

- 
5. Демченко, Е. В. Тенденции развития рынка услуг сотовой связи / Е. В. Демченко // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2019. — № 5. — С. 45–50.
- Demchenko, E. V. Tendentsii razvitiya rynka uslug sotovoy svyazi [Trends in the development of the market for cellular services] / E. V. Demchenko // Vesn. Belarus. dzyarzh. ekan. un-ta. — 2019. — N 5. — P. 45–50.
6. Официальный сайт Министерства связи и информатизации Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — 2019. — Режим доступа: <http://www.mpt.doy.by>. — Дата доступа: 08.12.2019.
7. Официальный сайт УП А1 [Электронный ресурс]. — 2019. — Режим доступа: [http://www.a1/by](http://www.a1.by). — Дата доступа: 08.12.2019.
8. Официальный сайт СООО «Мобильные ТелеСистемы» [Электронный ресурс]. — 2019. — Режим доступа: <http://www.mts.by>. — Дата доступа: — 08.12.2019.
9. Официальный сайт ЗАО «БеСТ» [Электронный ресурс]. — 2019. — Режим доступа: <http://www.life.com.by>. — Дата доступа: 08.12.2019.
- 

**ALENA DZEMCHANKA**

---

**GROWTH DRIVERS OF CONSUMER PREFERENCES  
IN COMMUNICATION SERVICES MARKET**

---

**Author affiliation.** Alena DZEMCHANKA (demlena@inbox.ru), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** The article explores the structural organization of the communication services market, key points of service selection, directions of consumer preferences development. The author identifies growth drivers of consumer preferences in the market of communication services based on the characteristics of services and changes in the external environment.

**Keywords:** specificity of communication services; parameters of consumption; consumer preferences; convergent services; customer risks.

UDC 339.138:338.46

---

*Статья поступила  
в редакцию 12.12. 2019 г.*

**А. А. ШЕВЧИК**

---

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-  
КОММУНИКАЦИОННЫХ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ  
ПЕРСОНАЛА РЕКЛАМНЫХ КОМПАНИЙ**

---

---

Автор, опираясь на теоретическую составляющую об оценке информационно-коммуникационных профессиональных компетенций, приводит перечень ключевых ком-

---

*Артём Анатольевич ШЕВЧИК (artyom.shevchik1@mail.ru), аспирант кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

петенций сотрудника и выдвигает подход к их идентификации. Разработана карта компетенций «Менеджер проектов» и выявлены все ключевые информационно-коммуникационные профессиональные компетенции данной профессии. Доказывается ее конкурентное преимущество в рекламной организации.

**Ключевые слова:** информационно-коммуникационная компетенция; профессиональная компетенция; идентификация; рекламная компания.

УДК 331.446.4

---

Подходы в оценке информационно-коммуникационных профессиональных компетенций персонала разнообразны, но все они должны учитывать изменения в рекламном бизнесе. Для того чтобы создать правильную систему в компании, которая будет успешно функционировать многие годы, организации нужно не только найти специалиста, который будет иметь необходимые навыки для работы, но и соблюсти все условия для развития и саморазвития сотрудников в данной сфере. Важнейший фактор конкурентоспособности в рекламном бизнесе — это предупреждение потребности компании в профессиональных компетенциях и качествах персонала на важных направлениях работы организации.

В настоящее время в Республике Беларусь существенным фактором, который можно считать основой обеспечения благоприятной динамики экономико-социальной системы, является выявление и действенное освоение маркетингового инструментария управления персоналом рекламных компаний. В частности, концептуальные подходы к идентификации и оценке информационно-коммуникационных профессиональных компетенций персонала рекламных компаний, потому что в современных условиях именно персонал является наиболее важным конкурентоспособным преимуществом отечественных субъектов. Собственно, персонал и определяет конкурентоспособность организации, обеспечивает ее экономическое и социальное преимущество, потому что наблюдается зависимость последнего результата деятельности от задействованности в трудовом процессе интеллектуального и квалификационного потенциала.

