

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

УДК 631.15:631.58

**Ретунский Вячеслав Николаевич**

**Организационно-экономические основы  
формирования кадрового потенциала  
предприятия АПК переходной экономики**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Минск – 2001

Работа выполнена в Белорусском государственном экономическом университете

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Лещиловский П.В., Белорусский государственный экономический университет

Официальные оппоненты – доктор экономических наук Пешко Д.А., главное экономическое управление Аппарата Совета Министров Республики Беларусь; кандидат экономических наук, доцент Маркусенко Л.Н., Республиканское научно-исследовательское учреждение «БелНИИ аграрной экономики», сектор трудовых ресурсов

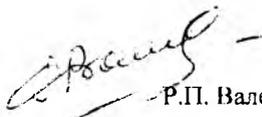
Оппонирующая организация – Белорусский аграрно-технический университет

Защита диссертации состоится 28 декабря 2001 г. в 14 час. на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при Белорусском государственном экономическом университете по адресу: 220070, г. Минск, пр. Партизанский, 26, зал заседаний совета (ауд. 205). Тел. 249 51 07

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского государственного экономического университета.

Автореферат разослан 28 ноября 2000 г.

Ученый секретарь по защите диссертаций, кандидат экономических наук, профессор

  
Р.П. Валеви́ч

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность темы диссертации

В агропромышленном комплексе республики занято более трети всех работников. Однако их потенциал находится на уровне, недостаточном для обеспечения эффективного ведения хозяйственной деятельности. Безусловно, медленная трансформация хозяйственных отношений, недостаточное внедрение новых технологий, отток квалифицированных специалистов из отрасли, «инвестиционный голод» и, как следствие, медленное техническое перевооружение агропромышленного комплекса, сдерживают развитие рыночных отношений. Поэтому предъявляются особые требования к кадровому потенциалу предприятий агропромышленного комплекса. Остро встает проблема качества и профессиональной подготовки трудовых ресурсов, задействованных в АПК. Указанная проблема, охватывающая экономические, социальные и культурные аспекты, разрабатывалась известными экономистами: Базылевым Н. И., Борисевичем В. И., Беляцким Н. П., Валевиц Р. П., Воробьевым Л. А., Горячко Н. И., Гоцким Г. Г., Гусаковым В. Г., Давыденко Л. Н., Догилем Л. Ф., Дадалко В. А., Дайнеко А. Е., Зайцем Н. Е., Иванцовым П. И., Кабушкиным Н. И., Кивейшей Е. И., Кулаженко В. А., Лещиловским П. В., Медведевым В. Ф., Нехорошевой Л. Н., Пешко Д. А., Прокопенко Н. Ф., Соусем В. И., Тихоновским Н. С., Тонковичем В. С., Ушачевым И. Г., Шапиро С. Б. и многими другими. Вместе с тем в республике произошли изменения в отношениях собственности и условиях хозяйствования производителей сельскохозяйственной продукции, законодательной базе, кредитно-финансовой и кадровой политике, что вызывает необходимость исследований по данной теме.

Актуальность исследования определяется также принятой в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь № 399 от 18 июля 2001 г. Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь. В этом документе определены приоритетные направления кадровой политики в реальном секторе экономики, среди которых:

создание отраслевых систем мониторинга кадрового потенциала;  
расширение целевой подготовки специалистов для агропромышленного комплекса;

развитие системы переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров предприятий всех отраслей реального сектора экономики.

В диссертационном исследовании поставлена цель обосновать данные подходы с учетом того, что управление профессиональным потенциалом работников определяет эффективность работы предприятий в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Предполагается, что повышение квалификации кадрового потенциала предприятий создаст условия для стабилизации работы отрасли, реструктурирования хозяйственных отношений, повышения экономической эффективности предприятий.

### **Связь исследования с крупными научными программами, темами**

Диссертационная работа выполнена в рамках научных исследований, проводимых кафедрой экономики и управления предприятиями АПК Белорусского государственного экономического университета по теме: «Дать оценку совокупного производственного потенциала сельскохозяйственных предприятий республики и определить эффективность его использования» (2000 – 2004 гг., № ГР 20001354, I-II этапы)

### **Цель и задачи исследования**

Цель работы состоит в теоретическом обосновании и практической разработке экономического механизма формирования кадрового потенциала аграрных предприятий.

