

2. Curriculum Guidelines for Undergraduate Degree Programs in Information Systems [Electronic resource] / J. S. Valacich [et al.]. — Mode of access: <https://www.acm.org/binaries/content/assets/education/curricula-recommendations/is-2010-acm-final.pdf>. — Date of access: 01.12.2019.

3. Studienführer Wirtschaftsinformatik: Das Fach, das Studium, die Universitäten, die Perspektiven / P. Mertens [et al.]. — Springer-Verlag : Business & Economics, 2008.

4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» (уровень бакалавриата) [Электронный ресурс] // Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. — Режим доступа: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvob/380305.pdf>. — Дата доступа: 02.12.2019.

5. Зараменских, Е. П. Основы бизнес-информатики : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Зараменских. — М. : Юрайт, 2017. — 407 с.

Zaramensky, E. P. Fundamentals of business informatics : a textbook and workshop for undergraduate and graduate programs / E. P. Zaramensky. — Moscow: Yurayt, 2017. — 407 p.

6. Зеневич, А. М. Модель взаимодействия учреждения высшего образования с организацией — заказчиком кадров при подготовке экономистов-информатиков / А. М. Зеневич, М. А. Петкевич // Высшая школа: проблемы и перспективы : сб. материалов XIV Междунар. науч.-метод. конф., Минск, 29 нояб. 2019 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. — Минск, 2019. — С. 26–29.

Zenevich, A. M. The model of interaction of higher education institutions with the organization — customer of personnel in the training of economists and computer scientists / A. M. Zenevich, M. A. Petkevich // Higher school: problems and prospects : a coll. of materials of the XIV Intern. sci. and methodical conf., Minsk, 29 Nov. 2019 / Acad. of Publ. Administration under the aegis of the President of the Rep. of Belarus. — Minsk, 2019. — P. 26–29.

Статья поступила в редакцию 15.12.2019 г.

УДК 331.5.(476)

<http://edoc.bseu.by/>

**Yu. Zenovchik**  
BSEU (Minsk)

## DEFINING A STRATEGY FOR MANAGING AN EMPLOYEE'S COMPETITIVENESS IN THE LABOR MARKET

*The article substantiates the need to determine an employee competitiveness management strategy in the labor market. At present, competitiveness is one of the most important integral characteristics used to analyze the economic situation both in the national economy of the Republic of Belarus and an individual enterprise. As a rule, it is used as a criterion for evaluating and the effectiveness of economic activity of economic entities.*

**Keywords:** employee competitiveness; labor market; potential; external environment.

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

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ РАБОТНИКА НА РЫНКЕ ТРУДА

*В статье обоснована необходимость определения стратегии управления конкурентоспособностью работника на рынке труда. В настоящее время конкурентоспособность является одной*

*из важнейших интегральных характеристик, используемых для анализа экономической ситуации как в народном хозяйстве Республики Беларусь в целом, так и на отдельном предприятии. Как правило, ее применяют в качестве критерия оценки и эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность работника; рынок труда; потенциал; внешняя среда.

Ситуацию на рынке труда Республики Беларусь можно охарактеризовать как достаточно стабильную. Она характеризуется высокой текучестью, приспособлением рынка труда к складывающимся в экономике условиям и институтам. Так как институты развиваются, как правило, по той траектории, которая задана предшествующими социально-экономическими процессами, то развитие рынка труда требует активного участия государства, которое должно, во-первых, санкционировать социально целесообразные самовозникающие институты, наделяя их статусом государственных законов, и, во-вторых, само выступать в качестве источника институционального развития рынка труда.

Конкурентоспособность работника — это комплексная характеристика, которую нельзя выразить односложно, в виде единого показателя. В ее основе лежит сочетание различных характеристик трудового потенциала, имеющих в каждый конкретный момент времени различную степень развития. С позиции предприятия информация об уровне конкурентоспособности работников необходима для оценки перспектив успешной и устойчивой деятельности предприятия, а также для эффективной организации управления кадрами. С позиции работника уровень его конкурентоспособности является показателем устойчивости его положения на предприятии, а также возможности его трудоустройства за его пределами.

Конкурентное преимущество предполагает наличие психофизиологических, личностных и профессионально-квалификационных характеристик у работника, обеспечивающих ему превосходство над другими конкурентами на целевом рынке в условиях воздействия факторов окружающей среды.