Управление персоналом, выявление недостаточности компетенций сотрудников повышает конкурентоспособность организации. А. Я. Кибанов формулирует современную концепцию управления человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль) [1, с. 131].

Управление персоналом в отрасли сферы услуг Республики Беларусь должно стать важнейшей частью совершенствования работы персонала рекламных компаний и сотрудников страны в целом. В разработке маркетингового инструментария должны учитываться все особенности труда в данной отрасли. Необходимо определить цели, задачи, разработать инструменты совершенствования компетенций как на отдельного сотрудника рекламной компании, так и отрасли сферы услуг Республики Беларусь и механизм ее реализации. Инструментарий следует разрабатывать, полагаясь на долгосрочные цели отрасли, с учетом мнений и идей участников, организаций рекламных компаний Республики Беларусь.

Работа руководящего состава любой организации связана с необходимостью своевременного повышения квалификации, расширением компетенций персонала. Трудовые ресурсы являются главным ресурсом каждой организа-

ции, от эффективности их использования во многом зависят результаты производственной деятельности предприятия. Развитие компетенций сотрудников организации является одной из главных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении, и именно от людей в конечном счете зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность [2, с. 34].

Показатели отрасли сферы услуг в значительной степени зависят от людских ресурсов, их вклада в достижение целей организации и качества производимой продукции или предоставляемых услуг. Компетентные сотрудники позволяют повысить рентабельность организации, из этих сотрудников выделяются эффективные руководители, что помогает решить проблему управления [3, с. 87].

Компании, которые не готовы обучать специалистов, сталкиваются с проблемой нехватки персонала, соответствующего стандартам той или иной должности. Это приводит к недополучению прибыли и некачественному предоставлению услуг клиентам и, как следствие, к уходу клиентов в другие компании, которые могут предоставить весь спектр услуг без потери качества.

Рассматривая аспекты идентификации компетенций, нужно внести авторское понимание этого термина. Компетентность — это использование всех полученных знаний в определенной отрасли, организации, на конкретном рабочем месте для решения поставленных задач, с основой на теоретических и практических знаниях, навыках, личных умениях. Все перечисленное выше дополняется умением обрабатывать информацию, работать в команде и самостоятельно восполнять нехватку знаний в той или иной сфере деятельности (саморазвитие) [4, с. 136].

Для того чтобы выработать концептуальные подходы к идентификации и оценке информационно-коммуникационных профессиональных компетенций персонала рекламных компаний, нужно понимание, какие ключевые профессиональные компетенции персонала на данном этапе существуют и откуда они формируются [5, с. 177]. Как считает А. В. Хуторской, перечень ключевых образовательных компетенций определяется на основе главных целей общего образования, структурного представления социального и личного опыта, а также основных видов деятельности выпускника, сотрудника, работника, позволяющих ему овладеть социальным опытом, получать навыки практической деятельности в современном обществе. Если рассматривать данные позиции, то ключевыми образовательными компетенциями будут следующие:

– **ценностно-смысловые компетенции.** Данные компетенции имеют связь с ценностными ориентирами, осознанием своей роли и предназначения, умением выбирать и ставить цели и установки, а также приводить их к логическому развитию, принятию решений. Компетенции непосредственно обеспечивают механизм самоопределения. Можно увидеть тесную связь этих компетенций с индивидуальной образовательной траекторией и программой жизнедеятельности в целом;

– **общекультурные компетенции.** В перечень этих компетенций входят познания и опыт особенностей национальной культуры, нравственные основы жизни человека, культурологические основы семейных, социальных, общественных явлений и традиций, компетенции в бытовой и культурно-досуговой сфере, например, владение эффективными способами организации свободного времени [6, с. 273];

– **учебно-познавательные компетенции.** Это совокупность компетенций в сфере самостоятельной познавательной деятельности, включающей элементы логической, методологической деятельности. Сюда входят знания и умения

