

### Источники

1. В авангарде цифровой экономики. Годовой отчет государственной корпорации «Ростех» за 2016 год [Электронный ресурс] // Ростех. — Режим доступа: <http://ar2016.rostec.ru/digital/>. — Дата доступа: 18.11.2018.
2. Цифровая Россия: новая реальность, июль 2017 г. [Электронный ресурс] // TADVISER — Государство. Бизнес. ИТ. — Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf>. — Дата доступа: 18.11.2018.
3. The World's Largest Public Companies [Electronic resource] // Forbes. — Mode of access: <https://www.forbes.com/global2000/list/2/#tab:overall>. — Date of access: 18.11.2018.
4. Зеневич, А. М. Тенденции развития цифровой экономики / А. М. Зеневич // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования : XIV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 апр. 2018 г. : сб. науч. ст. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: М. Г. Жилинский (ред.) [и др.]. — Минск, 2018. — С. 56–58.
- Zenevich, A. M. Tendentsii razvitiya tsifrovoy ekonomiki / A. M. Zenevich // Gosudarstvennoe regulirovanie ekonomiki i povyshenie effektivnosti deyatel'nosti sub'ektorov khozyaystvovaniya : XIV Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Minsk, 19–20 apr. 2018 g. : sb. nauch. st. / Akad. upr. pri Prezidente Resp. Belarus' ; redkol.: M. G. Zhilinskiy (pred.) [i dr.]. — Minsk, 2018. — S. 56–58.
5. Цифровая экономика: Концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли / Ю. М. Акаткин [и др.] // Бизнес-информатика. — 2017. — № 4 (42). — С. 7–28.
- Tsifrovaya ekonomika: Kontseptual'naya arkitektura ekosistemy tsifrovoy otrassli / Yu. M. Akatkin [i dr.] // Biznes-informatika. — 2017. — № 4 (42). — S. 7–28.
6. Купревич, Т. С. Цифровые платформы в мировой экономике: современные тенденции и направления развития / Т. С. Купревич // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов / Переяслав-Хмельниц. гос. пед. ун-т им. Григория Сковороды. — 2018. — № 37/1. — С. 311–318.
- Kuprevich, T. C. Tsifrovye platformy v mirovoy ekonomike: sovremenennye tendentsii i napravleniya razvitiya / T. C. Kuprevich // Ekonomicheskiy vestnik universiteta. Sbornik nauchnykh trudov uchenykh i aspirantov / Pereyaslav-Khmel'nits. gos. ped. un-t im. Grigoriya Skovorody. — 2018. — № 37/1. — S. 311–318.
7. Цифровые модели бизнеса: магистральный тренд современного рынка [Электронный ресурс] // Xcom. — Режим доступа: [https://www.xcom.ru/upload/iblock/6aa/xcom\\_magazin\\_5.pdf](https://www.xcom.ru/upload/iblock/6aa/xcom_magazin_5.pdf). — Дата доступа: 18.11.2018.
8. Пять способов выиграть с помощью цифровых платформ [Электронный ресурс] // accenture. — Режим доступа: [https://www.accenture.com/us-en/insight-g20-yea-digital-platforms?c=us\\_g20yeplats\\_10000001&n=otc\\_0916#](https://www.accenture.com/us-en/insight-g20-yea-digital-platforms?c=us_g20yeplats_10000001&n=otc_0916#). — Дата доступа: 18.11.2018.
9. Волков, Д. Цифровая платформа: вызовы и проблемы [Электронный ресурс] / Д. Волков // Открытые системы. СУБД. — 2018. — № 2. — Режим доступа: <https://www.osp.ru/os/2018/2/13054185>. — Дата доступа 28.11.2018.
- Volkov, D. Tsifrovaya platforma: vyzovy i problemy [Elektronnyy resurs] / D. Volkov // Otkrytie sistemy. SUBD. — 2018. — № 2. — Rezhim dostupa: <https://www.osp.ru/os/2018/2/13054185>. — Data dostupa 28.11.2018.

Статья поступила в редакцию 09.11.2018 г.

