

Наталья МАКОВСКАЯ

Кандидат экономических наук, доцент

Могилев

Новые подходы в системе управления

Принципиальные изменения в политической и экономической жизни Республики Беларусь, развитие демократических принципов управления общественным и частным производством настоятельно требуют от руководителей предприятий и государственных органов глубокого изучения современных методов и форм управления трудовыми коллективами.

Функции руководителя нынче значительно усложнились. Теперь он обязан не только думать о производственном и хозяйственном управлении своим предприятием, фирмой, но и постоянно решать перспективные, стратегические вопросы, которые раньше были в ведении главка или министерства. Без изучения рынка, без поиска места для своих товаров на нем, без инновационных вложений и банковских кредитов предприятие обречено, в условиях рыночных отношений оно погибнет в конкурентной борьбе.

Рынок имеет в основе демократические принципы, так как он не мо-

жет нормально развиваться без самостоятельности производителей и потребителей, без равноправия всех форм собственности и свободы выбора. Рыночная конкуренция уже сейчас стала механизмом отбраковки всех нежизнеспособных, неэффективных форм производства и торговли.

Много новых управленческих проблем поставил частичный отказ от монополизации, государственной централизации и игнорирования интересов производителей.

В годы советской власти монополизм союзных и союзно-республиканских министерств и ведомств достигал невиданных в мировой экономике масштабов: они держали под контролем 94% промышленного производства. К концу 80-х годов 12% промышленных гигантов охватывали три четверти производства. Для справки: на Западе монополистом считается тот, кто контролирует 30% товарного рынка; рост концернов-монополистов ограничивается специальными антitrustовскими законами, и удельный вес малых предприятий в промышлен-

ности постоянно увеличивается. Так, в Японии на небольших предприятиях с численностью до 100 человек занято 58% рабочей силы. Развитие малых производств делает экономический механизм более гибким, устойчивым к внешним потрясениям и конкурентоспособным.

Для создания цивилизованного рынка необязателен тотальный переход от государственной собственности к частной, достаточно законодательно закрепить за предприятиями право распоряжаться продукцией и имуществом.

Жизнь ставит перед руководителем такие проблемные задачи, как внедрение новых технологий, организация выпуска конкурентоспособных товаров, не формальное, а фактическое внимание к качеству выпускаемой продукции, решение комплекса социальных вопросов, поиски эффективных методов стимулирования труда, развитие самоуправления и одновременно укрепление единоначалия и дисциплины. Появляется еще одно очень важное новшество — риск. Сейчас в руках руководителя и аппарата управления, без преувеличения, судьба предприятия.

Особые задачи стоят и в связи с возникающими проблемами материально-технического обеспечения и сбыта. С ностальгическим умилением вспоминают коммерческие директора и заведующие отделами снабжения «старые добрые времена», когда они «выбивали» там, «наверху», дополнительные капитальные вложения, оборудование, топливо, материалы, фонд зарплаты. Тогда были великие мастера «откричать» дополнительные ресурсы на всякий случай, про запас. А теперь? Появились маркетинг, реклама, нужно искать контакты с партнерами в ближнем и дальнем зарубежье, преодолевать сложные таможенные барьеры, и все это требует профессиональных знаний.

Век живи — век учись

Длительное игнорирование особенностей товарного производства в условиях рыночных отношений при-

вело к тому, что специалисты и руководители предприятий в большинстве своем не владеют необходимой теоретической базой в области современного менеджмента, не имеют практического опыта работы в условиях экономической самостоятельности предприятий. Исследования показывают, что зачастую управление новыми предприятиями и фирмами осуществляется дилетантами. Согласно белорусской статистике, профессионально обученными в области управления являются только 4—5% руководителей, подготовку в вопросах права и психологии управления имеют менее 4%!

Среди предпринимателей прочно утвердилось мнение, что их жизненного опыта вполне достаточно для оптимального управления производственными коллективами, что специально изучать теорию и искусство менеджмента — лишняя трата времени. Многие не подозревают, что наука управления — одна из сложнейших отраслей знания, что здесь действуют объективные законы, имеются философские, социальные, правовые, психологические аспекты, что есть, в конце концов, мощная техника и даже искусство управления. Свои неминуемые срывы и провалы на служебном поприще они, естественно, объясняют случайными совпадениями неблагоприятных факторов, интригами и происками недоброжелателей. Для процветающих белорусских и российских нуворишей тот факт, что они приобрели огромные состояния без знания каких-либо теорий и законов управления, убедительно свидетельствует о ненужности любых форм обучения. Им важно овладеть другим искусством: как тратить деньги, не вызывая насмешек опытных, солидных зарубежных партнеров.