организации целеполагания, планирования, анализа, рефлексии. В рамках данных компетенций определяются требования соответствующей функциональной грамотности: умение отличать факты от домыслов, владение измерительными навыками, использование вероятностных, статистических и иных методов познания;

– **информационные компетенции.** При помощи реальных объектов (телевизор, магнитофон, телефон, факс, компьютер, принтер, модем) и информационных технологий (аудио-, видеозапись, электронная почта, СМИ, Интернет) формируются умения самостоятельно искать, анализировать и сортировать информацию, организовывать, преобразовывать, сохранять и передавать ее;

– **коммуникативные компетенции.** Данные компетенции включают знание необходимых языков, также способов взаимодействия с окружающими и удаленными людьми и событиями, навыки работы в команде, владение различными социальными ролями в коллективе;

– **социально-трудовые компетенции.** Означают владение знаниями и опытом в сфере гражданско-общественной деятельности (выполнение роли гражданина, наблюдателя, избирателя, представителя), в социально-трудовой сфере (права потребителя, покупателя, клиента, производителя), в сфере семейных отношений и обязанностей, в вопросах экономики и права, в области профессионального самоопределения;

– **компетенции личностного самосовершенствования.** Направлены на освоение способов физического, духовного и интеллектуального саморазвития, развитие эмоциональной саморегуляции и самоподдержки. Реальным объектом в сфере данных компетенций выступает сам человек [7].

Данный перечень ключевых компетенций имеет общий вид и в зависимости от направления деятельности сотрудника нуждается в детализации. Из этого перечня компетенций можно выявить имеющиеся у сотрудника компетенции при устройстве на работу. При назначении сотрудника на какую-либо должность нужно составить перечень компетенций, которые должны присутствовать у работника, и какие он может развить самостоятельно [8, с. 186]. При разработке подходов к оценке профессиональных компетенций персонала рекламных компаний и обнаружении нехватки каких-то компетенций у сотрудника его необходимо либо обучить, либо отправить на ту должность, которая полностью соответствует его компетенциям, либо уволить.

Разработка концептуальных подходов к идентификации и оценке информационно-коммуникационных профессиональных компетенций персонала рекламных компаний должна включать большое разнообразие способов оценки кандидата на вакантную должность и уже функционирующего сотрудника. Здесь должны присутствовать методики психологического обследования и тесты на соответствие должности, разработанные самой компанией. При разработке методики психологического обследования на соответствие занимаемой должности в рекламном агентстве Республики Беларусь предпочтение отдается тесту Вандерлика, а именно краткому отборочному тесту (КОТ), также симбиозу тестов из книги Анны Анастаси «Психологическое тестирование». Итак, с помощью данных тестов необходимо выработать единую оценку для сотрудника рекламной компании в целом, и для сотрудника, занимающего определенную должность [9, с. 197].

В таблице приведены профессионально важные компетенции (ПВК) сотрудника в рекламной сфере и уровень оптимального развития информационно-коммуникационных профессиональных компетенций персонала.

### Структура (наличие и уровень) оптимального развития компетенций сотрудников в сфере рекламной деятельности

Профессионально важные компетенции сотрудника	Наличие и уровень оптимального развития компетенций сотрудников в сфере рекламной деятельности	Константность (независимость) ПВК среди всех сфер профессиональной деятельности
Профессиональные знания, навыки	Высокий	1,00
Социальные навыки	Высокий	0,91
Навыки социального контроля	Высокий	0,73
Коммуникационные свойства	Средний	1,00
Организаторские способности	Средний	1,00
Самостоятельность	Низкий	0,55
Эмоциональная стабильность	Средний	0,45
Навыки работы в команде	Высокий	0,36
Поведенческая регуляция	Высокий	0,91

*Примечание:* наша разработка на основе [10].

Из данных таблицы видно, что информационно-коммуникационные профессиональные компетенции персонала занимают одно из важнейших мест не только в рекламной сфере, но и во всех сферах профессиональной деятельности.