---

УДК 331.5.(476)

Yu. Zenovich  
BSEU (Minsk)

## DEVELOPMENT OF PERSONNEL STRATEGY OF THE ENTERPRISE AT THE PRESENT STAGE

*In the article substantiates the need for the development of personnel strategy. The overall strategy of the company includes many functional strategies. They must be in a specific relationship and interdependence.*

*Companies seeking to succeed in their work and do everything possible to do so, enforce proactive human resource strategy (development of human resources in the continuous improvement of its qualification). One option for the organization of such activities could be the establishment of the Centre for more in-depth training with branches in the manufacturing departments, which have concluded a contract for an additional (depth) preparation of specific students and undergraduates stakeholder management.*

**Keywords:** HR strategy; innovation development; additional training; qualifications.

**Ю. М. Зеновчик**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

В статье обоснована необходимость развития кадровой стратегии. Общая стратегия предприятия состоит из многих функциональных стратегий. Они должны находиться в определенной взаимосвязи и взаимозависимости. Предприятия, стремящиеся к успеху в своей деятельности и делающие все возможное для этого, проводят в жизнь активную кадровую стратегию (развитие кадрового потенциала при постоянном повышении его квалификации). Одним из вариантов организации такой деятельности могло бы быть создание Центра по дополнительной углубленной подготовке кадров с филиалами на выпускающих кафедрах, который заключал бы договоры на дополнительную (углубленную) подготовку конкретных студентов и магистрантов с заинтересованными субъектами хозяйствования.

**Ключевые слова:** кадровая стратегия; инновационное развитие; дополнительная подготовка; квалификация.

Кадровая стратегия — это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности [1].

Любое предприятие, ориентированное на успешное существование и на развитие, планируют свою работу не только на ближайшее будущее, но и на отдаленную перспективу. Важную роль в этих планах играют кадровая политика и кадровая стратегия.

Основными чертами кадровой стратегии являются:

- ее долгосрочный характер (формирование психологических установок, системы мотивации, структуры персонала, системы управления персоналом требует длительного периода времени);
- связь со стратегией организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии: изменение структуры и численности персонала, его навыков и квалификаций, стиля и методов управления).

Большинство ведущих руководителей утверждают, что кадровая стратегия является составной частью общей экономической стратегии предприятий и следствием перспективного планирования их хозяйственной деятельности. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия. Выделяются четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии:

- кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом;
- стратегия организации зависит от кадровой стратегии;
- кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимозависимы;
- кадровая стратегия и стратегия организации определяются интерактивно [1].

Кадровая стратегия в данный момент не может быть отнесена к важнейшим, определяющим целям производственно-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования.

ния. Именно так часто считают руководители и топ-менеджеры предприятий. Однако научно-технологический прогресс, развитие инновационных направлений делают эту стратегию крайне важной, актуальной и необходимой.

Рассмотрим основные формы кадровых стратегий, выступающих в организации в роли функциональных, т.е. развивающих генеральные.

Условно последние могут быть разделены на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три их варианта:

- лидерство в низких издержках;
- дифференциации;
- фокусирования [2].

Кадровая стратегия при лидерстве в низких издержках должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Для ее осуществления обычно нет необходимости привлекать научные кадры, обладающие высоким уровнем творческого потенциала. Что же касается управленицев, то здесь видимо предпочтительнее менеджеры административного склада.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Соответствующая ей кадровая стратегия в отличие от предыдущего случая должна ориентироваться на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации — научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка.

Рыночная стратегия фокусирования предполагает выбор фирмой того или иного сегмента рынка и реализацию в нем одной из двух предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия также должна соответствовать одной из описанных выше с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае следования стратегии дифференциации.

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. Классическими в настоящее время являются стратегии данного вида:

- роста;
- умеренного роста;
- сокращения;
- сочетания.

Американская школа кадрового менеджмента предлагает исходить при стратегическом планировании из следующих факторов:

- сильные и слабые стороны предприятия;
- шансы и риски рынка.

Такой подход позволяет избежать ограничения только лишь факторами рынка или ресурсами компании. Подобный интерактивный подход имеет следующие преимущества:

- планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором и т.д.);
- все лица, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;
- все подразделения компании могут делать предложения по новым стратегиям;
- персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании.

Подобная система предполагает гибкость кадровой политики, идентификацию сотрудников с компанией, широкое участие персонала в разработке ее стратегии.

