

КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ "СБАЛАНСИРОВАННЫЙ РЫНОК ТРУДА" НА 2026-2030 ГОДЫ

В.Лемех

1. ИДЕОЛОГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

Концептуальная противоречивость

Программа пытается совместить несовместимое:

- Декларируемая цель: "содействие эффективной занятости населения"
- Фактический фокус: обеспечение нанимателей кадрами

Это принципиально разные идеологии:

- Первая ориентирована на интересы работников (качество занятости, условия труда, карьерный рост)
- Вторая – на интересы нанимателей (заполнение вакансий, снижение издержек)

Проблема: Программа прямо заявляет о "смене парадигмы в сторону обеспечения нанимателей кадрами", но не объясняет, как это приведёт к "эффективной занятости населения". Это подмена цели средством.

Отсутствие базовой модели

Не определено:

- Что такое "сбалансированный рынок труда" (баланс чего и чего?)
- Что такое "эффективная занятость" (эффективная для кого?)
- Какова целевая модель рынка труда к 2030 году

2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ

Критический пример:

Проблема → Мероприятия → Результат

Дефицит кадров → Ярмарки вакансий, буклеты → Обеспеченность 97%

Логическая ошибка: если проблема в дефиците рабочей силы из-за демографии (что документ признаёт), то информационные мероприятия не создают новых работников.

Необоснованные предположения

Предположение программы	Реальность
Можно компенсировать убыль 300 тыс. работников за счёт "консолидации внутренних ресурсов"	Документ не показывает, откуда возьмутся эти 300 тыс.
Профорентация решит проблему дефицита	Молодёжь и так знает о вакансиях – проблема в непривлекательности условий
Обучение безработных закроет вакансии	Безработных 189 тыс. за 4 года, вакансий 193 тыс. на момент составления

Игнорирование структурных проблем

Документ признаёт:

- "Центростремительность миграции требует сокращения диспаритета в оплате труда"
- "Межрегиональная и межотраслевая конкуренция за кадры"

Но НИ ОДНОГО мероприятия по:

- Повышению оплаты труда в дефицитных секторах
- Улучшению условий жизни на селе
- Снижению разрыва Минск-регионы

3. ПРИНЦИПЫ И ИХ РЕАЛИЗУЕМОСТЬ

Декларативность без операционализации

Заявленные направления:

1. "Снятие регуляторных барьеров" – не указано, каких именно
2. "Развитие гибких режимов труда" – нет ни одного мероприятия
3. "Улучшение качества управленцев" – как именно?

Единственное конкретное действие: разработка профстандартов. Но не показано, как это решает проблему дефицита кадров.

Противоречия

Принцип	Противоречащая практика
"Быстрый вход на рынок труда"	Сохранение громоздкой системы профориентации, тестирования, аттестации
"Стимулирование длительной трудовой деятельности"	Нет мер по удержанию пенсионеров (которых 470 тыс.)
"Цифровизация"	Основные меры – офлайн (ярмарки, буклеты, конференции)

4. ЗАДАЧИ И МЕТРИКИ

Несоответствие SMART-критериям

Задача 1: "Консолидация внутренних трудовых ресурсов"

- Что значит "консолидация"?
- Как измерить степень "консолидации"?
- Есть метрика: "обеспеченность нанимателями 97%"

Проблема метрики:

Обеспеченность = Численность работников / (Численность работников + Вакансии)

Эта формула автоматически улучшается при:

- Сокращении вакансий (закрытие предприятий)
- Снижении требований к персоналу
- Регистрации вакансий вне системы

То есть показатель может расти при ухудшении ситуации!

Отсутствие ключевых показателей

НЕ измеряется:

- Качество занятости (временная/постоянная, полная/частичная)
- Соответствие квалификации работе
- Уровень оплаты труда по отношению к прожиточному минимуму
- Текучесть кадров
- Удовлетворённость работой
- Доля вакансий, закрытых на срок >1 года

Манипулятивные целевые показатели

"Уровень безработицы не более 3,8%"

- Базовый период: 4,2%
- Целевой: 3,8%

При сокращении численности трудоспособного населения и росте вакансий безработица естественным образом снизится без всякой программы.

5. МЕРОПРИЯТИЯ И МЕХАНИЗМЫ

Типология абстрактности

Тип А: "Мероприятие-пожелание"

- "Расширение практики наставничества" – **кто, как, с каким бюджетом?**
- "Проведение кадровой диагностики" – **обязательно или добровольно?**
- "Развитие гибких режимов" – **что конкретно?**

Тип Б: "Мероприятие-процесс"

- "Установление современных требований к компетенциям"
- "Совершенствование подходов к организации работы"
- "Разработка мер, направленных на стимулирование"

Это не мероприятия, а бюрократические процедуры без измеримого результата.