Согласно сводным данным (см. таблицу) среди описанных ПВК у сотрудника может быть выявлено структурное «ядро», включающее компетенции, имеющие наибольший уровень константности (больше 0,70) для специалистов всех сфер профессиональной деятельности. В это «ядро» входят такие стержневые компетенции, как организаторские способности, коммуникационные свойства и поведенческая регуляция — среди личностных компетенций; профессиональные знания, навыки, социальные навыки — среди профессионально ориентированных компетенций. Они являются универсальными, т. е. развитие этих компетенций определяет общий уровень профессиональной пригодности сотрудника, занятого в любой профессиональной сфере. Причем деятельность персонала в подавляющем большинстве случаев требует сочетание таких компетенций у специалистов всех типов [10].

В соответствии со всеми перечисленными выше данными анализ функций и квалификации сотрудников рекламной сферы, характеристики должностей в данной сфере, требования рекламных компаний при поступлении сотрудника на ту или иную должность стали основополагающими в разработке карты компетенций для сотрудников рекламных компаний. Карты компетенций на примере менеджера проектов в рекламной компании свидетельствуют о знаниях, навыках, личных качествах менеджера проектов, об информационно-коммуникационных профессиональных компетенциях. Менеджер проектов рекламных компаний должен обладать знаниями в следующих областях:

- **основы менеджмента.** Менеджер проекта должен владеть знаниями в данной сфере для обеспечения прибыльности рекламной компании в каждом проекте. Менеджер проекта минимизирует затраты и, как следствие, максимизирует прибыль;

- **основы бухгалтерского, налогового и управленческого учета.** Менеджер проекта обязан иметь компетенции в данном направлении с целью правильного донесения и записи фактов проектной деятельности для контроля рекламной компании;

- **принципы управления ресурсами.** Наиболее эффективное управление ресурсами и их использование влечет увеличение прибыли компании;

– **основы финансового менеджмента.** Целью финансового менеджмента является максимизация прибыли, улучшение благосостояния рекламной компании, координация, планирование и контроль бюджета каждого проекта, управление финансовыми рисками и управление затратами и прибылью компании;

– **основы информатики.** Менеджер проекта должен иметь компетенции в данном направлении, так как процесс обработки, оценки информации обеспечивает возможность ее использования для принятия решений в дальнейших проектах;

– **основы психологии.** Менеджер проекта должен владеть знаниями в данной сфере, эти знания помогут предотвратить финансовые потери во всех проектах;

– **знания языков.** Вся актуальная литература по ведению рекламных проектов издана на английском языке. Менеджер проектов, знакомясь с профессиональной литературой на английском языке, сможет изучать опыт зарубежных компаний на практике в данной сфере.

Перечень навыков менеджера проекта:

- опыт работы в Word, Excel;
- опыт руководства группой подрядчиков, группой персонала, которые задействованы в данном проекте;
- опыт осуществления обмена данными между информационными системами в форматах TXT, XLSX, Doc;
- опыт работы с базами данных;
- опыт работы в коллективе;
- умение общаться с клиентом и воспринимать все задачи, которые он ставит;
- навыки социального контроля;
- поведенческая регуляция;
- коммуникационные навыки;
- социальные навыки;
- умение работать с возражениями;
- умение согласовывать план работы с клиентом;
- умение устанавливать и развивать прочные долгосрочные партнерские отношения;
- умение своевременно предоставлять клиенту требуемую информацию по проекту;
- опыт организации производственного процесса начиная с разработки плана и сбора информации и заканчивая контролем работы исполнителей и других специалистов;
- опыт разработки программы лояльности для клиентов;
- осуществление документооборота (оформление актов, договоров, отчетов);
- умение выгодно презентовать клиенту услуги компании. Анализ результатов сотрудничества с целью выявления причин неудовлетворенности, претензии со стороны заказчика;
- умение принимать оперативные меры по их устранению.

Весь перечень навыков необходим для менеджера проектов, чтобы он мог функционировать и приносить прибыль рекламной компании. При нехватке каких-либо навыков менеджер проектов не сможет использовать все ресурсы компании и свои личные и, как следствие, будут увеличиваться затраты каждого проекта, что повлечет за собой дополнительные траты компании и недополучение прибыли [11, с. 85].