Кадровая политика стратегии роста должна быть направлена прежде всего на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Вопросы закрепления кадров здесь на первый план выходят далеко не всегда, ибо персонал во многих случаях еще находится в процессе формирования. Важнейшими моментами должны быть создание надлежащих систем оплаты труда и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию здесь имеют подчиненное значение.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит свое отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, т.е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация кадровой стратегии и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане — документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения как целей организации, так и личных целей работников.

Сегодня многие предприятия придерживаются в основном пассивной кадровой стратегии. Для привлечения новых работников они обращаются на рынок труда, где и стремятся получить необходимых специалистов и рабочих. В этом случае следовать тенденциям научно-технологического прогресса, инновационного развития очень сложно, если вообще возможно.

В отличии от них предприятия, стремящиеся к успеху в своей деятельности и делающие все возможное для этого, проводят в жизнь активную кадровую стратегию. Такая стратегия тесно связана со всеми другими функциональными стратегиями предприятия: маркетинговой, производственной, инновационной, инвестиционной. С маркетинговой потому, что она учитывает тенденции развития рынка, особенности в части той продукции или услуг, выпуском которых занято данное предприятие. И если рынок требует пересмотра номенклатуры выпускаемой продукции, то изменяется и потребность в кадрах, как рабочих, так и специалистов. Аналогично поступают с увязкой кадровой стратегии и со всеми другими функциональными стратегиями.

Намеченные изменения в технологии производства, в номенклатуре выпускаемой продукции требуют перехода на новое оборудование, новые виды сырья, основных и вспомогательных материалов и соответственно новых кадров. И об этом необходимо заботиться заранее, еще на этапе проектирования новых производств или модернизации действующего производства. Следовательно, уже при подготовке инвестиционного проекта должны быть учтены будущие потребности хозяйствующего субъекта в новых кадрах рабочих и специалистов.

Сегодня это делается не всегда и не везде. Однако роль кадровой стратегии тем выше, чем более инновационными, соответствующими прогрессивным направлениям научно-технологического прогресса задачами озабочен хозяйствующий субъект.

Тем не менее в Республике Беларусь имеются предприятия, которые относятся по-иному к осуществлению своей кадровой стратегии. Это происходит в том случае, когда хозяйствующая структура реально заинтересована в повышении эффективности своей деятельности и конкурентоспособности своей продукции и услуг и ее руководство знает, как этого добиться.

Особенно это важно на переломных моментах перехода на новые технологии и виды выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Часто говорят, что в бизнесе «время — деньги», чем быстрее будет проведен в жизнь переход на новую технологию и продукцию, тем успешнее будет развиваться предприятие и тем скорее оно достигнет намеченного, запланированного и желаемого успеха.

Очень часто это зависит от кадров, способных осуществить этот переход. Рабочие должны уметь хорошо работать на новом оборудовании по современной, прогрессивной, передовой технологии, инженерно-технические работники и руководители должны грамотно руководить производством в новых условиях [3].

Проявляя заботу о сохранении своего лидерства в мире по конкурентоспособности и эффективности производства, американские авторы обратили внимание на такие основные факторы, которые в наибольшей степени определяют положение национальных экономик в мире по этим показателям. Конечно, речь идет в первую очередь об экономике США, но в полной мере это относится ко всем странам и даже отраслям.

На первое место американцы поставили обладание квалифицированной рабочей силой. Это касается как рабочих кадров, так и ИТР, но особенно менеджерского персонала, т.е. руководителей. При этом часто цитируются слова Дерека Бока, президента Гарвардского университета, который прямо заявил, что «если высшее образование слишком дорого, попробуйте, почем невежество». Проведя анализ этого фактора Д. Грейсон, К. О’Делл, пришли к выводу, что «цена, которую американцы платят за неграмотность и недостаточное качество «человеческого капитала», очень высока. Цена недоиспользования таланта может быть еще выше» [4].

Для того чтобы обеспечить успешную работу в новых условиях по инновационному направлению необходимо заранее позаботиться об обеспечении реализации этого мероприятия и в целом предприятия кадрами. Хорошо проработанный инвестиционный и инновационный проект предусматривает подготовку, переподготовку и привлечение со стороны рабочих кадров требуемой квалификации. В грамотно разработанном инвестиционном проекте подготовка, переподготовка и привлечение со стороны новых кадров рабочих организуется заранее и осуществляется в плановом порядке согласно диаграмме Гантта, когда нужные кадры готовятся к моменту их необходимого использования.

