга», когда за успешную рекомендацию нового сотрудника действующие работники получают бонусы. Такая схема выгодна и компании, и персоналу: предприятие быстро закрывает вакансии, а сотрудники улучшают своё материальное положение. Предоставление служебного жилья, особенно в случае переезда из удалённых регионов, играет ключевую роль для тех специалистов, которые не готовы самостоятельно решать жилищный вопрос. При этом некоторые компании идут дальше, предлагая программы частичной оплаты или даже покупки жилья при условии определённого срока отработки.

Социальный пакет и добровольное медицинское страхование становятся всё более распространёнными, особенно в крупных холдингах. Наличие ДМС даёт ощущение стабильности и дополнительной защиты, что важно в условиях сезонных колебаний нагрузки и потенциальных рисков работы на открытом воздухе. Обучение и повышение квалификации, организованные за счёт работодателя, формируют стимулы для сотрудников развивать профессиональные компетенции, оставаться в компании и расти карьерно. Корпоративный транспорт или компенсация проезда также снижают барьеры для работников, чьи жилищные условия находятся на значительном расстоянии от производственных объектов. Таким образом, комплексность применяемых мер свидетельствует о нарастающем понимании со стороны аграрных предприятий важности грамотного управления человеческими ресурсами. При этом общая эффективность таких инициатив зависит от долгосрочной стратегии, в которую должны быть включены и государственная поддержка, и собственные инвестиции компаний. Только скоординированные действия на всех уровнях позволят преодолеть кадровый дефицит и сформировать кадровый потенциал, способный обеспечить конкурентное развитие агропромышленного комплекса в долгосрочной перспективе.

Несмотря на положительную динамику роста заработной платы, внедрение программ переобучения и расширения набора социальных льгот, в агропромышленном комплексе продолжают

существовать серьёзные барьеры, затрудняющие полноценное развитие кадрового потенциала. К ним относятся как внешние факторы, связанные с экономической ситуацией, так и внутренние проблемы — недостаточный уровень цифровой грамотности, ограниченные возможности карьерного роста, неразвитая социальная инфраструктура на селе. В таблице 5 обобщены главные барьеры и соответствующие перспективы их преодоления, которые в совокупности дают представление о наиболее уязвимых звеньях кадровой системы и возможных векторах развития.

Как видно из итоговой сводки, сложности с формированием и удержанием человеческих ресурсов в АПК носят многофакторный характер. Одним из наиболее серьёзных барьеров остаётся низкая престижность аграрных профессий в обществе, что тесно связано с нехваткой информации о современных технологиях и возможностях карьерного роста в сельском хозяйстве. Решение проблемы видится в системной популяризации отрасли — от работы со школьниками (через агротехнологические классы и профильные кружки) до рекламных кампаний, демонстрирующих перспективы высокотехнологичной агросферы. Жилищный вопрос и неудовлетворительная инфраструктура по-прежнему сдерживают мобильность специалистов. Для регионов, испытывающих острую нехватку кадров, особенно важно развивать государственно-частное партнёрство в строительстве жилья, возмещении аренды и улучшении коммунальной сферы. Кроме того, предприятиям стоит рассматривать долгосрочные стратегии, в рамках которых сотрудникам предоставляются льготные кредиты или беспроцентные ссуды на приобретение жилья в сельских населённых пунктах.

Недостаток квалифицированных кадров, особенно владеющих цифровыми навыками, может быть компенсирован путём организации корпоративных образовательных программ, сотрудничества с профильными вузами и научными институтами. Внедрение интернатуры и более глубокое взаимодействие с учебными заведениями помогут сформировать новые поколения профессионалов, способных адаптироваться к современным требованиям сельхозпроизводства. Наконец, решение вопроса квотирования иностранной рабочей силы и упрощение процедуры её найма могли бы смягчить сезонный дефицит работников, однако при условии надлежащего государственно-

го контроля и коррекции миграционных правил. Подводя итог, можно отметить, что преодоление перечисленных барьеров требует комплексного подхода, сочетающего управленческие инструменты на уровне предприятий и системные меры государственной политики. Развитие социально-экономической инфраструктуры, расширение образовательных возможностей, модернизация законодательных норм о трудовой миграции — все эти факторы должны работать согласованно и дополнять друг друга. Только в этом случае можно рассчитывать на долгосрочный эффект в формировании кадрового потенциала АПК, обеспечивающего конкурентоспособность и продовольственную безопасность страны.

