truda-izmenitsja-pod-vlijaniem-iskusstvennogo-intellekta/ (дата обращения: 25.03.2026).
4. Deming, D. Generative AI and the Nature of Work / D. Deming, C. Ong, L. H. Summers; Harvard Business School. – Boston, MA, 2025. – (Working Paper 25-021). – URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/25-021_491efe26-e444-4e02-b58e-f27300cde12f.pdf (date of access: 25.03.2026).
5. Stack Overflow Developer Survey 2025 / Stack Overflow. – 2025. – URL: https://survey.stackoverflow.co/2025/ (date of access: 25.03.2026).
6. Stanford University. The AI Index 2025 Annual Report / Stanford Institute for Human-Centered AI (HAI). – Stanford, CA, 2025. – URL: https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report (date of access: 30.03.2026).

УДК 005.95/.96-027.543:658

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

О. Д. Шинкевич, Т. В. Ядченко

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь

Научный руководитель И. В. Рачкова

Проведен анализ современных систем управления персоналом, сформировавшихся в ведущих мировых экономических центрах. Исследованы механизмы адаптации зарубежных HR-технологий (грейдирование, аутстаффинг, управление по целям) в практику предприятий Республики Беларусь. Особое внимание уделено трансформации кадровой политики в условиях цифровизации и необходимости сохранения социальной стабильности трудовых коллективов. Статья базируется на актуальных исследованиях, опубликованных в ведущих научных периодических изданиях.

Ключевые слова: управление персоналом, зарубежный опыт, сравнительный менеджмент, мотивация труда, корпоративная культура, цифровизация HR, система грейдирования, эффективность организации.

FOREIGN EXPERIENCE IN PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

O. D. Shinkevich, T. V. Yadchenko

Sukhoi State Technical University of Gomel, the Republic of Belarus

Scientific supervisor I. V. Rachkova

This paper analyzes modern HR management systems developed in leading global economic centers. It explores the mechanisms for adapting foreign HR technologies (grading, outstaffing, and management by objectives) to the practices of Belarusian enterprises. Particular attention is paid to the transformation of HR policies in the context of digitalization and the need to maintain social stability in workforces. The paper is based on relevant research published in leading scientific journals.

Keywords: Human resources management, international experience, comparative management, labor motivation, corporate culture, HR digitalization, grading system, organizational effectiveness.

В современной парадигме экономического развития человеческие ресурсы рассматриваются как один из ключевых факторов конкурентоспособности предприятия. Эффективность деятельности организации определяется не только уровнем используемых технологий и объемом капитала, но и тем, насколько рационально и результативно осуществляется

управление персоналом. В связи с этим управление человеческими ресурсами все чаще рассматривается как стратегическая функция предприятия, включающая подбор и развитие работников, формирование системы мотивации, а также создание эффективной организационной культуры. Для организаций Республики Беларусь, функционирующих в условиях открытой экономики и интеграционных процессов в рамках ЕАЭС, изучение и анализ зарубежного опыта управления персоналом приобретает особую значимость, поскольку позволяет совершенствовать кадровую политику и повышать эффективность управления трудовыми ресурсами.

Актуальность темы обусловлена тем, что механическое копирование иностранных моделей (американской или японской) без учета национального менталитета и правовой базы РБ часто приводит к деструктивным результатам. Научный интерес представляет поиск «золотой середины» – внедрение высокоэффективных западных инструментов мотивации при сохранении традиционных для Беларуси принципов социальной справедливости и государственной поддержки трудящихся [3].

Исторически в мировой практике выделились три доминирующих подхода, каждый из которых опирается на глубокие культурные и экономические корни.

Американская система характеризуется высокой мобильностью рабочей силы и ориентацией на узкую специализацию. Как отмечает в своем исследовании профессор И. Б. Дуракова, в США доминирует концепция «человеческого капитала как актива», который должен приносить измеримую прибыль в краткосрочном периоде [2]. Основными инструментами здесь являются:

Жесткий отбор: использование тестов на IQ и психологическую устойчивость.