Уместно вспомнить известное ироничное высказывание о наших купцах, хотя проводить параллели между «новыми белорусами» и купечеством было бы не совсем корректно. «Такой же ты мужик, как и все, только вот синий сюртук носишь да и обтесался немного между господами, а посадить обедать с собой все-таки нельзя — в

салфетку сморкаешься», — говорил в прошлом веке историк С. Аттава.

Дилетанты во все времена охотно брались за решение любых проблем, если результаты их деятельности становились очевидны немедленно: как лечить грипп, рак и саркому, как застраховаться от порчи и слеза, предсказать будущее и т. д. Но ведь никто из дилетантов не решится исполнить сонату Бетховена или сделать простейшую хирургическую операцию — этому нужно долго и серьезно учиться. Так и с управлением — для дилетанта здесь все просто и ясно. К сожалению, мы на горьком опыте убедились, что получается, если во главе завода будет рабочий, а управляющим банком станет матрос. А ведь так и было в первые годы советской власти. IX съезд большевистской партии в 1920 г. формально закрепил следующее мудрое предложение: во главе государственных предприятий должен стоять директор-администратор обязательно из рабочих, а его помощником назначался профессионал-инженер. А если руководил предприятием инженер, то при нем состоял комиссар нужного социального происхождения или назначались один-два помощника-рабочих. Таким образом, «чуждые» элементы не могли «навредить», а позже, когда специалисты или эмигрировали, или были физически уничтожены как враги народа, возникла острая нехватка профессионально подготовленных кадров — в 1927 г. на 10 тыс. рабочих приходилось 65 инженеров и 68 техников, большинство из которых были практиками и специального образования не имели.

Однако утверждать, что мы всегда отставали в решении проблем в управленческой сфере и что за последние годы не наметились заметные тенденции к осознанию их важности, было бы не объективно. Система управления народным хозяйством БССР отличалась хорошей адаптированностью к требованиям административно-командной системы и воспитала много прекрасных специалистов, труд которых определил существенные достижения в отечественной энергетике, строительстве и тяжелой индустрии. Но какой ценой...

В современных условиях естественным является и то, что становление и развитие рынка в Республике Беларусь неизбежно ведет к образованию особой социальной группы — предпринимателей, т. е. к возрождению традиций купечества, одного из старинных сословий. Отношение русского и белорусского общества к предпринимательству, коммерции всегда было непростым, противоречивым и во многом отличным от социальных оценок Запада. Выступая посредником между производителем и потребителем и получая часть стоимости товара, купец должен обладать острым умом, смекалкой, даже отвагой, но при этом он и вызывает завистливое осуждение за свое «нетрудовое» быстрое обогащение и склонность к авантюризму. С XVI века на территории Беларуси и России стали складываться купеческие корпорации: гостиная и суконная сотни, а в 1775 г. были образованы купеческие гильдии.

Анализ истории предпринимательства в Европе и России показывает, что в период становления оно приобретает форму обычной спекуляции. Энергичные и предприимчивые ловкачи получают значительные прибыли от своей деятельности, но при этом наполняют товарами рынки и способствуют рациональному ценообразованию. Именно в такой фазе рыночных отношений и находится сейчас Беларусь, только подобные масштабы, размах спекулятивных сделок и не снились купцам.

Отсюда и такие «издержки», как неконкурентный тип поведения и стремление к торговой монополии через стовор или неэкономические типы — принуждение конкурента (например, рэкет), связи с коррумпированными чиновниками, отсутствие рыночной культуры и деловой этики, эрозия нравственности. В связи с этим нельзя не вспомнить мысль известного французского дипломата князя Талейрана: «Для того чтобы иметь много денег, не надо иметь много ума, а надо не иметь совести».

Но в то же время анализ истории предпринимательства убедительно доказывает, что будущее не за теми, кто

олицетворяет безнравственность и хищную алчность, а за теми, кто ориентирован на повышение общественного и частного производства и не боится свободной экономической конкуренции в силу своей профессиональной управленческой грамотности. Развитие рыночных отношений с акцентом на производителя материальных благ, расширение делового партнерства с иностранными бизнесменами — оптимистические признаки оздоровления хозяйственного механизма нашей страны.

С каждым годом растет интерес к опыту передовых фирм и корпораций развитых стран, заметно увеличилось количество зарубежной литературы, освещающей опыт международного менеджмента. Хотя большинство отечественных ученых и практиков воспитаны на критическом отношении к опыту менеджмента, отрицать, замалчивать или искажать большие достижения в совершенствовании управления производством стран Европы, Азии и Америки стало уже невозможно.

Современный управленец: кто он?