Это означает, что компоненты трудового потенциала, обладающие отличительными потребительскими и стоимостными характеристиками, формируют особое свойство их носителя выдерживать конкуренцию на внешнем и внутреннем рынках труда, соответствовать требованиям окружающей среды, а сам носитель становится обладателем свойства конкурентоспособности.

Таким образом, конкурентоспособность работника — это наличие у работника психофизиологических, личностных и профессионально-квалификационных характеристик, отличающихся от аналогичных характеристик конкурентов в определенной сфере труда, в определенный момент времени наибольшим соответствием предпочтениям работодателя и требованиям, определяемым содержанием труда на конкретном рабочем месте, что позволяет работнику занять или сохранить это рабочее место [1].

Главной целью стратегического планирования конкурентоспособности работника является повышение его конкурентоспособности. Необходимо дифференцировать целевые установки субъектов управления, которыми являются работник, служба управления персоналом организации, государственные службы. Разнородность целевой направленности субъектов управления в управлении конкурентоспособностью работника, обусловленная их мотивационными установками, влияет на выбор стратегии. Таким образом, цели повышения конкурентоспособности работника формируются на индивидуальном, корпоративном и институциональном уровнях.

Эти факторы действуют зачастую разнонаправленно, но образуют в совокупности своеобразный механизм, поскольку влияние каждого фактора в отдельности теряет свою однозначность.

На этапе анализа альтернатив и выбора стратегии повышения конкурентоспособности работника необходимо выявить факторы выбора стратегии. К ним относятся факто-

ры внешней среды, которые формируются исходя из уровня субъекта управления (корпоративный, индивидуальный, институциональный).

Изучение внешних факторов является первичным направлением в рамках реализации мероприятий по управлению конкурентоспособностью работника на рынке труда. Это объясняется тем, что поиск и выработка решений по преодолению ограничений роста конкурентоспособности работника на разных уровнях управления должно опираться на объективное, детальное и основанное на фактах понимание внутренней и внешней среды.

Внешние по отношению к работнику факторы представляют собой совокупность действующих субъектов и сил за пределами и внутри предприятия, влияющих на поддержание и развитие его конкурентоспособности [2].

Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах, обусловлены лучшим экономическим положением целевого рынка потребителей (работодателей), подразумевающим высокий спрос на продукцию, выпускаемую ими, стимулирующую их инвестиционную, налоговую политику со стороны государства, сказывающуюся на состоянии рабочих мест и уровне заработной платы.

Конкурентные преимущества, определяемые социальными факторами, основываются на хороших жилищных условиях, высоком развитии социальной инфраструктуры — обеспеченность образовательными, медицинскими, культурными учреждениями.

Правовые факторы обеспечивают конкурентные преимущества посредством предоставления льгот, привилегий, особых условий для региона, отрасли, предприятия или работника.

Конкурентные преимущества, основанные на конъюнктурных факторах, определяются развитостью инфраструктуры рынка труда, качеством предоставления информационных, консалтинговых, посреднических и других типов услуг, успешностью регулирования миграционных процессов, степенью совершенствования структуры профессионального и дополнительного образования.

Влияние предприятия на конкурентоспособность работника отражается на создаваемых им организационных, социальных и психологических условиях, формирующих и обеспечивающих развитие конкурентоспособности. Они включают такие факторы, как трудовые отношения в коллективе, оплата труда, условия и организация труда, карьерная перспектива, социальные гарантии, социальные блага [2].

Отношения в коллективе оказывают влияние на конкурентоспособность работников через такие показатели, как социально-психологический климат, уважительное отношение администрации к подчиненным, участие сотрудников в управлении, наличие неформальных групп и их взаимоотношения, доверие к администрации со стороны подчиненных, стиль руководства, желание работать в коллективе и т.д.

Важнейшим фактором конкурентоспособности работника являются условия оплаты труда, которые характеризуются следующими показателями: применяемая система оплаты труда, обоснованность уровня заработной платы, наличие компенсационных и стимулирующих выплат, возможность дополнительного заработка.

Условия и организация труда определяются состоянием и внешним видом мебели, оснащенностью современной оргтехники, эргономическими и санитарно-гигиеническими условиями, состоянием нормирования труда.

