Список использованной литературы

1. Национальный банк Кыргызской Республики. Годовой отчет Национального банка Кыргызской Республики за 2024 год. – Бишкек, 2025. – 150 с.
2. Национальный банк Кыргызской Республики. Основные направления денежно-кредитной политики на 2023–2025 годы. – Бишкек, 2023. – 60 с.
3. О Национальном банке Кыргызской Республики, банках и банковской деятельности: Закон Кыргызской Республики от 16 декабря 2016 г. № 206 (с изменениями и дополнениями).
4. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: Finalising Post-Crisis Reforms. – Basel: Bank for International Settlements, 2017.
5. World Bank. Financial Sector Assessment Program: Kyrgyz Republic. – Washington, D.C.: World Bank Group, 2022.

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент Баймурзаева Н.С.

УДК 331.108
DOI 10.58649/1694-9099-2026-3-380-385

Затравина С.В., Алибекова Б.А., Жумабекова Н.Ж.
М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык илимий-изилдөө университети,
Кыргыз Республикасынын эл аралык университети,
Жусуп Баласагын атындагы КУУ
Затравина С.В.,[1] Алибекова Б.А.,[2] Жумабекова Н.Ж.[3]
НИУ Кыргызский экономический университет имени М. Рыскулбекова,[1]
Международный университет Кыргызской Республики[2]
КНУ имени Жусупа Баласагына[3]
Zatravina S.V., Alibekova B.A., Jumabekova N.J.
Kyrgyz Economic Scientific Research University named after M. Ryskulbekov,
International University of the Kyrgyz Republic,
KNU Jusup Balasagyn

ORCID 0009-0005-2947-0406

ЗАМАНБАП АДАМДЫК РЕСУРСТАРДЫ БАШКАРУУНУН ЫКМАЛАРЫ ЖАНА МОДЕЛДЕРИ
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
MODERN APPROACHES AND MODELS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Кыскача мүнөздөмө: Макалада адам ресурстарын башкаруунун заманбап ыкмалары жана моделдери бизнес-чөйрөнүн трансформациясы жана экономиканын санариптешүүсү контекстинде каралат. Адам ресурстарын стратегиялык башкаруу, компетенттүүлүккө негизделген ыкма, таланттарды башкаруу жана ийкемдүү методологиялар сыяктуу негизги концепциялар талданат. Персоналды башкаруу системасында санариптик технологиялардын ролуна, HR-процесстерди автоматташтырууга жана HR-аналитиканы колдонууга өзгөчө көңүл бурулат.

Аннотация: В статье рассматриваются современные подходы и модели управления человеческими ресурсами в контексте трансформации бизнес-среды и цифровизации экономики. Анализируются ключевые концепции, включая стратегическое управление человеческими ресурсами, компетентностный подход, управление талантами и гибкие методологии. Особое внимание уделяется

роли цифровых технологий в системе управления персоналом, включая автоматизацию HR-процессов и применение HR-аналитики.

Abstract: The article examines modern approaches and models of human resource management in the context of business environment transformation and economic digitalization. Key concepts are analyzed, including strategic human resource management, the competency-based approach, talent management, and agile methodologies. Special attention is given to the role of digital technologies in personnel management systems, including HR process automation and the application of HR analytics.

Негизги сөздөр: адам ресурстарын башкаруу; стратегиялык башкаруу; компетенттүүлүккө негизделген ыкма; таланттарды башкаруу; HRди санариптештирүү; ийкемдүү методологиялар.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; стратегическое управление; компетентностный подход; управление талантами; цифровизация HR; гибкие методологии.

Keywords: human resource management; strategic management; competency-based approach; talent management; HR digitalization; agile methodologies.

Управление человеческими ресурсами сегодня относится к тем направлениям менеджмента, которые развиваются особенно динамично. Компании пересматривают устоявшиеся практики работы с персоналом и внедряют новые форматы взаимодействия с сотрудниками. В условиях глобальной конкуренции и технологических изменений внимание постепенно смещается от преимущественно административных процедур к стратегическому управлению человеческим капиталом. В этой логике задача работодателя состоит уже не только в том, чтобы закрывать вакансии, но и в том, чтобы выстраивать продуманные системы привлечения, развития и удержания наиболее ценных работников [1]. Управление человеческими ресурсами является одним из ключевых факторов устойчивой конкурентоспособности организации.

