

дения хозяйствующего субъекта ("Микро экономика") и знания о средствах, формах, методах достижения прогнозируемых и планируемых целях. Вот это системное, цельное знание и позволило бы проводить научно обоснованную, рациональную экономическую политику как на национальном, так и на фирменном уровне. Фрагментарность же мышления иногда не приносило пользы.

1. На важность и неординарность понимания термина "экономический порядок" обращал внимание В.Ойкен. см. В.Ойкен. Основные принципы экономической политики. М.: Прогресс. 1995.

2. См. М.Блауг. Экономическая мысль в ретроспективе. М. 1995.С.650.

*М.М. Колонтай, доцент*

Белорусский государственный экономический университет

### **Развитие стратегического мышления у руководителей высшего звена предприятий промышленности**

Более чем трехлетний опыт работы автора настоящей статьи в качестве консультанта, а также его участие на семинарах Министерства приватизации и управления госимущества Республики Беларусь по подготовке руководителей высшего звена позволили сделать следующие выводы относительно развития стратегического мышления у руководителей предприятий:

1. Большинство руководителей отечественных предприятий практически не представляют своих новых функций, связанных с разработкой стратегии, а следовательно решением проблем санации и реструктуризации предприятия. Как показывает практика, они выполняют функции, которые в условиях рыночных преобразований, выполняют руководители среднего звена. Профессор Международного фонда развития фондового рынка и преобразований собственности в Польше Ришард Зах утверждает, что преуспевающими предприятиями в Польше управляют менеджеры среднего звена, в то время как руководители высшего звена (топ-менеджмент) заняты главным образом разработкой стратегий, прежде всего моделированием условий выживаемости предприятия в ближайшей и отдаленной перспективах. Как правило, выполнение этой работы требует высокой квалификации и знания инструментария, с помощью которого можно решать такого рода задачи. По мнению профессора Вацлава Соучека, руководителя отделения "Management Focus" в Праге, санация чешских убыточных предприятий начиналась с кадровых изменений топ-менеджмента. На должности руководителей назначались лица, получившие образование в филиалах западных университетов в Чехии либо за рубежом. Как правило, эти люди показали себя способными принимать стратегические решения на основе новых знаний и реалий мировой экономики.

2. Многим отечественным руководителям практически не знакомы ни общие понятия, ни методы разработки и принятия стратегических решений по таким направлениям как производство, финансы, маркетинг, персонал, исследования и разработки. Более 2000 человек прошли обучение в Мингосимуществе на "Курсах по подготовке к аттестации на право быть назначенным представителями государства в органах управления акционерных обществ и иных субъектов хозяйствования, акции (доли) которых принадлежат Республике Беларусь". Большинство из них на этих курсах впервые узнали о таких понятиях как "миссия предприятия", "управление по целям", SWOT-анализ, матрицы "БКГ" и Мак-Кинзи(JI), конкурентные стратегии Портера, управление изменениями. Другими словами они даже не знакомы с основами стратегического управления предприятия. В

отличие от них нынешние выпускники вузов это уже знают. Приходя на предприятия и пополняя ряды руководителей низшего и среднего звена, выпускники вузов не могут влиять на принятие стратегических решений, ибо "право голоса" в принятии такого рода решений остается за людьми, получившими образование в прежние времена.

3. В западных странах признано, что в течение семи лет знания человека, если их не пополнять, полностью устаревают. Руководители высшего звена белорусских предприятий имеют, как правило, значительный практический опыт, однако в силу занятости и своего статуса часто считают учебу "второстепенной проблемой". На курсы они пытаются послать своих заместителей или руководителей среднего звена. Таким образом, мы наблюдаем порочный круг: "в силу своей занятости я не могу получить систематизированные знания, не имея знаний — я не могу разработать стратегию".

4. Для развития стратегического мышления руководителей предприятий промышленности необходима разработка для них программа подготовки, напоминающая программы MBA (подготовка магистров делового администрирования) западных бизнес-школ. Эта программа должна быть приближена по содержанию и стандарту обучения к западным программам. Только таким образом мы сможем дать основу для формирования единого языка бизнеса, научить наших руководителей мыслить и управлять предприятиями так, как это делается во всем мире.

Программы MBA ориентированы на так называемый стандарт "обучение взрослых", что существенно отличается от методологии "традиционного образования", используемой практически всеми образовательными учреждениями и организациями в Беларуси.

Традиционное образование представляет собой трансляцию (передачу) преподавателями новых знаний слушателем из одного или нескольких учебников. Оно напоминает обучение детей, когда родители и учителя, имеющие большой жизненный опыт и багаж знаний, как в пустые сосуды, "вливают" в головы учеников новую информацию. В "обучении взрослых" подход иной, больше напоминающий работу тренера с профессиональными игроками, и связано это прежде всего с преодолением психологических барьеров и ограничений, стереотипов и искусственных "фильтров", сформированных у персонала предприятий в процессе его работы.

Стандарт "обучения взрослых" предполагает:

привлечение к процессу обучения преподавателей, прошедших обучение за рубежом и имеющих опыт работы консультантов;

использование в учебном процессе методов активного обучения: деловых игр, групповых обсуждений, видеотренинга, кейсов (примеров) из опыта отечественных и зарубежных компаний;

экспериментирование с новыми идеями;

развитие навыков решения проблем;

развитие личных качеств участников, таких как мотивация, уверенность в себе, инициатива, активность, творческий подход к решению проблем в сфере профессиональной и личной жизни.

Эта программа позволила бы дать профессиональную подготовку руководителям высшего звена предприятий по таким малоизучаемым в Беларуси курсам, как "Управление собой", "Коммуникации", "Принятие решений", "Мотивация персонала и проектирование работы", "Управление персоналом", "Руководство и власть", "Организация: структура и сети связей", "Управление изменениями", а также традиционные для западных университетов курсы по стратегическому управлению, маркетингу, управлению финансами и др.