Рабочие кадры могут готовиться непосредственно на предприятии, если есть для этого все условия: преподаватели и оборудование или же у производителя оборудования и у разработчика технологии. И здесь не должно возникнуть неразрешимых проблем, если соответствующие расходы были заранее включены в инвестиционный план проекта. Много сложнее с кадрами инженерно-технических работников и руководителей. Современные предприятия, особенно инновационного направления, требуют для успешного функционирования все больше специалистов высокой квалификации с хорошей подготовкой для решения новых узких задач. Здесь нельзя как раньше просто надеяться на выпускника учреждения высшего образования (УВО). Выпускник должен сразу окунуться в решение нетривиальных инновационных задач на уровне, обеспечивающем конкурентоспособность и эффективность деятельности хозяйствующих субъектов. Если этого не произойдет, то инновационная идея проекта и инвестиции в него не будут оправданы. Да и сам проект может потерять свою инновационность [5].

Поэтому среди трех главных составляющих, обеспечивающих выход предприятия на намеченные рубежи в наиболее короткие сроки и с минимальными затратами, значит-

---

ся развитие кадрового потенциала при постоянном повышении его квалификации. Значит, будущие инженерные кадры надо набирать еще в УВО до его окончания и обеспечить при этом их нужную квалификацию. А для этого хозяйствующий субъект и УВО должны готовить конкретного специалиста на конкретную должность и под особые функции вместе [6].

Конечно, это непросто. Требуются четкая организации и взаимная заинтересованность, убеждение, что вполне реально.

Американские авторы пришли к выводу, что эффективность дополнительной подготовки специалистов может быть достигнута при соблюдении некоторых принципиальных подходов [4]. Во-первых, люди учатся быстрее, если они вовлечены в решение реальных проблем. Разовое обучение в аудитории не меняет поведения человека, гораздо больше дает практика, вовлечение в самостоятельное решение производственных проблем. Кроме того, любой человек лучше всего учится, если его роль активна. Пассивность не может дать хороших и быстрых результатов. Поэтому прослушанный курс не сравним с активным, практическим обучением. Обучение через деятельность является наиболее эффективным методом и должно найти широкое применение в разработке учебных планов и программ, что позволит преодолеть проблему трансформации абстрактных теоретических знаний в практические навыки. Для самих обучающихся это гораздо интереснее. Результаты видны уже в процессе обучения, поэтому этот вид обучения более предпочтителен, носит творческий, продуктивный характер и дает основательный и быстрый эффект.

Впрочем, уже сегодня можно видеть первые ростки нового подхода к организации практико-ориентированного обучения в некоторых УВО Республики Беларусь. Эти ростки нового иллюстрируют мысль американского ученого Герберта Спенсера: «Великая цель образования — это не знания, а действия». В соответствии с этим в программах таких дисциплин ставится цель не демонстрировать усвоение знания, а показ своего умения пользоваться этим на практике. Все это может пригодиться для организации дополнительного обучения выпускников УВО еще до выпуска из учебного заведения [4].

Одним из вариантов организации такой деятельности мог бы быть следующей. При УВО организуется Центр по дополнительной углубленной подготовке кадров с филиалами на выпускающих кафедрах (далее — Центр). Он заключает договора на дополнительную (углубленную) подготовку конкретных студентов и магистрантов с заинтересованными субъектами хозяйствования. Проводя исследования и изучив подготовленность студентов, предприятия сами или вместе с сотрудниками Центра подбирают кандидатуры на углубленную подготовку на конкретные должности и рабочие места. Такой план набора субъекты хозяйствования разрабатывают в соответствии со стратегическим планом своего развития и из этого становится ясно, какова потребность в конкретных специалистах. На основе этого и разрабатываются планы углубленной подготовки, заключаются договора с УВО.

Специалисты Центра совместно с выпускающими кафедрами составляют конкретные углубленные учебные планы, которые являются дополнительными к основным. По этим углубленным планам обучаются отобранные студенты и получают необходимые знания и практический опыт для работы на конкретном предприятии и конкретном рабочем месте (должности). Центр привлекает конкретных преподавателей, обладающих соответствующей квалификацией и знаниями, для занятий с отобранными студентами. Эта работа оплачивается отдельно от работы на кафедрах УВО. К этой работе привлекаются также специалисты предприятий и организаций. Практика (дополнительная) также организуется на предприятиях, для которых готовят эти кадры.