В соответствии с поставленной целью сформулированы следующие задачи:

изучить и обосновать сущность, значение и особенности формирования и использования кадров, а также основы управления предприятием АПК;

разработать и обосновать теоретические и методологические принципы управления кадрами в условиях переходной экономики;

разработать предложения по формированию кадрового потенциала предприятий переходной экономики;

обосновать оптимальный вариант обеспеченности АПК специалистами и квалифицированными рабочими;

разработать предложения по влиянию квалификации кадров на

эффективность производства,

изучить, систематизировать и дополнить существующие методы оценки кадров и диагностический инструментарий;

обосновать эффективную модель оценки уровня квалификации работников предприятия агропромышленного комплекса;

дать оценку существующим формам и методам обучения и повышения квалификации кадров;

разработать и внедрить на предприятиях АПК модель организации обучения и повышения уровня квалификации работников.

### **Объект и предмет исследования**

Объектом исследования выступают:

переходная экономика Республики Беларусь;

предприятия агропромышленного комплекса Республики Беларусь;

работники предприятий АПК;

действующая практика формирования кадрового потенциала предприятий.

Предметом исследования являются:

особенности переходной экономики Республики Беларусь и управления предприятием АПК, а также требования, предъявляемые к менеджерам и работникам предприятия переходной экономики;

совокупность профессионально-личностных качеств работника предприятий АПК;

существующая практика формирования кадрового потенциала предприятий агропромышленного комплекса и возможности повышения ее эффективности.

### **Методология и методы проведенного исследования**

Теоретической и методологической основой исследования является изучение трудов отечественных и зарубежных ученых. Верификация выдвинутой гипотезы осуществлялась на основе сопоставления статистических данных.

Основные методы исследования – системный анализ и синтез, методы формализации экономических процессов, научная абстракция и экономическое моделирование.

Информационной базой исследования служили материалы – Министерства статистики и анализа Республики Беларусь, предприятий

Министерства статистики и анализа Республики Беларусь, предприятий и организаций системы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, данные годовых отчетов колхозов, совхозов и межхозов, труды БелНИИ аграрной экономики, материалы периодической печати и научно-практических конференций.

### **Научная новизна и значимость полученных результатов**

Научная новизна проведенного исследования состоит в:

разработке моделей, механизмов, рекомендаций и применении эволюционного подхода к исследованию проблемы на основе изучения кадрового потенциала предприятий АПК в контексте конкретных экономических, политических и социальных условий их работы;

методологическом обосновании единства профессиональных и личностных качеств менеджера, значимости комплекса его личностных качеств, включая ценностные, мировоззренческие, культурные, поведенческие аспекты, для эффективной деятельности;

построении модели взаимосвязи между функциями управления и качествами менеджеров. При этом получена возможность оценки качеств менеджера посредством эффективности реализации функций управления. Данный подход позволяет систематизировать многообразие классификаций качеств менеджеров, обосновать взаимосвязь между эффективностью процесса управления предприятием и профессионально-личностными качествами работников;

разработке модели единства образовательной и воспитательной функции в процессе формирования кадрового потенциала предприятия переходной экономики. В ней профессионализм работника определяется не только профессиональными качествами, но также совокупностью личностных свойств, важную роль среди которых играют нравственно-ценностные, мировоззренческие составляющие;

построении механизма оценки уровня квалификации работников, в которой активно используются различные методы (собеседование, тестирование и т.д.);

обосновании процедур оценки кадрового потенциала в единстве с процессом управленческого воздействия на объект исследования. Процедура оценки таким образом исследуется и конструируется как органический элемент процесса управления предприятием, то есть находится в сфере его стратегических и тактических целей, корпоративной культуры.

### **Практическая значимость полученных результатов**

Практическая значимость проведенного исследования состоит в:

разработке механизма оценки уровня квалификации работников на основе анализа внутренней и внешней среды предприятия, общих и специфических требований к работнику, мониторинга кадрового потенциала трудового коллектива и уровня квалификации работника;

разработке методики и конкретных рекомендаций по обучению и повышению квалификации работников предприятий АПК;

подготовке практических рекомендаций для разработки нормативных и правовых актов, формирования законодательной базы.

### **Экономическая и социальная значимость полученных результатов**

Экономическая и социальная значимость полученных результатов состоит в повышении эффективности работы предприятий агропромышленного комплекса за счет интенсификации внутренних ресурсов предприятия: роста профессионализма кадрового состава предприятия; развития навыков выработки и принятия оптимальных управленческих решений; формирования адекватной стратегии поведения предприятия на рынке в краткосрочной и долгосрочной перспективе; повышения качества выпускаемой продукции.

