

Второй этап реструктуризации включает следующие направления: диверсификационную политику; совершенствование управленческого (внутрифирменного) учета; акционирование; участие работников в управлении предприятием и прибылях; использование лизинговых отношений; бюджетирование; прогрессивные системы учета затрат: standard-costing, direct-costing, target-costing, Activity-Based-Costing – ABC, стратегический анализ затрат (Strategical Cost Analysis – SCA). Отдельные элементы второго этапа уже частично реализуются на первом этапе реструктуризации на предприятии. Например: создание акционерных обществ; участие работников в прибылях; диверсификация на отечественных предприятиях; лизинговые отношения и др.

Третий этап характеризуется реализацией системы комплексного характера на основе информационного обеспечения в том числе: сетеобразной структуры управления предприятием; инжиниринга; реинжиниринга бизнес-процессов; контроллинга (стратегического, оперативного); управления по целям (МВО); логистики; системы "точно в срок" (just-in-time – JIT); гибких производственных систем; тотального управления качеством (total quality management – TQM); применения концепции "подвижного" и "виртуального" производств с использованием GALS-технологии; создания единого информационного пространства (ЕИП).

Отдельные элементы структурных составляющих третьего этапа имеют место на первом и втором. Однако окончательная реализация указанных направлений возможна лишь на третьем этапе не только на уровне отечественных предприятий, но и их структурных подразделений.

*В.Е. Потеев, канд. с.-х. наук,  
Л.А. Буйко  
Филиал БГЭУ (Бобруйск)*

## **ВЛИЯНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ РУСП «СОВХОЗ КИСЕЛЕВИЧИ»)**

Реализация целей предприятия осуществляется через кадровую политику, направленную на формирование системы работы с персоналом и ориентированную на получение не только экономического, но и социального эффекта. Подтверждением сказанному является практическая деятельность РУСП «Совхоз Киселевичи» – одного из современных агропромышленных предприятий, специализирующегося на производстве овощей и семян овощных культур.

Если исходить из позиции экономической эффективности, то такая стратегическая ориентация развития была малообещающей, так как добиться устойчивой рентабельности при выращивании овощей открытого грунта, было не так просто. Но в РУСП «Совхоз Киселевичи» это удалось благодаря многолетней целеустремленной работе, путем тщательного подбора и отбора персонала, подготовки кадров овощеводов, специалистов и руководителей всех звеньев.

Предприятие практически становится базой резерва управленческих кадров и высококвалифицированных овощеводов для Бобруйского района.

Так, бывшие руководители РУСП «Совхоз Киселевичи» Рудая Г.Н. и Прокочник Н.Н. стали руководителями Бобруйского райисполкома. Сын лучшей тепличницы совхоза Кохоневич А.Ф. «вырос» до генерального директора агроторговой фирмы «Березина», включающей тепличный комбинат. Многие овощеводы стали менеджерами и специалистами овощеводческих совхозов имени Ленина, бывших совхозов «Гороховский», «Петровичи» и др.

Успех производства, стабильность развития отраслей агропромышленного комплекса данного предприятия характеризуют следующие показатели: ежегодная прибыль за последние 10 лет составляет в пределах 200-300 млн р.; ежегодная рентабельность по предприятию равна 20-25 %, в том числе рентабельность производства овощей около 30 %; урожайность овощей открытого грунта – 300-350 ц с 1 га, картофеля – свыше 400 ц.

Другой поучительный пример – развитие животноводческой отрасли. Общеизвестно, для выращивания овощей нужна органика. Только животноводство может решить эту проблему. С этой целью и была когда-то создана молочно-товарная ферма с содержанием 200 коров. Эта отрасль достигла небывалых для Бобруйского района показателей благодаря опять-таки людям, персоналу, их кропотливой, целеустремленной работе по созданию высокопродуктивного дойного стада, внедрению инновационных технологий по производству молока и выращиванию телок. Так, за 2008 год средний надой на корову составил 7782 килограмма, среднесуточный привес телят достиг 650 граммов. Животноводство также стало рентабельным (25 %). Следует при этом заметить, что вся молочная продукция реализуется только высшим сортом, что способствовало увеличению выручки на 40 млн р.

Третий пример – гордость совхоза – агрогородок, детище социальной сферы, объект создания комфортных условий проживания людей. За последние годы здесь построено 15 благоустроенных квартир индивидуального типа.

Приведенные примеры являются доказательством стабильности развития РУСП «Совхоз Киселевичи», обусловленной четким видением целей и перспективы, стремлением сделать людей более счастливыми. При этом заметим, что в данном случае, роль личности руководителя неоспорима. И вновь вспомним историю существования этого предприятия, которому всегда «везло» на руководителей. В подтверждение сказанному – стиль работы нынешнего руководителя предприятия Артемова Григория Васильевича, который на протяжении 12 лет упорно, творчески, с энтузиазмом, с новаторской энергией поддерживает достигнутые позиции и развивает успех и традиции этого уникального «мини-чуда» Бобруйского района. Очередная инициатива Григория Васильевича направлена на повышение экономической эффективности возделывания зерновых культур по современным инновационным технологиям. Над этой проблемой совместно со специалистами предприятия работают ученые Бобруйского филиала БГЭУ. Надо сказать с уверенностью, что первые результаты обнадеживающие.