

среднетехнологичных отраслей низкого уровня (1,6%), среднетехнологичные высокого уровня и высокотехнологичные отрасли, используя 22% затрат, дают 31% новой продукции.

Следует отметить необходимость расширения показателей оценки инновационного развития, используемых в Государственной программе инновационного развития Беларуси на 2016-2020 гг. Недостаточно используется многообразный перечень инструментов инновационной политики, слабо анализируется практика социальных инноваций, инноваций в государственном секторе экономики, формирование «зеленых инноваций». Оценки могут включать меры политики, которые влияют на инновации косвенно, например такие, как политика в области конкуренции и открытости экономики для международной торговли, инвестиций и миграции. Об этом, в частности, свидетельствуют и международные индикаторы инновационного развития, так, в Глобальном инновационном индексе 2017 г. Беларусь по индексу эффективности инноваций занимает 120 место, что связано со слабостью институциональной среды инновационного развития.

Список использованных источников.

1. Andrews, Matt, Lant Pritchett, and Michael Woolcock. 2013. "Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation." *Journal of Development Studies* 49 (1): 1–18.

2. Favero, Nathan, Kenneth J Meier, Laurence J. O'Toole, Jr. 2016. "Goals, Trust, Participation, and Feedback: Linking Internal Management with Performance Outcomes." *Journal of Public Administration Research and Theory* 26: 327–43.

***Ванкевич Елена Васильевна***

*д.э.н., профессор (Учреждение образования  
«Витебский государственный технологический университет»)*

## **РОЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

В современной экономической и управленческой литературе неоднократно высказывается мнение о том, что «выживание и успех любой организации зависит от того, насколько ее система управления человеческими ресурсами соответствует выбранному типу стратегического поведения» (3, стр. 6; 4, стр. 55;). В этой связи становится актуальным осознание современных трендов управления человеческими ресурсами на микроуровне и соотнесение их с практикой управления персоналом на отечественных предприятиях. В целях определения кадровой ситуации на микроуровне, ее видения работниками кадровых служб предприятий, оценки потенциала кадровых служб и реализации основных кадровых технологий в 2017 году был проведен опрос руководителей и специалистов кадровых служб 43 субъектов хозяйствования Витебской обла-

сти<sup>11</sup>. В результате опроса выявлено, что, по мнению работников кадровых служб, в рейтинге факторов, способствующих и препятствующих успешной деятельности организации, кадровые вопросы не доминируют. В качестве первостепенных факторов, способствующих успешной деятельности, отмечены в равной степени технологические, кадровые и финансовые факторы, а в качестве препятствующих факторов отмечены финансовые и маркетинговые. То есть, если в зарубежной практике подтверждена взаимосвязь бизнес-стратегии компании и используемой стратегии управления человеческими ресурсами (3, стр. 6), то в отечественном менеджменте она не визуализируется. В качестве первостепенных кадровых проблем работники кадровых служб организаций отмечают низкий уровень среднемесячной заработной платы, высокую текучесть персонала и, очевидно, обусловленное этими старение кадрового состава работников. Второй по приоритетности кадровой проблемой, по мнению работников кадровых служб, является комплекс задач, связанный со снижением текучести кадров, омоложением коллектива, закреплением молодых работников. Это взаимосвязанные задачи, так как высокая текучесть приводит, как правило, к ухудшению структуры персонала (вымывание молодежи, квалифицированных работников, ухудшению состава коллектива и социально-психологического климата в нем). Поэтому приоритетными кадровыми технологиями должны стать кадровая диагностика и управление затратами на персонал. Дефицит высококвалифицированных кадров отмечен как третья по степени важности кадровая проблема, что в совокупности с такими вопросами как квалификация имеющегося персонала, обучение персонала (отмеченные тоже как достаточно важные работниками кадровых служб организаций) свидетельствует о существовании сложностей с комплектованием коллектива нужного качества, подбором квалифицированных работников и в целом, с политикой развития персонала. Проблемы обеспечения высококвалифицированным персоналом, повышение квалификации, привлечения высококвалифицированных работников актуализируют комплекс управленческих работ, связанный с технологией развития персонала и прогнозирования перспективной потребности в персонале, навыках, компетенциях. Сравнение рейтинга основных кадровых проблем в оценках респондентов в 2014 году и в 2017 году показывает, что принципиального изменения в структуре ответов не произошло (1, стр. 36; 2, стр. 35–36). То

---

<sup>11</sup>Исследование проведено методом стандартизированного анкетного опроса руководителей и сотрудников кадровых служб организаций (на примере Витебской области). При разработке анкеты использована методология международного исследования CRANET (4) и масштабное исследование Национального союза кадровиков Российской Федерации. Предыдущие раунды исследований проводились нами в 2008 и 2014 годах (см.1; 2; 3). Среди обследованных в 2017 г. предприятий 30,2% имеют численность работников более 500 чел., 20,9% могут быть отнесены к малым предприятиям (с численностью до 100 чел.). 60,4% обследованных организаций охарактеризовали свое финансово-экономическое положение как устойчивое, 32,5% – как неустойчивое, 7% – как кризисное. Средний размер предприятий по численности работников – 450 чел. Средний уровень текучести кадров по выборке: 12, 215%. В выборке представлены все виды экономической деятельности, основными из которых являются промышленность (44,1% респондентов), транспортная деятельность и связь (11,6%), сельское хозяйство (11,6%).