Значимость полученных результатов состоит также в возможности использования результатов работы в практической деятельности для формирования кадрового потенциала предприятий переходной экономики.

Социальная значимость полученных результатов состоит в формировании у работников предприятий более прогрессивного менталитета, культуры. Эти изменения способствуют более активному развитию в республике рыночной экономики.

### **Основные положения диссертации, выносимые на защиту**

На защиту выносятся:

механизм повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятий АПК, разработанный на принципах единства подходов и методов совершенствования структуры трудового процесса и квалификации работников, взаимосвязи между эффективностью реализации функций управления и профессиональными качествами;

концепция управления кадрами предприятия переходной

экономики, базирующаяся на совокупности различных методов хозяйственной деятельности;

предложения по формированию и развитию кадрового потенциала предприятия переходной экономики на основе различных форм собственности и условий хозяйствования;

модель оценки уровня квалификации работников с использованием различных подходов, а также обоснования их профессиональных возможностей;

инструментарий в виде анкет, опросников, тестов, предназначенных для оценки кадрового потенциала работников предприятия.

### **Личный вклад соискателя**

Диссертация является самостоятельным научным исследованием. Научные идеи и теоретические результаты исследования принадлежат автору. Соискатель лично разработал методологическую основу формирования кадрового потенциала предприятий, обобщил и проанализировал статистические материалы, литературные источники. В опубликованных статьях изложены конкретные предложения по организации процесса обучения, проведению оценки кадров предприятий агропромышленного комплекса.

### **Апробация результатов исследования**

Положения, изложенные в диссертации, рассмотрены и одобрены в Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь, рекомендованы колхозам, госхозам, фермерским и другим сельскохозяйственным предприятиям для внедрения. Результаты использованы при разработке бизнес-планов, а также при оценке состояния кадрового потенциала, планировании и анализе его на сельскохозяйственных предприятиях Лельчицкого района Гомельской области. Результаты изложены в докладах на Международной научно-практической конференции «Проблемы стабилизации и экономического роста в Республике Беларусь» в г. Минске (октябрь 1999 г.), Международной научно-практической конференции «Организационно-экономические проблемы формирования и развития социальной инфраструктуры села в условиях перехода к рынку» в г. Бобруйске (март 2000 г.).

Предложенные в диссертационном исследовании методики и

результаты апробированы автором на предприятиях «Пуше», «Дженти», «ОП НИИ ПКД», белорусском отделении Британского открытого университета (1994 – 2001 гг.).

### **Опубликованность результатов**

По результатам исследований опубликовано 8 работ общим объемом 57 страниц, в том числе 3 статьи депонированы в ИНИОН РАН, 3 статьи опубликованы в научных журналах, 2 тезисы научно-практических конференций.

### **Структура и объем диссертации**

Диссертация включает введение, общую характеристику работы, три главы, заключение и приложения. Общий объем диссертации составляет 144 страницы, в том числе 19 таблиц, 2 рисунка на 25 страницах, 3 приложения на 11 страницах. Список использованных источников включает 111 наименований.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**В первой главе «Особенности управления предприятием в условиях переходной экономики»** изложены особенности функционирования предприятия в условиях переходной экономики.

Переходная экономика, (экономика переходного общества), рассматривается как качественно самостоятельное образование, отличное от форм экономики социалистической, капиталистической и смешанной. Переходная экономика есть управляемая система, имеющая ряд специфических характеристик. Для эффективного управления ею необходимо не только четкое представление различий в целях, задачах, объектах и методах управленческого воздействия, но также знания особенностей и условий, в которых работают предприятия переходной экономики. Нами подготовлены и обоснованы различия в управлении предприятием стабильной и переходной экономики, которые представлены в таблице I.

Необходимым элементом эффективного управления предприятием выступает знание особенностей и условий, в которых создавались и работали предприятия в период существования административно-командной экономики. Эти условия следующие: авторитарное отношение государства к экономике, централизованное

ценообразование, монополизация производства, структурно-производственные дисбалансы, тотальное планирование.

