

2021 г. / под ред. В. В. Гончарова. – М. : Центр системного анализа и стратегических исследований НАН Беларуси, 2021. – С. 189–194.

*Efimchenko, D. S.* Modern approaches to the definition of the concept of “digital transformation” / D. S. Efimchenko // System “science-technologies-innovations”: methodology, experience, prospects : materials of the Intern. scientific and practical conf., Minsk, September 23–24, 2021 / ed. V. V. Goncharova. – Moscow : Center for System Analysis and Strategic Research of the National Academy of Sciences of Belarus, 2021. – P. 189–194.

5. Игнатов, А. А. Цифровая экономика в БРИКС: перспективы многостороннего сотрудничества / А. А. Игнатов // Вестник международных организаций. – 2020. – Т. 15, № 1. – С. 31–62.

*Ignatov, A. A.* Digital Economy in BRICS: Prospects for Multilateral Cooperation // Bulletin of International Organizations. – 2020. – Vol. 15, № 1. – P. 31–62.

*Статья поступила в редакцию 28.11.2022 г.*

УДК 331.5.(476).

**Y. Zianouchyk**  
BSEU (Minsk)

## PROBLEMS OF STAFFING ENTERPRISES

*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.*

**Key words:** HR strategy; innovation development; additional training; qualifications.

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

## ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

*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 договора на дополнительную (углубленную) подготовку конкретных студентов и магистрантов с заинтересованными субъектами хозяйствования.*

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

Подготовка квалифицированных кадров и развитие человеческих ресурсов имеют ключевое значение для экономического роста страны и вхождения ее в мировую

экономику. Рыночная экономика предъявляет высокие требования к качеству рабочей силы, ее образовательному, профессиональному и квалификационному уровням, степени ее социальной мобильности. Обеспечение кадрами отраслей экономики в настоящее время становится одной из важнейших социально-трудовых проблем.

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, ресурсные возможности. Любое предприятие, ориентированное на успешное существование и на развитие, планирует свою работу не только на ближайшее будущее, но и на отдаленную перспективу. Важную роль в этих планах играет 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 квалификации, стиля и методов управления).

Выделяется четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии:

- 1) кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом;
- 2) стратегия организации зависит от кадровой стратегии;
- 3) кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимосвязаны;
- 4) кадровая стратегия и стратегия организации определяются интерактивно [1].

Научно-технологический прогресс, развитие инновационных направлений делают эту стратегию крайне важной, актуальной и необходимой.

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 отличие 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.

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 иностранные компании поставили обладание квалифицированной рабочей силой. Это касается как рабочих кадров, так и ИТР, но особенно менеджеров. При этом часто цитируются слова Дерекы 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» [5].

Подготовка высококвалифицированных специалистов в республике – одно из важнейших условий ускорения общественно-политических преобразований в обществе, обеспечения его экономического и социально-культурного прогресса. Приоритеты государственной образовательной политики и реалии жизни потребовали в течение последнего десятилетия существенного изменения ранее существовавших концептуальных подходов к развитию высшего образования в Республики Беларусь. Данные изменения прописаны в Кодексе Республики Беларусь об образовании [4].

Стремительные изменения, произошедшие в республике в 1990-е гг., обретение республикой суверенитета, переход на социально-рыночные механизмы регулирования народного хозяйства, введение новых форм собственности, изменения в социально-экономической сфере потребовали иной модели подготовки специалистов, пересмотра структуры высшего и среднего специального образования, приведения его содержания в соответствие с потребностями экономического и духовного развития общества.

Главной задачей в работе учебных заведений республики в настоящее время стал поиск путей подготовки специалистов, способных не только жить, работать, принимать нестандартные решения в условиях недостаточной определенности, но и создавать технические проекты и технологии будущего.

Чтобы перейти к практическим шагам решения этой задачи необходимо:

- точно знать, сколько каких специалистов и в какие сроки нужно подготовить;
- качество выпускников должно быть таким, чтобы у потребителей был не только спрос на них, но и заинтересованность в развитии учебных заведений;
- материальная база и организация учебного процесса последних должны гибко и оперативно обеспечивать удовлетворение изменяющихся запросов народного хозяйства.