Тип В: "Мероприятие-традиция"

- Ярмарки вакансий (п. 11)
- Информационные буклеты
- Конференции (п. 35)
- Смотры-конкурсы (п. 36)

Эффективность таких мер НЕ доказана.

Критический анализ финансирования

Общий бюджет: 289,6 млн руб. на 5 лет = 57,9 млн/год

Структура:

- Задача 1 (консолидация): 265,1 млн (91,5%)
- Задача 2 (охрана труда): 24,1 млн (8,3%)
- Подпрограмма 2 (миграция): 0,3 млн (0,1%)

Проблемы:

1. На что идут 265 млн?

- 171 тыс. временных рабочих мест для студентов за 4 года
- Компенсации нанимателям
- Пособия безработным
- Буклеты и ярмарки

2. Миграция – декларация без финансирования

- Задача: привлечь 50 тыс. иностранцев
- Бюджет: 300 тыс. руб. (на разработку приложения в 2028 году!)
- Вывод: миграционная политика не финансируется, значит, не реализуется

3. Нет инвестиций в привлекательность работы

- Нет субсидий на повышение зарплат в дефицитных отраслях

- Нет инвестиций в инфраструктуру (жильё, транспорт, детсады) для привлечения кадров

6. МЕХАНИЗМ ВОЗДЕЙСТВИЯ: ПОЧЕМУ НЕ СРАБОТАЕТ

Логическая цепочка программы:

Демографический кризис



Дефицит 300 тыс. работников



??? Профорентация, ярмарки, буклеты ???



Обеспеченность 97%

Реальная логика:

1) Критический разрыв между проблемой и решением:

Программа диагностирует:

- Демографическое сокращение трудоспособного населения
- Рост вакансий с 72 тыс. до 193,8 тыс.
- Межрегиональная конкуренция за кадры
- Центростремительная миграция (отток с села в города)
- Диспаритет в оплате труда

Программа предлагает:

- Информирование о вакансиях (ярмарки, буклеты, портал)
- Профорентацию молодёжи
- Обучение безработных
- Актуализацию профстандартов

Критический вопрос: как информирование о вакансиях создаёт новых работников при объективном демографическом сокращении?

2) Отсутствие механизма воздействия

Альтернативная логика: что происходит на самом деле

Демографическое сжатие рынка труда



Работники получают возможность выбирать между вакансиями



Выбор осуществляется по критериям: зарплата, условия труда, локация, перспективы



Популярные вакансии (IT, услуги, госсектор в Минске) закрываются быстро



Непопулярные вакансии (рабочие профессии, село, тяжёлые условия) остаются незакрытыми



Программа пытается решить через информирование



Не работает, так как проблема не в информации, а в конкурентоспособности вакансий

Вывод: Программа предлагает инструменты для рынка с избытком безработных, тогда как сталкивается с рынком дефицита рабочей силы. В условиях дефицита работник выбирает работодателя, а не наоборот. Информирование о вакансиях не меняет этот баланс сил.

Что нужно было сделать:

Вместо: "Как рассказать людям о вакансиях?"

Нужно: "Как сделать вакансии привлекательными для работников в условиях их дефицита?"

Инструменты (которых нет в программе):

- 1) Софинансирование повышения зарплат в дефицитных отраслях
- 2) Инвестиции в условия труда (автоматизация тяжёлого труда)
- 3) Развитие социальной инфраструктуры в местах дефицита кадров
- 4) Жилищные программы для молодых специалистов
- 5) Налоговые льготы работодателям, создающим достойные условия

Ни одного из этих инструментов в программе нет.

7. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Подпрограмма "Охрана труда"

Позитив:

- Есть конкретные цифры травматизма
- Есть финансирование (22,6 млн из фонда превентивных мероприятий)

Негатив:

- 1) Мероприятие 25: "Реализация мероприятий, направленных на улучшение условий труда"
 - Тавтология!
 - Не указано, какие конкретно мероприятия
 - Отсутствуют заказчики и финансирование в таблице
- 2) Целевой показатель: снизить травматизм с 50,3 до 46,0 на 100 тыс.
 - Всего на 8,5% за 5 лет
 - При этом программа признаёт: 41,2% травм не зависят от работодателя
 - Значит, реальная цель ещё скромнее

Подпрограмма "Миграция"

Критические противоречия:

- 1) **Задача:** привлечь 50 тыс. иностранцев
- 2) **Признание:** в 2025 г. прибыло 21 тыс. (рост с 12 тыс.)
- 3) **Логика:** для выполнения плана нужно удержать темп ~10 тыс./год
- 4) **Но:** программа предлагает:
 - Корректировку законодательства (2026-2029)
 - Разработку мобильного приложения (2028)
 - Языковые курсы (без бюджета)

Вопросы без ответа:

- Почему иностранцы должны ехать в Беларусь, а не в Россию/Польшу?
- Какие конкурентные преимущества создаются?
- Как будет организована интеграция (жильё, признание дипломов, социальная адаптация)?

