

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ  
РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ПРЕДПРИЯТИЙ МЕТОДОМ РЕШЕНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАДАЧ**

**А. С. БЕРДНИК, М. Р. ТЭСТ**

(Статья представлена научным семинаром кафедры экономики промышленности  
и организации предприятий)

Для выполнения мероприятий по совершенствованию управления народным хозяйством, намеченных XXIV съездом КПСС, одним из необходимых условий является повышение научной обоснованности управленческих решений.

В постановлении ЦК КПСС «Об улучшении экономического образования трудящихся» отмечается, что отдельные руководители производства слабо владеют навыками экономического анализа, не могут обосновать эффективности принимаемых управленческих решений.

Как известно, основы экономических знаний закладываются в вузе. Однако вузовская подготовка специалиста не формирует навыков в области анализа и синтеза конкретных производственных показателей, умений из массы факторов выбирать главное, в тенетах текущих дел решать задачи перспективы, настойчиво формировать единство личных, коллективных и общественных интересов, четко определять курс действий коллектива, мобилизуя его интересы в единство воли к достижению общегосударственных целей.

Поэтому в условиях новой системы планирования и экономического стимулирования перед руководящими кадрами предприятий остро и в срочном порядке встала проблема практического освоения экономических методов управления, основанных на системном экономическом анализе показателей производственно-хозяйственной деятельности. В текущей пятилетке это направление кадровой работы приобретает исключительное политическое и народнохозяйственное значение.

Анализ исходного уровня экономического образования руководящих работников, проведенный на Томском заводе режущих инструментов (см. таблицу), показывает, что все руководители производственных цехов и участков, а также абсолютное большинство руководителей функциональных отделов не имеют специального экономического образования. В том числе даже начальники и их заместители в экономических службах имеют зачастую техническое образование. Поэтому практическое освоение методов экономического подхода к принятию управленческих решений является первостепенной задачей системы экономического образования организаторов производства.

Действующая система повышения квалификации руководящих кадров, по нашему мнению, имеет ряд существенных недостатков:

1. Она ориентирована на традиционные методы обучения. Положительный опыт использования активных методов обучения, накоплен-

Таблица

## Структура руководящих кадров по образованию и стажу

| Категории руководящих кадров                         | Количество работников в % к общему количеству соответствующей категории |                       |              |                |          |                           |                |                 |           |                  |   |           |              |    |
|--|---|-----------------------|--------------|----------------|----------|---------------------------|----------------|-----------------|-----------|------------------|---|-----------|--------------|----|
|  | по образованию  |                       |              |                |          | по стажу работы           |                |                 |           |                  | повысили квалификацию на курсах повышения квалификации за 1968-1972 гг. |           |              |    |
|  | высшее  |                       | среднее      |                |          | без спец. образ. (практ.) | общий          |                 |           | на данной работе |   |           |              |    |
|  | тех-ни-ческ.  | инж.-эко-ном. (экон.) | тех-ни-ческ. | эко-номическое | до 5 лет |                           | от 5 до 10 лет | от 10 до 20 лет | до 1 года | до 3 лет         |   | до 10 лет | свыше 10 лет |    |
| Руководители и зам. руководителей                    | 75  | —                     | 25           | —              | —        | —                         | —              | 20              | —         | —                |   | —         | 40           | 60 |
| Начальники и зам. начальников основных цехов         | 57  | —                     | 29           | —              | 14       | —                         | —              | 50              | 7         | 14               | —   | 50        | 29           | 28 |
| Нач. и зам. начальников вспомогательных цехов        | 59  | —                     | 17           | —              | 33       | —                         | —              | 17              | 33        | —                | —   | 17        | 50           | —  |
| Начальники и зам. начальников функциональных отделов | 55  | 5                     | 32           | —              | 8        | —                         | —              | 23              | 8         | 18               | —   | 37        | 37           | 18 |
| Старшие мастера и мастера                            | 17  | —                     | 30           | —              | 53       | 9                         | 13             | 25              | 13        | 17               | 17  | 29        | 41           | 30 |
| Всего  | 33  | 1,0                   | 30           | —              | 36       | 6                         | 8              | 28              | 12        | 15               | 15  | 35        | 38           | 23 |

ный Высшими курсами повышения квалификации руководящих кадров научно-методического Центра НОТ и У ГК СМ СССР по вопросам труда и зарплаты, распространяется очень медленно.

2. Крайне недостаточна пропускная способность действующих курсов и факультетов повышения квалификации: «... пропускная способность институтов и курсов повышения квалификации должна составлять не менее 48 тыс. мест, а за каждый год институты повышения квалификации и курсы должны обучать 240 тыс. руководящих работников. В действующих же в настоящее время при министерствах и ведомствах институтах в 1970 году, по данным ЦСУ СССР, прошли обучение всего лишь около 63 тыс. человек и на факультетах повышения квалификации при вузах 26,3 тыс. человек» [8].

