

## ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ПРОИЗВОДСТВА: ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТЫ

### HUMAN RESOURCING PROBLEMS IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT IN PRODUCTION BRANCH: ORGANIZATIONAL-ECONOMIC AND EDUCATIONAL ASPECTS

**Н. Л. Прокофьева\***

*Витебский государственный технологический университет*

УДК 378+330

**N. Prakofyeva\***

*Vitebsk State Technological University*

#### РЕФЕРАТ

*ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА, БИЗНЕС, ПЕРСОНАЛ, ДОСТОЙНЫЙ ТРУД*

*Уменьшение трудовых ресурсов и занятых в экономике Республики Беларусь сопровождается дисбалансом спроса и предложения на рынке рабочей силы. Острая потребность в квалифицированных кадрах сложилась в сфере малого и среднего бизнеса. В крупном бизнесе государственного сектора экономики одновременно существует излишняя численность и потребность в квалифицированной рабочей силе. В статье на основе статистической информации, социологических опросов исследуются с позиции главных стратегических целей концепции достойного труда возможности малого, среднего и крупного бизнеса привлекать и удерживать квалифицированную рабочую силу для инновационного развития сферы производства. Обосновывается необходимость особых условий кредитования инвестиционных программ малого бизнеса, чтобы повысить его привлекательность для квалифицированных кадров. Для сферы крупного и среднего бизнеса обосновывается необходимость укрепления социального диалога с целью создания условий для мотивации занятых работников к повышению квалификации и разработки программ взаимодействия с вузами и колледжами по адаптации их выпускников для конкретных организаций.*

#### ABSTRACT

*INNOVATION ECONOMY, BUSINESS, PERSONNEL, DECENT WORK*

*The reduction of labor resources and the employed in the economy of the Republic of Belarus is accompanied by the imbalance of demand and supply in the labor market. An acute need for qualified personnel has developed in the sphere of small and medium-sized businesses. In the large-sized business of the public sector there is an excessive number of and at the same time the need for skilled labor. In the article the opportunities of small, medium and large-sized business to attract and retain a qualified workforce for the innovative development of the production sphere are investigated from the perspective of the main strategic objectives of decent work on the basis of statistical information and sociological surveys. The necessity of special conditions for crediting of small-sized business investment programs to increase its attractiveness for qualified personnel is justified. The need to strengthen social dialogue in order to create the conditions for motivating employees to improve their skills, and the development of the cooperation programs with universities and colleges on adaptation of their graduates for specific organizations are substantiated for the sphere of large and medium-sized business.*

\* E-mail: [prokofevanina@mail.ru](mailto:prokofevanina@mail.ru) (N. Prakofyeva)

Согласно современной позиции Международной организации труда основным средством снижения уровня бедности является труд. Концепция достойного труда трансформировалась в целостную философию социально-экономического бытия, характеризующая труд как продуктивный, свободный, безопасный, справедливо оплачиваемый, который способствует развитию человека. Программа достойного труда в качестве доминанты в деятельности МОТ охватывает четыре ключевые задачи – содействие занятости, расширение социальной защиты, содействие социальному диалогу и соблюдение прав в сфере труда [1,15]. Стратегические задачи устойчивого развития экономики страны на основе инновационных преобразований изменяют структуру спроса на трудовые ресурсы из-за необходимости принятия решений субъектами хозяйственного оборота по оптимизации численности занятых и их структуры по квалификационному признаку. В этом случае проблема занятости, продуктивности труда и его справедливой оплаты дополняется несбалансированностью рынка труда и требует организационно-экономических преобразований в подготовке и переподготовке кадров.

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

В Республике Беларусь проблемы снижения численности населения, соответственно, снижения трудовых ресурсов и занятых в экономике сопровождаются дисбалансом спроса и предложения на рынке рабочей силы как по территориальному, так и по профессионально-квалификационному признаку. Наблюдается сильная

дифференциация в размере оплаты труда работников как в региональном и отраслевом аспектах, так и по видам бизнеса, что не позволяет обеспечивать им достойный трудовой доход для повышения качества трудовой жизни. Это противоречит одной из основополагающих целей концепции достойного труда: расширению возможностей занятости и получения дохода.