Интерес к современным подходам к управлению человеческими ресурсами усиливается под влиянием нескольких взаимосвязанных факторов. Цифровизация экономики позволяет автоматизировать значительную часть HR-процессов и принимать решения на основе данных, а не только профессиональной интуиции специалистов по персоналу [6]. Одновременно меняются ожидания сотрудников: для них всё большее значение приобретают содержание труда, гибкие форматы занятости, возможности обучения и участия в принятии решений, что требует обновления подходов к мотивации и вовлечению персонала. На этом фоне дефицит квалифицированных кадров и рост конкуренции за таланты повышают требования к качеству управления человеческими ресурсами [1].

Поэтому всё больше организаций отказываются от представления о кадровой службе как о вспомогательном подразделении, занимающемся преимущественно документооборотом. Работа с персоналом всё чаще рассматривается как часть общей стратегии развития организации, а HR-подразделения вовлекаются в обсуждение долгосрочных целей и принятие ключевых управленческих решений. Это отражает переход от реагирования на уже возникшие кадровые проблемы к проактивному формированию и развитию человеческого капитала, который становится одним из центральных элементов стратегического потенциала организации.

В этих условиях стратегическое управление человеческими ресурсами понимается как целостный подход к формированию и реализации HR-политики, ориентированной на достижение долгосрочных целей организации и создание устойчивых конкурентных преимуществ за счёт персонала [1; 7]. В отличие от функционального подхода, сосредоточенного на выполнении отдельных процедур (подбор, учёт, делопроизводство), стратегический подход предполагает рассмотрение работников как ключевого ресурса, влияющего на результаты деятельности организации и её положение на рынке.

Ключевая идея стратегического управления персоналом заключается в том, что HR-решения должны быть связаны с общей стратегией организации, ориентированы на долгосрочный результат, а

развитие сотрудников должно рассматриваться как инвестиция, а не только как расход. При выборе подходов к работе с персоналом организация учитывает как внешние условия (рынок труда, демографические тенденции, уровень подготовки специалистов, культурный контекст), так и свои внутренние особенности — размер, стадию развития, структуру и сложившуюся корпоративную культуру. В итоге содержание HR-стратегии зависит от того, за счёт чего организация обеспечивает свои конкурентные позиции (инновации, снижение издержек, качество сервиса, скорость реакции на запросы клиентов), а также от этапа её развития: периоды роста, стабилизации или реструктуризации требуют различных акцентов в работе с персоналом.

В практике стратегического управления человеческими ресурсами обычно выделяют несколько типовых ориентиров, каждый из которых определяет соответствующие акценты в кадровой политике. При стратегии инновационного развития основное внимание уделяется привлечению квалифицированных специалистов с высоким творческим потенциалом, созданию условий для экспериментов и непрерывного обучения, а также использованию более гибких форм организации труда, что особенно характерно для высокотехнологичных компаний, ориентированных на разработку новых продуктов и решений. В рамках стратегии минимизации издержек приоритет отдаётся повышению производительности, сокращению затрат на персонал и оптимизации его численности: процессы максимально стандартизируются, роли чётко распределяются, усиливается контроль за исполнением. Существенную роль в реализации перечисленных направлений играет компетентностный подход, который связывает характеристики работников с результатами деятельности организации. В центре внимания оказываются не только формальные требования к образованию и стажу, но прежде всего способность сотрудника эффективно решать профессиональные задачи в конкретных условиях, что отличает данный подход от традиционного квалификационного подхода [3].

