

## **ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ СИСТЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

Переход на рыночные отношения, осуществляемый в настоящее время, явился для потребительской кооперации чрезвычайно болезненным. Сегодня система оказалась в глубокой кризисной ситуации. В последние годы наметилась и приняла устойчивый характер тенденция к снижению доли потребительской кооперации в товарообороте Республики Беларусь. Если в 1985 г. она составляла 33,7 %, то за 9 месяцев 1996 г. — лишь 19,2 %. В этом показателе, как ни в одном другом, отражаются все негативные моменты работы системы. Потребительская кооперация катастрофически теряет свой сегмент рынка, торговую нишу, которая быстро заполняется другими структурами. Сегодня кооперативная система вплотную столкнулась на рынке с конкурентом в лице нарастающего частнопредпринимательского сектора, причем особенно это заметно в торговле и заготовках.

В сложившейся обстановке некоторые руководители кооперативных организаций питают иллюзии, что потребительская кооперация сможет автоматически войти в рыночные отношения и занять место в экономике нового типа в качестве силы, способной легко решать как хозяйственные, так и социальные задачи. При этом явно недооценивается сложность ситуации, складывающейся в условиях конкуренции даже при развитых рыночных отношениях, а тем более в переходном периоде.

В системе потребительской кооперации требуются новые формы и методы работы с кадровым потенциалом и его подготовки к работе в условиях рыночных отношений. Наряду с материальными и финансовыми ресурсами кадровый потенциал является основой для динамичного развития всех отраслей кооперативного хозяйства. С точки зрения логики рыночной экономики эффективное использование делового потенциала не менее прибыльно, чем умелое ведение финансовых операций.

Задача выхода системы потребительской кооперации из кризиса требует целенаправленной работы в отношении, во-первых, подбора, расстановки и воспитания кадров; во-вторых, их подготовки и переподготовки к работе в условиях рыночных отношений.

В настоящее время руководство потребительской кооперацией должны осуществлять компетентные, высокопрофессиональные люди, имеющие хорошую экономическую подготовку и предпринимательские качества, способные нестандартно мыслить и эффективно работать в жестких условиях рынка.

Почему одни райпо и райпотребсоюзы в нынешней экстремальной ситуации имеют прибыль, другие — убыток, причем районы часто соседние и функционируют в сходных условиях? Сегодня выживают те, кто находит неординарные решения для развития отрасли, сохранения рабочих мест, улучшения обслуживания сельского населения.

В период административно-командной экономики за руководителей системы думали и решали в партийных органах. Плоды такой политики дают о себе знать и поныне. В настоящее время фондовое распределение товаров сошло на нет. Тем не менее, многие специалисты в потребительской кооперации привыкли работать именно в таком режиме. Раньше была задача — как можно грамотнее и умнее "выбить" эти фонды и довести их до потребителя. Сегодня проблема полного перехода от фондово-распределительной системы товарных ресурсов к рыночной экономике — кардинальная. Она является едва ли не самой сложной, ведь речь идет о психологической перестройке кадров. У некоторых руководителей сох-

раняется ностальгия по прошлому, когда все распределялось, поставлялось и управлялось сверху. Результаты сказываются на финансовом состоянии вверенных им подразделений. Анализ работы кооперативных предприятий и организаций за 1995 г. показывает, что 44,9 % райпо и райпотребсоюзов имеют коэффициент финансовой устойчивости единицу и выше, соответственно 55,1 % — ниже единицы. Материалы многочисленных проверок свидетельствуют, что в системе имеют место факты безответственности, бесхозяйственности, а нередко и прямых злоупотреблений. В большинстве проверяемых предприятий устанавливаются те или иные нарушения, причем значительная их доля (около 14 %) приходится на руководящий состав. В 1995 г. к дисциплинарной, административной и уголовной ответственности привлечено более 9 тыс. работников, в том числе 1,4 тыс. руководителей организаций, предприятий, производственных участков. В связи с достижением пенсионного возраста и вследствие упущений в работе 35 председателей правлений райпо и райпотребсоюзов были замещены другими работниками. Произошла смена председателей Брестского, Витебского, Гомельского и Гродненского общепотребсоюзов. Судя по приведенным данным, качество работы управленческого звена системы пока не в полной мере соответствует современным требованиям.