Оплата за результат: широкое применение систем KPI и опционных программ для топменеджмента.

Короткая дистанция власти: поощрение инициативы «снизу», но при условии полной личной ответственности за результат [1].

Еще одной особенностью американской модели является гибкая система оплаты труда. Помимо базовой заработной платы сотрудники могут получать бонусы, опционы на акции компании или долгосрочные премии. Такая система стимулирует работников достигать высоких результатов и связывает их доход с эффективностью деятельности предприятия.

Важным элементом управления персоналом является активное развитие корпоративного обучения. Многие компании создают собственные образовательные программы, корпоративные университеты и системы наставничества. Это позволяет постоянно обновлять знания сотрудников и повышать их профессиональные компетенции [8].

Японский менеджмент базируется на философии преданности организации. Ключевой элемент здесь – система «пожизненного найма», которая, несмотря на глобализацию, сохраняет свои основы в крупных корпорациях.

Согласно принципам «Гемба кайдзен», каждый сотрудник, от рабочего до директора, вовлечен в процесс непрерывного совершенствования производства [5]. Оплата труда в этой модели тесно связана со стажем работы и личным вкладом в гармонию внутри коллектива, а не только с индивидуальной выработкой.

Кроме того, японские компании активно используют систему ротации персонала. Молодые специалисты в течение первых лет работы могут последовательно работать в различных подразделениях предприятия. Такая практика позволяет сотрудникам лучше понимать структуру организации и формирует управленческие компетенции.

Европейская система управления персоналом отличается более выраженной социальной направленностью. В странах Европы большое внимание уделяется защите прав работников и развитию социального партнерства между работодателями и сотрудниками.

Одной из характерных особенностей является активная роль профсоюзов в регулировании трудовых отношений. Профсоюзы участвуют в разработке коллективных договоров, определяют условия труда и могут участвовать в обсуждении кадровой политики предприятий. В Германии законодательно закреплено право работ-ников на участие в управлении через производственные советы. Это создает атмосферу доверия и позволяет избегать затяжных трудовых конфликтов [4].

Значительное внимание уделяется профессиональному обучению работников. В Германии и ряде других стран широко распространена дуальная система образования, при которой студенты совмещают обучение в образовательных учреждениях с работой на предприятиях. Это позволяет выпускникам получать практические навыки еще в процессе обучения и облегчает их адаптацию на рынке труда [8].

Современный зарубежный опыт ушел далеко за пределы простого найма и увольнения. Сегодня ведущие предприятия используют сложные методологические комплексы.

Одним из таких является система грейдирования (Job Evaluation). Это методика ранжирования должностей по их значимости для компании. Она позволяет выстроить справедливую систему оплаты труда, исключая субъективизм начальника. За рубежом наиболее популярна методика Хэя, которая позволяет сопоставлять сложность работы инженера и бухгалтера на основе объективных баллов [6].

Следует отметить, что, популярностью пользуется и управление талантами, совместно с концепцией HighPo.

Зарубежные компании в сфере высокотехнологичного производства концентрируют ресурсы на выявлении сотрудников с высоким потенциалом (High Potential). Для них разрабатываются индивидуальные траектории развития, что позволяет компаниям формировать внутренний кадровый резерв и не зависеть от колебаний рынка труда [3].

Помимо этого актуальностью пользуется цифровизация и People Analytics. Современные системы класса HRM (Human Resource Management) позволяют анализировать «цифровой след» сотрудника, прогнозировать риски его увольнения и даже определять наиболее эффективные составы рабочих групп на основе анализа больших данных [7].

