

на муромской дорожке...

структуры управления экономикой в России

В своей книге «На пороге войны» член-корреспондент Академии наук СССР Василий Семенович Емельянов вспоминал, как в тридцатые годы прошлого века его пригласили в Наркомат¹, выдали соответствующий мандат, чековую книжку на большую сумму денег и приказали построить завод в Нижегородской области, который бы через полтора года начал выпускать продукцию машиностроения.

Нам сейчас трудно представить, чтобы в наши дни чиновнику соответствующего ранга вручили бы большую сумму денег и приказали построить и запустить новое предприятие. Более того, нам кажется, что, если высокая комиссия приедет к намеченному сроку принимать объект, то она не сможет найти ни готового объекта, ни чиновника. Конечно, все эти рассуждения, как говорится, из области фантастики, так как сейчас никто не поручит чиновнику возводить новый объект народного хозяйства, хотя бы потому, что Министерства и ведомства современной России «руководством» предпринимательской деятельностью не занимаются.

На вопрос: «Кто же занимается предпринимательской деятельностью?», следует лаконичный ответ – предприниматели. А что делают государственные и муниципальные учреждения? Они проводят фискальную политику в отношении предпринимателей, то есть непрерывно совершенствуют систему взимания налогов и сборов, следят за тем, чтобы кто-нибудь не получил сверхприбыли, пытаются охватить лицензированием новые сферы народного хозяйства, предусмотреть «свое» участие в доходах и т.д.

Акопов В.С.
*докт. техн. наук,
профессор
Кокуева Ж.С.
канд. техн. наук,
доцент
кафедра
"Менеджмент" МГТУ
им. Н.Э. Баумана*

**управление
экономикой всегда
являлось и является
прерогативой
государства**

Управление же экономикой всегда являлось и является прерогативой государства. Эффективность управления во многом определяется используемым механизмом управления, то есть применяемыми организационными структурами управления, которые являются важным элементом прогресса. Они могут либо сдерживать, либо ускорять развитие страны.

В России выработался свой, «народный» взгляд на эффективное управление собственностью - управлять надо всем вместе. Заводы – рабочим! Директоров – выберем! Плачевность результатов использования такого подхода в первой четверти двадцатого века нам хорошо известны – полная разруха.

В дальнейшем (в тридцатые годы) - надо отдать должное руководству страны - были использованы самые современные на тот период времени технологии управления. Речь идет о так называемой *дивизиональной* (или дивизионной) системе управления, которая впервые была использована в конце двадцатых годов корпорацией «Дженерал Моторс». Эффективность управления своими подразделениями и филиалами после внедрения этой системы была настолько высока, что корпорация сумела опередить по основным производственным и финансовым показателям известную фирму «Форд». Сущность дивизиональной системы управления можно представить как *«скоординированную децентрализацию»*. Высший уровень управления централизует планирование и распределение основных ресурсов и принимает стратегические решения, в то время как нижние уровни принимают оперативные решения и ответственны за получения прибыли. Правда, во времена планового хозяйствования прибыль у предприятий (а это и есть нижние уровни управления) отбиралась и перераспределялась на высшем уровне.

Новая для того времени система управления, базирующаяся на дивизиональной схеме построения, быстро продемонстрировала свое превосходство, так как способствовала дальнейшему росту производственных объединений. К ним можно отнести заводы «ЗИЛ», «ГАЗ», обра-

зование научно-производственных объединений (НПО А.Н. Туполева, ОКБ С.П. Королева и многих других). В целом дивизиональная схема построения позволяет предприятиям продолжать развиваться и осуществлять эффективное управление разными видами деятельности, в том числе и на разных рынках.

Руководители нижних уровней управления в рамках закрепленной за ними продукции или территории координируют деятельность всех структур предприятий и тем самым развивают в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня управления. Разделение решений по уровням сокращает сроки их принятия при повышении качества принимаемых мер.

В 1930-1955 годы дивизиональная схема имела неоспоримые преимущества в различных отраслях промышленности СССР и способствовала самым высоким темпам их развития в мире. В особенности она оказалась эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений. Однако, с развитием техники и технологий к промышленным предприятиям стали предъявляться требования более быстрого реагирования на конъюнктуру и изменения технологии производства. Последнее обстоятельство потребовало усовершенствования структуры управления. Это было понятно всем.

