

личия в экономическом развитии между своими и восточными (приморскими) районами. [3]

Список использованных источников

1. Ян Дакэн. Использование иностранных инвестиций в Китае./Пекин. инвестиции в Китай №2, 2006.
2. Справочник по освоению западных регионов. Пекин, 2000.
3. Тао Хойдон. Анализ инвестиционных возможностей западного региона Китая/Вести института современных знаний, №4-2006.

УДК 331.1 (075.8)

**ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В  
РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

**В.В. Черевко**

*УО «Полоцкий государственный университет»*

В условиях плановой экономики работа с персоналом на отечественных предприятиях была связана исключительно с администрированием и сводилась к комплектованию штата, ведению трудовых книжек, оформлению отпусков и т.д. Но изменения, происходящие в мировой экономике (ускорение научно-технического прогресса, значительное усиление конкуренции и др.), обусловили важность стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами.

В отличие от западных компаний на белорусских предприятиях практически отсутствует до настоящего момента наличие таких должностей как «менеджер по персоналу», «менеджер по развитию», «заместитель директора по управлению человеческими ресурсами» и др. Данные должности пока ещё не активно, но начинают вводиться в основном на частных фирмах (более активно данный процесс осуществляется в Российской Федерации). Само стратегическое управление персоналом как таковое отсутствует: в большей степени кадровый менеджмент носит текущий характер. В период перехода Республики Беларусь к рыночной экономике выделяют несколько этапов развития кадрового менеджмента [1].

1991-1995 гг. Для предприятий в данный период времени работа в области управления персоналом сводилась к стратегии выживания. Её особенность – массовое сокращение численности персонала, что являлось важным фактором снижения затрат предприятия в первые постсоветские годы. Данная стратегия с одной стороны способствовала сокращению избыточной занятости на предприятиях, но с другой стороны приводила к потере наиболее квалифицированных кадров и к социальной нестабильности в обществе.

1996-2000 гг. В данный период времени для кадрового менеджмента характерна стратегия сохранения кадрового состава предприятия. Эта стратегия опирается на административный запрет массового увольнения работников и необходимость удержания уровня безработицы в стране не выше 2 %.

2001- наши дни. Предприятия ориентированы на стратегию кадрового сопровождения производства, что связано с необходимостью обязательного выполнения предприятиями плановых заданий по обеспечению темпов роста объемов выпуска продукции. Но реализация данной стратегии осуществляется на фоне очень высокого износа основных средств предприятий, недостатка инвестиций и оборотных средств. Поэтому достижение плановых показателей роста объёмов выпускаемой продукции часто достигается путём вовлечения всё большей численности персонала в производство. С одной стороны это ведёт к снижению безработицы: если в 1995 году уровень официально

зарегистрированной безработицы составлял 2,9 %, то в 2005 – 1,5 % [2]. Но с другой стороны, избыточная занятость ведёт к увеличению себестоимости продукции, и как следствие, к росту запасов готовой продукции на складах и нехватке оборотных средств.

Ещё одной отличительной чертой современных кадровых стратегий предприятий Республики Беларусь, на наш взгляд, можно назвать постоянное в какой-то мере «принудительное» повышение зарплаты, не всегда обусловленное ростом производительности труда и повышением эффективности производства. Вследствие этого на предприятиях увеличивается фонд заработной платы, что ведёт к одному из следующих последствий: увеличение цены выпускаемой продукции или, в случае «замораживания» цен, к снижению рентабельности продукции.

Особенностью кадрового менеджмента является и необходимость обновления кадрового состава из-за старения персонала. В качестве примера можно привести данные по одному из ведущих предприятий Республики Беларусь ОАО «Нафтан», где к 2005 году почти каждый четвёртый руководитель находился в пенсионном или предпенсионном возрасте и темпы старения данной категории выше других категорий работников: за последние 3 года рост составил около 7 процентных пунктов.