Перечень личных качеств менеджера проекта:

- ответственность;
- нацеленность на результат;
- лидерские качества;

коммуникативность;  
 организованность и гибкость;  
 соблюдение этических принципов;  
 высокая работоспособность и стрессоустойчивость;  
 самостоятельность;  
 высокие аналитические способности;  
 эмоциональная стабильность;  
 умение принимать решения (решительность).

Из данных видно, что выявление навыков и профессиональных компетенций у сотрудников должно занимать важное место в компании, так как зная их, можно найти сотрудника либо обучить уже имеющегося [12, с. 233].

Для того чтобы соответствовать профессиональной компетенции в той или иной организации, нужно формировать компетентность управленческого персонала, который способен стандартизировать, описывать, разрабатывать систему оценки и методы оценки персонала [13, с. 144]. Исходя из сформированной системы будут строиться прогноз и планирование о количестве и качестве его персонала, а также прогноз и планирование повышения компетентности у персонала, который в данный момент не соответствует стандартам этой должности. Создание модели формирования компетенций в рекламной организации порождает конкурентное преимущество данной организации перед другими и тем самым возможность завоевания большей доли рынка.

В работе выполнен системный анализ научных работ, создана карта компетенций менеджера проектов рекламной компании, обозначена структура (наличие и уровень) оптимального развития компетенций сотрудников в сфере рекламной деятельности.

#### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т упр. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Экзамен, 2005. — 415 с.  
*Kibanov, A. Ya.* Upravlenie personalom organizatsii [Personnel management of the organization: a training manual] : ucheb. posobie / A. Ya. Kibanov, I. B. Durakova ; Gos. un-t upr. — 2-e izd., pererab. i dop. — M. : Ekzamen, 2005. — 415 p.
2. Формирование профессиональных компетенций в сфере конкурентного поведения / О. Г. Ильина [и др.] // Совр. конкуренция. — 2007. — № 6. — С. 32–38.  
 Formirovanie professional'nykh kompetentsiy v sfere konkurentnogo povedeniya [Formation of professional competencies in the field of competitive behavior] / O. G. Il'ina [i dr.] // Sovr. konkurrenziya. — 2007. — N 6. — P. 32–38.
3. *Жудро, М. К.* Экономика организаций / М. К. Жудро, М. М. Жудро. — Минск : Выш. шк., 2018. — 319 с.  
*Zhudro, M. K.* Ekonomika organizatsiy [Economics of Organizations] / M. K. Zhudro, M. M. Zhudro. — Minsk : Vysh. shk., 2018. — 319 p.
4. *Чурлей, Э. Г.* Формирование механизма управления предприятием на основе маркетинговых инструментов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Э. Г. Чурлей. — М., 2014. — 200 л.  
*Churley, E. G.* Formirovanie mekhanizma upravleniya predpriyatiem na osnove marketingovykh instrumentov [Formation of an enterprise management mechanism based on marketing tools] : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / E. G. Churley. — M., 2014. — 200 l.
5. *Жудро, М. М.* Экономический инструментарий формирования и эффективного использования потенциала предприятия : моногр. / М. М. Жудро. — Могилев : Беларус.-Рос. ун-т, 2015. — 213 с.  
*Zhudro, M. M.* Ekonomicheskiy instrumentariy formirovaniya i effektivnogo ispol'zovaniya potentsiala predpriyatiya [Economic toolkit of formation and effective use of enterprise potential] : monog. / M. M. Zhudro. — Mogilev : Belarus.-Ros. un-t, 2015. — 213 p.
6. *Boyatzis, R.* The Competent Manager. A Model for Effective Performance / R. Boyatzis. — М. : ГИППО, 2008. — 352 с.
7. *Хуторской, А. В.* Определение общепредметного содержания и ключевых компетенций как характеристика нового подхода к конструированию образовательных

стандартов [Электронный ресурс] / А. В. Хуторской // Вестн. ин-та образования человека. — 2011. — № 1. — Режим доступа: <http://xn--h1am1a.xn--p1ai/journal/2011/Eidos-Vestnik2011-103-Khutorskoy.pdf>. — Дата доступа: 09.07.2019.