**Таблица 1**  
**Различия в системах управления предприятиями стабильной и переходной экономики**

Элементы процесса управления	Экономическая система общества		Предприятие (организация)	
	стабильного	переходного	в стабильной экономике	в переходной экономике
<b>Объект</b>	системы и подсистемы экономики общества		сама организация и ее отдельные элементы	
<b>Субъект</b>	субъекты управления - подсистемы, организации и люди		люди	
<b>Цели</b>	поддержание уровня благосостояния и дальнейшее развитие; рост экономических показателей	стабилизация; достижение устойчивых экономических показателей, экономического роста	множество, но глобальные: выживание, развитие	цели хаотичны, глобальные могут отсутствовать вообще
<b>Средства</b>	стабильная внутренняя и внешняя экономическая политика	административно-командная, непопулярная силовая экономическая политика	цивилизованные, отработанные поколениями менеджеров средства и технологии	хаотичные, недостаточно профессиональные средства

В то же время, современные условия, в которых работают предприятия, отличаются следующей спецификой: нарушением снабженческо-сбытовых связей между предприятиями-производителями, платежным дефицитом предприятий, поливалютностью, натурализацией обмена (неплатежи, бартер), нестабильностью финансово-банковской системы, высоким уровнем инфляции, разрывом между финансовым рынком и хозяйственной деятельностью, несовершенством законодательной базы, неготовностью рынка труда к удовлетворению спроса со стороны предприятий на профессионалов в области менеджмента, маркетинга, финансов, либерализацией цен, формированием конкуренции; сочетанием конкуренции с неконкурентными номенклатурными методами продвижения на рынок товаров и услуг, плюралистичностью социально-экономических моделей постсоветского пространства, незрелостью, несформированностью технологий менеджмента, незрелостью

корпоративной культуры и корпоративных ценностей, индивидуально-личностных ценностей и потребительского идеала.

Исходя из условий внутренней и внешней среды экономики вытекает ряд требований, предъявляемых к работникам предприятий АПК республики. Эти требования группируются на блоки в зависимости от факторов внутренней и внешней среды предприятия, а также в зависимости от специфики и содержания труда. Все требования (качества) сгруппированы в три основных блока: личностно-психологические, обще-профессиональные и узко-профессиональные (знание предметной области профессии). Таким образом, задача оценки состоит из двух этапов: первый этап – выполнение специальной процедуры по конкретизации массива требований, предъявляемых к конкретной профессии, второй этап – сама процедура оценки, проведенной по заранее определенному плану, методике, что находит отражение во второй главе исследования.

**Вторая глава «Основы оценки потенциала кадров предприятия»** посвящена изучению проблемы обеспеченности АПК кадрами управления, специалистов и рабочих, а также разработке методологических основ построения процедуры оценки уровня квалификации работников АПК республики. Обеспеченность АПК кадрами управления, специалистами и рабочими недостаточна для решения стоящих сегодня перед отраслью задач. Это обусловлено происходящими в экономике процессами стагнации, отсутствием необходимых инвестиций и необходимой реструктуризации в отрасли. Указанные причины обусловили отток рабочей силы из села. Динамика данного процесса представлена в таблице 2.

В связи с возникновением на современном этапе специфических требований к кадровому потенциалу АПК встает вопрос о методической и практической разработке инструментария для оценки кадрового потенциала предприятий в соответствии с новыми требованиями. Нами разрабатывается модель построения универсальной (с точки зрения объекта и методов исследования) процедуры оценки уровня квалификации кадров предприятия. Для этого проанализирован существующий методический инструментарий и отстроена технологическая последовательность и методика его применения в процедуре оценки. При этом соблюдены два основных принципа: использование существующих методов оценки и единство формального и ситуационного подхода в изучении требований к профессии.

**Тенденции изменения занятости и распределения численности  
работников по отраслям экономики  
(по данным Министерства статистики и анализа Республики  
Беларусь)**

	1990	1995	1998	1999	2000	Изменение численности занятых за 1990–2000 гг.
<b>Всего занято в экономике</b>	5150,8	4409,6	4416,6	4442,0	4441,0	-709,8
В том числе						
промышленность	1592,9	1216,2	1221,0	1231,0	1226,7	-366,2
сельское хозяйство	985,4	843,5	695,3	659,5	625,1	-360,3
строительство	570,4	302,4	329,5	330,5	312,3	-258,1
транспорт	306,6	250,0	261,1	262,0	255,8	-50,8
торговля, материально-техническое снабжение и сбыт, заготовки	381,9	472,1	483,2	493,3	532,3	150,4
управление	73,9	100,4	107,3	118,2	136,6	62,7
иные отрасли экономики	1239,7	1225	1319,2	1348	1352,2	112,5

Предлагаемая методика дает возможность строить процедуру оценки в несколько этапов:

- «формирование образа» (построение системы требований к должности);
- выбор методов и инструментария оценки;
- «профессиональное отсеивание» (фильтрация массива исследуемых);
- анализ профессиональных возможностей исследуемых;
- формирование заключения о профессиональных возможностях;

- формирование рекомендаций;
- реализация функций управления.