Переходя к применению, зарубежный опыт в Беларуси будет иметь свои специфические черты, обусловленные структурой экономики и национальным законодательством, где правовое регулирование трудовых отношений жестко регламентировано Трудовым кодексом (в отличие от либеральной американской модели), что ограничивает возможности «гибкого» увольнения, характерного для США. Поэтому для белорусских HR-менеджеров актуальнее европейский опыт защиты прав работников [4].

Специфика Беларуси отличается широким распространением краткосрочных контрактов. Это перекликается с западными методами повышения ответственности, однако зарубежный опыт подсказывает, что для удержания высококвалифицированных кадров необходимо дополнять контрактную систему долгосрочными бонусами и программами лояльности [2].

На крупных госпредприятиях, например, БЕЛАЗ, успешно приживаются элементы японской модели – наставничество и трудовые династии, что способствует сплоченности коллектива в кризисные периоды [6].

Сегодня многие белорусские предприятия (как частные, так и государственные) перешли на систему ключевых показателей эффективности. Однако, опираясь на зарубежные исследования, важно понимать, что KPI должны не только наказывать за невыполнение, но и стимулировать инновационную активность [7].

Можно сделать вывод, что использование зарубежного опыта управления персоналом может повысить эффективность белорусских предприятий, однако его прямое копирование не всегда является результативным, поскольку такие модели формировались в иных экономических и культурных условиях. При их внедрении необходимо учитывать особенности организационной культуры работников, структуру экономики Республики Беларусь, где значительную роль играет государственный сектор, а также уровень развития системы подготовки кадров и взаимодействия предприятий с образовательными учреждениями.

В этих условиях наиболее перспективной для белорусских организаций является смешанная модель управления персоналом, сочетающая американскую ориентацию на результат, японские принципы вовлеченности работников и европейские стандарты социальной защиты. При этом важной задачей руководителей становится адаптация зарубежных практик к национальным условиям и особенностям трудовой культуры.

Литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – СПб. : Питер, 2018. – 848 с.
2. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 570 с.
3. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 447 с.
4. Кузуб, Е. В. Зарубежный опыт управления персоналом и возможности его применения в отечественной практике / Е. В. Кузуб // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2023. – № 5. – URL: ekonomika.snauka.ru (дата обращения: 11.03.2026).
5. Масааки, И. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / И. Масааки ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 345 с.
6. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник / Е. Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2022. – 424 с.
7. Шапиро, С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации / С. А. Шапиро. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 173 с. : ил., табл. – URL: https://-biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272155 (дата обращения: 11.03.2026).
8. Каракулин, А. Ю. Зарубежный опыт использования и развития человеческих ресурсов / А. Ю. Каракулин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12-3. – URL: https://sciup.org/142222805 (дата обращения: 11.03.2026).

УДК 338.43:330.34

ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ И ИХ СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА

А. С. Тихомирова

Учреждение образования «Полесский государственный университет», Республика Беларусь

Научный руководитель Ю. А. Рыбалко

В рамках развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь в контексте реализации государственной программы «АПК будущего» на 2026–2030 гг. рассмотрены основные подходы к развитию АПК. Выделены государственно-регулируемый, инновационно-технологический, интеграционный и экспортно-ориентированный подходы, проведена их сравнительная оценка с учетом действующих направлений аграрной политики Республики Беларусь. Изложен приоритетный подход для развития в современных условиях функционирования отрасли.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, аграрная политика, интеграция, инновации, экспорт, государственное регулирование.

APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE REPUBLIC OF BELARUS AND THEIR COMPARATIVE ASSESSMENT

A. S. Tikhomirova

Polesie State University, the Republic of Belarus

Scientific supervisor Yu. A. Rybalko

As part of the development of the agro-industrial complex of the Republic of Belarus in the context of the implementation of the state program "Agro-industrial Complex of the Future" for 2026–2030, this article examines the main approaches to the development of the agro-industrial complex. State-regulated, innovative-technological, integration-based, and export-oriented approaches are highlighted, and a comparative assessment is conducted, taking into account the current