Структура денежных доходов населения Республики Беларусь (таблица 1) свидетельствует о высокой доле социальной поддержки государства – трансферты населению (22,8 % в структуре денежных доходов населения) превышают совокупную долю доходов от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход, и доходов от собственности: всего 13–16 %. Более 60 % денежных доходов населения определяет оплата труда.

Программа социально-экономического развития Республики Беларусь в обеспечении занятости ставит следующие задачи: повышение эффективности использования трудового потенциала, повышение гибкости рынка труда за счет повышения квалификации работников, создание высокотехнологичных рабочих мест, создание условий мотивации к высокоэффективному труду. Особые надежды правительство возлагает на развитие сектора малого и среднего бизнеса в экономике для расширения возможностей занятости в Республике Беларусь. Но сравнение структуры и динамики средней численности работников в разрезе видов бизнеса свидетельствует о том, что положительную динамику по темпам роста средней численности работников

*Таблица 1 – Денежные доходы населения в процентах к итогу*

Показатели	2009 г.	2010 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
<b>Всего</b>	100	100	100	100	100	100
<b>В том числе</b>						
Оплата труда	64,3	63,1	63,9	64,1	62,5	61,7
Доходы от предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход	11,4	12,7	10,5	10,3	8,5	8,2
Трансферты населению	20,2	20,4	20,7	21,0	21,1	22,8
Доходы от собственности	2,8	2,5	3,8	3,8	4,4	4,4
Прочие доходы	1,3	1,3	1,1	0,8	3,5	2,9

*Источник: на основе данных [5, 108].*

малые и микроорганизации имеют только до 2013 года (таблица 2).

Это связано с тем, что начиная с 2009 года, были приняты нормативные документы на уровне государства и правительства, которые способствовали формированию благоприятного бизнес-климата для развития предпринимательства, включающие существенное упрощение процедуры регистрации бизнеса, снижение налоговой нагрузки, стимулирование развития предпринимательских структур [4] и, прежде всего, в сельской местности. Кризисные явления в экономике, сопровождающиеся снижением совокупного платежеспособного спроса на товары и услуги, изменили ситуацию на рынке труда и, начиная с 2014 года, при общем снижении численности работников, занятых в экономике, положительную динамику демонстрирует только крупный бизнес.

По информации исследовательского центра РАБОТА. TUT. BY [6] за 2016 год приросли вакансии абсолютно во всех профессиональных областях. Наибольший прирост вакансий наблюдается в автомобильном бизнесе (+ 70,3 % по отношению к 2015 году), в производстве (+ 58,6 %), на транспорте и в логистике (+ 54,8 %), по рабочему персоналу –

на 61,1 %. Острая потребность в трудовых ресурсах и неудовлетворенный спрос на нее возникают в результате как структурной перестройки экономики, так и разрыва требований нанимателей и наемных работников.

Львиная доля неудовлетворенного спроса относится к сфере производства, поэтому остановимся на ней подробнее.

Нанимателей не устраивает качество подготовки специалистов, работников – несопоставимость требований к квалификации с выгодами работы в этих организациях как по уровню оплаты труда (таблица 3), так и по перспективам профессионального роста.

В исследуемом периоде времени уровень оплаты труда в малых и микроорганизациях ниже на 29–31 %, в средних – на 5–19 % по сравнению с крупным бизнесом. Разрыв в производительности труда еще более значительный: в малом и микро бизнесе она ниже на 60 %, в среднем – на 20–50 % от уровня крупного бизнеса (таблица 4). Сравнение заработной платы по видам бизнеса однозначно свидетельствует, что уровень оплаты труда в малом, микро и даже среднем бизнесе не способствует привлечению квалифицированной рабочей силы.