Выводы. Агропромышленный комплекс России переживает этап качественных преобразований, связанных с внедрением цифровых технологий, ростом экспорта и повышением требований к продовольственной безопасности. В таком контексте роль человеческого фактора неуклонно возрастает. Представленное исследование демонстрирует, что динамика увеличения вакансий и заработных плат в отрасли, а также распространение различных программ по обучению и поддержке персонала в целом создают позитивные предпосылки для наращивания кадрового потенциала. Однако сохранились и значительные препятствия, мешающие эффективному использованию человеческих ресурсов. К ним относятся слабая инфраструктура сельской местности, ограниченные возможности профессионального роста, сложности с релокацией и низкая престижность аграрных профессий в общественном восприятии. Несмотря на существенный вклад государства в поддержку отрасли и ряд успешных корпоративных инициатив, отрасль пока недостаточно конкурентоспособна по сравнению с другими сегментами экономики с точки зрения привлечения и удержания специалистов.

Результаты проведённого анализа подтверждают, что дальнейшее развитие кадрового потенциала в АПК во многом будет определяться способностью аграрных предприятий и государственных институтов оперативно реагировать на меняющиеся рыночные условия и глобальные вызовы. Инвестиции в образование, улучшение условий труда, программы социального обеспечения и формирование благоприятного имиджа сельского хозяйства станут ключевыми факторами для достижения устойчивого эффекта в подготовке

Таблица 4. Основные меры привлечения и удержания кадров в АПК
Table 4. Key measures to attract and retain personnel in the agro-industrial complex

Мера поддержки	Содержание и особенности
Повышение заработной платы	Регулярный пересмотр окладов с учётом инфляции
Реферальные программы	«Приведи друга» с бонусами за успешную рекомендацию
Служебное жильё	Оплата или компенсация аренды, иногда покупка жилья
Соцпакет и ДМС	Добровольное медстрахование, корпоративные льготы
Корпоративное обучение	Курсы, тренинги, переквалификация за счёт компании
Транспортные льготы	Корпоративный транспорт или компенсация проезда
Бонусы за стаж	Дополнительные выплаты за непрерывную работу

Таблица 5. Основные барьеры и перспективы развития кадрового потенциала в АПК
Table 5. Main barriers and prospects for the development of human resources in the agro-industrial complex

Барьеры	Перспективы
Низкая престижность аграрных профессий	Создание агротехнологических классов и популяризация отрасли
Дефицит жилья и неудовлетворительная инфраструктура на селе	Государственные и корпоративные программы строительства и компенсации аренды
Недостаток квалифицированных специалистов (цифровые навыки и т. д.)	Развитие образовательных программ, интернатуры, переквалификации
Ограниченные квоты на иностранных работников	Упрощение процедур легального найма, расширение межгосударственного сотрудничества
Сезонный характер работ и текучесть кадров	Механизмы аутстаффинга, гибкие контракты, повышение соцгарантий





и закреплении персонала. Перспективы отрасли напрямую зависят от единства усилий со стороны профильных вузов, научных организаций, бизнес-сообщества и органов власти. Только при условии активного диалога и координации всех участников рынка возможно выстроить действенную систему по формированию квалифицированных кадров, способных обеспечивать технологическое лидерство и продовольственную безопасность России в долгосрочной перспективе.