8. РИСКИ: ДЕКЛАРАЦИЯ БЕЗ УПРАВЛЕНИЯ

Программа перечисляет 6 типов рисков, но механизмы минимизации – общие фразы:

Риск	Заявленная минимизация	Реальность
Макроэкономический	"Активные меры политики занятости"	Какие меры? Субсидии на зарплату?
Демографический	"Вовлечение незанятого населения"	Откуда взять незанятых, если безработица 2,6%?
Правовой	"Комплексный подход к законодательству"	Нет конкретных законопроектов
Финансовый	"Ежегодное уточнение объемов"	То есть программа не имеет финансовой устойчивости?

9. СИСТЕМНЫЕ НЕДОСТАТКИ

1. Отсутствие приоритизации

Программа пытается решить всё и сразу:

- Молодёжь, пенсионеры, инвалиды, безработные, иностранцы
- Промышленность, сельское хозяйство, строительство, услуги
- Профориентация, обучение, трудоустройство, охрана труда, миграция

При ограниченном бюджете нужен фокус на 2-3 критических направлениях.

2. Путаница функций и результатов

Примеры:

- "Организация временной занятости" – функция службы занятости, а не результат программы
- "Содействие в трудоустройстве" – текущая деятельность, зачем в госпрограмме?
- "Предоставление пособий" – социальная функция государства

Госпрограмма должна решать проблемы, а не описывать текущую работу.

3. Имитация инноваций

"Цифровые сервисы":

- Общереспубликанский банк вакансий – существует
- Сервис "Шаг в профессию" – запущен в 2023
- "Расширение функционала портала" – не конкретизировано

Нет прорывных решений: искусственный интеллект для подбора, платформы удалённой работы, цифровые профили компетенций и т.п.

РЕКОМЕНДАЦИИ

А. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

1. Переформулировать цель

Было: "Содействие эффективной занятости населения"

Должно быть:

"Обеспечение устойчивого баланса между потребностями экономики в квалифицированных кадрах и возможностями граждан реализовать трудовой потенциал в условиях достойных условий труда и справедливой оплаты"

2. Определить целевую модель рынка труда к 2030

Ключевые параметры:

- Средняя зарплата по отношению к прожиточному минимуму
- Разрыв в оплате Минск/регионы (целевое сокращение с _ до _)
- Доля работников в условиях, соответствующих МОТ
- Соотношение спроса/предложения по ключевым профессиям

3. Честно признать ограничения

"В условиях сокращения трудоспособного населения на 300 тыс. человек полное закрытие всех вакансий невозможно. Приоритет – обеспечение кадрами стратегических отраслей: [список]"

В. ТАКТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

4. Трёхуровневая система приоритетов

Приоритет 1: Удержание существующих кадров (50% бюджета)

Мероприятия:

- *Пилотная программа:* доплаты к зарплате в дефицитных профессиях (сельское хозяйство, промышленность) – 100 млн руб.
 - Механизм: софинансирование с работодателем 50/50
 - КРІ: снижение текучести на 30%
- *Программа жилья для молодых специалистов на селе* – 80 млн руб.
 - Механизм: субсидия 30% стоимости при работе >5 лет
 - КРІ: привлечение 5 тыс. молодых специалистов
- *Улучшение условий труда (реальные инвестиции, не планы)* — 50 млн руб.

Приоритет 2: Активация внутренних резервов (30% бюджета)

Фокус: пенсионеры (470 тыс.) и лица с инвалидностью (72 тыс.)