Таблица 2 – Структура и динамика средней численности работников, занятых в экономике Республики Беларусь по видам бизнеса

Показатель	2011 г.		2012 г.		2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	в % к итогу	в % к итогу	в % к предыдущему году	в % к итогу	в % к предыдущему году	в % к итогу	в % к предыдущему году	в % к итогу	в % к предыдущему году	
Средняя численность работников. Всего, в том числе:	100	100	98,3	100	99,3	100	99,4	100	98,8	
- крупные	73,9	73,8	98,1	73,0	98,2	73,6	100,3	74,7	100,3	
- МСП, в том числе:	26,1	26,2	98,9	27,0	102,3	26,4	97,0	25,3	94,6	
малые	9,5	9,8	101,1	10,1	102,1	10,3	101,9	9,9	94,2	
микро-	7,5	7,7	102,0	8,3	108,7	7,7	90,4	7,1	91,9	
средние	9,1	8,7	94,1	8,6	97,0	8,4	97,9	8,3	97,7	

Источник: рассчитано на основе [2, 5].

Таблица 3 – Относительные показатели сравнения оплаты труда в обрабатывающей промышленности Республики Беларусь

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
	в % к средней по виду деятельности				
Среднемесячная заработная плата работника по обрабатывающей промышленности, в том числе по субъектам бизнеса	100	100	100	100	100
крупные	117,5	118,1	114,7	109,4	104,8
малые	90,5	90,5	90,1	89,5	88,8
микро-	69,2	65,5	66,1	69,4	70,4
средние	99,2	101,4	102,3	100,8	99,8

Источник: рассчитано на основе [2, 5].

Таблица 4 – Уровни производительности труда в обрабатывающей промышленности Республики Беларусь

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
	в % к средней по виду деятельности				
Производительность труда в обрабатывающей промышленности, в том числе по субъектам бизнеса	100	100	100	100	100
крупные	108,5	107,8	109,5	109,8	109,3
малые	92,0	77,3	71,9	71,4	71,5
микро-	51,6	58,1	54,0	56,8	53,3
средние	66,2	109,3	90,0	82,6	84,4

Источник: рассчитано на основе [2, 5].

Низкий уровень производительности труда является следствием недостаточной оснащённости рабочих мест. Вероятность того, что малый и микробизнес будет соответствовать программным целям создания высокоэффективных рабочих мест, близка к нулю. Собственных средств для осуществления инвестиционных программ развития бизнеса у этой сферы экономики недостаточно, так как в 2015 году на долю 7,1 % занятых в микробизнесе приходился 1 % общей прибыли от реализации продукции, работ услуг, на долю 9,9 % занятых в малом бизнесе – 9,5 % (таблицы 3 и 5).

Кредитные ресурсы при государственной политике дорогих денег и ставке рефинансирования Национального банка Республики Беларусь даже сниженной в 2017 году до 16 % для малого и микробизнеса слишком обременительны.

В 2013 году принято постановление [3], в соответствии с которым из средств республиканского бюджета могут компенсироваться проценты за пользование банковским кредитом организациям, осуществляющим модернизацию производства. Основное условие – в результате проведения модернизации производства они должны обеспечить достижение определенного

Таблица 5 – Структура прибыли от реализации продукции, работ, услуг организаций обрабатывающей промышленности

Показатели	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, %.	100	100	100	100	100
Всего, в том числе:					
крупные	81,4	75,4	78,5	83,1	81,3
малые	11,0	7,5	9,6	8,0	9,5
микро-	1,8	3,3	3,3	1,6	1,0
средние	5,8	13,8	8,6	7,3	8,2

Источник: рассчитано на основе [2, 5].

уровня производительности труда (например, минимальный уровень по видам обрабатывающей промышленности – «обработка древесины и производство изделий из дерева» – 16,6 тыс. долларов добавленной стоимости на 1 работника в год). Претендовать на участие в процессах льготного кредитования инвестиционных процессов, в соответствии с этим постановлением, смогут организации крупного и среднего бизнеса. Малый и микробизнес не сможет обеспечить создание высокотехнологичных рабочих мест и условий мотивации к высокоэффективному труду, а, следовательно, он останется непривлекательным для квалифицированной рабочей силы.