Но как повысить эффективность управления промышленностью? И здесь проявилась вся «мудрость» руководителя страны Н.С. Хрущева, который внедрил ту схему управления, которую знал. И это структура очень нам напоминала давно всем известную - *феодалную структуру*. Вся страна была разбита на экономические единицы – совнархозы. Во главе ставился председатель, который «организовывал и отвечал» за все, что было на подведомственной ему территории, то есть за промышленность, а за одно и за сельское хозяйство. Эффект от внедрения этой схемы управления был противоположный ожидаемому. К счастью, эта структура

сущность дивизиональной системы управления можно представить как «скоординированную децентрализацию»

**дивизиональная
схема построения
позволяет
предприятиям
продолжать
развиваться
и осуществлять
эффективное
управление
разными видами
деятельности**

просуществовала недолго и была ликвидирована с уходом Н.С. Хрущева.

Он внес свою «лепту» и в управление сельским хозяйством. При образовании колхозного движения, как это не покажется на первый взгляд странным, общий подход к управлению колхозами был аналогичен структуре управления промышленностью. В том и ином случае в качестве предпринимателя выступало государство. В промышленности представители государства (дирекция) нанимала по контракту рабочих, служащих и инженерно-технических работников и полностью несло ответственность за результаты работы перед государством. Вся ответственность предприятий также принадлежала государству. Другими словами, государство через своих представителей управляло своей собственностью и присваивало результаты труда коллектива предприятия себе.

В сельском хозяйстве по первоначальной задумке основной высокопроизводительной силой должны были стать машинотракторные станции (МТС), принадлежавшие государству. Сельскохозяйственные угодья, как и МТС, также были государственными. План «спускался» также государством. Поэтому колхозники, имея в своем распоряжении только сельскохозяйственный инвентарь и небольшие хозяйственные постройки, больше походили на сельскохозяйственных наемных рабочих, чем на коллективных собственников-предпринимателей. А чтобы колхозники не умерли с голоду, из-за мизерного заработка, у каждого из них был приусадебный участок, у некоторых сад. Колхозники имели возможность вести частную торговлю на специально созданных колхозных рынках.

Н.С. Хрущев ликвидировал как государственные машинно-тракторные станции, так и приусадебные участки и передал сельскохозяйственную технику в собственность колхозам, создав совершенно новую управленческую структуру, как он, очевидно, предполагал, предпринимательского типа. Но коллективное предпринимательство у колхозников не получилось.

Срок службы техники катастрофически сокра-

щался. Трудовая дисциплина и производительность труда упали. Чтобы как-то справиться с ситуацией, ежегодно на уборочные работы направлялись миллионы рабочих, солдат, студентов, научных работников, инженеров и служащих. Однако эффективность колхозной структуры управления была настолько несовершенной, а производительность труда настолько низкой, что впервые при Н.С. Хрущеве хлеб стали покупать за рубежом, а дефицит продуктов питания в стране еще долгое время являлся визитной карточкой социалистического введения хозяйства, вплоть до распада СССР.

В дальнейшем, неоднократно принимались попытки усовершенствовать организационную структуру управления народным хозяйством. Наиболее плотно к решению данного вопроса подошел Председатель Совета Министров СССР А.Н. Косыгин. Он пытался дать большую экономическую самостоятельность предприятиям. Однако, реформа не была доведена до конца. В результате повысились цены на промышленную продукцию, а рыночные отношения так и не сложились.

В то же время, необходимо отметить, что структура управления промышленностью в семидесятые годы позитивно реагировала на развитие технического прогресса. Так, с появлением новых технологий в аэрокосмической, электронной и атомной отраслях в недрах дивизиональной системы стали зарождаться современные структуры управления – *матричные системы*. Но об этом – в следующем номере журнала.

Окончание следует

¹ в сороковых годах Наркоматы были преобразованы в Министерства

рп

***Н.С. Хрущев
ликвидировал как
государственные
машинно-
тракторные
станции, так
и приусадебные
участки...***

управление предприятием