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

directions of agricultural policy in the Republic of Belarus. A priority approach for development in the current conditions of the industry is identified.

Keywords: agro-industrial complex, agricultural policy, integration, innovation, export, state regulation.

Агропромышленный комплекс в Республике Беларусь занимает важное место в структуре национальной экономики, выступая не только как источник продовольственного обеспечения, но и как фактор устойчивости сельских территорий и занятости населения. Текущий этап развития АПК проходит в рисковых условиях: меняются логистические цепочки, возрастает чувствительность к технологическим огра-ничениям.

Указ Президента № 347 закрепляет базовые принципы аграрной политики, а государственная программа «АПК будущего» на 2026–2030 гг. задает более конкретную рамку – с акцентом на производительность, технологическое обновление и устойчивость отрасли в долгосрочной перспективе. Таким образом, главным вектором развития АПК определена перенастройка функционирующей на данный момент системы.



Рис. 1. Структурная модель подходов к развитию агропромышленного комплекса Республики Беларусь

В рисковых условиях, определенных ранее, наиболее целесообразным становится необходимость анализировать отдельные инструменты или направления развития не изолированно друг от друга, а рассматривать их как совокупность взаимосвязанных подходов, которые в разных комбинациях формируют реальную модель функционирования АПК и будут действовать как взаимодополняющие элементы, которые работают в соответствии с задачами государственной программы «АПК будущего» [1].

Можно выделить четыре направления, которые в наибольшей степени отражают текущую практику: государственно-регулируемое, инновационно-технологичес-кое, интеграционное и экспортно-ориентированное. Характер их взаимодействия позволяет рассмотреть их в рамках единой структурной модели, отражающей влияние ключевых факторов и логику формирования конечного результата [2, с. 67].

Таким образом, из рисунка видно, что развитие отрасли формируется не напрямую через отдельные меры, а через интеграцию нескольких уровней: условий внешней среды, внутренних ресурсов и институциональных рамок; а подходы таким образом выступают как каналы реализации этих условий. Интеграционный подход в этой системе связывает все подходы между собой – через него происходит согласование интересов участников, перераспределение ресурсов и выстраивание более устойчивых производственно-сбытовых цепочек. В таблице представлена сравнительная характеристика подходов.

Сравнительная характеристика подходов к развитию АПК Республики Беларусь

Подход	Основной уровень реализации	Ключевые инструменты	Источник конкурентных преимуществ	Преимущества	Ограничения и риски	Оценка применимости
Государственное регулируемый	Национальный уровень	Государственные программы, субсидирование, регулирование цен	Институциональная устойчивость	Стабилизация отрасли, обеспечение продовольственной безопасности	Снижение стимулов к эффективности, нагрузка на бюджет	Высокая
Инновационно-технологический	Уровень предприятий и отрасли	Цифровые решения, автоматизация, селекция	Рост производительности	Снижение затрат, повышение качества продукции	Капиталоемкость, зависимость от технологий	Средне-высокая
Интеграционный	Межхозяйственный уровень	Кооперация, вертикальная интеграция, кластерные формы	Синергия взаимодействия	Устойчивость, снижение издержек, расширение рынков	Сложность координации	Очень высокая
Экспортно-ориентированный	Внешние рынки	Логистика, стандартизация и продвижение	Доступ к внешнему спросу	Рост выручки, диверсификация рынков	Зависимость от внешней конъюнктуры	Средняя

Таким образом, исходя из таблицы, сравнение подходов показывает, что каждый из них решает свою задачу, и ни один в отдельности не закрывает весь спектр требований, зафиксированных в государственной программе. Государственное регулирование является базой, без которой невозможна стабильность системы; технологическое направление обеспечивает прирост эффективности, о котором говорится в программных документах; экспортная ориентация расширяет горизонты сбыта, но одновременно усиливает зависимость от внешней среды. Эффект интеграционного подхода проявляется в способности связать разные элементы системы между собой. Именно через интеграцию становится возможным более рациональное использование ресурсов, выравнивание позиций участников и снижение совокупных рисков.

Рассмотрение подходов к развитию агропромышленного комплекса в привязке к действующим нормативным документам позволяет говорить о постепенном смещении акцента от прямой поддержки к более сложным механизмам организации отрасли.

В новой программе на 2026–2030 гг. меняется соотношение инструментов воздействия и их роль в системе. Если ранее доминировали инструменты государственного воздействия, то в рамках программы «АПК будущего» смещен акцент на структурные изменения и повышение внутренней связанности отрасли. В этом контексте предложенная структурная модель выполняет не столько иллюстративную, сколько аналитическую функцию: она позволяет увидеть, каким образом различные направления развития складываются в единый механизм и где именно формируется итоговый эффект [3].

С учетом этого интеграционный подход представляется наиболее перспективным не в силу декларативных преимуществ, а исходя из его фактической способности обеспечивать согласованность остальных направлений. Именно это качество делает его ключевым элементом в реализации долгосрочных ориентиров развития агропромышленного комплекса Республики Беларусь.

Литература

1. О государственной аграрной политике : Указ Президента Респуб. Беларусь от 17 июля 2014 г. № 347 с изм. 2 февр. 2018 г. № 50 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь.
2. Гусаков, Г. В. Комплексная система управления продовольственной безопасностью: методологические решения / Г. В. Гусаков. – Минск : Беларус. навука, 2018. – 211 с.
3. О Государственной программе «АПК будущего» на 2026–2030 годы : Постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 31 дек. 2025 г. № 814 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь.

УДК 330.342.146:316.772

РОЛЬ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ В ПЕРЕХОДЕ К ЦИРКУЛЯРНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Д. Д. Стеняев, А. Ш. Алиев

Учреждение образования «Казанский государственный энергетический университет», Российская Федерация

Научный руководитель Л. М. Романова

Рассмотрена деловая коммуникация как ключевой инструмент реализации принципов циркулярной и социально ориентированной экономики. Проанализированы теоретические основы концепции циркулярной экономики, роль внутренних и внешних коммуникаций в трансформации бизнес-моделей промышленных предприятий, а также практические стратегии взаимодействия со стейкхолдерами для достижения устойчивого развития. Особое внимание уделено коммуникационным барьерам при переходе от линейной к циркулярной модели и способам их преодоления через прозрачные диалоги, обучение сотрудников и маркетинговые кампании, ориентированные на социально ответственное потребление.

Ключевые слова: деловая коммуникация, циркулярная экономика, социально-ориентированная экономика, устойчивое развитие, промышленность, стратегическое взаимодействие.

THE ROLE OF BUSINESS COMMUNICATION IN THE TRANSITION TO A CIRCULAR AND SOCIALLY ORIENTED ECONOMY

D. D. Stenyaev, A. S. Aliev

Kazan State Power Engineering University, the Russian Federation

Scientific supervisor L. M. Romanova

This article examines business communication as a key tool for implementing the principles of a circular and socially oriented economy. It analyzes the theoretical foundations of the circular economy concept, the role of internal and external communications in transforming industrial enterprises' business models, and practical strategies for engaging with stakeholders to achieve sustainable development. Particular attention is paid to communication barriers in the transition from a linear to a circular model and ways to overcome them through transparent dialogue, employee training, and marketing campaigns focused on socially responsible consumption.