есть организации имеют практически ставшие хроническими кадровые проблемы, которые не решаются. Анализ необходимого методического обеспечения для решения основных кадровых проблем организаций показал, что при наличии определенной нормативной базы остаются необеспеченными такие основные кадровые технологии как кадровая диагностика и мониторинг, развитие персонала, управление затратами на персонал, прогнозирование потребности в персонале и в навыках, компетенциях. Авторитет кадровой службы зависит не только от формальных полномочий, которыми ее наделило руководство, но и от уровня специальных знаний ее сотрудников, применимости и ценности их рекомендаций. Оценка статуса кадровой службы в организации по результатам опроса 2017 года показала, что только на 1 предприятии кадровая служба включена в общее руководство организации (2,3 %), то есть ситуация не менялась за 2014–2017 гг. Динамика коэффициентов выполнения кадровых функций свидетельствует, что за 2014–2017 гг. несколько снизился делопроизводственный характер в работе кадровых служб, однако принципиального изменения в их деятельности не происходит. В наибольшей степени выполняются такие кадровые функции как оформление найма, кадровое делопроизводство и формирование кадрового резерва (то есть то, что регламентировано нормативно-правовыми актами в Республике Беларусь) – коэффициенты выполнения этих функций выше 0,7 в обоих опросах. Средняя степень выполнения характерна для большинства кадровых функций: подбор и отбор персонала, определение потребности в персонале, адаптация персонала, определение потребности в обучении, организация обучения, оценка (аттестация) персонала, формирование единой кадровой политики (коэффициент выполнения функций в диапазоне от 0,5 до 0,7). Остальные функции (восемь из 20 перечисленных) реализуются слабо (коэффициент выполнения функций в диапазоне от 0,3 до 0,5), одна практически не реализуется (например, расчет затрат на персонал, коэффициент выполнения этой функции 0,23 в 2017 году, причем по сравнению с 2014 годом он снизился) (2, стр. 40). То есть предприятия не считают затраты на персонал, несмотря на то, что это одна из основных статей формирования себестоимости продукции и главный рычаг мотивации работников. Поэтому складывается впечатление, что работников не хватает. Проведение кадровой диагностики может выявить абсолютно иную ситуацию (5).

Таким образом, проведенное исследование показало, что кадровые проблемы видят не все кадровые службы и не связывают бизнес-стратегию организации со стратегией управления человеческими ресурсами. Правомерно отметить слабую степень консолидации усилий различных служб в решении кадровых вопросов. Анализ распределения полномочий выявил, что часть кадровых функций практически не выполняется (управление затратами на персонал, анализ перспективной потребности в персонале и компетенциях). По-прежнему сохраняется преимущественно делопроизводственный характер деятельности кадровой службы. Для успешной деятельности белорусских организаций необходимо увязать их бизнес-стратегии со стратегиями управления человеческими ресурсами, дополнить существующие методические указания по определению численности работников отделов кадров, а также требований к профессиональ-

ному и образовательному уровню работников данной службы, организовать подготовку специалистов для кадровых служб предприятий в учреждениях образования республики, разработать такие основополагающие документы как Концепция кадровой работы на микроуровне в условиях становления инновационной социально-ориентированной экономики, Типовое положение о кадровой службе организации и ее организационной структуре управления, методические рекомендации для реализации современных технологий кадровой работы и ее программное обеспечение.

#### Список использованных источников.

1. Ванкевич, Е. В. Современные проблемы организации производства, труда и управления на предприятиях легкой промышленности Республики Беларусь / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под. науч. ред. Е. В. Ванкевич, В. А. Скворцова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2010. – 284 с.

2. Галешова, Е. Кадровая деятельность в организациях Республики Беларусь: оценка рисков и потенциала / Е. Галешова, Е. Ванкевич // DU SZF Socialo Zinatnu Vestnesis. – 2015. – № 1. – С. 23–44.

3. Завьялова, Е. К. Взаимосвязь управления человеческими ресурсами и инновационной активности российских компаний // Е. К. Завьялова, В. С. Цыбова, Е. С. Яхонтова. – Российский журнал менеджмента. – Том 12, № 3. – 2014. – С. 3–32.

4. Клемина, Т. Н. Управление человеческими ресурсами и результаты деятельности организации: теоретические дебаты и эмпирические исследования // Российский журнал менеджмента. – Том 6, № 3., 2008. – С. 51–58.

5. Маковская, Н. В. Трансформация трудовых процессов в условиях модернизации предприятий. – Могилев, МГУ им. А. Кулешова, 2015. – 144 с.

*Дятлов Сергей Алексеевич*

*д.э.н., профессор (Санкт-Петербургский государственный экономический университет)*

### **НЕЙРО-СЕТЕВАЯ РЕИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВИЯ САНКЦИЙ И УСИЛЕНИЯ ГЛОБАЛЬНОЙ ГИПЕРКОНКУРЕНЦИИ**

*(Материал подготовлен при грантовой поддержке РФФИ,  
проект № 16-02-00531)*

В современных условиях происходит новейшая цифровая, нейро-сетевая трансформация структуры мировой и национальных экономик. Появляется принципиально новый вид конкуренции — глобальная инновационная гиперконкуренция. При этом появление новейших прорывных нейро-сетевых технологий в решающей мере призвано обеспечить реализацию гиперконкурентных преимуществ стран-лидеров в среднесрочной перспективе [2]. Сегодня в веду-