Для изучения особенностей кадрового менеджмента на предприятиях Республики Беларусь нами было проведено анкетирование работников кадровых служб и руководителей предприятий. Исследование проводилось на 22 предприятиях Витебской области. В выборку были включены предприятия различных отраслей (нефтехимия, пищевая промышленность, лёгкая промышленность, транспорт, бытовое обслуживание и др.), форм собственности и численности персонала.

Анализ анкетных данных дал следующие результаты.

1) доля работников, занимающихся вопросами кадровой политики.

Кадровые службы отечественных предприятий и организаций значительно отличаются по численности и составу от западных фирм, где доля работников, занимающихся вопросами кадрового управления составляет 1,5-2 % от численности персонала. У нас данный показатель значительно ниже. На исследованных предприятиях вопросами кадровой политики занимаются около 0,9 % от общей численности персонала. Необходимо отметить, что данный показатель был получен «за счёт» нескольких малых предприятий с численностью работников до 100 человек, где доля работников, занятых решением кадровых вопросов составляла около 4 %. На остальных же предприятиях данный показатель находился в интервале от 0,4 до 0,7 % с небольшими отклонениями.

2) профессиональный состав работников кадровых служб. По профессиональному составу кадровых служб в западных фирмах преобладают психологи, социологи, педагоги, выпускники школ бизнеса, что также разительно отличается от состава отечественных кадровых служб, где в основном работают специалисты с техническим образованием (59,1 % среди опрошенных работников), а 23,1 % – с экономическим, 10,6 % – с юридическим образованием, 7,2 % работников кадровых служб предприятий Витебской области имеют педагогическое или др. вид образования.

3) степень вовлечённости работников кадровых служб в формирование кадровой политики предприятия. На основании проведённого анализа установлено, что максимально необходимая степень участия работников кадровых служб в реализации отдельных направлений кадровой политики была отмечена лишь по таким направлениям как организация подбора и отбора персонала (45,5 % проанализированных предприятий), организация обучения персонала (68,2 %) и аттестация кадров (86,4 %). В наименьшей степени работники кадровых служб задействованы в работе с кадровым резервом и планировании карьеры.

4) характер работы по управлению персоналом. Проведённое анкетирование установило, что на 68,2 % предприятий кадровый менеджмент носит текущий (оператив-

ный) характер. Стратегическое направление в управлении персоналом отмечено лишь на 31,8 %.

5) степень участия работников кадровых служб в разработке общей стратегии предприятия. Проведённый анализ установил, что более чем на половине исследованных предприятий работники кадровых служб задействованы в разработке общей стратегии развития своего предприятия (54,5 %). Соответственно, на 45,5 % предприятий данные работники не участвуют в стратегическом управлении организацией.

6) применение современных методов оценки эффективности управления персоналом. На 95,5 % исследованных нами предприятиях не применяются современные методы оценки. Приоритет отдаётся традиционным методам оценки (структурный анализ, анализ текучести персонала и т.д.).

7) степень влияния различных факторов на разработку и реализацию кадровой политики предприятия. Исследование показало, что наибольшее влияние на проводимую кадровую политику оказывает финансовое состояние предприятия и используемый на предприятии стиль руководства (59,1 % опрошенных выставили наивысшие оценки). Из факторов, оказывающих наименьшее влияние, «лидируют» качественные характеристики кадрового состава предприятия.

8) выявление трудностей подбора отдельных категорий работников.

Было установлено, что наименьшие трудности возникают при удовлетворении потребности в таких категориях как «прочие служащие» и «рабочие». 54,5 % респондентов выставили наименьшие оценки (0 и 1 балл). В то же время необходимо отметить, что на каждом третьем предприятии (31,8 %) возникают определённые трудности (баллы 3 и 4) при удовлетворении спроса на руководителей и специалистов. Достаточно большая доля опрошенных отметили большие трудности (баллы 4 и 5) при подборе работников данных категорий: 18,2 % и 27,3 % соответственно. Данные результаты говорят о том, что наши предприятия достаточно часто начинают сталкиваться с нехваткой квалифицированных специалистов и руководителей.