*Khutorskoy, A. V.* Opredelenie obshchepredmetnogo soderzhaniya i klyuchevykh kompetentsiy kak kharakteristika novogo podkhoda k konstruirovaniyu obrazovatel'nykh standartov [Definition of general subject content and key competencies as a characteristic of a new approach to the construction of educational standards] [Elektronnyy resurs] / A. V. Khutorskoy // Vestn. in-ta obrazovaniya cheloveka. — 2011. — № 1. — Rezhim dostupa: <http://xn--h1am1a.xn--p1ai/journal/2011/Eidos-Vestnik2011-103-Khutorskoy.pdf>. — Data dostupa: 09.07.2019.

8. *Шевчик, А. А.* Повышение кадрового потенциала персонала в организациях как основа управления социального развития сотрудников / А. А. Шевчик // Проблемы управления социальным и гуманитарным развитием : материалы XI междунар. науч.-практ. конф. ; под ред. О. Б. Киреева, Г. Д. Голубчик, Т. В. Хмель. — Днепропетровск, 2017. — С. 185—187.

*Shevchik, A. A.* Povyshenie kadrovogo potentsiala personala v organizatsiyakh kak osnova upravleniya sotsial'nogo razvitiya sotrudnikov [Improving the personnel potential of personnel in organizations as the basis for managing social development of employees] / A. A. Shevchik // Problemy upravleniya sotsial'nyim i gumanitarnym razvitiem : materialy XI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. ; pod red. O. B. Kireeva, G. D. Golubchik, T. V. Khmel'. — Dnepropetrovsk, 2017. — P. 185—187.

9. *Григорьев, В. Д.* Основные инновационные мероприятия по улучшению кадровой политики / В. Д. Григорьев, А. А. Шевчик // Теоретико-методологические и прикладные аспекты государственного управления : материалы XXI Республик. науч.-практ. конф. молодых ученых и студентов, Минск, 31 марта 2017 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: Т. М. Братенкова [и др.] ; под общ. ред. В. В. Мацкевича. — Минск, 2017. — С. 197.

*Grigor'ev, V. D.* Osnovnye innovatsionnye meropriyatiya po uluchsheniyu kadrovoy politiki [Main innovative measures to improve personnel policy] / V. D. Grigor'ev, A. A. Shevchik // Teoretiko-metodologicheskie i prikladnye aspekty gosudarstvennogo upravleniya : materialy XXI Respublik. nauch.-prakt. konf. molodykh uchennykh i studentov, Minsk, 31 marta 2017 g. / Akad. upr. pri Prezidente Resp. Belarus'; redkol.: T. M. Bratenkova [i dr.]; pod obshch. red. V. V. Matskevicha. — Minsk, 2017. — P. 197.

10. *Катунова, В. В.* Специфичность профессионально-личностных компетенций менеджеров как основа их конкурентоспособности [Электронный ресурс] / В. В. Катунова // Современная конкуренция. — 2016. — Режим доступа: <http://spetsifichnost-professionalno-lichnostnykh-kompetentsiy-menedzherovkak-osnova-ih-konkurentosposobnosti.pdf>. — Дата доступа: 11.07.2019.

*Katunova, V. V.* Spetsifichnost' professional'no-lichnostnykh kompetentsiy menedzherov kak osnova ikh konkurentosposobnosti [The specificity of professional and personal competencies of managers as the basis of their competitiveness] [Elektronnyy resurs] / V. V. Katunova // Sovrem. konkurentsia. — 2016. — Rezhim dostupa: <http://spetsifichnost-professionalno-lichnostnykh-kompetentsiy-menedzherovkak-osnova-ih-konkurentosposobnosti.pdf>. — Data dostupa: 11.07.2019.