Компетентностный подход сформировался во второй половине XX века и основывается на идее о том, что результативность работника определяется не только формальной квалификацией, но и совокупностью знаний, умений, личностных качеств и поведенческих характеристик. В организациях данный подход реализуется посредством разработки моделей компетенций для ключевых должностей и ролей, позволяющих определить требования, предъявляемые к сотрудникам. Обычно выделяют несколько уровней компетенций: профессиональные характеризуют специальные знания и навыки, необходимые для решения профильных задач; корпоративные определяют ожидаемое поведение работников и отражают ценности и культуру организации; управленческие устанавливают требования к руководителям в области управления людьми и ресурсами. Наличие продуманной модели компетенций позволяет сформировать единые требования к персоналу, повышает прозрачность оценки сотрудников и способствует как вертикальному карьерному продвижению, так и горизонтальной ротации внутри организации.

Управление талантами представляет собой комплексную систему привлечения, развития и удержания высокопотенциальных сотрудников, способных внести значительный вклад в достижение стратегических целей организации [2]. Эффективная система управления талантами обеспечивает организациям измеримые результаты: более высокие показатели удержания ключевых сотрудников, снижение затрат на внешний рекрутинг и сокращение сроков заполнения критически важных вакансий [8]. В условиях интенсивной конкуренции за квалифицированных специалистов управление талантами становится значимым фактором успешного развития организаций.

Концепция управления талантами базируется на признании того, что сотрудники вносят различный вклад в создание ценности организации. Система управления талантами охватывает полный цикл работы с высокопотенциальными сотрудниками и включает несколько взаимосвязанных процессов: планирование стратегии развития талантов, привлечение и отбор, оценку и идентификацию, развитие и удержание. Управление талантами способствует повышению вовлечённости и мотивации персонала, а также укреплению имиджа организации как привлекательного работодателя.

Применение гибких методологий, пришедших в управление персоналом из сферы разработки программного обеспечения, становится заметной тенденцией. Agile-подход рассматривается как альтернатива жёстким иерархическим структурам и регламентам, способствующая повышению гибкости, адаптивности и вовлечённости сотрудников. Его философия основывается на приоритете людей и взаимодействия над формальными процедурами и инструментами, ориентации на реальный результат, а не на объём сопровождающей документации, тесном сотрудничестве с внутренним «заказчиком» — бизнес-подразделениями — вместо формального согласования условий, а также на готовности пересматривать планы по мере изменения ситуации, что особенно важно в нестабильной среде. Внедрение Agile влияет не только на отдельные HR-процессы, но и на организационную логику: вместо жёсткой вертикальной структуры формируются более гибкие самоорганизующиеся команды с децентрализованным принятием решений и большей самостоятельностью в выборе способов достижения целей. Параллельно трансформируется система оценки персонала, в рамках которой редкие формальные аттестации уступают место регулярной обратной связи в формате коротких встреч, позволяющих обсуждать текущий прогресс, своевременно выявлять проблемы и корректировать планы, не дожидаясь окончания отчётного периода [4].

HRM-системы (Human Resource Management Systems) сегодня фактически выступают основой цифровой среды управления персоналом: это единые платформы, в рамках которых объединяются подбор и адаптация сотрудников, организация обучения, оценка результатов деятельности, управление оплатой труда и ведение базы данных о персонале. Как правило, такие решения позволяют централизованно хранить информацию о работниках, автоматизировать документооборот, учитывать рабочее время и отпуска, направлять и согласовывать заявки, а также планировать мероприятия по развитию и обучению персонала. Передача значительной части рутинных операций системе позволяет HR-специалистам сосредоточиться на аналитике и стратегических задачах, связанных с развитием человеческих ресурсов. Практика применения HRM-платформ показывает, что их внедрение способствует повышению производительности, сокращению количества ошибок в кадровом учёте и улучшению показателей удержания сотрудников [5].

Развитие People Analytics стало закономерным этапом цифровизации HR-процессов. Под данным подходом понимается использование статистических методов и алгоритмов машинного обучения для анализа данных о персонале и поддержки управленческих решений. При этом задача состоит не только в фиксации текущих показателей, но и в выявлении закономерностей и прогнозировании возможных сценариев. На практике такие инструменты применяются для оценки эффективности рекрутинга, прогнозирования текучести кадров, анализа факторов, влияющих на вовлечённость и результативность сотрудников, а также для более точного планирования потребности в персонале. Благодаря аналитическим моделям организация может заблаговременно выявлять группы работников с повышенным риском ухода, определять наиболее результативные каналы подбора и выбирать форматы обучения, способствующие повышению эффективности трудовой деятельности [6].