При этом в процессе анкетирования было установлено, что при подборе кандидатов на появляющиеся вакантные должности 90,9 предприятий используют внутренние источники подбора персонала.

9) определение приоритетных методов отбора кандидатов при управлении карьерой. В процессе исследования были выявлены наиболее часто используемые методы оценки кандидатов на предприятиях Витебской области. На абсолютном большинстве предприятий приоритет отдаётся рекомендациям со стороны высшего руководства или руководителей других структурных подразделений (72,7 %).

10) оценка уровня организации этапов кадровой политики. В рамках проведённого исследования респондентам было предложено оценить уровень организации этапов кадровой политики на исследуемых предприятиях. В результате исследования было установлено, что на высоком уровне на предприятиях Витебской области организованы этапы подбора и отбора персонала (59,1 % отметили высокий уровень организации), обучения персонала (45,5 %) и аттестации кадров (63,6 %). Наименее эффективно организовано управление карьерой работников: 36,4 % выставили низкую оценку и 54,5 % – среднюю. В целом, невысокую оценку получили такие этапы реализации кадровой политики как планирование потребности в персонале и адаптация персонала.

Все выше названные отличительные черты белорусского кадрового менеджмента обуславливают определённые проблемы с формированием стратегического подхода к управлению персоналом на отечественных предприятиях: недостаточно высокое качество разрабатываемых и внедряемых кадровых решений вследствие несоответствия образовательно-профессионального и количественного состава кадровых служб необходимому уровню и использования устаревших методов в управлении персоналом, а также оторванность кадрового менеджмента от стратегии развития предприятия.

На наш взгляд, изучение зарубежного опыта управления персоналом в сочетании с анализом практики на белорусских предприятиях по этим вопросам позволяет найти

правильные и наиболее оптимальные решения при формировании и реализации кадровой политики и стратегии в организациях и на предприятиях нашей республики.

Список использованных источников

1. Vankevich Alena. Personnel strategy and their realization at the belarusian enterprises // Journal of Business Economics and Management. – 2005, vol VI. - № 2. – p. 101-112.
2. [www.belstat.gov.by](http://www.belstat.gov.by)

УДК 004.4

**АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НЕЙРОННЫХ СЕТЕЙ ДЛЯ  
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ**

**В.Л. Шарстнев, Е.Ю. Вардомацкая**

*УО «Витебский государственный технологический университет»*

Данные, характеризующие изменение явления во времени называются рядами динамики, или временными рядами. Основная цель изучения подобных рядов заключается в прогнозировании их развития. При этом следует учитывать некоторые моменты:

- Хороший прогноз можно получить практически только для детерминированного ряда, развитие которого и так известно.
- Прогноз предполагает, что в будущем не произойдет каких-либо существенных изменений факторов, которые могут повлиять на ряд.
- Как правило, отдача от прогнозирования достигается при применении комплексных решений, включающих не только методы прогноза, но и средства оптимизации.

В качестве объекта исследования был использованы показатели ежемесячного уровня реализации продукции одного из предприятий легкой промышленности г. Витебска за период 1995-2006 г.г., представленные в виде временного ряда (см. рис. 1).

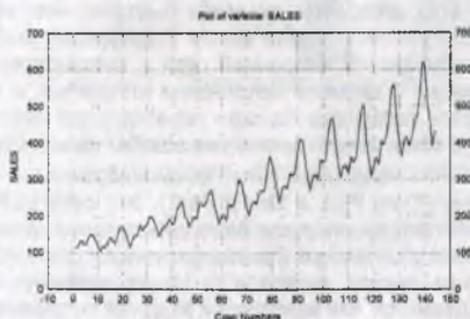


Рисунок 1 - Исходный временной ряд

Трудно ожидать, что исходный временной ряд (распределенные во времени уровни реализации продукции) будет детерминированным; продажи подвержены влиянию со стороны многих факторов, учесть которые практически невозможно. Ряд, который бу-