Кроме этого, нельзя сбрасывать со счетов приоритет человеческих ценностей, внимание к личности, ее интересам и потребностям.

Обратим внимание на последнее предложение. Здесь речь идет не только о таланте, но и о квалификации и вообще о способностях.

Для того чтобы обеспечить успешную работу в новых условиях по инновационному направлению, необходимо заранее позаботиться об обеспечении реализации этого мероприятия и в целом об обеспечении 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 Ганта, когда нужные кадры готовятся к моменту их необходимого использования [3].

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 неразрешенных проблем, если соответствующие расходы были заранее включены в инвестиционный план проекта. Многое 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 будут неоправданны. Да и сам проект может потерять свою инновационность.

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

Конечно, это не просто. Требуется четкая организации и взаимная заинтересованность, убеждение, что это вполне реально.

Во многих организациях, занимающихся производством, бытует мнение, что в университетах все без исключения преподаватели – теоретики. Это касается и тех, кто преподает экономические дисциплины. Считается, что они далеки от прикладных вопросов и проблем, излагают знания из учебников и в реальных современных задачах бизнеса разбираются плохо. Такие фирмы, понимая остроту кадровых проблем на собственных предприятиях, пытаются организовать корпоративное обучение по подготовке, переподготовке и повышению

квалификации непосредственно на предприятии. И такая практика имеет место и в Республике Беларусь.

Иностранные авторы пришли к выводу, что эффективность дополнительной подготовки специалистов может быть достигнута при соблюдении некоторых принципиальных подходов. 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 несравним 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 шаги к организации практико-ориентированного обучения в некоторых УВО Республики Беларусь. Эти шаги 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 показать свое умение пользоваться этим на практике. Так, при изучении дисциплины «Организация предпринимательской деятельности» студент должен уметь не рассказать, как разрабатывается инновационный и инвестиционный проект, а непосредственно этот проект разработать сам. Обучение строится так, что студент должен инициировать идею проекта, обосновать ее и затем осуществить все действия и расчеты по проекту, а после этого провести презентацию готового проекта. Все это может пригодиться для организации дополнительного обучения выпускников УВО еще до выпуска из учебного заведения.

Одним из вариантов организации такой деятельности мог бы быть следующий. 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. К этой работе привлекаются также специалисты предприятий и организаций. Практика (дополнительная) также организуется на предприятиях, для которых готовят эти кадры.

Стоит отметить еще одну немаловажную проблему – прогнозирование потребности в кадрах. Сегодня, говоря об объемах и структуре подготовки кадров, делать какие-либо обоснованные прогнозы, опираясь на существенную статистику трудоустройства выпускаемых специалистов, практически невозможно. Во-первых, отсутствие достаточно обоснованного плана-заказа приводит к перепроизводству выпускников по одним специальностям и к дефициту по другим. Во-вторых, не ведется статистика трудоустройства и занятости молодых специалистов, чтобы определить работающих не по специальности и то, насколько полно удовлетворяются заявки предприятий на молодых специалистов. В-третьих, не отслеживается закрепляемость распределяемых специалистов столичных и региональных учебных заведений по местам направления их на работу с целью отдачи приоритета подготовке специалистов по отдельным специальностям [2].

Задача определения потребности в специалистах является комплексной, и ее количественные и качественные аспекты зависят от ряда факторов: структурных сдвигов в экономике, призванных выполнять роль основного рычага ее стабилизации, отраслевой структуры, кадровых структур предприятий и организаций любого сектора экономики и требований к качеству специалистов этих структур; приоритетных направлений развития науки и производства: ускорения научно-технического прогресса, проведения новой инвестиционной политики; переориентации отраслей производства на наукоемкий характер и внутренние ресурсы и т. д. Необходимы разработки научно обоснованных методов прогнозирования потребности в специалистах в разрезе общей и дополнительной потребности.