Создание высокотехнологичных рабочих мест в результате инновационного преобразования процессов производства и реализации работ, услуг и продукции в сфере крупного и среднего бизнеса предъявляет дополнительные требования к квалификации работников, менеджеров среднего звена и управленцев высшего уровня. На уровне правительства и бизнес-сообщества Республики Беларусь обсуждаются следующие варианты обеспечения сферы производства квалифицированным персоналом: а) приглашать квалифицированных специалистов из Европы, где сложился высокий уровень безработицы; б) повысить качество базовой подготовки кадров в учебных заведениях и в организациях, предлагающих дополнительное образование; в) организовывать подготовку кадров и повышение их квалификации на предприятиях. Парадокс заключается в том, что во многих крупных государственных организациях существует избыточная численность работников. Кадровая диагностика [7] выявила избыточную численность

работающих в организациях страны почти 6 %. Оптимизация и реструктуризация трудового потенциала позволила бы значительно повысить эффективность деятельности этих организаций. Чтобы не усиливать социальную нагрузку, высвобожденным работникам необходимо предложить адекватную альтернативу: трудоустроиться в сфере частного сектора экономики, повысить квалификацию или пройти переподготовку, открыть свой бизнес. Последняя альтернатива в рамках этой статьи не рассматривается.

Из проведенного исследования вытекает, что сфера малого и микробизнеса не будет привлекательной для работников, высвобожденных с предприятий крупного бизнеса. Кроме того, чем выше дифференциация в оплате труда, тем выше вероятность текучести квалифицированных кадров в результате конкуренции за трудовые ресурсы. По результатам социологического опроса, (HeadHunter Беларусь, проект РАБОТА. TUT. BY [6]), 40 % из числа имеющих работу, регулярно просматривают сайты вакансий. В этих условиях актуальной становится задача, сформулированная Сэмом Уолтоном [8], что сотрудники важнее клиентов, следовательно, все принципы маркетинга по поиску, привлечению и удержанию клиентов жизненно необходимо применять к своим сотрудникам и улучшать их работу. С позиций концепции достойного труда – это укрепление социального диалога, с позиций отношений «бизнес – государство» – социальная ответственность. Чтобы ослабить сложившиеся тенденции по приобретению квалифицированных специалистов организаций-конкурентов через предложение более высокого уровня оплаты труда (за требуемую квалификацию ор-

ганизации готовы платить), необходимо участвовать в создании рынка квалифицированной рабочей силы. Для этого необходимо осуществить переход от упреков к качеству базового образования всех уровней к конструктивному диалогу между государством, нанимателями и учебными заведениями.

#### ПОДХОДЫ К ДОСТИЖЕНИЮ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Вопросам согласования рынка образовательных услуг и рынка труда уделяется внимание как в развитых, так и в развивающихся странах, которые в силу структурной перестройки экономики столкнулись с их дисбалансом. Наиболее распространенными мерами регулирования оказались организационные, в виде создания национальных советов, комиссий, центров по вопросам профессиональных умений, планирования подготовки кадров, содействия трудоустройству и адаптации к рынку труда выпускников всех форм обучения [9, с. 99–100]. В состав комиссий по вопросам профессиональных умений входят представители бизнеса, профсоюзов, системы образования и правительства. В Российской Федерации обосновывается необходимость создания центров с целью обеспечения совместимости компетенций уровня образования, определяемого федеральными государственными образовательными стандартами и вузами, и компетенций, предъявляемых к рабочей силе рынком труда [10, с. 43–49]. Частичное решение проблемы дисбаланса между рынком труда и рынком образовательных услуг возможно путем прямых связей между вузами и работодателями. Под потребности конкретных заказчиков должны быть определены показатели оценки компетенций специалистов, методики обучения, критерии отбора образовательных программ и их реализация [10, 11]. Организационные меры в разных странах могут дополняться: а) административно-принудительными в виде, например, специальных законов и предписаний для всех предприятий с численностью работников, превышающей 500 человек, ежегодно обучать 15 % рабочей силы [9, с. 104]; б) экономическими: финансирование работы в частных фирмах выпускников путем предоставления в течение полугода владельцам предприятий субсидий в виде опла-