Центр не входит в структуру УВО. Он является самостоятельным независимым хозяйствующим субъектом. Преподаватели УВО, равно как и специалисты предприятий, работают по договорам подряда [6].

За пользование имуществом УВО Центр платит в соответствии с заключенным между УВО и Центром договором.

Такой вариант организации дополнительной целевой подготовки специалистов с высшим образованием предпочтительней включения Центра в структуру УВО, так как освобождает Центр от строгих бюрократических правил и порядков. Поэтому независимость новых структур может обеспечить развитие дополнительной подготовки по инновационному направлению, а строгая зарекламированность всего и вся лишает организацию дополнительной подготовки мобильности, адаптированности к постоянно меняющимся условиям и принятию оперативных прогрессивных изменений в планах и программах дополнительной подготовки.

Предварительно проведенный эксперимент может выявить проблемы, которые могут возникнуть на практике при внедрении этого предложения, отработка данного вопроса может занять 2–3 года. После этого может быть определена экономическая эффективность создания подобных центров при УВО Республики Беларусь.

### Источники

1. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 352 с.
2. Egorshin, A. P. Basics of personnel management: a tutorial / A. P. Egorshin. — 4th ed., rec. and add. — Moscow : INFRA-M, 2015. — 352 p.
3. Грейсон-мл., Д. Американский менеджмент на пороге 21 века / Д. Грейсон-мл., К. О’Делл ; пер. Б. Мильнера. — М. : Экономика, 1991. — 319 с.
4. Grayson Jr., D. American Management on the Threshold of the 21st Century / D. Grayson Jr., K. O’Dell. — Moscow : Economy, 1991. — 319 p.
5. Алашев, С. Ю. Обзор мировых практик организации взаимодействия рынка труда и системы профессионального образования [Электронный ресурс] / С. Ю. Алашев, Т. Г. Кутейницына, Н. Ю. Посталюк // Userdocs.ru. — Режим доступа: <http://userdocs.ru/geografiya/37942/index.html>. — Дата доступа: 04.11.2018.
6. Alasheev, S. Yu. Review of world practices in the organization of the interaction of the labor market and the vocational education system [Electronic resource] / S. Yu. Alasheev, T. G. Kuteynitsyna, N. Yu. Postalyuk // Userdocs.ru. — Mode of access: <http://userdocs.ru/geografiya/37942/index.html>. — Date of access: 04.11.2018.
7. Гимпельсон, В. Е. Разработка методологии прогнозирования перспективных потребностей рынка труда в выпускниках системы профессионального образования [Электронный ресурс] / В. Е. Гимпельсон // Высшая школа экономики. — Режим доступа: <http://www.hse.ru//org/projects/25622>. — Дата доступа: 16.10.2018.
8. Gimpelson, V. E. Development of a methodology for forecasting the future needs of the labor market for graduates of the vocational education system [Electronic resource] / V. E. Gimpelson // Higher School of Economics. — Mode of access: <http://www.hse.ru//org/projects/25622>. — Date of access: 16.10.2018.
9. Гейзлер, П. С. Инвестиционные ресурсы, стратегия и экономический рост / П. С. Гейзлер, С. Д. Нелюбин // Науч. тр. : юбил. сб. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2013. — Вып. 6. — С. 73–80.
10. Geisler, P. S. Investment resources, strategy and economic growth / P. S. Geisler, S. D. Nelyubin // Sci. works : jubilee coll. / Belarus State Econ. Univ. — Minsk, 2013. — Iss. 6. — P. 73–80.
11. Гейзлер, П. С. Инновационное развитие кадровой стратегии организации / П. С. Гейзлер, Ю. М. Зеновчик // Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-т. — 2015. — № 5. — С. 36–41.
12. Geisler, P. S. Innovative development of the personnel strategy of the organization / P. S. Gezler, Yu. M. Zenovchik // Bull. of the Belarus State Econ. Univ. — 2015. — № 5. — P. 36–41.

Статья поступила в редакцию 18.12.2018 г.