Карьерная перспектива как важнейший фактор конкурентоспособности работников способствует развитию конкурентных преимуществ через такие мероприятия, как планирование карьеры, выявление лидеров и работа с ними, поощрение обучения персонала, движение по службе, объективная аттестация работников, продвижение по результатам работы, повышение квалификации.

Приобретаемые нанимателем способности, талант, квалификация неотделимы от самого работника, который проводит сорок и более часов в неделю на рабочем месте, поэтому для него важны не только размер заработной платы, но и другие факторы.

Социальные гарантии (предоставляемый отпуск, оплата больничных листов, выплата гарантированных пособий) и социальные блага (выплата материальной помощи, оплата спортивно-оздоровительных услуг для сотрудников, денежные поощрения ко дню рождения, юбилею и праздникам, предоставление льготных кредитов) дают работнику ощущение социальной защищенности и благополучия, что в свою очередь обеспечивает ему высокую степень свободы, возможность эффективно выполнять новые организационные задачи, демонстрировать свой потенциал [3].

Внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность работника, одновременно являются факторами формирования компонентов трудового потенциала. Это свидетельствует об их тесной взаимосвязи и позволяет рассматривать их как идентичные [3].

Традиционно физиологические характеристики работника включают пол, возраст, состояние здоровья, силу, выносливость, массу тела, рост и другие факторы и обуславливают возможность человека выполнять трудовые функции.

Индивидуальные особенности психики характеризуются эмоциональной возбудимостью, внимательностью, памятью, мышлением, волей, самообладанием, целеустремленностью. Они определяют психическое состояние работника (депрессия, сомнение, угнетенность, творческий подъем, активность) и, как следствие, его работоспособность.

Личностные характеристики в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на работника функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Это интеллект, ум, наблюдательность, организованность, общительность, решительность, настойчивость, критичность мышления и др. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение работника, его особенную реакцию на ситуацию и окружающих.

Профессионально-квалификационная составляющая трудового потенциала характеризует подготовленность работников к выполнению трудовых функций и включает такие компоненты, как образование, квалификация, стаж работы, профессиональная компетентность, профессиональная мобильность.

Уровень конкурентоспособности работников зависит от многих факторов, большинство из которых не подконтрольны нанимателю. В частности, ограничением для повышения уровня развития необходимых компонентов трудового потенциала работника являются физические и природные способности, генетически заложенные в индивиде, а также его желание или нежелание активно действовать в целях улучшения своего здоровья, повышения уровня образования и профессиональной подготовки.

Конкурентный потенциал работников, представленных на рынке труда, зависит также от уровня развития общества в целом и от инвестиций в человеческий капитал со стороны государства, поскольку профинансировать текущее воспроизводство рабочей силы работодателями затруднительно из-за долговременности и значительной объемности расходов. Соответственно стратегии конкурентоспособности работника в организациях будут различны [4].

Для стратегического планирования конкурентоспособности работника разработана таблица.

К факторам выбора стратегий можно отнести: состав комплексной характеристики конкурентоспособности работника; опыт реализации прошлых стратегий; уровень риска; характер целевых установок (корпоративный, индивидуальный и институциональный); временной фактор (стратегия повышения конкурентоспособности работника осуществляется в согласовании с фазами жизненного цикла).

Фактор риска реализации стратегии возможно рассматривать в несколько ином ракурсе, связанном с человеческим фактором и определяемом как конъюнктурные изменения. Удачно реализованная стратегия повышения конкурентоспособности работника, результатом которой является повышение конкурентоспособности, может привести к неблагоприятным для организации последствиям. Высокий уровень внешней

SWOT-анализ конкурентоспособности работника

| Конкурентные преимущества работника        | Потенциал конкурентоспособности работника                                                                                               | Возможности субъекта управления                                                                                                            | Потребности в конкурентоспособном работнике                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удовлетворительное состояние здоровья      | Все те характеристики работника, которые не являются его конкурентными преимуществами, но могут быть целенаправленно изменены, улучшены | Реализация программы занятости населения                                                                                                   | Структурный дисбаланс спроса и предложения на рынке труда<br><br>Заказ Совета Министров Республики Беларусь на специалистов различного уровня и разных профессий и др. |
| Профессиональный и образовательный уровень |                                                                                                                                         | Внедрение новых технологий и оборудования                                                                                                  |                                                                                                                                                                        |
| Трудовой стаж                              |                                                                                                                                         | Привлечение инвестиций в отрасли<br>Общий экономический рост<br>Совершенствование законодательной базы<br>Повышение уровня жизни населения |                                                                                                                                                                        |

Источники: составлено автором.