ты 50 % издержек на вновь созданные рабочие места [12]. Трудоустройство молодежи – одна из наиболее значимых проблем в Республике Беларусь. Это единственная категория рынка труда, в которой на 1 вакансию претендуют 44 соискателя [6], но ни организационных, ни тем более экономических мер содействия адаптации и занятости не предусмотрено. Обсуждаемые для внедрения меры по усилению ответственности субъектов хозяйственного оборота за отказ от заявленной потребности в дипломированных специалистах и увеличение сроков отработки обязательного распределения снизят мотивацию потенциальных работников к получению образования, и приобретению дополнительных компетенций, так как, по мнению всех авторов, это в интересах только финансово неэффективных организаций, которые на условиях конкуренции не могут привлечь квалифицированные кадры и обеспечить достойный уровень оплаты труда [9, 11, 13]. Изменение профессиональных компетенций в результате инновационного преобразования субъектов хозяйственного оборота может компенсироваться с помощью государственных программ содействия занятости и программ дополнительного последиplomного образования. И те, и другие дорогостоящи и не всегда эффективны. Неэффективность первых – в низкой мотивации официально зарегистрированных безработных к труду [13, с. 181]; вторых – по заключению специалистов, работающих в организациях, предлагающих дополнительное образование [14], результативность программы может оказаться близкой к нулю, если заказчик не смог конкретизировать цель повышения квалификации, а слушатели не заинтересованы в дополнительных знаниях. В организациях должно культивироваться стремление к росту профессионализма, а эффективное использование высокой квалификации обеспечивает значительный прирост прибыли. Последнее утверждение основывается на многолетних исследованиях экономистов США [15] предпринимательских структур, вкладывающих финансовые ресурсы в повышение квалификации персонала и экономящих на таких вложениях. Десятилетний период исследований и одних, и вторых позволил сделать вывод, что лучших финансовых результатов в долгосрочной перспективе до-

стигают те предпринимательские структуры, которые стремятся к повышению квалификации собственного персонала, а не к постоянному его обновлению за счет привлечения специалистов соответствующего уровня со стороны.

Решению проблемы привлечения квалифицированных кадров в малом и микробизнесе (ни экономически, ни организационно они самостоятельно не смогут их привлечь и удерживать) могут содействовать инжиниринговые и консалтинговые организации, которые на договорной основе обеспечат кадровое сопровождение их деятельности.

На основе вышеизложенного, совершенствование организационного аспекта согласования подготовки кадров по объему и структуре для экономики инновационного развития может осуществляться в три этапа:

1. В соответствии со стратегией структурной перестройки экономики страны на основе прогнозирования определяется перечень специальностей и ориентировочных цифр государственного заказа на подготовку квалифицированных кадров. Информация должна быть публичной, что позволит сформировать стремление к росту профессионализма.

2. Состав компетенций и требования к квалификации специалистов согласовываются с инновационно активными организациями круп-

ного и среднего бизнеса и высшими учебными заведениями.

3. Возможная корректировка цифр государственного заказа в зависимости от уровня и темпов преобразования экономики.

#### ВЫВОДЫ

Инновационное развитие экономики Республики Беларусь требует создания высокотехнологичных рабочих мест и подготовки работников соответствующей квалификации. Оптимизация численности работников и изменение требований к их профессиональным компетенциям существенно изменит ситуацию на рынке труда и может привести к снижению доходов и качества жизни, что противоречит целям Концепции достойного труда и социально-экономического развития Республики Беларусь. Для достижения сбалансированности спроса и предложения на рынке труда целесообразно воспользоваться опытом других стран в применении организационных и экономических мер для стимулирования инвестиций в формирование рынка труда, соответствующего требованиям инновационной экономики. Активный диалог и организационное взаимодействие между государством, нанимателями и учебными заведениями позволят обеспечить высокую эффективность как государственных, так и частных инвестиций.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Достойный труд – ключевой ресурс инновационного развития, Доклады и тезисы докладов круглого стола, посвященного 90-летию Международной организации труда, проведенного в рамках Ломоносовских чтений на Второй международной научной конференции «Инновационное развитие экономики России: ресурсное обеспечение» (22–24 апреля 2009 г.), Москва, ТЕИС, 2009, 824 с.
2. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь: статистический ежегодник (2016), Национальный статистический комитет Республики Беларусь, Минск, 2016, 366 с.