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. Андруник, А. П. Кадровая безопасность. Инновационные технологии управления персоналом : учеб. пособие / А. П. Андруник, А. Е. Суглобов, М. Н. Руденко. – 2-е изд. – М. : Дашков и Ко, 2020. – 508 с.

Andrunik A. P. Personnel security. Innovative technologies of personnel management : tutorial / A. P. Andrunik, A. E. Suglobov, M. N. Rudenko. – 2nd ed. – Moscow : Dashkov and Co, 2020. – 508 p.

2. Зеновчик, Ю. М. Профессиональная компетентность молодого специалиста: разработка и оценка модели / Ю. М. Зеновчик // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. – Минск : БГЭУ, 2015. – Вып. 8. – С. 136–144.

Zenovchik, Y. M. Professional competence of a young specialist: development and evaluation of the model / Yu. M. Zenovchik // Scientific works of the Belarus State Economic University. – Minsk : BSEU, 2015. – Iss. 8. – P. 136–144.

3. Зеновчик, Ю. М. Мониторинг трудоустройства выпускников вузов в условиях инновационной экономики / Ю. М. Зеновчик // Вестник БГЭУ. – Минск : БГЭУ, 2013. – Вып. 4. – С. 22–28.

Zenovchik, Y. M. Monitoring the employment of university graduates in an innovative economy / Yu. M. Zenovchik // Vestnik BSEU. – Minsk : BSEU, 2013. – Iss. 4. – P. 22–28.

4. Кодекс Республики Беларусь об образовании [Электронный ресурс]: закон Респ. Беларусь от 13 января 2011 г., № 243-З : в ред. Закона от 14.01.2022 № 154-З / Нац. центр правовой

информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 14.11.2022.

Code of the Republic of Belarus on Education [Electronic resource] : Law of the Rep. Belarus of January 13, 2011, № 243-З : as amended by the Law of January 14, 2022 № 154-З / Nat. center of legal information Rep. Belarus. – Минск, 2022. – Mode of access: <http://www.pravo.by>. – Date of access: 14.11.2022.

5. Мусаева, А. З. Система развития персонала организации [Электронный ресурс] / А. З. Мусаева, О. М. Багомедов, С. Ш. Мусаева. – 2018. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-razvitiya-personala-organizatsii/viewer>. – Дата доступа: 24.11.2022.

Musaeva, A. Z. Organizational personnel development system [Electronic resource] / A. Z. Musaeva, O. M. Bagomedov, S. Sh. Musaev. – 2018. – Mode of access: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-razvitiya-personala-organizatsii/viewer>. – Date of access: 24.11.2022.

*Статья поступила в редакцию 01.12.2022 г.*

УДК 338.462

**A. Zmitrovich-Kliapatskaya**

*Unitary enterprise “Novoe radio” (Minsk)*

**O. Morozevich**

*BSEU (Minsk)*

## USING OF THE PROJECT MANAGEMENT APPROACHES IN PLANNING THE MARKETING RESEARCH OF RADIO CONSUMERS

*The article proposes to consider the conduct of psychographic and behavioral studies of listeners, which have no precedents in the radio sphere of the Republic of Belarus, as a project that meets characteristics such as one-off, uniqueness, innovativeness, effectiveness and temporal localization. The project of conducting behavioral and psychographic research involves five phases (beginning, preparation, implementation, completion, application), as well as 10 stages. Particular attention is paid to the fifth stage – preparation of the project documentation including the project passport and description of the restrictions, assumptions, risks, as well as the schedule of work (tasks) with the help of project management software products.*

**Keywords:** *radio station; consumers; psychographic research; behavioral research; project; project management; project life cycle; constraints and assumptions; risks; schedule.*

**A. В. Змитрович-Клепацкая**

*унитарное предприятие «Новое радио»*

**О. А. Морозевич**

*кандидат экономических наук, доцент*

*БГЭУ (Минск)*

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОДХОДОВ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ РАДИОКОНТЕНТА

*В статье предлагается рассматривать проведение психографических и поведенческих исследований слушателей, не имеющих прецедентов в радиосфере Республики Беларусь, как*