

## Источники

1. Пискайкина, Е.С. Оценка мотивационных факторов, влияющих на профессиональную деятельность персонала: признание как элемент мотивации / Е.С. Пискайкина, Соу Геланд // Эксперт: теория и практика. — 2020. — № 5 (8). — С. 53–57.
2. Рушева, А.В. Социальная ответственность бизнес-решений / А.В. Рушева // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. — 2019. — № 1. — С. 85–99.
3. Шамшетдинов, Р.Р. Методы оценки эффективности деятельности персонала / Р.Р. Шамшетдинов // Бюллетень науки и практики. — 2019. — Т. 5, № 4. — С. 338–341.

**А.С. Лебедева, М.А. Неверо**

*Научный руководитель — кандидат экономических наук И.Н. Куропатенкова  
БГЭУ (Минск)*

## ПОКОЛЕНИЕ Z: ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ ИННОВАЦИЙ

К 2035 г. представители поколения Z станут наиболее многочисленной группой на рынке труда, что уже сейчас вызывает трансформацию трудовых отношений. Поколение Z переписывает правила трудового взаимодействия, ставя под сомнение устоявшиеся корпоративные нормы. Выросшие в эпоху цифровых инноваций, они требуют от работодателей не только гибких графиков и удаленных форматов, но и смысловой наполненности задач. Для них работа — пространство самореализации, где ценятся прозрачность коммуникаций, равноправный диалог с руководством и возможность влиять на процессы.

Традиционные иерархии и жесткие структуры все чаще вступают в конфликт с запросами поколения, для которого авторитеты условны. Руководители воспринимаются как равноправные участники диалога, а лидерство доказывается через экспертность, а не через формальный статус или возраст. Зумеры демонстрируют исключительную готовность к смене работы при несоответствии условий их ожиданиям. Их мобильность вынуждает работодателей переосмыслить подходы к управлению.

Какие изменения в системе трудовых отношений необходимы для адаптации к запросам поколения Z с целью повышения лояльности, сокращения текучести кадров, а также повышения эффективности их работы?

Консалтинговая компания Arthur D. Little в своих исследованиях детально описала основные характеристики поколения Z. Обладая развитыми цифровыми навыками, молодежь формирует свои представления о работе на основе доступной информации и современных тенденций, что влияет на их требования к работодателям. Цели компании должны соответствовать их ценностям, включая осмысленность задач и справедливую оплату. Это поколение стремится избегать

конфликтов, предпочитая равноправный диалог вместо иерархических указаний. Для них важны гибкие условия труда, баланс между работой и личной жизнью, а также забота о психическом и физическом здоровье. Зумеры стремятся к горизонтальной карьере, где их мотивирует разносторонний опыт, а не углубление в одну узкую специализацию [1].

Зумеры ценят свободу выбора, хотят самостоятельно планировать свой график работы и выбирать задачи. Они предпочитают удаленную работу с использованием онлайн-платформ для общения и совместной работы [2].

Сегодня гибкий формат работы становится глобальной нормой, и Беларусь, следуя мировым трендам, активно интегрирует инновационные подходы к организации труда, создавая пространство для реализации запросов нового поколения. С 2020 г. дистанционная работа в Беларуси регулируется отдельной главой Трудового кодекса, а с 2024 г. введены новые форматы — постоянная, временная и комбинированная, что расширило возможности для работников и нанимателей [3].

Введение гибких форматов дистанционной работы в Трудовой кодекс Республики Беларусь отражает адаптацию трудового законодательства к цифровой эпохе. Определенные законодательством виды удаленной работы закрепляют право на выбор формата труда с приоритетом результата и баланса личных и профессиональных интересов. Это создает основу для перехода от жестких корпоративных моделей, основанных на иерархии и формальных правилах, к персонализированным трудовым практикам, ориентированным на гибкость и индивидуальные потребности сотрудников.

Согласно исследованию онлайн-сервиса «Битрикс24», проведенному в 2022 г. с участием 237 компаний, почти 80 % белорусов предпочитают комбинированный режим работы. Оптимальный график для большинства — три дня в офисе и два дома (28 %) или наоборот — два дня в офисе и три дома (19 %). Полностью дистанционный формат выбрали бы 15 % сотрудников.

После периода пандемии COVID-19, когда множество компаний перешло на дистанционный формат работы, 10 % компаний сохранили удаленный режим для всего штата сотрудников, половина внедрила гибридную модель, а 36 % полностью вернулись к офисной занятости. В Беларуси бизнес демонстрирует высокую технологическую готовность к гибким форматам: 89 % компаний имеют инструменты для удаленной работы, 25 % проводят большинство собеседований онлайн, а 41 % используют смешанный подход при найме [4].

Белорусские компании демонстрируют способность быстро адаптироваться под запросы поколения Z, а законодательство создает устойчивую правовую базу для цифровой трансформации труда.

Для анализа ключевых запросов белорусской молодежи к работодателям мы провели опрос среди студентов белорусских вузов и выявили ключевые тенденции в их запросах к работодателям по графику, условиям труда и корпоративной культуре.