Сама процедура оценки в «чистом виде» занимает лишь незначительную часть всей технологической цепи. Однако в указанном построении кроется сущность предлагаемого метода: она выступает таким образом неотъемлемым элементом процесса управления предприятием.

**Третья глава «Формирование кадров предприятия АПК в условиях переходной экономики»** посвящена исследованию:

причин, заставляющих работников повышать свою квалификацию. Рассматриваются как социально-экономические и организационные основы обучения и повышения квалификации, так и внутренние, мотивационно-психологические;

проблем организации системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации работников в целях формулирования ряда рекомендаций по организации и проведению указанного процесса;

процесса внутрифирменного обучения в качестве элемента стратегии управления персоналом предприятия переходной экономики, с целью вовлечения данного процесса в единую «технологическую цепь» управления.

В моделировании системы обучения работников предприятий АПК предложено несколько принципов. Принцип позитивного использования существующего потенциала работников, который определяет место, роль процесса обучения в структуре деятельности работника, утверждает необходимость четкого соизмерения полезности реального опыта работника с содержательными установками на обучение, дополняет его методами, апробированными в мировой и отечественной практике. Принцип единства обучения и воспитания предполагает процесс обучения работника неразрывно с формированием в нем соответствующего менталитета, представлений о предпринимательском поведении, нормах потребления, нормах качества жизни, гражданских правах и т.д. Обучение и воспитание рассматривается как единый неразрывный процесс. Принцип опережающего развития дает возможность сделать процесс обучения актуальным на перспективу. В процессе обучения закладываются основы, позволяющие работнику в изменяющемся обществе заниматься самообразованием, развитием собственного профессионального потенциала, чтобы быть востребованным на рынке труда и собственном

предприятия.

Применение указанных принципов позволяет построить процесс обучения максимально соответствующим потребностям как предприятия, так и отдельных его работников.

Для определения потребности в кадрах тех или иных профессий и планирования процесса обучения на предприятии, имеющем большую численность работников, рекомендовано применение математических методов. С их помощью определяется дефицит специалистов с нужным уровнем квалификации или специализации, планируются количественные и качественные показатели обучающих программ.

На основе методики, предложенной БелНИИ АЭ и позволяющей рассчитать потребность в механизаторских кадрах, мной предлагается модель для расчета потребности в кадрах рабочих специальностей, которые связаны с эксплуатацией технологического оборудования, машин и механизмов.

Среднегодовое количество работников выбранной профессии рекомендуется определять по формуле:

$$P_m = Q_{тр} * K / T_{тр} * K_n * K_t \quad (1)$$

где  $P_m$  – среднегодовое потребное количество рабочих для выполнения объема работ;

$Q_{тр}$  – плановый объем работ;