Мероприятия:

- Налоговые льготы работодателям, удерживающим пенсионеров
- Гибкие формы занятости (удалённая работа, неполный день) — законодательное закрепление с софинансированием переоборудования рабочих мест
- Адаптивные технологии для инвалидов – реальное финансирование

Приоритет 3: Привлечение иностранных работников (20% бюджета)

Ключевое: создание конкурентных преимуществ

Мероприятия:

- "Пакетное" решение: виза + разрешение на работу + помощь с жильём – одно окно, 7 дней
- Финансирование жилья: общежития для иностранных работников — 40 млн руб.
- Интеграционные центры: язык + право + культура — 10 млн руб.
- Легализация неформальной занятости: амнистия + упрощённая процедура

5. Конкретизировать каждое мероприятие

Шаблон:

Мероприятие: [название]

Проблема: [какую конкретную проблему решает]

Механизм: [как именно будет реализовано]

Ответственный: [конкретное лицо, не ведомство]

Бюджет: [точная сумма с обоснованием]

KPI: [измеримый результат]

Срок: [точная дата, не "2026-2030"]

Пример:

Мероприятие: Программа доплат в дефицитных профессиях

Проблема: Отток кадров из села из-за разрыва в зарплатах (село/город = 70%)

Механизм: Ежемесячная доплата 200 руб. трактористу, зоотехнику при работе в хозяйстве

Ответственный: Министр сельского хозяйства [ФИО]

Бюджет: 50 млн руб. (10 тыс. работников × 200 руб. × 12 мес. × 2 года)

KPI: Текучесть снижена с 25% до 15%, обеспеченность выросла с 88% до 95%

Срок: запуск 01.04.2026, оценка 01.04.2028

6. Пересмотреть показатели

Убрать:

- "Обеспеченность нанимателей" (манипулируемый показатель)

Добавить:

- Медианная зарплата по ключевым дефицитным профессиям (рост на X%)
- Текучесть кадров в стратегических отраслях (снижение с Y до Z%)
- Время закрытия вакансии (снижение со 120 до 60 дней)
- Доля вакансий с зарплатой выше медианной по региону (рост до 40%)
- Индекс удовлетворённости работой (опросы, целевое значение 70%)

7. Финансовая реструктуризация

Текущее распределение:

- 1) 91,5% – "консолидация" (фактически — текущая работа служб занятости)
- 2) 8,3% – охрана труда
- 3) 0,1% – миграция

Предлагаемое:

- 1) 50% – программы удержания кадров (зарплаты, жильё, условия труда)

- 2) 20% – привлечение иностранных работников (инфраструктура, интеграция)
- 3) 15% – охрана труда (с акцентом на автоматизацию опасных производств)
- 4) 10% – активация внутренних резервов (пенсионеры, инвалиды)
- 5) 5% – цифровизация и инновации

8. Институциональные изменения

Внедрить:

"Кадровые счета" по аналогии с накопительной пенсией:

- Работник накапливает баллы за обучение, смену профессии, работу в дефицитных отраслях
- Баллы конвертируются в льготы (жильё, образование детей, досрочная пенсия)

9. Пилотные проекты вместо тотального внедрения

Пример:

- Выбрать 2 региона (Могилёвская обл. + сельский район Минской обл.)
- Реализовать полный комплекс мер (зарплаты + жильё + условия труда)
- Через 2 года оценить эффект
- Тиражировать успешное, отказаться от неэффективного

10. Честная оценка эффективности

Добавить критерии провала:

"Программа признаётся неэффективной, если к 2028 году:

- Обеспеченность кадрами снизилась более чем на 2 п.п.
- Миграционный прирост менее 15 тыс. человек за 3 года
- Текучесть в стратегических отраслях выросла более чем на 5 п.п."

При провале: досрочная ревизия программы с привлечением независимых экспертов.

ИТОГОВОЕ РЕЗЮМЕ

Ключевые пороки программы:

- 1) **Идеология:** подмена цели (занятость населения) средством (обеспечение нанимателей)
- 2) **Теория:** отсутствует
- 3) **Задачи:** абстрактные формулировки вместо конкретных проблем
- 4) **Показатели:** манипулируемые метрики, игнорирующие качество занятости
- 5) **Мероприятия:** 90% – имитация деятельности (ярмарки, буклеты, "совершенствование"), 10% – потенциально полезные действия
- 6) **Финансы:** 91% бюджета на текущую работу служб занятости, 0,1% на ключевой приоритет (миграцию)
- 7) **Механизм:** программа лечит симптомы (информирование о вакансиях), игнорируя противоречия (непривлекательность условий труда)

Прогноз без изменений:

К 2030 году:

- Дефицит кадров усугубится (демография сильнее любых программ)
- Показатели формально выполнятся (за счёт сокращения экономики и манипуляций со статистикой)
- Бюджет освоится (на текущую деятельность, которая была бы и без программы)
- Реальная проблема не решится

Что нужно:

Честность: признать, что информирование не создаёт работников

Приоритеты: сфокусироваться на 2-3 критических проблемах

Инвестиции: вкладывать в привлекательность работы, а не в буклеты

Конкретность: каждое мероприятие = проблема + механизм + KPI + бюджет

Ответственность: персональная за результат, а не за "освоение"

Программа нуждается в полной переработке.