

могли бы стать меры по обновлению производства, совершенствованию нормирования использования ресурсов, повышению материальной заинтересованности и ответственности за эффективное их использование, возрождение и развитие рационализаторского движения. При реализации перечисленных мероприятий необходимо принять во внимание новые подходы к управлению финансовыми отношениями: опору на инициативу самих предприятий, учет при оценке работы реальных условий и особенности коллективов, что создает условия реального роста прибыли и рентабельности, повышение конкурентоспособности и эффективности производства.

Среди предприятий города Бобруйска УВП «Легпромразвитие» заняло 1-е место по росту объема производимой продукции. Данное предприятие специализируется на выпуске спецодежды и пластмассовых изделий из давальческого и собственного сырья. Рентабельность УВП «Легпромразвитие» с 2001 по 2005 гг. колебалась в пределах 5–7 %.

Стратегия УВП «Легпромразвитие» заключается в том, чтобы с учетом роста объемов производства и на основании постоянного анализа потребностей рынка, обеспечивать своевременную рентабельную реализацию производимой продукции, гибко реагировать на изменение конъюнктуры рынка, предлагать востребованный ассортимент, обеспечивать контроль за тем, чтобы цены на выпускаемую продукцию соответствовали рыночным и способствовали устойчивому спросу на продукцию, а главное, обеспечивали бы безубыточность производства и получение прибыли.

Основными источниками резервов повышения уровня рентабельности продукции УВП «Легпромразвитие» являются увеличение суммы прибыли от реализации продукции и снижение себестоимости товарной продукции. Прибыль может возрасти в результате увеличения объема производства продукции, повышения удельного веса изделий с более высокой рентабельностью, снижения себестоимости продукции, роста отпускных цен, при повышении качества выпускаемой продукции. Освоение резервов роста прибыли на имеющихся производственных мощностях без дополнительных капитальных вложений, а следовательно, и без увеличения суммы постоянных затрат, позволит увеличить не только рентабельность работы предприятия, но и запас его финансовой прочности.

О.В. Скап, А.А. Леонова
Филиал БГЭУ (Бобруйск)

ЛИДЕРСТВО В ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Известно, что помимо институциональных (имидж лидера для определенной организации) существуют национальные стереотипы лидерства. Белорусская культура и длительная история автократизма в управлении, в силу имеющейся в них большой «дистанции власти» приписывают лидеру как необходи-

мые следующие качества: директивность, высокая структурированность задания, широкое использование тактики манипулирования, жесткий контроль.

В менеджменте Республики Беларусь, в подавляющем большинстве, господствуют отношения «начальник – подчиненный», и даже «мастер-раб», когда подчиненный не имеет ни малейшего шанса повлиять на принимаемое решение или выказать свое отношение к целям организации, если они ему известны.

В большинстве случаев в управлении сохраняется старая, еще советская традиция формального лидерства, где решающую роль играет должностная власть. Нет, это, конечно, не значит, что наш менеджмент не продуктивен, но эффективен ли он? Ситуация осложняется недостаточной грамотностью менеджера персонала, который слабо ориентируется в теории лидерства и понятия не имеет, как применить это на практике. Особенно это касается менеджеров «старой» первой войны, и это ясно, достаточно вспомнить экономическую ситуацию 1991–1992 гг., когда в менеджеры шли либо представители государственной бюрократии, либо люди, обладающие предприимчивостью и даже авантюризмом.

Несмотря на огромное количество менеджерских курсов, спецфакультетов вузов, менеджер Республики Беларусь остается, прежде всего, практиком, пренебрегающим теорией. Показательны в этом отношении результаты опроса руководителей и специалистов некоторых властных структур г. Минска, который проводился в феврале 2006 г. Лишь 36 % руководителей смогли определить свой стиль либо как демократический, либо как авторитарный. Остальные 64 % затруднились это сделать (что свидетельствует о бедности теории), назвав свой стиль бюрократическим или деловым оптимальным.

И все же, что можно сказать об эффективности лидерства в Республике Беларусь? Во-первых, все же авторитарный стиль не только традиционен для менеджмента нашей страны, но на данном этапе более всех эффективен. Другое дело, смогут ли наши менеджеры от такого лидерского типа отказаться, когда вырастет качество персонала? И, во-вторых, наиболее успешны в белорусском менеджменте, начиная от бизнеса и заканчивая муниципальным или государственным управлением, харизматические лидеры.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Ситуационный подход подошел ближе всего к решению данной проблемы. Стиль лидерства напрямую зависит от ситуации: в некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других – руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих – безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего лидера должен быть гибким орудием эффективного управления производством.