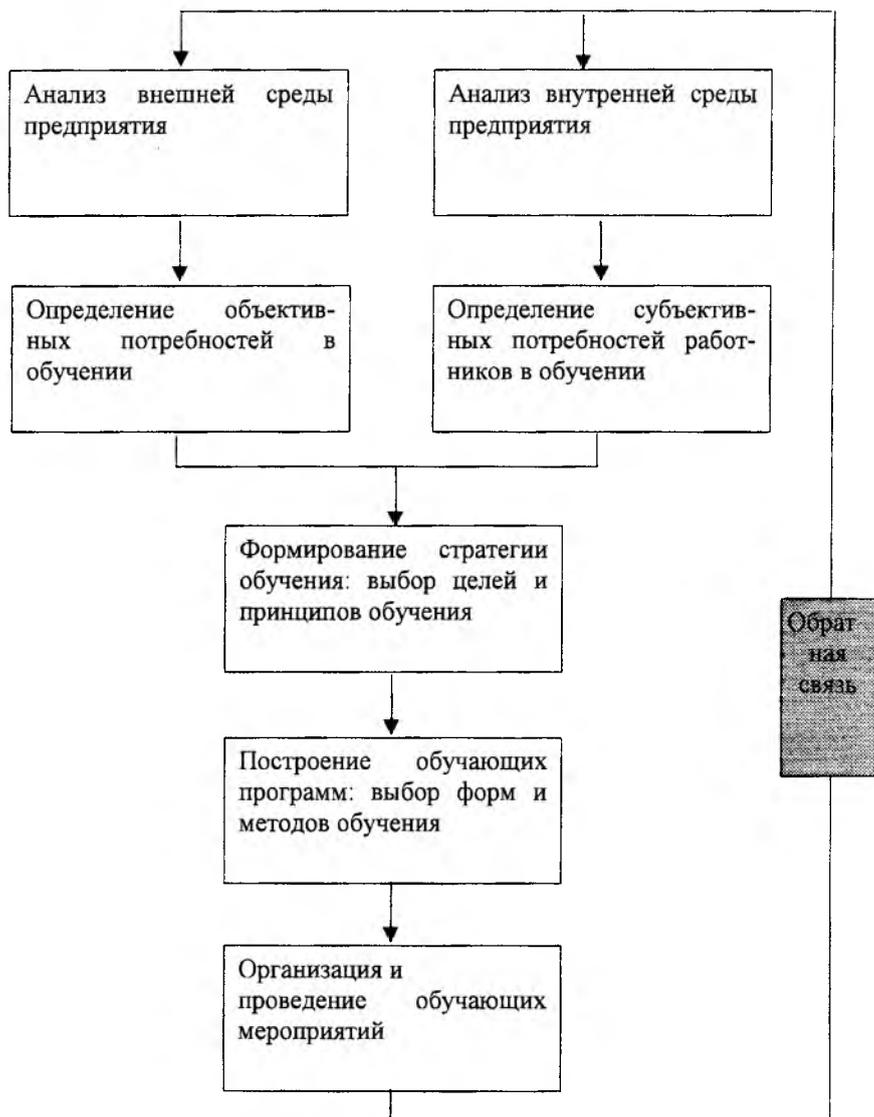
$K$  – коэффициент пропорциональности физического оборудования условно-эталонному;

$T_{тр}$  – фонд рабочего времени;

$K_n$  – коэффициент потерь рабочего времени по причине простоя оборудования;

$K_t$  – коэффициент возможной занятости оборудования без учета простоя.

Данная модель апробирована автором на предприятиях Лельчицкого района Гомельской области с учетом верификации сформулированной в работе гипотезы, сбора статистического материала, изучения кадрового потенциала предприятий, отдельных трудовых коллективов, рекомендаций научных учреждений по отбору, обучению, повышению квалификации, мотивации персонала предприятий. На основании исследования разработана следующая модель организации процесса обучения.



**Рис. 1. Модель построения обучения и повышения квалификации на предприятиях Лельчицкого района**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования сформулированы следующие выводы и предложения.

1. Переходная экономика является необходимым историческим периодом, имеющим свои специфические закономерности развития. Указанное своеобразие формирует ряд особенностей социальной, экономической, культурной жизни в рамках этого периода, особые условия для хозяйственной деятельности предприятий. Качественное своеобразие переходной экономики от экономики административно-командной требует особого подхода и методологии изучения кадрового потенциала предприятий. Сущность указанного подхода состоит в ориентации на профессиональное изучение условий внешней и внутренней среды работающих предприятий и анализ обусловленных ими требований к кадровому потенциалу предприятий и уровню квалификации его работников /1, 2, 5, 8/.

2. Необходим особый подход к рассмотрению условий формирования кадрового потенциала предприятия и системы его управления с учетом накопленного опыта управления кадрами отечественной и зарубежной экономики, а также с учетом современных научных исследований. На основе проведенных исследований разработана методология формирования кадрового потенциала предприятия переходной экономики, созданы и апробированы на практике методики и инструментарий для анализа деятельности предприятия АПК, оценки его кадрового потенциала /1, 2, 5, 8/.

3. Установлено, что эволюционный подход к изучению процесса управления предприятием позволяет рассматривать проблему кадров как приоритетную и нуждающуюся в комплексном решении. Разработанная на основе анализа методика системы внутриорганизационного обучения, учитывает условия работы предприятия, его приоритетные и стратегические задачи. Это позволяет руководителю выявить субъективные и объективные потребности в обучении работников, подобрать наиболее оптимальные формы и методы обучения, установить механизмы обратной связи с первоначально поставленными целями и задачами. Данная методика внедрена в схемах управления предприятий Лельчицкого района Гомельской области и является их неотъемлемой его частью /6, 7/.