Слово «менеджер» начинает все более энергично вытеснять из нашего лексикона привычное понятие «руководитель», «управляющий». Равноценна, правомочна ли эта замена?

Общеизвестно, что в основе термина «менеджер» лежит английский глагол *to manage* — управлять, происходящий от латинского *manus* — рука. Менеджер — профессиональный управляющий, человек, обладающий специальными знаниями, талантом и определенными навыками в области организации производства и управления.

Все работники государственной конкурсной профессиональной службы США подразделяются на 18 рангов. С 1-го по 8-й — низший персонал (конторские служащие, машинистки, стенографистки), их руководители (*supervisors*) занимают должности от 9-го до 12-го ранга, руководители среднего звена (*manager*) — с 13-го по 15-й, а высшие руководители аттесту-

ются на должности 16—18-го рангов (*executives*).

Таким образом, собственно менеджеры, руководители среднего звена государственной иерархии США, составляют около 14% от 2,8 млн. служащих федеральных органов управления. Кроме того, необходимо учесть значительное количество менеджеров, работающих в частных компаниях Америки.

Если в Беларуси руководитель идентифицируется с первым лицом предприятия, директором или начальником крупного структурного подразделения, то на Западе менеджер не является первым руководителем или предпринимателем, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений. В европейско-американском понимании директор должен заниматься в основном стратегическим управлением, а оперативное управление он возлагает на заместителей; в Республике Беларусь же директор решает практически все вопросы, являясь в том числе и менеджером.

У современных предпринимателей Беларуси есть наглядный пример передовых стран, процветающих фирм. Стало наконец очевидным, что для осуществления радикальных перемен в обществе, для решительных экономических преобразований необходима адекватная система управления, которая смогла бы на базе рыночных отношений и новых морально-этических позиций обеспечить эффективность производства, удовлетворить требования потребителей. Для подготовки профессиональных управленческих кадров в Республике Беларусь начали функционировать школы и курсы менеджмента, маркетинга и бизнеса, введены специальные дисциплины в программы большинства вузов, расширяется прием слушателей в академии и высшие школы бизнеса и управления.

Велик соблазн решить проблему подготовки специалистов в области управления быстро и просто: есть опыт международного менеджмента и соответствующая учебная литература,

есть права человека и его величество Закон. Кажется, перенести все это на белорусскую землю — и проблема будет решена. Увы, не так все просто. Тем более что у нас нередко «хочется, как лучше, а получается, как всегда».

До сих пор в сознании подавляющего большинства живы стереотипы: отрицательное отношение к ценностям рыночной конкурентной экономики, ведущей якобы к анархии производства, приоритет государственных, общественных интересов над частными, преимущество крупного производства над мелким и монополистических отношений над конкурентными. Трудно, но необходимо перестраивать сознание белорусского народа на иное отношение к общественному производству.

Нельзя не учитывать и удивительную самобытность, неповторимость общественного устройства белорусского государства, наш вековой менталитет. Дело не только в особенностях белорусского этноса, но и в специфичности исторических путей развития нашего общества, отличных от истории западной цивилизации.

Славянская цивилизация, в состав которой исторически входит и белорусское общество, создала одну из важнейших ценностей — единство, целостность духовной культуры, ее синкретизм, т. е. многовековое стремление к нерасчлененности, к созданию устойчивой социально-духовной системы с функциональным взаимодействием ее составных частей. Русская философия изучала этот синкре-

тический потенциал, направленный на реализацию общего для всего человечества стремления к целостности, созданию некоего центра мировой культуры. Идеи «третьего Рима», интеграция христианского мира, предложенная Владимиром Соловьевым, и, наконец, дерзкая попытка СССР стать во главе человеческой цивилизации на основе коммунистических принципов — все это проявления синкретических тенденций.

Исторический опыт показывает, что реформаторские усилия сталкивались с недоброжелательностью большинства, считающего, что неудачи преобразований есть результат некомпетентности, эгоизма и коррумпированности власти. Так было с реформами Петра Великого и Александра II (не спасало и то, что они — помазанники Божии), так было и с реформами Столыпина, Керенского, Хрущева, Горбачева; такой же синдром всеобщей подозрительности к новшествам характерен и для нашего времени. Недоверие к отечественным реформаторам иногда ведет к идеализации иностранного образа жизни, и в частности к характерному для наших дней повышенному интересу к американским методам управления и к заокеанскому *modus vivendi* в целом, к попыткам залатать дыры белорусского финансового кафтана за счет весьма не бескорыстной «помощи» международных финансовых организаций и не всегда оправданных закупок иностранных технологий. Будем учиться управлять по-современному.