Мотивация персонала по-прежнему занимает важное место в системе управления человеческими ресурсами, однако за последние десятилетия подходы к её формированию заметно изменились. Акцент всё чаще смещается с исключительно материальных стимулов на внутреннюю удовлетворённость сотрудников работой, осознание значимости своей деятельности, возможности профессионального развития и степень автономии. При этом денежное вознаграждение остаётся важной составляющей системы мотивации. Современные схемы оплаты труда становятся более гибкими, могут учитывать индивидуальные особенности и связываться с достигнутыми результатами, в том числе посредством использования ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющих согласовывать цели организации с целями подразделений и отдельных сотрудников. На практике применяются программы участия в прибыли, способствующие усилению чувства сопричастности работников к результатам деятельности организации, а также различные формы нематериальной мотивации, такие как обогащение содержания труда за счёт усложнения и расширения задач, предоставление большей самостоятельности в принятии решений, развитие практик делегирования и доверия, инвестиции в

обучение и профессиональное развитие, гибкие форматы занятости, систематическое признание достижений и публичное выражение благодарности, направленные на удовлетворение потребности работников в уважении и признании [9].

Оценка эффективности системы управления человеческими ресурсами рассматривается как важное условие её дальнейшего развития и обоснованного инвестирования средств в персонал. Без понятных и надёжных инструментов измерения результативности HR-практик затруднительно принимать обоснованные решения об изменении процессов и перераспределении ресурсов. На уровне отдельных сотрудников оценка основывается на совокупности количественных показателей и качественных характеристик, отражающих степень соответствия результатов установленным требованиям и стандартам. В распоряжении организаций имеется широкий спектр методов: оценка по ключевым показателям эффективности (KPI), при которой для каждого работника устанавливаются измеримые цели; управление по целям (MBO), предполагающее согласование задач между сотрудником и руководителем; а также метод «360 градусов», при котором обратная связь поступает от нескольких групп участников — руководителей, коллег, подчинённых и клиентов. Такой подход позволяет получить более полное представление о сильных сторонах сотрудника и направлениях его дальнейшего развития. На уровне HR-системы используются специализированные метрики, в том числе показатели рекрутинга и удержания персонала, такие как общая и целевая текучесть, включая показатели ухода работников в первый год работы и текучести среди наиболее результативных сотрудников [10].

Метрики развития персонала позволяют определить охват сотрудников обучением, затраты на подготовку одного работника и влияние обучения на результаты его деятельности. Показатели вовлечённости и удовлетворённости позволяют оценить степень разделения сотрудниками целей организации и их готовность вносить вклад в их достижение. В целом анализ современных подходов к управлению человеческими ресурсами показывает, что данная сфера претерпела существенные изменения: акцент с административных функций и кадрового учёта постепенно сместился в сторону стратегического управления человеческим капиталом, при котором персонал рассматривается как один из ключевых источников конкурентных преимуществ. В таких условиях эффективное управление человеческими ресурсами требует сочетания традиционных инструментов с современными практиками — цифровизацией HR-процессов, использованием аналитики, внедрением гибких методологий и целенаправленным развитием компетенций сотрудников. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, ориентированный на долгосрочное развитие человеческого капитала, формирование благоприятной организационной культуры и непрерывное развитие персонала, способствует укреплению конкурентных позиций организации и повышению эффективности её деятельности [1; 6].

Список использованной литературы

1. Морозова И. А., Дементьева А. Е. Современные подходы к управлению персоналом в условиях цифровой трансформации // Вестник КНУ имени Ж. Баласагына. – 2023. – № 4. – С. 156–165.
2. Гафурова Г. Ф. Стратегическое управление человеческими ресурсами как фактор конкурентоспособности организации. – М.: Экономика, 2022. – 248 с.
3. Иванов А. М., Петров С. В. Компетентностный подход в развитии персонала современной организации // Вестник КНУ имени Ж. Баласагына. – 2024. – № 1. – С. 89–98.
4. Федоров Л. С. Применение гибких методологий управления в российских компаниях. – СПб.: Питер, 2023. – 320 с.
5. Смирнов В. П. HRM-системы и автоматизация процессов управления персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2023. – 215 с.
6. Александров П. И., Сорокина О. В. Цифровая трансформация управления человеческими ресурсами: аналитический обзор. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. – 184 с.