Список источников

1. Абросимова, М.С., Макушев, А.Е., Таланова, Н.В. Проблемы и направления развития рынка труда АПК // Экономика сельского хозяйства России. 2023. № 9. С. 42-47. DOI 10.32651/239-42. EDN KZNXDL
2. Алтухов, А.И. Приоритеты в обеспечении продовольственной безопасности в условиях глобальных вызовов // Экономика сельского хозяйства России. 2024. № 8. С. 2-11. DOI 10.32651/248-2. EDN HNVKGE
3. Бондаренко, Л.В. Программно-целевой подход к развитию сельских территорий // АПК: экономика, управление. 2020. № 2. С. 47-62. DOI 10.33305/202-47. EDN PJHJBJ
4. Валиерианов, А.А., Алексеева, Н.В., Медведева, Т.А. [и др.] О мерах государственной поддержки и регулирования АПК // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2021. Т. 16, № 4(64). С. 75-81. DOI 10.12737/2073-0462-2021-75-81. EDN BGVNSD
5. Валиев, А.Р., Низамов, Р.М., Сафин, Р.И. [и др.] Приоритеты развития агропромышленного комплекса и задачи аграрной науки и образования // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2022. Т. 17, № 1(65). С. 97-107. DOI 10.12737/2073-0462-2022-97-107. EDN BFOQMB
6. Газетдинов, М.Х., Газетдинов, Ш.М., Семичева, О.С. Механизмы влияния социально-экономических факторов сельских территорий на результаты аграрного производства // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2022. Т. 17, № 2(66). С. 119-123. DOI 10.12737/2073-0462-2022-119-123. EDN JSLDGP
7. Долгушкин, Н.К., Новиков, В.Г. Развитие кадрового потенциала сельского хозяйства как базового фактора обеспечения продовольственной безопасности страны // Международный сельскохозяйственный журнал. 2023. № 1(391). С. 8-15. DOI 10.55186/25876740_2023_66_1_8. EDN QLPIMZ
8. Захарова, Г.П., Сафиуллин, И.Н., Амирова, Э.Ф. [и др.] Состояние и направления улучшения использования трудовых ресурсов сельского хозяйства региона // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2023. Т. 18, № 1(69). С. 112-118. DOI 10.12737/2073-0462-2023-108-114. EDN QMJXUG
9. Любимов, А.П., Можаяев, Е.Е., Закабунина, Е.Н., Ушаков, О.В. Кадровое обеспечение и устойчивое развитие агрофермы России: проблемы, тенденции, перспективы // АПК: экономика, управление. 2022. № 9. С. 28-41. DOI 10.33305/229-28. EDN DBMARH
10. Мухаметгалеев, Ф.Н., Садриева, Ф.Ф., Амирова, Э.Ф. [и др.] Современное состояние и перспективы развития

технической базы сельского хозяйства в условиях цифровой экономики // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2020. Т. 15, № 3(59). С. 121-125. DOI 10.12737/2073-0462-2020-121-125. EDN YWPDGA

11. Субаева, А.К., Авхадиев, Ф.Н. Подготовка кадров для сельского хозяйства в условиях цифровой экономики // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2021. Т. 16, № 2(62). С. 133-137. DOI 10.12737/2073-0462-2021-133-137. EDN XJLZXX

12. Терновых, К.С., Куренная, В.В., Агибалов, А.В. Развитие инноваций в сельском хозяйстве: тенденции, перспективы // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. 2020. Т. 13, № 2(65). С. 96-103. DOI 10.17238/issn2071-2243.2020.2.96. EDN GMMURR

13. Ушаев, И.Г., Серков, А.Ф., Чекалин, В.С., Харина, М.В. Долгосрочная аграрная политика России: вызовы и стратегические приоритеты // АПК: экономика, управление. 2021. № 1. С. 3-17. DOI 10.33305/211-3. EDN VOLZOL

14. Якушкин, Н.М., Титов, Н.Л. Кадры — главная производительная сила агропродовольственного комплекса // Достижения науки и техники АПК. 2021. Т. 35, № 2. С. 7-12. DOI 10.24411/0235-2451-2021-10201. EDN FQDJLR