#### REFERENCES

1. Kolosovoj, R.P. (2009), *Decent work - the key resource of innovative development. Reports and theses of the round table reports, dedicated to the 90th anniversary of the International Labour Organization, held in the framework of Lomonosov Readings at the Second International Scientific Conference «Innovative development of Russian economy: resource provision» (April, 22–24, 2009)* [Dostojnyj trud – kljuchevoj resurs innovacionnogo razvitija], Moscow, TEIS, 2009, 824 p.
2. Maloe i srednee predprinimatel'stvo v Respublike Belarus': statisticheskij ezhegodnik (2016), Nacional'nyj statisticheskij komitet Respubliki Belarus' [Small and medium-size business in the

3. *О мерах по стимулированию реализации инвестиционных проектов с высокой добавленной стоимостью.* Указ Президента Республики Беларусь № 301 от 8 июля 2013 г. Нац. Реестр правовых актов Республики Беларусь 9 июля 2013 г.
4. *О создании дополнительных условий для инвестиционной деятельности в Республике Беларусь.* Декрет Президента Республики Беларусь от 6 августа 2009 года № 10.
5. Республика Беларусь: статистический ежегодник (2016), *Национальный статистический комитет Республики Беларусь*, Минск, 2016, 518 с.
6. *Рынок труда Беларуси. Итоги 2016* (2016), режим доступа: <https://jobs.tut.by/article/19797> (дата доступа: 01.03.2017)
7. Лобович, А. (2017), *Оптимизация должна быть социально ответственной*, режим доступа: <http://www.belta.by/society/view/optimizatsija-dolzha-byt-sotsialno-otvetstvennoj-lobovich-232545-2017/> (дата доступа: 01.03.2017)
8. Уолтон, С. (2011), *Сделано в Америке. Как я создал Wal – Mart*, Альпина Паблишер, 224 с.
9. Ванкевич, Е.В., Коробова, Е.Н., Шарстнев, В.Л., Войтеховская, И.А. (2010), *Рынок образовательных услуг и рынок труда Республики Беларусь: направления согласования*, Витебск, УО «ВГТУ», 2010, 206 с.
10. Горбатко, Е.С. (2013), *Методика формирования компетенций в интегрированной системе высшего образования, ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия*, 2013, № 70, С. 43–49.
11. Завгородняя, В.В., Хамалинский, И.В. (2014), *Основные направления развития взаимодействия рынка труда и рынка образовательных услуг, Региональная экономика: теория и практика*, 2014, № 37, режим доступа: Republic of Belarus: Statistical Yearbook], Minsk, 2016, 366 p.]
3. *O merah po stimulirovaniju realizacii investicionnyh proektov s vysokoj dobavlennoj stoimost'ju*, [The measures to encourage the implementation of high value-added investment projects], (2013), The Decree of the President of the Republic of Belarus № 301, July 8, 2013, Nat. Register of Legal Acts of the Republic of Belarus, July 9, 2013.
4. *O sozdanii dopolnitel'nyh uslovij dlja investicionnoj dejatel'nosti v Respublike Belarus'* [On creation of additional conditions for investment activity in the Republic of Belarus], (2009), The Decree of the President of the Republic of Belarus, № 10, August 6, 2009.
5. Respublika Belarus': statisticheskiy ezhegodnik (2016), Minsk, Nacional'nyj statisticheskiy komitet Respubliki Belarus' [The Republic of Belarus: Statistical Yearbook], Minsk, 2016, 518 p.
6. *Rynok truda Belarusi. Itogi 2016* [Labor market of Belarus. Results of 2016], (2016), available at: <https://jobs.tut.by/article/19797> (accessed 01.03.2017)
7. Lobovich, A. (2017), *Optimizacija dolzhna byt' social'no otvetstvennoj* [Optimization has to be socially responsible], (2017), available at: <http://www.belta.by/society/view/optimizatsija-dolzha-byt-sotsialno-otvetstvennoj-lobovich-232545-2017/> (accessed 01.03.2017)
8. Uolton, S. (2011), *Sdelano v Amerike. Kak ja sozdal Wal – Mart*, [Made in America. How I created Wal – Mart], Alpina Publisher, 224 p.
9. Vankevich, E.V., Korobova, E. N., Sharstnev, V.L., Vojtehovskaja, I.A. (2010), *Rynok obrazovatel'nyh uslug i rynek truda Respubliki Belarus': napravlenija soglasovanija* [Education market and labor market of Republic of Belarus: directions of consistency], Vitebsk, VSTU, 206 p.
10. Gorbatko, E.S. (2013), The technique of