конкурентоспособности работника может стать причиной его увольнения и перехода в другую организацию, где по мнению работника его способности будут оценены выше. В целях рационального использования ресурсов организации данное обстоятельство при выборе стратегии повышения должно учитываться руководством организации.

Многофакторность выбора стратегии во многом предопределяет необходимость разработки ряда стратегических альтернатив, из числа которых осуществляется окончательный выбор.

В основу формирования арсенала альтернативных стратегий могут быть положены управляемые элементы комплексной характеристики конкурентоспособности работника, в том числе здоровье работника, образование, квалификация, доходы, личные качества работника, результативность труда, функциональность профессии. Соответственно выделим следующие возможные частные стратегии повышения конкурентоспособности работника:

- оздоровление работника (повышение общего уровня здоровья: санаторно-курортное оздоровление, лечение);
- повышение образовательного уровня;
- повышение квалификационного уровня;
- увеличение дохода;
- совершенствование личных качеств (мероприятия по мотивированию работника, развитию коммуникативных качеств и др.);
- повышение результативности труда (в том числе за счет улучшения организации и условий труда);
- усиление функциональности профессии (переподготовка работника, приобретение дополнительной профессии, отвечающей спросу на рынке труда, внешнем или внутреннем) [5].

Из всего многообразия стратегических альтернатив выделяется совокупность альтернатив, имеющая некоторый элемент общности стратегий и принадлежащая определенному полю стратегий.

Указанные стратегические альтернативы повышения конкурентоспособности работника и их распределение являются модификацией некоторых базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состояниях внешней среды. В основу критерия формирования базовых стратегий управления конкурентоспособностью работника положен временной признак.

Таким образом, можно выделить следующие базовые стратегии повышения конкурентоспособности работника:

- стратегия формирования конкурентоспособности работника;
- стратегия роста конкурентоспособности работника;
- стратегия развития конкурентоспособности работника;
- стратегия стимулирования (поддержания) конкурентоспособности работника [1].

Основной целью реализации стратегии формирования конкурентоспособности работника выступает приобретение работником конкурентных преимуществ, что предполагает на уровне организации выработку у работника основных умений и навыков работы по данному виду деятельности с учетом специфики организации или с учетом специфики должностных или профессиональных обязанностей. В макроэкономических масштабах — это быстрая адаптация к конъюнктурным изменениям рынка, выражающаяся в трудовой мобильности работника, умениях и навыках трудоустройства и т.п.

Стратегия роста конкурентоспособности работника имеет целью усиление конкурентных преимуществ работника. При реализации стратегии выделяются такие приоритетные направления в деятельности по повышению конкурентоспособности работника, как повышение его квалификационного и образовательного уровня. Важное место отводится результативности деятельности работника.

Стратегия развития направлена на приумножение работником своих конкурентных преимуществ, что предполагает совершенствование имеющихся конкурентных преимуществ работника или овладение новыми качествами, профессиональными или личными, ранее не являвшимися его конкурентными преимуществами. Это, например, получение второго образования, повышение квалификации и т.п.

Стратегия стимулирования конкурентоспособности работника предполагает удержание уже имеющихся конкурентных преимуществ работника. В условиях экономического спада или старения организации неизбежны структурные изменения в требованиях к работникам, что отражается на их конкурентоспособности. Характеристики работника, ранее являвшиеся его конкурентными преимуществами, после конъюнктурных вменений на рынке труда (внешнем или внутреннем) могут перестать быть таковыми. Следовательно, стратегия стимулирования конкурентоспособности работника предполагает проведение ряда мероприятий по сохранению прежнего уровня конкурентоспособности работника.