4. Предложен и внедрен на практике новый подход к

формированию кадрового потенциала предприятий, сущность которого состоит в единстве образовательных и воспитательных процессов. Профессионализм работника определяется не только конкретными навыками, но также личностными качествами, важную роль среди которых играют нравственно-ценностные, мировоззренческие составляющие. Практическое формирование высокопрофессионального работника заключается в его воспитании, формировании в нем менталитета, культуры /2, 4/.

5. Систематизирован и представлен фактологический материал, позволяющий сформировать личностный, ценностно-мировоззренческий, мотивационный портрет работника предприятия АПК. Даны рекомендации по использованию профессионального потенциала работника, возможностям его повышения. Определена структура распределения рабочего времени специалистов предприятия АПК. Это позволяет совершенствовать в рамках образовательно-воспитательного процесса взаимосвязь личностно-профессиональных, организационных и мотивационных составляющих в структуре трудового процесса, повышая тем самым его эффективность. Обобщенные данные социологического опроса руководителей предприятий отрасли позволили сформулировать требования к кадрам управления предприятием, обосновать стереотипы руководителя предприятия АПК, работающего в современных условиях /4, 6/.

6. Результаты проведенного исследования использованы для разработки нормативных документов в виде практических рекомендаций по управлению кадровым составом предприятий, методик и диагностического инструментария. Результаты исследования использованы также в смежных отраслях экономики, органах государственного управления. Область возможного применения проанализированного и обобщенного в работе материала возможна на предприятиях всех сфер экономики республики /2, 3/.

**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**

1. Ретунский В. Н. Особенности внутренней и внешней среды предприятия переходной экономики // *Агрэоэканоміка*. – 2000. – №3. – С. 15- 17.
2. Ретунский В. Н. Переходная экономика как управляемая система и особенности управления в ней предприятием // *Вести ін-та саврем. знаній*. – 2000. – № 2. – С. 36- 41.
3. Ретунский В. Н. Требования к кадрам управления предприятием переходной экономики // *Вести ін - та саврем. знаній*. – 1999. – № 1. – С. 20- 23.
4. Ретунский В. Н. Особенности внешней и внутренней среды предприятия в инфраструктуре переходной экономики// *Організацыйна-эканамічныя праблемы фарміравання і развіцця сацыяльнай інфраструктуры сёла ў ўмовах пераходу к рынку: Тез. докл. наўч. конф. / Бел. гос. экан. ун-т. – Бобруйск, 2000. – С. 182 – 184.*
5. Ретунский В. Н., Лещиловская М. П. Переходная экономика и ее место в инфраструктуре села // *Організацыйна-эканамічныя праблемы фарміравання і развіцця сацыяльнай інфраструктуры сёла ў ўмовах пераходу к рынку: Тез. докл. наўч. конф. / Бел. гос. экан. ун-т.– Бобруйск, 2000. – С. 87 – 90.*
6. Ретунский В. Н. Особенности управления предприятием переходной экономики и требования к кадрам управления/ Бел. гос. экан. ун-т. – Мн., 1999. – 12 с. – Деп. В ИНИОН РАН 19.10.99. – № 55060 // *Весці. НАН Беларусі, серыя гуманітарных навук*. – 2000. – №1. С. 155.
7. Ретунский В. Н. Переходная экономика как управляемая система и особенности управления предприятием переходной экономики/ Бел. гос. экан. ун - т. – Мн., 1999. – 14 с. – Деп. В ИНИОН РАН 19.10.99. -- № 55059 // *Весці НАН Беларусі, серыя гуманітарных навук*. – 2000. – №1. С. 155.
8. Ретунский В. Н. Процедура диагностики профессионального потенциала кадров управления на предприятиях, работающих в условиях переходной экономики/ Бел. гос. экан. ун-т. – Мн., 1999. – 12 с. – Деп. В ИНИОН РАН 20.10.99. – № 55066 // *Весці. НАН Беларусі, серыя гуманітарных навук*. – 2000. – №1. С. 155.

## РЭЗІЮМЭ

Рэту́нскі Вячаслаў Міколаевіч

### Арганізацыйна-эканамічныя асновы фарміравання кадравага патэнцыялу прадпрыемства пераходнай эканомікі

Ключавыя словы: пераходная эканоміка, прадпрыемства пераходнай эканомікі, кадры кіравання прадпрыемствам пераходнай эканомікі, метады ац'нкі кадравага п'тэнцыялу, працэдуры ац'нкі кадравага потэнцыялу, прынцыпы надрыхтоўкі кадраў, метады надрыхтоўкі кадраў.