Обучение кадрового потенциала, его подготовка к работе в условиях рынка — чрезвычайно важная проблема, стоящая сегодня перед системой потребительской кооперации. Большую роль в этом играют учебные заведения Белкоопсоюза: Гомельский кооперативный институт и учебно-производственные комплексы "ПТУ — техникум". Несмотря на имеющиеся трудности с их финансированием, Белкоопсоюз хочет сохранить образовательный комплекс в обязательном порядке. Он является основой подготовки высококвалифицированных кадров для системы.

Обеспеченность специалистами потребительской кооперации не вызывает опасений (101 %, в том числе с высшим образованием — 89, со средним специальным — 131). Но есть проблемы в укомплектовании должностей руководящих работников и специалистов, где требуется наличие высшего, в первую очередь, экономического образования. Здесь обеспеченность составляет 76 %.

В настоящее время существует много современных направлений управленческой деятельности: стратегическое, ситуационное управления, управление по целям, управление по результатам, интегрированное развитие руководителей и организаций и др. Применение любой концепции управления немислимо без всестороннего развития самого руководителя.

Даже успешно действующий руководитель должен видеть перспективу. Знания, приобретенные при получении образования в какой-либо области, особенно в области экономики, с течением времени частично устаревают. Руководителю необходимо постоянно поддерживать профессиональное мастерство.

Немаловажен сегодня и аспект расширения интеграционных процессов. Для системы потребительской кооперации возникла необходимость в формировании так называемого международного облика. Сегодня Белкоопсоюз сотрудничает более чем с 30 странами мира: Польшей, Германией, Швейцарией, Румынией, Италией и др. В потребительской кооперации создана сеть совместных предприятий с зарубежными партнерами. Минимальным требованием при этом является улучшение языковой подготовки руководителей, так как ее нынешний уровень, к сожалению, слишком низок. Кроме знания иностранных языков, понятие "международный облик" означает также получение специального образования руководителями предприятий, имеющих торговые контакты с зарубежными партнерами.

Реально решению проблем повышения качественного уровня руководя-

этого состава системы потребительской кооперации может способствовать обучению управленческих кадров в аспирантуре Гомельского кооперативного института. Основным типом руководителя в потребительской кооперации в ближайшие десятилетия будет человек творческий, нацеленный на будущее, умеющий приспосабливаться к новым условиям, готовый к сотрудничеству и заинтересованный в нововведениях. Обучение в аспирантуре должно способствовать формированию руководителя такого типа.

Имеется также широкие возможности переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров системы потребительской кооперации на базе спецфакультета и факультета повышения квалификации Гомельского кооперативного института.

**Г. МЕДВЕДЕВА**, кандидат экономических наук, профессор  
(Брестский филиал института современных знаний)

### **РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ (из опыта подготовки специалистов экономического профиля)**

Свобода предпринимательской деятельности не обошла стороной и сферу образования. Исторически сложилось так, что на рынке образовательных услуг нашего государства имелись значительные свободные ниши. Такая ситуация существовала в сфере подготовки специалистов различного профиля, но в первую очередь экономистов и юристов. Собственно, эти два профиля и составляют основную часть студентов в вузах негосударственной системы образования.

Прошло 5–6 лет работы. Есть первые выпуски, можно подводить первые итоги. Выделены основные условия развития системы негосударственного образования (в первую очередь сформулированные государством), достаточно четко также определены и стержневые проблемы его дальнейшего развития.

Во-первых, это проблема материально-технической базы. Из коммерческих вузов собственным зданием обладают считанные единицы. У тех, кто помещение арендует, организация учебного процесса во многом зависит от субъективных качеств арендодателя. Учитывая несомненную практическую пользу от развития системы платного образования, можно было бы надеяться на определенные льготы в этом плане со стороны государства.

Во-вторых, это проблема тесно связанная с первой, — наличие библиотеки. В соответствии с нормативом, утвержденным Министерством образования (5 единиц учебной литературы на 25 студентов), надо иметь достаточно большую библиотеку. Для платных вузов это условие создает замкнутый круг — формирование библиотеки означает дополнительные финансовые затраты, т.е. удорожание стоимости обучения. Вместе с тем, если мы превысим уровень цены спроса на наши услуги, то рискуем потерять значительную часть студентов.

Одна из проблем — вопросы качества преподавания. Наверное для любого из нестоличных коммерческих вузов вопрос "кто будет преподавать?" — один из самых сложных. В городах, где система экономического образования раньше не существовала, острота этой проблемы возрастает в геометрической прогрессии, особенно на старших курсах. Выход есть — это привлечение специалистов-практиков. Правда, хо-