7. Майстренко М. Б. Стратегический менеджмент персонала: теория и практика. – Киев: Знание, 2021. – 312 с.
8. Кравченко А. И. Управление талантами в современной организации. – М.: Академический проект, 2023. – 256 с.
9. Щербинин А. М. Мотивация и вовлечённость персонала в цифровую эпоху. – М.: Дашков и К, 2024. – 196 с.
10.Сафина Г. Г. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами: методология и инструментарий. – Казань: Казанский университет, 2023. – 178 с.

Рецензент: кандидат экономических наук, доцент Абыкеева М. А.

УДК 349.6
DOI 10.58649/1694-9099-2026-3-385-393

Иманбердиев Д.Ч., Суранбаев К.Т., Бекжанов С.Б., Айткалиев А.К., Нуралиева Н.Б.
Жусуп Баласагын атындагы КУУ
Иманбердиев Д.Ч., Суранбаев К.Т., Бекжанов С.Б., Айткалиев А.К., Нуралиева Н.Б.
КНУ имени Жусупа Баласагына
Imanberdiev D.Ch., Suranbaev K.T., Bekzhanov S.B., Aitkaliev A.K., Nuralieva N.B.
KNU Jusup Balasagyn

ТУРУКТУУ ӨНҮГҮҮ БОЮНЧА МАМЛЕКЕТТИК САЯСАТТЫ КАЛЫПТАНДЫРУУНУН ЧЕТ ӨЛКӨЛҮК ТАЖРЫЙБАСЫ ЖАНА АНЫ КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНДА ИШКЕ АШЫРУУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ
ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО ИМПЛЕМЕНТАЦИИ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ
FOREIGN EXPERIENCE IN SHAPING STATE POLICY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND PROSPECTS FOR ITS IMPLEMENTATION IN THE KYRGYZ REPUBLIC

Кыскача мүнөздөмө: Макала туруктуу өнүгүү боюнча мамлекеттик саясаттын чет өлкөлүк моделдерин салыштырма-укуктук талдоого жана аларды Кыргыз Республикасында колдонуу мүмкүнчүлүктөрүн баалоого арналган. Европа Биримдигинин жөнгө салуучу модели (European Green Deal, туруктуу каржылоонун таксономиясы), АКШнын стимул берүүчү модели (NEPA жана «жашыл» өтүүгө багытталган экономикалык механизмдер), Кытай Эл Республикасынын борборлоштурулган модели (мамлекеттик пландоо жана экологиялык стандарттар), ошондой эле Казакстан Республикасынын интеграциялык модели («жашыл экономикага» өтүү концепциясы) изилденген. Өзгөчө көңүл Кыргыз Республикасында туруктуу өнүгүүнүн укуктук негиздерине: жагымдуу айлана-чөйрөгө болгон конституциялык укуктун кепилдиктерине, айлана-чөйрөнү коргоо жана экологиялык экспертиза боюнча мыйзамдарга, бюджеттик жана стратегиялык пландоонун инструменттерине, ошондой эле тармактык ченемдик укуктук актыларга, анын ичинде кайра жаралуучу энергия булактары тармагындагы мыйзамдарга бурулат. Кыргыз Республикасынын Улуттук статистикалык комитетинин жана эл аралык маалымат базаларынын статистикалык маалыматтарынын негизинде климаттын өзгөрүшүнө ыңгайлашуу, экологиялык ачык-айкындуулук жана Туруктуу өнүгүү максаттарынын (ТӨМ) социалдык багыты боюнча улуттук саясаттын артыкчылыктары негизделет. Туруктуу өнүгүү принциптерин ишке ашыруунун мыйзамдык жана институционалдык механизмдерин өркүндөтүү боюнча сунуштар берилет.