11. *Шевчик, А. А.* Маркетинг в условиях цифровой экономики / А. А. Шевчик // Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы : материалы XXII Междунар. науч. конф. аспирантов, магистрантов и студентов, Минск, 17 мая 2019 г. / Минский инновац. ун-т ; под ред. В. В. Гедранович. — Минск, 2019. — С. 85—86.

*Shevchik, A. A.* Marketing v usloviyakh tsifrovoy ekonomiki [Marketing in the digital economy] / A. A. Shevchik // Chelovek, psikhologiya, ekonomika, pravo, upravlenie: problemy i perspektivy : materialy XXII Mezhdunar. nauch. konf. aspirantov, magistrantov i studentov, Minsk, 17 maya 2019 g. / Minskiy innovats. un-t ; pod red. V. V. Gedranovich. — Minsk, 2019. — P. 85—86.

12. *Шевчик, А. А.* Методика формирования конкурентного маркетингового инструментария развития профессиональных компетенций персонала рекламных компаний для эффективного управления / А. А. Шевчик // Социальные источники развития предпринимательства : сб. материалов XI Республик. студен. науч.-практ. конф., Минск, 22 февр. 2019 г. / Ин-т предпринимат. деятельности. — Минск, 2019. — С. 233—234.

*Shevchik, A. A.* Metodika formirovaniya konkurentnogo marketingovogo instrumentariya razvitiya professional'nykh kompetentsiy personala reklamnykh kompaniy dlya effektivnogo upravleniya [Methodology for the formation of competitive marketing tools for the development of professional competencies of personnel of advertising companies for effective management] / A. A. Shevchik // Sotsial'nye istochniki razvitiya predprinimatel'stva : sb. materialov XI Respublik. studen. nauch.-prakt. konf., Minsk, 22 fevr. 2019 g. / In-t predprinimat. deyatel'nosti. — Minsk, 2019. — P. 233—234.

---

13. *Васильев, К. А.* Развитие профессиональной компетентности персонала организации в сфере информационно-коммуникационных технологий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К. А. Васильев. — Екатеринбург, 2012. — 216 л.

*Vasil'ev, K. A.* Razvitie professional'noy kompetentnosti personala organizatsii v sfere informatsionno-kommunikatsionnykh tekhnologiy [Development of professional competence of the personnel of the organization of the organization's personnel in the field of information and communication technologies] : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05 / K. A. Vasil'ev. — Ekaterinburg, 2012. — 216 l.

---

**ARTSIOM SHEUCHYK**

---

**DEVELOPMENT OF INFORMATION AND  
COMMUNICATION PROFESSIONAL COMPETENCIES  
OF PERSONNEL OF ADVERTISING COMPANIES**

---

**Author affiliation.** *Artsiom SHEUCHYK* (artyom.shevchik1@mail.ru), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus)*.

**Abstract.** Based on the theoretical constituent concerning evaluation of information and communication professional competencies, the author gives a list of key competencies of an employee and suggests an approach to their identification. A competency map "Project Manager" has been developed; all key information and communication professional competencies of this profession have been identified. A competitive advantage of this competency in an advertising organization is proved.

**Keywords:** information and communication competency; professional competency; identification; advertising company.

UDC 331.446.4

---

*Статья поступила  
в редакцию 22.01. 2020 г.*

---

**М. В. КАМЫНА**

---

**СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ  
НАЛОГОВОЙ БАЗЫ МЕСТНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ И САМОУПРАВЛЕНИЯ**

---

---

В статье исследуются содержание и структура финансово-экономической основы местного управления и самоуправления, источники доходов бюджета. Рассматриваются основные источники собственных доходов, в частности подоходный налог, налог

---

*Марина Владимировна КАМЫНА* (Marina-bldrv@yandex.ru), *ст. научный сотрудник Гродненского регионального центра социально-экономических исследований ГНУ «Научно-исследовательский институт Министерства экономики Республики Беларусь» (г. Гродно, Беларусь).*