References

1. Abrosimova, M.S., Makushev, A.E., Talanova, N.V. Problems and directions of agricultural labor market development // Ekonomika sel'skogo hozyaystva Rossii [Economics of Russian Agriculture]. 2023. No. 9. P. 42-47. DOI 10.32651/239-42. EDN KZNXDL
2. Altukhov, A.I. Prioritety v obespechenii prodovol'stvennoy bezopasnosti v usloviyakh global'nykh vyzovov [Priorities in ensuring food security under global challenges] // Ekonomika sel'skogo hozyaystva Rossii [Economics of Russian Agriculture]. 2024. No. 8. P. 2-11. DOI 10.32651/248-2. EDN HNVKGE
3. Bondarenko, L.V. Programmnotsilevoy podkhod k razvitiyu sel'skikh territoriy [Program-target approach to rural areas development] // APK: ekonomika, upravlenie [Agricultural Complex: Economics, Management]. 2020. No. 2. P. 47-62. DOI 10.33305/202-47. EDN PJHJBJ
4. Valerianov, A.A., Alekseeva, N.V., Medvedeva, T.A. [et al.] O merakh gosudarstvennoy podderzhki i regulirovaniya APK [On measures of state support and regulation of the agro-industrial complex] // Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Bulletin of Kazan State Agrarian University]. 2021. Vol. 16, No. 4(64). P. 75-81. DOI 10.12737/2073-0462-2021-75-81. EDN BGVNSD
5. Valiev, A.R., Nizamov, R.M., Safin, R.I. [et al.] Prioritety razvitiya agropromyshlennogo kompleksa i zadachi agrarnoy nauki i obrazovaniya [Priorities for the development of the agro-industrial complex and tasks of agricultural science and education] // Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Bulletin of Kazan State Agrarian University]. 2022. Vol. 17, No. 1(65). P. 97-107. DOI 10.12737/2073-0462-2022-97-107. EDN BFOQMB
6. Gazetdinov, M.Kh., Gazetdinov, Sh.M., Semicheva, O.S. Mekhanizmy vliyaniya sotsial'no-ekonomicheskikh faktorov sel'skikh territoriy na rezul'taty agrarnogo proizvodstva [Mechanisms of socio-economic factors of rural areas influencing agricultural production results] // Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Bulletin of Kazan

State Agrarian University]. 2022. Vol. 17, No. 2(66). P. 119-123. DOI 10.12737/2073-0462-2022-119-123. EDN JSLDGP

7. Dolgushkin, N.K., Novikov, V.G. Razvitiye kadrovogo potentsiala sel'skogo hozyaystva kak bazovogo faktora obespecheniya prodovol'stvennoy bezopasnosti strany [Development of agricultural human resources as a basic factor of national food security] // Mezhdunarodnyy sel'skokhozyaystvennyy zhurnal [International Agricultural Journal]. 2023. No. 1(391). P. 8-15. DOI 10.55186/25876740_2023_66_1_8. EDN QLPIMZ

8. Zakharova, G.P., Safiullin, I.N., Amirova, E.F. [et al.] Sostoyaniye i napravleniya uluchsheniya ispol'zovaniya trudovykh resursov sel'skogo hozyaystva regiona [Condition and ways to improve the use of agricultural labor resources in the region] // Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Bulletin of Kazan State Agrarian University]. 2023. Vol. 18, No. 1(69). P. 112-118. DOI 10.12737/2073-0462-2023-108-114. EDN QMJXUG

9. Lyubimov, A.P., Mozhaev, E.E., Zakabunina, E.N., Ushakov, O.V. Kadrovoye obespecheniye i ustoychivoye razvitiye agrosfery Rossii: problemy, tendentsii, perspektivy [Human resource support and sustainable development of Russia's agro-sphere: problems, trends, prospects] // APK: ekonomika, upravlenie [Agricultural Complex: Economics, Management]. 2022. No. 9. P. 28-41. DOI 10.33305/229-28. EDN DBMARH