Основной задачей стадии оценки выбора стратегии повышения конкурентоспособности работника является обеспечение максимального эффекта от ее реализации. Осуществление оценки стратегии проводится на основании понятия «общая конкурентоспособность работника» с установлением причинно-следственных связей между субъектом управления конкурентоспособностью работников и его целевыми установками. Работник признается конкурентоспособным или неконкурентоспособным на внутреннем рынке труда согласно требованиям, предъявляемым ему организацией, конкурентоспособным или неконкурентоспособным на внешнем рынках труда — согласно требованиям работодателей.

При рассмотрении одного и того же работника на внутреннем и внешнем рынках труда предоставляется возможность изучения его конкурентоспособности относительно требований, предъявляемых ему как на уровне организации, так и на уровне региона. Безусловно, требования руководителя отдельной организации и требования работодателей в целом по рынку труда, как правило, различны. Отсюда возможное несоответствие конкурентоспособностей работников на внешнем или внутреннем рынке труда. Работник может быть признан конкурентоспособным в организации и не быть таковым на рынке труда, оценка рабочими своей конкурентоспособности внутри предприятия может быть значительно выше самооценки конкурентоспособности за пределами компании. Таким образом, общая конкурентоспособность работника на рынке труда —

это сочетание конкурентоспособностей работника на внешнем и внутреннем рынках труда [6].

В настоящее время конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для анализа экономической ситуации как в народном хозяйстве Республики Беларусь в целом, так и на отдельном предприятии. Как правило, ее применяют в качестве критерия оценки и эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

### Источники

1. Бахматова, Т. Г. Оценка конкурентоспособности работников с позиций обладания ресурсным потенциалом трудовой мобильности / Т. Г. Бахматова // Проблемы повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов : материалы межрегион. науч.-практ. конф. — Бийск : Печат. двор, 2012. — С. 58–59.

*Bakhmatova, T. G.* Assessment of the competitiveness of employees from the position of possessing the resource potential of labor mobility / T. G. Bakhmatova // Problems of improving the competitiveness of labor resources : materials of the interregional sci. and practical conf. — Biysk : Print yard, 2012. — P. 58–59.

2. Алашеев, С. Ю. Обзор мировых практик организации взаимодействия рынка труда и системы профессионального образования [Электронный ресурс] / С. Ю. Алашеев, Т. Г. Кутейницына, Н. Ю. Посталюк // Рынок труда и рынок образовательных услуг. Регионы России. — Режим доступа: [http://www.labourmarket.ru/i\\_confs/conf2/book/iconf2\\_book1.pdf](http://www.labourmarket.ru/i_confs/conf2/book/iconf2_book1.pdf). — Дата доступа: 04.11.2019.

*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 // Labor market and educational services market. Region of Russia. — Mode of access: [http://www.labourmarket.ru/i\\_confs/conf2/book/iconf2\\_book1.pdf](http://www.labourmarket.ru/i_confs/conf2/book/iconf2_book1.pdf). — Date of access: 04.11.2019.

3. Гейзлер, П. С. Инновационное развитие кадровой стратегии организации / П. С. Гейзлер, Ю. М. Зенович // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2015. — № 5. — С. 36–41.

*Geisler, P. S.* Innovative development of the personnel strategy of the organization / P. S. Geisler, Yu. M. Zenovchik // Bull. of the Belarus State Econ. Univ. — 2015. — № 5. — P. 36–41.

4. 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: <https://www.hse.ru/org/projects/25622>. — Дата доступа: 16.10.2019.

*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: <https://www.hse.ru/org/projects/25622>. — Date of access: 16.10.2019.

5. Грейсон, Д. К. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. К. Грейсон мл., К. О'Делл. — М. : Экономика, 1991. — 319 с.

*Grayson, D. K. junior.* American management on the prorg of the XXI century / D. K. Grayson junior, K. O'Dell. — Moscow : Economy, 1991. — 319 p.

6. Зенович, Ю. М. Развитие кадровой стратегии предприятия на современном этапе / Ю. М. Зенович // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2019. — Вып. 12. — С. 193–200.

*Zenovchik, Yu. M.* Development of the company's HR strategy at the present stage / Yu. M. Zenovchik // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. — Minsk, 2019. — Iss. 12. — P. 193–200.

7. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 352 с.

*Egorshin, A. P.* Basics of personnel management : textbook / A. P. Egorshin. — 4th ed., rev. and suppl. — Moscow : INFRA-M, 2015. — 352 p.

Статья поступила в редакцию 10.12.2019 г.