Аб'ект даследвання – пераходная эканоміка; прадпрыемства пераходнай эканомікі, работнік прадпрыемства пераходнай эканомікі.

Прадмет даследвання – заканамернасці развіцця і кіравання пераходнай эканомікай; асаблівасці функцыяніравання прадпрыемства пераходнай эканомікі; сукупнасць патрабаванняў к прафесійна-асабістаму партрэту работніка прадпрыемства пераходнай эканомікі; арганізацыйна-эканамічныя формы развіцця кадравага патэнцыялу прадпрыемства пераходнай эканомікі. Мэта работы – распрацоўка комплексу мерапрыемстваў, якія могуць быць эфектыўна выкарыстаны на прадпрыемствах АПК і скіраваны на развіццё яго кадравага патэнцыялу.

У ходзе даследавання было зроблена апісанне якаснай своеасаблівасці пераходнага перыяду у эканоміцы; распрацавана метадалогія даследвання кадравага патэнцыялу прадпрыемства АПК; метадыка аценкі прафесійнага патэнцыялу работнікаў прадпрыемстваў; зроблены алгарытм адзінай кіраўніцкай тэхналогіі, уфіраванай на фарміраванне кадравага патэнцыялу прадпрыемства пераходнай эканомікі.

Вынікі даследвання могуць быць выкарыстаны як прадпрыемствамі АПК, так і прадпрыемствамі усіх іншых галін эканомікі Рэспублікі Беларусь.

## РЕЗЮМЕ

Ретунский Вячеслав Николаевич

### Организационно-экономические основы формирования кадрового потенциала предприятия переходной экономики

Ключевые слова: переходная экономика, предприятие переходной экономики, кадры управления предприятием переходной экономики, методы оценки кадрового потенциала, процедуры оценки кадрового потенциала, принципы подготовки кадров, методы подготовки кадров.

Объект исследования - переходная экономика; предприятие переходной экономики; работник предприятия переходной экономики. Предмет исследования – закономерности развития и управления переходной экономикой; особенности функционирования предприятия переходной экономики; совокупность требований к профессионально-личностному портрету работника предприятия переходной экономики; организационно-экономические формы развития кадрового потенциала предприятия переходной экономики. Цель работы - разработка комплекса мероприятий, которые могут быть эффективно применены на предприятии АПК и направлены на развитие его кадрового потенциала.

В процессе исследования было осуществлено описание качественного своеобразия переходного периода в экономике; разработана методология исследования кадрового потенциала предприятия АПК; разработана методика оценки профессионального потенциала работников предприятий; создан алгоритм единой управленческой технологии, направленной на формирование кадрового потенциала предприятия переходной экономики.

Результаты исследований могут быть использованы как предприятиями АПК, так предприятиями всех сфер экономики Республики Беларусь.

## SUMMARY

**Retunski N. Vyacheslav**

### **Economic- Organizing Foundations of Personnel Potential Formation at the Transitional Economy Enterprise**

**Key Words:** transitional economy, enterprise of transitional economy, management of a transitional economy enterprise, evaluation methods of personnel potential, principles of personnel training, methods of personnel training.

**Object of Research:** transitional economy; transitional economy enterprise; staff of a transitional economy enterprise.

**Subject of Research:** mechanism of development and management of transitional economy peculiarities of transitional economy enterprise functioning; sum- total of requirement to professional and personal portrait of a transitional enterprise staff; economic- organizing forms of development of transitional economy enterprise personnel potential. The goal of the research is to elaborate series of measures that can be effectively used at the enterprises in agricultural sector and aimed at personnel development.

In the process of research the description of quality originality of transitional period in economy was put into practice; methodology of personnel research at the enterprises in agricultural sector was worked out; methods of professional potential of personnel evaluation were elaborated; the algorithm of integrated managing technology was found aimed at personnel potential formation at the transitional economy enterprises.

Results of the research can be used by enterprises in agricultural sector as well as by other enterprises of the republic in any other field of economy that work in the conditions of transitional economy.

Налоговая льгота — Общегосударственный классификатор Республики Беларусь ОКРБ 007-98, ч. 1:22.11.20.600

Подписано в печать 26.11.2001. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ 491.

Белорусский государственный экономический университет  
Лицензия ЛВ № 170 от 21.01.98  
220070, г. Минск, просп. Партизанский, 26

Белорусский государственный экономический университет  
Лицензия ЛП № 336 от 16.03.99  
220070, г. Минск, просп. Партизанский, 26