10. Mukhametgaliev, F.N., Sadrieva, F.F., Amirova, E.F. [et al.] Sovremennoye sostoyaniye i perspektivy razvitiya tekhnicheskoy bazy sel'skogo hozyaystva v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Current state and development prospects of the technical base of agriculture in the digital economy environment] // Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Bulletin of Kazan State Agrarian University]. 2020. Vol. 15, No. 3(59). P. 121-125. DOI 10.12737/2073-0462-2020-121-125. EDN YWPDGA

11. Subaeva, A.K., Avkhadiyev, F.N. Podgotovka kadrov dlya sel'skogo hozyaystva v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Training personnel for agriculture in the digital economy environment] // Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Bulletin of Kazan State Agrarian University]. 2021. Vol. 16, No. 2(62). P. 133-137. DOI 10.12737/2073-0462-2021-133-137. EDN XJLZXX

12. Ternovykh, K.S., Kurenaya, V.V., Agibalov, A.V. Razvitiye innovatsiy v sel'skom hozyaystve: tendentsii, perspektivy [Innovation development in agriculture: trends and prospects] // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta [Bulletin of Voronezh State Agrarian University]. 2020. Vol. 13, No. 2(65). P. 96-103. DOI 10.17238/issn2071-2243.2020.2.96. EDN GMMURR

13. Ushachev, I.G., Serkov, A.F., Chekalin, V.S., Kharina, M.V. Dolgosrochnaya agrarnaya politika Rossii: vyzovy i strategicheskie prioritety [Russia's long-term agrarian policy: challenges and strategic priorities] // APK: ekonomika, upravlenie [Agricultural Complex: Economics, Management]. 2021. No. 1. P. 3-17. DOI 10.33305/211-3. EDN VOLZOL

14. Yakushkin, N.M., Titov, N.L. Kadry — glavnaya proizvoditel'naya sila agropromyshlennogo kompleksa [Personnel as the main productive force of the agro-food complex] // Dostizheniya nauki i tekhniki APK [Achievements of Science and Technology of the Agro-Industrial Complex]. 2021. Vol. 35, No. 2. P. 7-12. DOI 10.24411/0235-2451-2021-10201. EDN FQDJLR

Информация об авторах:

Борзунова Юлия Милославовна, доктор медицинских наук, профессор, Уральский государственный медицинский университет, г. Екатеринбург, ORCID 0000-0001-8792-8351, jmborzunova@yandex.ru

Димитрова Юлия Викторовна, кандидат медицинских наук, Уральский государственный медицинский университет, г. Екатеринбург, ORCID 0000-0001-7617-0696, duk-74@mail.ru

Мустафина Ольга Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, ORCID 0000-0003-9331-889X, ovm.70@mail.ru

Куклинова Полина Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, ORCID 0000-0003-3027-2165, kuklinova_ps@usue.ru

Чеснюкова Людмила Константиновна, старший преподаватель кафедры экономической теории и прикладной социологии, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, ORCID 0000-0002-8867-9112, chesnykova_lk@usue.ru

Information about the authors:

Yulia M. Borzunova, Doctor of Medical Sciences, Professor, Ural State Medical University, Yekaterinburg, ORCID 0000-0001-8792-8351, jmborzunova@yandex.ru

Yulia V. Dimitrova, Candidate of Medical Sciences, Ural State Medical University, Yekaterinburg, ORCID 0000-0001-7617-0696, duk-74@mail.ru

Olga V. Mustafina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Auditing, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, ORCID 0000-0003-9331-889X, ovm.70@mail.ru

Polina S. Kuklinova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economic Theory and Applied Sociology, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, ORCID 0000-0003-3027-2165, kuklinova_ps@usue.ru

Lyudmila K. Chesnyukova, Senior Lecturer, Department of Economic Theory and Applied Sociology, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, ORCID 0000-0002-8867-9112, chesnykova_lk@usue.ru