- <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-razvitiya-vzaimodeystviya-rynka-truda-i-rynka-obrazovatelnyh-uslug#ixzz4ZbmnMX5k> (дата доступа: 01.03.2017)
12. Алашеев, С.Ю., Кутейницына, Т.Г., Посталюк, Н.Ю. (2013), *Обзор мировых практик организации взаимодействия рынка труда и системы профессионального образования*, режим доступа: <http://userdocs.ru/geografiya/37942/index.html> (дата доступа: 01.03.2017)
  13. Ванкевич, Е.В., Коробова, Е.Н. (2015), Оценка эффективности активных программ содействия занятости в регионе, *Вестник Витебского государственного технологического университета*, 2015, № 28, С.174–185.
  14. Колесников, С. (2016), *Кнут или пряник?* режим доступа: <http://delo.by/personnel/~shownews/knut-ili-prjanik> (дата доступа: 20.10.2016)
  15. Westover, J.H. (2013), The Impact of Comparative State-Directed Development on Working Conditions and Employee Satisfaction, *Journal of Management and Organization*, 2013, № 19, Issue 2, pp. 451–463.
  11. Zavgorodnjaja, V.V., Hamalinskij, I.V. (2014), *Os-novnye napravlenija razvitiya vzaimodejstvija rynka truda i rynka obrazovatel'nyh uslug* [Main development directions of interaction between labor and education markets], *Regional'naja jekonomika: teorija i praktika*, 2014, № 37, available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-napravleniya-razvitiya-vzaimodeystviya-rynka-truda-i-rynka-obrazovatelnyh-uslug#ixzz4ZbmnMX5k> (accessed 01.03.2017)
  12. Alasheev, S.Ju., Kutejnicyna, T.G., Postaljuk, N.Ju. (2013), *Obzor mirovyh praktik organizacii vzaimodejstvija rynka truda i sistemy professional'nogo obrazovanija* [World practice review of organization of interaction between labor market and professional education system], available at: <http://userdocs.ru/geografiya/37942/index.html> (accessed 01.03.2017)
  13. Vankevich, E.V., Korobova, E.N. (2015), Efficiency appraisal of active programs for employment assistance in the region [Ocenka jeffektivnosti aktivnyh programm sodestvija zanjatosti v regione], *Vestnik of Vitebsk state technological University – the VSTU Bulletin*, 2015, № 28, pp. 174–185.
  14. Kolesnikov, S. (2016), *Knut ili prjanik* [Knut or carrots?] available at: <http://delo.by/personnel/~shownews/knut-ili-prjanik> (accessed 20.10.2016)
  15. Westover, J.H. (2013), The Impact of Comparative State-Directed Development on Working Conditions and Employee Satisfaction, *Journal of Management and Organization*, 2013, Vol. 19, Issue 2, pp. 451–463.

Статья поступила в редакцию 05. 12. 2016 г.