Как видно из таблицы, за 5 лет (с 1968 по 1972 гг.) в среднем только 23% общей численности руководителей производства повысили свою квалификацию с отрывом от работы. В абсолютном большинстве это руководители, не имеющие среднего и высшего образования, прошедшие 2—3-недельную подготовку отраслевых курсов ИТР или месячных курсов мастеров в Новосибирске, Москве, Воронеже, Горьком и других городах.

Таким образом, действующая система повышения квалификации не удовлетворяет важнейшему требованию технического прогресса — систематическому пополнению и обновлению специальных знаний.

3. Существующая система повышения квалификации не удовлетворяет требованию формирования рабочего стереотипа специалиста, независимо от его профиля, в естественной для него среде. У нас не вызывает сомнения, что мастерство врача, педагога, инженера формируется и литается его рабочей средой.

Практика формирования организаторов производства строится на естественном отборе из специалистов предприятия, имеющих большой стаж и опыт производственной работы. Естественно, что руководитель с опытно-интуитивной подготовкой или кандидат на руководящие должности нуждается в дальнейшем развитии не только общетеоретического экономического кругозора, успешно осуществляемого через систему экономического всеобуча, но, прежде всего, в практическом овладении методами системного анализа и синтеза технико-экономических показателей, а также освоении навыков научного подхода к управленческим решениям.

По нашему мнению, повышение квалификации руководящих кадров без отрыва от производства, должно базироваться на активных методах обучения. В последние годы эти методы обучения получают все более широкое распространение в нашей стране.

К сожалению, опыт их применения в системе экономического всеобуча пока не обобщается и мало публикуется в печати. Значительный интерес к активным методам обучения проявляют организаторы производства многих промышленных предприятий.

В последние годы в г. Томске на основе творческого содружества группа сотрудников факультета управления и организации производства ТПИ и коллектива руководящих работников Томского завода режущих инструментов ведется поиск в области адаптации некоторых методов активного обучения к внутризаводской форме повышения квалификации руководителей среднего и низшего звеньев управления.

Наиболее перспективным, с точки зрения формирования навыков системного экономического анализа и на его основе принятия управленческих решений, является решение производственных задач, построенных на конкретных производственных ситуациях данного предприятия. Этот метод обучения организаторов производства в условиях заводских экономических семинаров имеет свои особенности.

1. Способствует выявлению исходных уровней теоретического образования и практических навыков в принятии управленческих решений, пробелов, знаний в экономических, социальных и других дисциплинах, с целью конкретизации учебных программ и производственных задач применительно к отдельным группам слушателей.

2. Создает предпосылки для непрерывного повышения квалификации до уровня, определенного требованиями должностной характеристики квалификационного справочника или должностной инструкции.

3. Воспитывает руководителя на практической работе, т. е. в естественной для него среде.

4. Обеспечивает возможность непрерывного индивидуального контроля, объективной оценки результатов повышения квалификации, систематической аттестации, отбора на выдвижение и стимулирование.

5. Обеспечивает оперативную реализацию коллективных решений.

Несмотря на очевидную высокую результативность обучения методом решения производственных задач, построенных на конкретных производственных ситуациях, его широкое применение в условиях заводских экономических семинаров сдерживается рядом проблем и трудностей:

1) необходимостью систематической исследовательской работы по сбору информации для составления производственных задач;

2) формированием активного отношения слушателей к решению производственных задач для преодоления инерции традиционных методов обучения;

3) отсутствием квалифицированных кадров преподавателей;

4) дефицитом учебного времени на проведение семинарских занятий в типовых учебных программах системы экономического образования;

5) большим диапазоном исходных уровней образования и опыта управленческой работы, требующим определенного подхода к комплектованию учебных групп;

6) дефицитом методической литературы и информации о передовом опыте.

Решение указанных проблем освоения активных методов обучения в условиях производства требует централизации и координации поиска путей их реализации.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Л. И. Брежнев. Отчетный доклад Центрального Комитета КПСС XXIV съезду КПСС, разд. II. М., 1971.

2. А. Н. Косыгин. Директивы XXIV съезда КПСС по пятилетнему плану развития народного хозяйства СССР на 1971—1975 годы, разд. IV. М., 1971).

3. Организация управления. Вып. 1. М., «Экономика», 1971.

4. Организация управления. Вып. 2. М., «Экономика», 1972.

5. Основы экономики и управления производством. Под ред. И. И. Сигова. М., «Экономика», 1972.

6. США: современные методы управления. Под ред. Б. З. Мильнера. М., «Наука», 1971.

7. Управление социалистической экономикой. Под ред. В. А. Протопопова. М., «Московский рабочий», 1972.

8. «Социалистический труд», 1972, № 1—12.