Большинство респондентов (67,5 %) отдают предпочтение гибриднему формату работы. Среди ключевых преимуществ дистанционной работы — возможность работать из любой точки мира (79,3 %) и гибкость графика (25,66 %). 56 % опрошенных считают, что удаленный формат положительно влияет на их профессиональное развитие. В ближайшие 5–10 лет студенты ожидают роста доли гибридных форматов (68,1 %) и активного внедрения автоматизации с использованием ИИ (62,1 %). Гибкость графика остается критически важным фактором для подавляющего большинства (91 %). Баланс между работой и личной жизнью остается приоритетом для 88,8 % студентов. В представлениях о корпоративной культуре доминируют запросы на заботу о благополучии сотрудников (88,8 %) и прозрачность в коммуникациях с руководством (65,5 %). При выборе работодателя главное — высокая зарплата (91,4 %) и гибкие условия труда (39,7 %), а наиболее эффективная форма признания достижений — материальное вознаграждение (94,8 %).

Таким образом, белорусская молодежь формирует четкий запрос на гибкость, прозрачность трудовых отношений и условия, позволяющие сочетать профессиональное развитие с личным благополучием. Работодателям следует учитывать эти предпочтения для привлечения молодых специалистов и создания конкурентоспособной корпоративной культуры.

Исследование позволило разработать рекомендации по улучшению взаимодействия молодежи и работодателей в период адаптации к новым моделям трудового поведения:

1. Оценка влияния гибридного графика на корпоративную культуру через критерии укрепления доверия и сохранения командного духа с учетом запроса поколения Z на гибкость и сохранение чувства принадлежности к команде.

2. Мы предлагаем разработать модели рабочего графика, учитывающие специфику разработки творческих проектов: чередование офисных дней для активного обсуждения и согласования идей с удаленными днями, когда сотрудники занимаются индивидуальной работой и реализуют решения, принятые на командных встречах. Также предусмотрена итоговая встреча для презентации результатов и обсуждения итогов. Такой формат сочетает коллективное творчество и индивидуальную работу, а также обеспечивает баланс между автономией и социализацией.

3. Мы предлагаем внедрить новые методы нематериальной мотивации, специально адаптированные под ценности поколения Z: обмен опытом между отделами; выделение 10 % рабочего времени на личные проекты; разработка индивидуальных образовательных программ для самостоятельного выбора направлений для развития навыков; внедрение системы микропроектов с открытым обсуждением, направленных на вовлечение сотрудников в стратегическое планирование для повышения лояльности поколения Z.

Эти шаги помогут не только адаптироваться к запросам поколения Z, но и создать среду, где инновации и человеческий фактор формируют единую систему.

## Источники

1. *Dadhich, L.* The Future Workforce / Lokesh Dadhich, Sara Nasaif, Henri Lehmann, Jérémy Lamri // Arthur D. Little. — URL: <https://www.adlittle.com/en/insights/prism/future-workforce> (date of access: 04.04.2025).
2. Поколение Z на работе: черты, ценности, особенности // STRONG MANAGER. — URL: <https://strong-manager.ru/blog/pokolenie-z-na-rabote-cherty-cennosti-osobennosti/> (дата обращения: 04.04.2025).
3. Трудовой кодекс Республики Беларусь : 26 июля 1999 г. № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : с изм. от 29 июня 2023 г. № 273-З : по состоянию на 1 янв. 2024 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9900296> (дата обращения: 06.04.2025).
4. *Петрошевич, Е.* Только его и видели: комбинированный режим работы устроит 80 % белорусов / Е. Петрошевич // Экономическая газета. — 2022. — № 63 (2560). — URL: <https://neg.by/novosti/otkrytj/kombinirovannyj-rezhim-raboty-ustroit-80-belorusov/> (дата обращения: 08.04.2025).

**П.В. Маркелова**

*Научный руководитель — доктор экономических наук О.В. Бережная  
СКФУ (Ставрополь)*

## СРАВНЕНИЕ СИСТЕМ БИЗНЕС-АНАЛИТИКИ В РОССИИ И РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Системы бизнес-аналитики, или BI-системы (от англ. Business Intelligence), представляют собой программные комплексы, основными задачами которых выступают сбор, хранение, обработка и визуальное представление данных из разного рода источников с целью принятия управленческих решений, поиска и анализа закономерностей, контроля и оптимизации процессов компании.

Чаще всего предприятия в самостоятельном порядке определяют программные серверы, на которых они будут работать: ими могут стать как сторонние системы, так и разработанные внутри компании программы. Очевидно, что разработанная компанией программа будет наиболее удобной для координации деятельности фирмы, так как система создается первоначально под нужды и особенности конкретной организации. Однако в связи с большой затратностью собственных систем и невозможностью малого бизнеса их создания на старте многие предприниматели предпочитают обращаться к сторонним системам.

Выбор систем в разных странах представлен многочисленными бизнес-аналитическими системами. Например, в России и Беларуси можно выделить некоторые общие черты систем, широко распространенных в этих странах. К ним относятся: