2007 ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ 3

1. РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ 5

1.1 Этапы развития менеджмента в России -

1.2 Нестабильное состояние российской системы управления 8

2. формирование системы российского менеджмента 16

* 1. Основной фактор, влияющий на формирование национального

менеджмента -

* 1. Профессионализация менеджмента 20
  2. Российский и западный менеджмент 24

3. Специфика современного менеджмента в России 30

* 1. Деловая культура России -

3.2 Специфика и проблемы современного менеджмента в России 35

3.3 Международное сотрудничество 41

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 47

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 49

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент имеет общие и специфические черты. Общие черты отражают этап развития цивилизации, модель экономики, социально-экономические потребности управления, уровень научно-технического прогресса и прочее; специфические – национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономического развития в конкретной стране, культуру.

Реальный менеджмент всегда содержит общее и особенное в определенном соотношении и сочетании. В мире существует понимание не только менеджмента вообще как концепции, философии, но и понимание различных моделей менеджмента – японского, немецкого и т.д. Очевидно, по аналогии с этим можно говорить о российском менеджменте. Осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, – важнейшая стратегическая задача общества, от которой зависит место России в мировом сообществе. Понимание российского менеджмента имеет большое значение для современной практики развития управления в нашей стране. Сегодня Российская Федерация находится на важном участке своего развития. Необходимо восстановить и упрочить позицию России в мире. В соответствии с этим тема особенностей российского менеджмента очень актуальна в настоящее время.

Данная работа представляет собой обзор проблем, развития и особенностей менеджмента в России.

Объектом исследования является российский менеджмент.

Предмет исследования – особенности российского менеджмента.

Цель состоит в выявлении особенностей росссийского менеджмента и его перспектив на основе анализа теории и практики в области управления организации.

Основными задачами курсовой работы являются:

1. Выявить основные стадии развития науки управления в России.
2. Исследовать факторы, влияющие на формирование особенностей и проблем российского менеджмента.
3. Рассмотреть основные проблемы российской системы управления.
4. Исследовать условия профессионализации менеджмента.
5. Оценить деловую культуру России.
6. Рассмотреть роль международного сотрудничества в формировании системы современного менеджмента в России.

При исследовании особенностей и проблем менеджмента в России, необходимо учитывать систему ценностей, отвечающую традициям России и требованиям современности: свобода, ответственность, доверие, высокая ценность личности.

При этом увлечение концепцией менеджмента не должно приводить к прямому переносу американского, японского или другого опыта в Россию. Это были бы малоэффективные усилия. Знание, понимание специфики России и использование опыта и концепций зарубежного управления полнее реализуют идеи менеджмента и определят, какие методы ведут к реализации потенциала и сбалансированному развитию.

1. РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

* 1. Этапы развития менеджмента в России

Начало развития ме­неджмента в России было положено в XVII в., когда начался процесс слияния областей, земель и княжеств.

Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили из­вестный русский экономист А.Л. Ордин-Нащокин, А.П. Волынский (кабинет-министр с 1738 г. по 1740 г.), В.Н. Татищев (главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях с 1730 г. по 1740 г.) и выдающийся русский ученый М.В. Ломоносов.[[1]](#footnote-1)

Особую эпоху в развитии российского менеджмента состав­ляют петровские реформы по совершенствованию управ­ления экономикой.Круг управленческих действий Петра I весьма широк — от изменения летоисчисления до создания нового го­сударственного управленческого аппарата. Законодательные акты Петра I - указы, регламенты, инст­рукции и контроль за их исполнением - регулировали различ­ные сферы деятельности государства, по сути это был госу­дарственный менеджмент. Созданная Петром I система управления имела необрати­мый характер.[[2]](#footnote-2)

Заслуживают внимания и управленческие идеи И.Т. Посошкова (1652-1726). К оригинальным идеям И.Т. Посошкова следует отнести разделение богатства на вещественное и неве­щественное. Под первым он подразумевал богатство государ­ства (казны) и народа, под вторым - эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Принципы И.Т. По­сошкова об улучшении управления экономикой основывались на решающей роли государства в руководстве ­ хозяйственными процессами.[[3]](#footnote-3)

Во второй половине ХVШ в. управленческая мысль разви­валась в духе реформ Екатерины II. В целях совершенствова­ния управления экономикой России по указанию Екатерины II было издано "Учреждение для управления губерний Российс­кой империи".

К началу XIX в. невозможность управления Государством Рос­сийским старыми методами, необходимость преобразований осознавались высшей властью. Основные преобразования управления экономикой в начале XIX в. произошли в период царствования Александра I. В 1801 г. был издан манифест об учреждении министерств, которые были построены на началах личной власти и ответственности.

Особую роль в развитии менеджмента в России сыграл М.М. Сперанский (1772-1839). Цель преобразований он видел в придании самодержавию внешней формы конституционной мо­нархии, опирающейся на силу закона. Систему власти М.М. Спе­ранский предложил разделить на три части: законодательную, исполнительную и судебную.[[4]](#footnote-4)

В начале XX в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством таких личностей, как С.Ю. Витте и А.С. Столыпин. Программа реформ А.С. Столыпина затрагивала все от­расли государственного управления и была рассчитана по за­мыслу ее автора на 20 лет.[[5]](#footnote-5)

Советский менеджмент берет отсчет с 7 ноября 1917 г. В поисках некапиталистических форм управления на микро- и макроуровнях Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых были следующие:

* введение рабочего контроля;
* создание Высшего совета народного хозяйства;
* образование местных органов экономического управления.

Период «военного коммунизма» характеризуется директив­но-командными методами управления сверху донизу. В период новой экономической политики с позиций управления выделя­лось три уровня - высший, средний и низший.[[6]](#footnote-6)

Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту О.А. Ерманскому*,* который внес значитель­ный вклад всоздание теории социалистической рациона­лизации*.* Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике, но, несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен.[[7]](#footnote-7)

Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по тер­риториальному принципу через Советы народного хозяйст­ва (совнархозы) экономических административных районов.Главным назначением совнархозов было пресечение ве­домственных тенденций в развитии промышленности.[[8]](#footnote-8)

Период времени, начиная с 1965 г. по настоящее время, характеризуется проведением в стране трех ре­форм, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

* Реформа системы управления экономикой 1965 г.
* Реформа системы управления 1979 г.
* Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

В связи с произошедшими серьезными изме­нениями в политической системе управления, в стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку. Специальная комиссии, возглавляемая академи­ком А. Г. Аганбегяном, предложила три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям:

* внесение отдельных элементов рынка в сущест­вующую командно-административную систему управления;
* быстрый переход к рынку без какого-либо госу­дарственного регулирования;
* создание системы управления на основе регули­руемой рыночной экономики. Этот вариант со­вершенствования системы управления соответст­вовал предложениям правительства.

Другая комиссия под руководством академика С. Шаталина подготовила программу, получившую назва­ние«500 дней»*,* в которой был намечен целый комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемо­му рынку. Эта программа многими учеными рассматри­валась как «шоковая терапия».

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регу­лируемому рынку. В его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное раз­рушение административно-командной системы управле­ния. С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России.[[9]](#footnote-9)

Однако, несмотря на принятые меры, не удалось при­остановить развала экономики России. Было принято много ошибочных решений. Одной из причин сложившегося положения является начатая с 1992 г. политика невмешательства правительства в эко­номику регионов и импортно-экспортные операции. Не­управляемого рынка нет ни в одной развитой стране ми­ра. Рынок требует управления, руководства, регулирова­ния со стороны государства. Формирование рыночных отношений с одной стороны, «раскрепостили» предприятия; с другой стороны, прошедшее десятилетие нанесло по системе управления удар. Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящей на рельсы рыночных отношений, - одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятий, положение которых в рыночной экономике коренным образом меняется.

1.2 Стабильное и нестабильное состояние российской системы управления В каждый момент времени российская система управления пребывает в одном из двух состояний — или в состоянии стабильном, спокойном, или же переходит в нестабильный, аварийный, кризисный режим работы. В стабильном состоянии управление осуществляется не­конкурентными, административно-распределительны­ми средствами. С переходом к нестабильному состоя­нию стиль действий всех управленческих звеньев корен­ным образом меняется. Система управления становится агрессивно-конкурентной.

Российская модель управления в своем нестабиль­ном состоянии навязывает низовым ячейкам «конкурен­цию администраторов». В России внутри каждой базо­вой, так называемой кластерной единицы — в цехе, в команде, в фирме, в воинской части — отношения преимущественно неконкурентные. А между собой кластеры связываются уже конкурентными отношениями. Данный вид кон­курентной борьбы действует значительно сильнее, чем западная конкуренция, он ус­коряет все процессы, отличается неизмеримо большей жесткостью и за меньший срок достигает большей силы конкурентного воздействия.

Если в западной системе управления офицер не достигает требуемого результата, то он проигрывает в конкурентной борьбе с сослуживцами, его не повышают по служ­бе или выгоняют в отставку. В России при нестабильном, аварийном режиме функци­онирования системы управления офицера, часть которого не сумела взять высоту или провалила иную операцию, могут просто отдать под трибунал и расстрелять. Такой подход обеспечивает высокие темпы естественного отбора способных управленцев. При колоссальных человеческих жертвах быстро достигается необходимый результат.

Примером того, как достигается результативность в нестабильном режиме работы системы управления, может служить русская армия в конце XVIII—начале XIX веков. Русские войска были квалифицированными, дисциплинированными и абсолютно не боялись опасности, потому что собственный офицер или унтер-офицер был для солдат боль­шей угрозой, чем неприятель. Вероятность погибнуть от палок, от удара прикладом со стороны старшего и подобных причин была большей, чем угроза гибели в сражении.[[10]](#footnote-10)

Аналогичным образом, в условиях плановой экономики угроза санкций со сторо­ны вышестоящих организаций должна быть для менеджера более реальной и суровой, чем угроза потери доли рынка и снижения прибыли в условиях рыночной экономики. Тогда плановая экономика относительно результативна. При нестабильном состоянии системы управления так оно и было, и тогда плановая экономика была ре­зультативной.

Известно, что в ходе естественного исторического отбора побеждают те общества, которые умеют раньше распознать конкурентные преимущества. Прогресс идет быст­рее там, где преуспевающие хозяйственные ячейки быстрее подавляют конкурентов и захватывают рыночную долю отстающих. Русская система управления в своем неста­бильном состоянии, в условиях «конкуренции администраторов», отличается более ран­ним распознаванием преимуществ, чем классическая западная конкуренция.

Для того чтобы в середине XX века на Западе предприятие, более передовое по технологии и менеджменту, захватило рынок, необходимо время, пока потребители оценят продукцию как более качественную и дешевую, пока оптовики начнут закупать у них продукцию в большем количестве, пока розничные торговцы начнут продвигать этот товар и убедят покупателей в его достоинствах, пока покупатель распробует, и т.д. — это длительная процедура.[[11]](#footnote-11)

В нестабильной же аварийно-мобилизационной системе управления в СССР се­редины XX века данные затрату времени не требовались. Если какое-то предприятие на начальном этапе показывало лучший результат, его продукция была лучше по тех­ническим параметрам, лучше динамика снижения себестоимости, то «рыночная доля» данного завода увеличивалась автоматически. Директора этого предприятия назна­чают заместителем министра, на завод проливался золотой дождь государственных инвестиций, а руководителей отстающих предприятий выгоняли или репрессирова­ли. В более позднюю эпоху, в 70—80-е годы, увеличение доли передовых предприя­тий происходило за счет присоединения к ним как к головным предприятиям произ­водственных объединений менее успешных заводов и фабрик.[[12]](#footnote-12)

В системах управления западных стран перераспределение ресурсов в пользу по­бедителя является результатом конкурентной борьбы, ее итогом. В России же период нестабильного состояния системы управления заключается в том, что перераспределение ресурсов разворачивается с самого начала, еще до того, как конкуренты получили конечный результат своей деятельнос­ти. Уже по первым шагам, по начальным попыткам кластерных ячеек достичь резуль­тата система управления делает вывод о том, кто из конкурентов победитель, а кто проигравший, кого финансировать, а кого ликвидировать, кого повышать по должности, а кого увольнять.

Ресурсы перераспределяются гораздо быстрее, чем в ходе классической западной конкурентной борьбы, поэтому эволюция всех сфер жиз­ни общества на фазе нестабильного состояния системы управления идет в России гро­мадными темпами; процессы, в других странах длящиеся десятилетиями, у нас могут занять годы, если не меньше.

На низовом уровне борьба за доступ к ресурсам приобретает совсем уж экзоти­ческие формы. Вспоминает свидетель ударной работы на заводах периода индустриа­лизации: «Процветала, как ее называли тогда, безличка. Станки, инструменты не имели хозяина. Нередко рабочие старались прийти в цех пораньше, чтоб занять выгод­ное место».[[13]](#footnote-13)

Но, несмотря на то, что в условиях нестабильной фазы российской системы управления достигается большее воздействие конкуренции, чем в стабильной западной конкурентной среде, Россия не переводит свою систему управления в постоянный режим «конкуренции и администраторов». Это происходит, потому что, находясь в нестабильном режиме, российская система управления разрушает сама себя. Она имеет встроенные ограничения, препятствующие чрезмер­ной продолжительности нестабильной фазы. Хозяйствующие звенья, а также все насе­ление страны защищаются от повышенной жесткости системы. Постепенно они вырабатывают механизм, обеспечивающий относительную безопасность каждого звена, каждого руководителя и подчиненного, за счет снижения результативности самой си­стемы управления. Она на глазах становится мягче, постепенно теряет дей­ственность.

В периоды нестабильного состояния системы управления огромные людские жер­твы и хищническое использование ресурсов неизбежно приводят к истощению страны и ослаблению ее мобилизационных возможностей. И население, и государственный аппарат нуждаются в передышке, чтобы восстановить численность, залатать бреши в экономике, восстановить упавший уровень потребления. Каждый из периодов господства «конкуренции администраторов» характеризуется резким паде­нием уровня жизни и прочими бедствиями.

Различаются два режима системы управления тем, что в стабильном, застойном со­стоянии системы те действия, которые совершают каждое управленческое звено и каж­дый человек, ведут к консервации существующего положения дел. Сколько бы ни пытались подстегивать систему управления, пребывающую в стабильном состоянии, вся энергия и ресурсы, направленные на улучшение работы, будут трансформированы людьми в действия, направленные на предотвращение каких-либо реальных измене­нии, на должностные и материальные интересы начальников и подчиненных в ущерб целям всей системы.

Когда же система переходит в нестабильный, аварийный режим работы, то, на­оборот, для того чтобы преследовать свои интересы, все звенья системы управления вынуждены работать результативно. И при стабильном, и при нестабильном режимах функционирования системы управления мотивы поведения людей одинаковы. И в том, и в другом случае они преследуют свои интересы — выжить, преуспеть, разбогатеть. Но действия, направленные на достижение этих целей, совершенно различны, В стабиль­ном, застойном состоянии системы они нацелены на сохранение существующего по­ложения дел, в нестабильном, мобилизационном состоянии — на изменение ситуации для достижения результата, соответствующего целям всей системы управления.

Поскольку российская модель управления формировалась фактически в военных условиях, то она работает результативно лишь в том случае, если лютость собственного начальства становится сопоставима с жестокостью внешнего врага. То есть начальство, чтобы добиться значимого результата, должно было прибегнуть к такому размаху реп­рессий по отношению к собственным подчиненным, к какому прибегали бы внешние захватчики. В силу кластерного характера организаций начальство, особенно верхов­ная власть, не имеет реальной возможности руководить низовыми подразделениями (общинами, артелями, бригадами и т. п.), так как они живут и действуют по своим законам и обычаям и не поддаются управлению формальными методами.

Вышестоящие органы управления не могут обязать подчиненных добросовестно и с энтузиазмом трудиться, воевать или изобретать. Зато начальство может создать столь неблагоприят­ные условия существования для подчиненных, что низовые подразделения сами будут вынуждены перестраивать свою деятельность для достижения результата, заставляя людей менять стереотипы поведения и улучшая трудовую мораль.

Типичный пример времен послевоенного восстановления приведен в книге вос­поминаний Л.И. Брежнева «Возрождение»: «Случай был забавный. Попал к ним чер­теж, а на нем категорическая резолюция: «Аварийно! Сделать сегодня же. Лившиц». Ну, монтажники посмотрели и ужаснулись: по самым жестким нормам работы тут было дня на три. Не обошлось без крепкого слова, однако деваться некуда, навалились по-умному и смонтировали все в тот же день. Тут бежит к ним девушка из конструкторс­кого бюро: «Где чертеж?» Оказалось, резолюция товарища Лившица, начальника энер­госектора Гипромеза, относилась вовсе не к монтажникам. Он просил сделать всего лишь копию чертежа»[[14]](#footnote-14)

Созданная в нестабильные периоды система, какой бы чудовищной она ни была, долго сохранялась. Потому что действия тех, кто использовал аварийные, мобилиза­ционные методы, соответствовали русской системе управления. Эти руководители искусственно создавали нестабильную ситуацию, после чего система управления «при­знавала» их и работала в заданном ими направлении. Поэтому созданные в мобилизационном, нестабильном режиме управленческие структуры и механизмы отличались завидным долголетием. Административная систе­ма Ивана Грозного, в основу которой впервые был положен «территориально-отрасле­вой» принцип («приказы» по регионам и сферам деятельности), была заменена лишь следующей волной реформ, проведенных в условиях нестабильности, — при Петре I. «Время показало удивительную жизнеспособность многих институтов, созданных Пет­ром. Коллегии просуществовали до 1802 года, то есть 80 лет, подушная система нало­гообложения, введенная в 1724 г., была отменена лишь в 1887 году. Синодальное управление русской православной церковью оставалось неизменным почти 200 лет, с 1721 по 1918 год, правительствующий Сенат был ликвидирован лишь в декабре 1917 г., спустя 206 лет после образования»[[15]](#footnote-15)

Выявлено, что переход к рынку выдвинул задачу формирования российского менеджмента. Его становление зависит, во-первых, от уровня развития товарного производства. Во-вторых, от уровня технического и технологического развития общества. Так, революция в системе управления, произошедшая в 19 – начале 20 века, была вызвана переходом от ремесленного к машинному производству. Изменилась система управления и при переходе к конвейерному производству. Меняется она и с переходом к новейшим автоматизированным и информационным технологиям.

Показан обзор важнейших этапов развития менеджмента в период с XVII века по настоящее время и рассмотрено нестабильное состояние системы управления. Выявлено, что огромный потенциал нашей страны задействован в гораздо меньшей степени, чем это достигалось в предыдущие периоды нестабильного, аварийно-мобилизационного состояния системы управления, в эпохи, когда решающую роль играло государство. Потому что система управления еще только начинает включаться в работу, управленческие механизмы простаивали, не найдя себе достойного применения в новых условиях.

2. формирование системы российского менеджмента

* 1. Основной фактор, влияющий на формирование национального

менеджмента

Важнейшим фактором, влияющим на специфику менеджмента, является менталитет нации. В настоящее время в выдвигаемых основных концепциях формирования российского менеджмента ментальности придается различное значение.

1.Концепция копирования западной теории менеджмента. Она не учитывает особенностей российского менталитета. России «надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой...».[[16]](#footnote-16) Для овладения теорией надо будет лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык. Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике.

2.Концепция адаптации западной теории менеджмента. Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. Но следует учитывать, что адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, не смогут дать российской экономике то, что от них ожидают.

3.Концепция создания российской теории менеджмента. Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента.[[17]](#footnote-17) В настоящие время общепризнанно, что национальный и региональный менталитеты – важнейший фактор, влияющий на формы, функции и структуру управления. Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, мы не можем не учитывать немецкую пунктуальность, английский консерватизм, американский прагматизм, японский патернализм, российскую расхлябанность. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности. Даже в одиночестве он руководит своими действиями, поступками, исходящими подсознательно из его ментальности.

Соответствие между менеджментом и менталитетом обуславливает относительно устойчивую систему производства, сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению кризисных ситуаций. Соответствие между менеджментом и менталитетом – одна из основополагающих черт равновесия социальных систем, характеризуемых отсутствием социальных конфликтов. Противоречие в системе «менталитет-менеджмент» является одной из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов. Яркий пример Россия, где переход к рынку и связанная с этим необходимость реформирования системы управления предполагает приведение ее в соответствие со спецификой российского менталитета.

Основная проблема состоит в следующем: должна ли Россия слепо перенимать теорию японского, американского и т.д. менеджмента и применять их на практике? Традиционно существовало несколько точек зрения по поводу типов российского менталитета:

* западники;
* славянофилы;
* евразийтство.

Западники (П.Я.Чаадаев, А.И.Герцен, В.Г.Белинский и др.) отрицали самобытную форму мышления русских. По их мнению, необходим переход к западным стандартам и формам мышления. Западничество оказало существенное влияние на российскую ментальность. Особенно сильно это сказалось в среде интеллигенции и предпринимателей, которые восприняли некоторые черты чисто западных умонастроений (стремление к свободе, индивидуализм, прагматизм и т.д.). В настоящие время прозападные настроения имеют в российской среде много убежденных сторонников. Они считают западную ментальность единственно верной, доминирующей и основополагающей при формировании новой системы экономических отношений.

Славянофилы (А.С.Хомяков, И.В.Киреевский, К.С.Аксаков и др.) наоборот считали, что Россия имеет принципиально отличный от западноевропейского путь развития, собственный образ мышления, основанный на ее самобытности, патриархальности, консерватизме и православии. Основа этой ментальности – общественная форма хозяйствования.[[18]](#footnote-18)

Однако крайние точки зрения чаще всего оказываются неверными. По нашему мнению, Россия представляет собой причудливое сочетание западничества и славянофильства. Это нашло отражение в теории евразийства. Последняя не отрицает влияния на русскую ментальность, как запада, так и востока. Бердяев отмечал: «...Противоречивость русской души определялась сложностью русской исторической судьбы, столкновением и противоборством в ней восточного и западного элемента».[[19]](#footnote-19)

От Азии Россия впитала форму группового мышления – группизм, а от Европы – индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм – два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета. Их соотношение в ходе исторического развития не было постоянным. В дореволюционные времена общинные традиции были определяющими. В ходе столыпинских реформ произошел скачок в развитии индивидуализма. После революции 1917г. тенденция развития коллективизма вновь стала определяющей в динамике ментальности. В таких условиях индивид мог паразитировать за счет коллектива, искать не тяжелую, но хорошо оплачиваемую работу, хитрить, изворачиваться, что было хорошо известно в советское время. Но борьба с ним оказалась безуспешной. Ментальность нельзя искоренить, ее можно лишь использовать в интересах личности, коллектива и общества. Наоборот, люди пропитанные духом коллективизма, верой в светлые идеалы, работали ради общества, ради коллектива. В итоге они оказывались жертвой развивающегося индивидуализма, их менталитет трансформировался. Человек, понявший бесполезность своих усилий, начинал лениться, превращался в «винтик». Подобная психология сформировалась в 60-е годы. Она оказалась особенно актуальной для нашей страны, где объектом управления стал работник безынициативный. Таким образом, и индивидуализм, и коллективизм приходили в противоречие с традициями командной экономики. Последняя явилась одной из важнейших причин неэффективности советской системы.[[20]](#footnote-20)

В настоящее время дуализм русского менталитета, его противоречивость, перешли на качественно иной уровень. Наблюдается новая волна роста индивидуализма, с одной стороны, и стирания общинных традиций, с другой. Однако дуализм был и остается главной чертой отечественной ментальности. Причем формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, а когда цель выбрана, в неуклонном стремлении к ее достижению. Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Эти заложенные в народе качества необходимо всячески поощрять. При воспитании данных качеств, в процессе становления национальной системы управления, мы можем осуществить постепенный переход от жестких управленческих решений к более гибким. В формируемой системе управления мы также должны учитывать и соотношение таких качеств, как настойчивость, стремление к осуществлению цели и имеющуюся расхлябанность. Последняя должна искореняться специальной системой управленческих мер, использующих как коллективные, так и индивидуалистические меры воздействия экономических и правовых факторов.

* 1. Профессионализация менеджмента

В менеджменте большое значение имеет профессионализация управления, которая определяется в первую очередь подготовкой кадров менеджеров, экономистов, финансистов. В России система подготовки профессиональных кадров менеджеров при бурном ее развитии все-таки находится еще в стадии становления и поиска содержании этой специальности, а также методов их подготовки.

До сих пор у нас широко распространено мнение, что управлять людьми несложно, никаких специальных знаний для этого не требуется, нужны лишь минимальные организаторские способности и некоторый опыт. В России система подготовки профессиональных кадров менеджеров находится еще в стадии становления и поиска содержании этой специальности, а также методов их подготовки.

Проблему можно решать в двух направлениях. Во-первых, готовить в вузах дипломированных специалистов — аналитиков с очень основательной системой философских и управленческих знаний. Во-вторых, ввести соответствующие учебные дисциплины для всех студентов и слушателей, обучающихся по специальности «Менеджмент». Кроме того, необходимо поднять уровень аналитического подхода у руководителей всех звеньев, создать культуру системного мышления в обществе в целом.[[21]](#footnote-21)

Однако в системе образования России есть хорошая традиция, которая может ускорять процессы подготовки менеджеров и работать на высокое качество их образования. Это сложившаяся десятилетиями традиционная ориентация на фундаментальную подготовку, научность профессионального образования в отличие от сугубо прагматической подготовки, которая существует во многих западных странах.[[22]](#footnote-22)

В государственном образовательном стандарте в перечне специальностей сравнительно недавно появилась специальность «Менеджмент», и, конечно, сразу же возникли различные мнения по поводу ее названия, целесообразности, практического содержания, специфики и принадлежности к определенной области знаний и профессиональной деятельности.

Наиболее общей точкой зрения является та, что менеджмент — это специальность, профессия и квалификация, требующая фундаментального основания: экономического, технологического, информационного, юридически-правового, социально-психологического и т.д.[[23]](#footnote-23) В связи с этим, возникают серьезные теоретические и практические задачи отбора и формирования профессионального корпуса управленцев, организаторов, менеджеров. Будущих менеджеров нужно готовить в вузах как на экономической и технологической, так и на инженерной базе, начиная с низшей ступени: референт, помощник, советник, консультант руководителя.

Не исключается возможность подготовки менеджера как специалиста смешанного типа: экономиста-менеджера, инженера-менеджера, технолога-менеджера, юриста-менеджера, товароведа-менеджера, коммерсанта-менеджера, предпринимателя-менеджера, врача-менеджера и т.д. Особенность специальности заключается в ее соединении с другими специальностями в процессе первого высшего образования.

Профессионализация менеджмента обусловлена нарастающей сложностью управления, которая определяется не столько увеличением масштабов управления, сколько усложнением его структуры и технологии, усилением динамики, повышением социальной ответственности, обострением конкуренции. Современный менеджмент в России — это управление в условиях экономического риска и угрозы банкротства.

Профессионализм созидания и законопослушность управленцев и менеджеров должны стать основной мерой их ценности, поэтому профессиональное отношение к любому виду деятельности должно воспитываться как осознанная необходимость не только выживания, но и цивилизованного развития.

В настоящее время основное внимание акцентируется не столько на профессиональной способности к труду, сколько на особенностях потребительского спроса на рабочую силу. Поэтому важно изменить ситуацию купли-продажи рабочей силы путем смены подхода к построению системы содействия занятости населения и профессиональной подготовки кадров, перехода от системы «рабочая сила — покупатель» к системе «покупатель — рабочая сила». Такой подход будет содействовать интеграции труда и соответствующего рынка с другими факторами производства и рынка, способствуя удовлетворению потребности в товарах и услугах наиболее целесообразным образом.

Модель личности специалиста — это динамическая система свойств и качеств, необходимых квалифицированному работнику для оптимального выполнения профессиональных функций в рыночных условиях хозяйствования.[[24]](#footnote-24)

В основе модели личности специалиста лежат принцип адекватности, т.е. стремление обеспечить соответствие потребностям покупателя рабочей силы, и принцип динамичности, т.е. возможность периодически корректировать модель с учетом происходящих изменений.

Построение модели проводится в два этапа. На первом этапе изучаются и анализируются предметная и функциональная сущности профессионального труда для выделения их базовых компонентов с тем, чтобы спроецировать практическую деятельность на методологию познания в процессе обучения. На втором этапе определяется комплекс необходимых знаний, умения, мотивов и способностей к труду.

В России в последнее время появляется новый отряд профессионалов-менеджеров, высокообразованных, энергичных и деловых. Большинство из них молоды — до 35 лет, имеют несколько высших образований, владеют иностранными языками, обладают острым умом, мгновенно ориентируются в любой ситуации. Современные российские менеджеры по натуре агрессивны, напористы. Цель их жизни — стать лидером, доказать, что в России можно делать полезные дела. Все они отличаются деловитостью, энергичностью, нестандартностью действий.[[25]](#footnote-25)

2.3 Российский и западный менеджмент

Для того чтобы правильно организовать работу на российском и международном рынках, необходимо знание мелочей, в которых проявляются особенности российских компании. Здесь приведена сравнительная характеристика российского и западного менеджмента с целью выявления этих особенностей.

В России любое образование, в том числе и менеджеров, построено на знании теории. Практика менеджмента считается вторичным делом по отношению к теории. Предполагается, что хорошо подкованный в теории менеджер всегда найдет выход в практической ситуации. На западе же подход совершенно иной. Там технические знания менеджера не считаются обязательными для руководителя, даже если он руководит техническим отделом или производственным предприятием. В западной теории менеджмента сделан однозначный вывод, что для менеджера основным знанием является умение руководить людьми и ресурсами. При этом техническая грамотность является желательной, но не обязательной. Все западные бизнес школы огромное внимание уделяют разбору практических случаев. Особенность таких примеров в том, что они не имеют однозначного оптимального решения. Такой подход вырабатывает навык анализа нестандартной ситуации и выработки оптимального решения. Вышедший из западной школы менеджер быстро мыслит, легко ориентируется в нестандартной обстановке и эффективно руководит компанией или отделом в любом предприятии в условиях быстро меняющейся ситуации.

Одним из важнейших свойств руководителя на западе считается умение презентации. Навыки презентации воспитываются на западе со школы. Их тренируют в институтах и школах и по ним очень часто проводят занятия в западных компаниях. В России умение вести презентацию, выступать перед аудиторией не играет серьезной роли. В нашей стране гораздо выше ценится умение наладить личный контакт в переговорах один на один. При этом даже такому умению, как правило, не уделяется внимание в институтах. Серьезным недостатком российского высшего образования запад считает концентрацию на технической и информационной стороне, а не на общении и принятии решений.

Отсутствие проактивности – подчинение внешним условиям в большей мере, чем внутренним стремлениям - считается на западе серьезным недостатком.[[26]](#footnote-26) Считается, и не без оснований, что гораздо больше в жизни добиваются именно проактивные люди. Реактивные же, как правило, плывут по жизни. Поэтому всякая западная компания старается собрать у себя как можно больше проактивных людей. Компании делают это, полагая, что проактивные люди могут не только вывести вперед себя (свою личность) но и помочь выбиться вперед самой компании. На западе, в отличие от России, наличие у человека амбиций рассматривается как обязательное условие. В России же термин “амбиции” имеет ярко выраженный негативный смысл. Амбициозным человеком в России обычно называют того, кто не уважает окружающих и стремится всеми силами подняться над окружающими, выделиться из общей массы, часто за счет окружающих.

Иностранцы стараются быть направленным на успех и достижения. Поэтому для них внутренняя атмосфера в коллективе, моральный дух, являются средством, а не целью. Поскольку работа для них является только способом получения средств для отдыха, развития и семейного счастья. Иное дело – российский гражданин, для которого работа может быть целью, а отдых после работы только способом набраться сил для работы. Поэтому иностранцев, приезжающих в Россию часто удивительно отношение россиян к атмосфере в коллективе. Когда для человека, работающего на предприятии, атмосфера в коллективе может быть важнее заработной платы.

Очень часто руководители российских компаний придерживаются устава из двух параграфов:

Параграф 1: начальник всегда прав.

Параграф 2: если начальник не прав, см. параграф 1.

При таком подходе руководителю лучше иметь реактивного и исполнительного подчиненного, чем проактивного с собственными идеями и стремлениями.[[27]](#footnote-27) На западе считается, что руководитель должен скорее направлять своих подчиненных, чем погонять их. Поэтому там всячески подчеркивается близость и партнерство руководителя и подчиненного. Руководитель может не иметь отдельного кабинета и быть всегда на виду у подчиненных, он может ездить на такой же машине, как и подчиненные, он может питаться в той же столовой.

Среди русских менеджеров можно слышать следующее выражение стратегии компании: “Надо надеяться на лучшее, а готовиться к худшему”.[[28]](#footnote-28) На Западе используется совсем иная методика. У западных менеджеров имеется план на случай неудачи, но он серьезно не прорабатывается по причинам мотивации. С целью повышения производительности труда на западе чаще используется метод напряженных планов. При таком подходе в план закладываются заведомо нереальные показатели. Но эти показатели таковы, что большинству могут показаться реальными (планы, выполнение которых требует серьезного напряжения сил). Главная задача такого планирования – мотивационная. Цель - заставить большинство сотрудников работать напряженно, стремясь выполнить плановые показатели. В случае неудачи сотрудники все равно получают небольшую премию в связи с ростом производительности труда. В связи с этим различается и реакция населения на отсутствие достижений или невыполнение планов. При серьезных неудачах западное население (психологически не подготовленное к неудачам) активно реагирует, выступает, устраивает шествия и митинги. В отличие от западного населения россияне, как правило, готовы к худшим вариантам развития. И если худший вариант все же случается – граждане России реагируют на это спокойно.

Россия никогда не испытывала недостатка в лесах, земельных угодьях, строительных материалах. Все это можно было брать из почти неисчерпаемого источника. Поэтому россияне всегда старались получить больше не за счет более тщательного и аккуратного использования имеющегося, а за счет широкого охвата как можно большего (пастбища, леса, водного пространства…). Соответственно и затраты (сил, продуктов, времени…) делались как можно больше. Экстенсивность развития экономики и широта характера до сих пор являются отличительными чертами россиян. Как результат – пренебрежение потерями и нанесенным вредом.

Ведя хозяйство с размахом, можно пренебрегать некоторым перерасходом сил и средств, если такой перерасход оправдывается возможностью большего охвата. До сих пор в русском языке существуют поговорки, оправдывающие размах и пренебрежение затратами: “Лес рубят – щепки летят”, “Снявши голову - по волосам не плачут”…[[29]](#footnote-29) Подобный подход оставил свои следы и в экономике. Планирование бюджета идет весьма приближенно, запасы не ценятся, меры по уменьшению затрат на единицу продукции считаются крохоборством, не присущим русскому характеру.

Иностранные компании уделяют огромное значение развитию командного духа, умению работать в коллективе. Проводятся коллективные игры с самыми разнообразными целями. Устраиваются совместные мероприятия. Но в этом русский менеджер может дать фору иностранному. Опыт пионерских лагерей, зарниц, субботников дает огромные преимущества в создании командного духа при наличии общей цели. Следует заметить, что иногда открытый и коллективистский характер русского менеджера может мешать. Это относится к тому случаю, когда русский менеджер в силу своего характера становится на позицию работников компании и пытается отстаивать те интересы работников, о которых еще не успели открыто заявить его подчиненные. Такое умение работать в коллективе западными менеджерами не приветствуется. В иностранных компаниях ценятся профессиональная совместимость, умение мыслить и действовать в одном русле с коллективом, умение не выходить из себя в напряженных условиях и умение взять на себя часть работы коллеги при необходимости. Российские компании ценят работоспособность, умение найти подход к различным людям и сообразительность. Коллективное мышление или корпоративный дух только начинают внедряться в работу компаний.

В каждой западной компании стиль руководства менеджеров компании определяется самим руководством компании. Как уже говорилось, обязательными условиями являются желание добиться большего, работоспособность, умение вести переговоры один на один, умение выступать перед коллективом, уважение ценностей компании и умение работать в команде. Остальные требования могут зависеть от конкретного руководства компании. В российских компаниях стиль руководства, почти всегда жесткий и авторитарный. Начиная от обсуждения возникшей проблемы и кончая реализацией принятых руководством решений. А основным принципом российских компаний является получение прибыли любой ценой. Кроме того, одной из особенностей российского менеджмента, в отличие от западного, является пренебрежение к собственным законам.

Иностранные компании вынуждены жить в весьма жестких условиях конкуренции. Поэтому одним из обязательных условий работы иностранной компании является способность быстро приспособиться к меняющимся внешним условиям или способность быстро захватить освободившуюся нишу. Поэтому мобильность сотрудников компании – обязательное условие как при приеме, так и при последующих аттестациях. Российские компании, как правило, хорошо приспособлены к переменам внешним, но проигрывают иностранным компаниям в способности к внутренней реорганизации. В условиях однонаправленных изменений умение быстро измениться – неоспоримый плюс. Однако, в случае, когда в стране происходят изменения в ту или иную сторону, отсутствие внутренней гибкости может оказаться плюсом при откате внутренней политики в стране. Так, например, те организации военно-промышленного комплекса, которые не начали конверсии и были заморожены в ожидании появления нового государственного заказа, в условиях возврата к командно-административному управлению в стране оказываются намного более приспособленными к получению госзаказа, чем те, которые быстро перешли на рыночные курсы.[[30]](#footnote-30)

Таким образом, российский менталитет характеризует определенные особенности в решении проблем, подходах, реакции на те или иные ситуации. Он отличается от западного и влияет на использование моделей западного менеджмента, создает при этомопределенные трудности. Но есть в российском менеджменте и такие качества, которые хорошо согласуются с идеями менеджмента и отвечают условиям этого типа управления. Здесь имеется в виду потребность в целеустремленности и миссии. Многое в истории России способствовало закреплению этого свойства в российском менталитете. Сегодня оно должно сыграть свою роль в экономической реформе и совершенствовании управления. Следует отметить, что данная характеристика не является исчерпывающей и никаких конкретных выводов делать не следует. Но учет этих особенности в отдельных предприятиях может повысить эффективность системы управления.

Исследован фактор, влияющий на формирование национального менеджмента. Рассмотрено сравнение российского менеджмента с опытом зарубежных стран. Проанализирован закон соответствия менеджмента менталитету, означающий, что определенной ментальности, каждой конкретной черте национального характера, стороне менталитета в целом соответствуют определенные системы менеджмента. Профессиаонализация национального менеджмента выступает как динамичная развивающаяся система. Исследованы условия профессионализации менеджмента. Выснено, что одной из проблем российского менеджмента является низкий профессионализм менеджеров.

3. Специфика современного менеджмента в России

3.1Деловая культура России

Одним из эффективных инструментов, позволяющих прогнозировать и анализировать пробле­мы, связанные с межкультурными различиями в бизне­се, является предложенная Г. Хофстидом[[31]](#footnote-31) методика описания деловых культур с помощью численных пока­зателей.

Модель деловой культуры, предложенная Г. Хоф­стидом, включает в себя следующие показатели:

* дистанция власти(от малой до большой) — сте­пень, в которой люди, не имеющие власти или имеющие незначительную власть, согласны с тем, что власть в обществе распределяется не­равномерно;
* коллективизм — индивидуализм*.* Индивидуализм характеризует общество, в котором связь меж­ду индивидами незначительна: предполагается, что в первую очередь каждый заботится о себе и семье; коллективизм характеризует общество, в котором люди от рождения растут и развива­ются в сильных, сплочённых группах; эти груп­пы заботятся и оберегают «своих» на протяже­нии всей жизни в обмен на безоговорочную лояльность;
* женственность — мужественность*.* Мужественность — характерная черта общества, в котором половые роли мужчин и женщин четко разделены, то есть мужчины жёстки, агрессивны, сфокусированы на материальном успехе и победе во внешней среде, а женщины скромны, нежны и сосредоточены на обеспечении качества жизни и морального комфорта в семье; женственность — характерная черта общества, в котором различие половых ролей несуще­ственно, мужчины и женщины могут быть в одинаковой мере сосредоточены и на материальном успехе, и на обеспечении качества жизни;

- бежание неопределённости(от слабого к сильному) — степень диском­форта, тревоги, страха, который испытывают люди, принадлежащие к дан­ному обществу, перед неизвестными или неопределенными обстоятельствами.

В России исследования по методике Хофстида вёл А.Н. Наумов. Его работы были выполнены в конце 1995 — начале 1996 г. За прошедшие годы в стране произош­ли существенные изменения, которые, несомненно, оказали влияние и на российс­кую деловую культуру. Кроме того, большинство респондентов, опрошенных А.Н. На­умовым, не имели непосредственного отношения к бизнесу или менеджменту (это были студенты, преподаватели, научные работники).[[32]](#footnote-32)

В связи с этим данное исследования направлено на оценку совре­менной российской деловой культуры. Исследование проводилось марте — апреле 2003 г. Для исследования были использованы анкета и методика обработки данных, разработанные А.Н. Наумовым, что обеспечило сопоставимость результатов. С помощью анкеты была исследована случайная выборка из 370 респондентов. Все они были предприни­мателями или менеджерами, успешно занятыми малым и средним бизнесом в г. Том­ске и Томской области.[[33]](#footnote-33) Типичным представителем выборки является женщина в возрасте 20—40 лет, имеющая высшее образование. Это свидетельствует о том, что данная случайная вы­борка объективно отражает тенденции, существующие сегодня в деловом мире России. Так, по данным исследования, проведенного в рамках работы ассамблеи «Женщины — лидеры новой России. Социальные и экономические инициативы», в Рос­сии доля женщин, достигших высшего уровня квалификации в различных областях деятельности, составляет 63%, тогда как доля мужчин — только 47%. [13, c.74].

Численные значения характеристик Хофстида, полученные на основании резуль­татов анкетирования, приведены в таблице 1 в сравнении с данными А.Н. Наумова.

Таблица 3.1

Деловая культура России по Г. Хофстиду за 1995-1996гг. и 2003г.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика | Данные  А.Н. Наумова | Современные  данные |
| Избежание неопределенностей | 68 | 40 |
| Индивидуализм/коллективизм | 41 | 39 |
| Дистанция власти | 40 | 35 |
| Мужественность/женственность | 55 | 47 |

Наибольшие изменения претерпел такой параметр деловой культуры, как «избе­жание неопределённости». Его значение уменьшилось с 68 до 40.[[34]](#footnote-34) Это означает, что уровень дискомфорта или страха перед неопределенными обстоятельствами для рос­сийских деловых людей значительно уменьшился. Большая часть бизнесменов и ме­неджеров считают нормальной работу в ситуациях, когда не только результаты, но и правила деятельности определены недостаточно чётко. Существует, на наш взгляд, несколько причин столь существенного повышения допустимого уровня неопределенности в современной деловой культуре России. Во-первых, в России достаточно прочно укрепилась рыночная экономика, которая сама по себе повышает уровень ответственности каждого человека в решение своих про­блем, прежде всего экономических, допуская повышенную степень независимости, а соответственно, и неопределённости человеческого существования. Во-вторых, за последние 15 лет условия функционирования российского бизнеса менялись столь часто и непредсказуемо, что неопределённая среда стала нормальной для молодых российских бизнесменов и менеджеров, деловая карьера которых сложилась в этот период.

Вторым параметром деловой культуры, который заметно, хотя и не в такой сте­пени как предыдущий, изменился, является «мужественность — женственность». По­казатель «мужественности» российской деловой культуры уменьшился с 55 до 47. Этот факт легко объяснить упомянутым выше ростом роли женщин в современном рос­сийском бизнесе.

Другие параметры деловой культуры изменились незначительно.

Полученные численные характеристики деловой культуры России наряду с дан­ными Хофстида, приведенными в таблице 3.1, позволяют предсказать проблемы, кото­рые могут возникнуть у российских бизнесменов и менеджеров при взаимодействии с иностранными коллегами, и рекомендовать пути решения этих проблем.

Покажем это на примере сравнения российской и американской деловых куль­тур. На рисунке 3.1 видно, что площадь перекрытия полиномов, изображающих куль­туры России и США, достаточно велика.

Избежание неопределенности

25 50 75

75 75

50 50

25 25

25 50 70

Мужественность/женственность

- США

- Россия

Рис.3.1. Сравнение российской и американской деловых культур

Это говорит об определенной близости срав­ниваемых культур. Следовательно, естественное поведение человека, принадлежаще­го к одной из них, с большой степенью вероятности будет правильно понято представителями другой культуры.

Такие характеристики, как «дистанция власти» и «избежание неопределённости» различаются в российской и североамериканской культурах незначительно:

- «избежание неопределённости»: Россия - 40. США - 46;

- «дистанция власти»: Россия - 35, США - 40.[[35]](#footnote-35)

Различие значений параметра «мужественность — женственность» является весь­ма значительным. Индекс «мужественности» равен 47 для России и 62 для США. Весьма вероятно, что фактически эта разница значительно мень­ше, потому что показатель для России получен в 2003 г., а данные Г. Хофстида по США базируются на исследовании, выполненном более 30 лет назад. Если, тем не менее, считать что это отличие значимо, то различия в поведении российских и аме­риканских бизнесменов и менеджеров, обусловленные этим параметром, могут быть сформулированы следующим образом (табл. 3.2).[[36]](#footnote-36)

Таблица 3.2

Сравнение поведения российских и американских бизнесменов и менеджеров

|  |  |
| --- | --- |
| Россия | США |
| Забота о людях является одной из основных ценностей общества. Люди работают, чтобы жить | Основные ценности общества – материальный успех и прогресс. Люди живут, чтобы работать. |
| Отношения между людьми важнее бизнеса. | Бизнес важнее отношений между людьми. |
| Люди должны быть скромными по умолчанию. Резюме должно быть кратким и содержать только существенные моменты. | Люди должны быть напористы, амбициозны. Резюме должно быть подробным и наилучшим образом иллюстрировать все достоинства его автора. |
| Решения, как правило, принимаются после длительного обсуждения на совещаниях или комиссиях. | Решения, как правило, принимаются единолично. |
| Поощряются спокойная атмосфера внутри организации и стремление к коллективному результату. | Поощряются конкуренция внутри организации и стремление каждого к получению наилучших личных результатов. |
| Разрешение конфликта происходит на основе компромисса и переговоров. | Разрешение конфликтов происходит путем борьбы. Действует принцип «Пусть победит сильнейший». |

И, наконец, наибольшее отличие культур наблюдается по параметру «индивиду­ализм — коллективизм». Индекс «индивидуализма» равен 39 для России и 91 для США.

При сравнении деловых культур важно иметь в виду, что их характеристики не абсолютны и могут существенно отклоняться от описания, приведенного здесь, в зависимости от конкретной ситуации, времени, места и лич­ных качеств участников взаимодействия. Эти характеристики являются, скорее, тен­денциями, общими ориентирами, помогающими в ведении бизнеса, но не правила­ми, слепое следование которым гарантирует успех.

3.2 Специфика и проблемы современного менеджмента в России

Россия имеет собственную организационную культуру, которая складывалась исторически и которая накладывает отпечаток на современное управление. Нередко в российском менеджменте сталкиваются западная и российская организационные культуры. Но есть и свои специфические черты. Одна из основных положительных черт российской системы управления состоит в высоком научно-интеллектуальном потенциале, который признан во всем мире и который может сыграть положительную роль в становлении менеджмента и эффективном его использовании.

В экономическом развитии наша страна стремительно движется к рыночной экономике, но так или иначе мы переживаем еще переходный период, когда существуют и действуют и прежние и новые методы управления. Это создает определенные трудности для менеджмента. Но дух предприимчивости не исчез за многие годы командно-административного управления. Он вспыхнул с новой силой в процессах экономических реформ и играет важную роль в утверждении менеджмента как типа управления.

В нашей стране также существует ряд специфических и очень серьезных

проблем, касающихся положения дел в российском менеджменте. Эти проблемы взаимосвязаны и отражаются на экономических показателях.

В 2000 году в докладе Министерства Экономического Развития и Торговли РФ была особо отмечена низкая культура российского менеджмента. Руководство компаний в целом озабочено удержанием административного контроля над предприятиями и не стремится улучшать подходы к управлению производством. Более того, прогрессивные идеи, методы и стиль всеобщего менеджмента качества, доказавшего свою эффективность во всем мире, реальный менеджмент в нашей стране встречает с агрессивностью.[[37]](#footnote-37)

По этому поводу можно выделить около десятка проблем российского менеджмента. Рассмотрим наиболее тяжелые из них.

Гипериерархия - возникает при построении «вертикали власти» на предприятии. Бюрократизация компании, нецелесообразный рост штата административных работников проявляется при отсутствии ясных корпоративных целей, миссии, идеологии, философии, принципов. Когда непонятно, ради чего работает предприятие, создаются предпосылки для различных финансовых злоупотреблений со стороны руководства, направленных на его личное обогащение. Многочисленные посредники, часто фиктивные, дилеры буквально паразитируют на предприятиях, высасывая соки. Подобная ситуация способствует криминализации промышленности и услуг, особенно сфер закупок и продаж.

Для российских компаний в целом характерен милитаристский репрессивный стиль менеджмента**.** Он основан на поиске виновных и наказаниях, что приводит к разрыву довериямежду руководством и сотрудниками предприятий. Такой подход создает атмосферу страха, непонимания, что отнюдь не способствует эффективному управлению. Работники предпочитают просто умолчать о существующих проблемах, а не искать и пытаться устранить их. Дисбаланс ответственности, полномочий и взаимодействия приводит к производственным войнам и баррикадам. Как говорится, «конструктор и технолог ненавидят друг друга семьями». Иными словами, во многих российских компаниях руководство (включая конструкторов и отдел планирования) привыкло ставить заведомо невыполнимые задачи, реально осознавая, что они будут выполнены в лучшем случае наполовину. При этом руководство, ставя задачу, склонно резонно полагать, что чем выше требования оно установит, и чем строже будут карательные меры, тем более высокий результат оно получит в конечном итоге. В реальности все получается в точности наоборот. Исполнители (технологи, работники), прекрасно понимая нереальность запросов руководства, выполнят даже не половину, а лишь четверть задачи, а куда более значительную часть своей энергии потратят на выяснение отношений с руководством, на то, чтобы обосновать снижение требуемой нормы. Рано или поздно стороны приходят к компромиссу, причем исполнители, как правило, добиваются своего в силу того, что руководство обычно не владеет ситуацией и не может ее компетентно оценить.

В этом случае становится трудно понять, что реально творится на предприятии. Распоряжения отдаются в устной форме и легко могут корректироваться и не выполняться. Строится сложная и неповоротливая система, состоящая из компромиссов, балансов, противоречивых интересов, противовесов, прошлых обид, круговой поруки и нежелания что-либо менять по сути. При этом наблюдается странное копошение, когда люди думают одно, говорят другое и делают третье, восхищаясь собственной находчивостью и удивляясь низким результатам работы предприятия. Это так называемый «тройной стандарт»**,** наиболее тяжелая «болезнь» российского менеджмента, а иными словами, просто бардак. Основным орудием в борьбе с «тройным стандартом» является принцип «Пишем то, что думаем; выполняем то, что записано». Этот принцип лежит в основе любой системы менеджмента.[[38]](#footnote-38)

Можно сделать вывод, что для решения всех перечисленных проблем, а также построении эффективного управления на предприятии необходимо провести структурную реорганизацию, полностью пересмотреть весь стиль управления, поставить цели для предприятия, распределить ответственность, повысить компетентность всех сотрудников от руководства до простых работников. Для этого необходимо обозначить требования эффективного управления.

Эффективность управления — предмет по­стоянного внимания, как экономической теории, так и практики. Основными факто­рами, рассматриваемыми при этом, тради­ционно являлись отдача капитала, ресурсов и труда. Однако по мере автоматизации производственных процессов они переста­ют играть главную роль. Этому же способст­вует перенесение центра тяжести конкурен­ции в сферу удовлетворения потребностей клиентов. Как следствие, на передний план выдвигаются такие важные человеческие качества, как способность к логическому и творческому мышлению, умение слушать и убеждать людей, эффективно с ними взаи­модействовать. Организация считается добившаяся успеха, если она достигла своей цели. Составляющие успеха организации – способность к выживанию, результативность, эффективность, практическая реализация принятых решений. Менеджеры решают какими должны быть цели в области производительности организации. Какие методы получения продукции будут использованы, какие формы стимульрования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности.

Задачи повышения эффективности управления связаны с принципиальными изменениями в системе руководства предприятия. Уменьшается роль государстванной собственности и возрастает роль коммерческих структур.

Цель любой предпринимательской дея­тельности — получение прибыли (иначе го­воря, создание прибавочной стоимости). Для этого необходимо принести пользу клиенту, т.е. произвести и продать тот или иной товар (услугу), устраняя все возмож­ные препятствия на его пути к покупателю. На современном этапе для достижения ука­занной цели требуется обеспечить условия для того, чтобы клиентура затратила как можно меньше своего времени, усилий и средств для получения желаемого товара (услуги).

С перенесением центра создания новой стоимости от производственных функций к маркетингу и обслуживанию клиентов цели управления стали меняться. Если раньше они прежде всего заключались в развитии внутренних управленческих систем и повы­шении эффективности организации труда, то сегодня - в формировании долговремен­ных и гибких условий для обслуживания клиентов, обеспечении постоянной конку­рентоспособности предприятия на рынке и автоматизации внутренних процессов. Сле­довательно, руководство предприятия дол­жно больше уделять внимания стратегическо­му управлению, подготовке персонала и разви­тию его способностей быстро реагировать на изменения рынка и требования клиентов, а также созданию гибких организационных структур*.* Поэтому, внимание руководите­лей должно быть сконцентрировано не толь­ко на внутренних делах, но и внешнем мире. Точное время, удобное место и нужное качество — основные элементы эффектив­ного обслуживания клиентов. Так, время прохождения товара в логистической цепи обусловлено тем, насколько быстро осуще­ствляются различные процессы переработ­ки и перемещения. Их скорость в свою оче­редь зависит от автоматизации, от того, на­сколько быстро информация переходит от одного участника логистической цепи к другому и насколько они рационально по­льзуются полученными ресурсами и ин­формацией. Таким образом, эффектив­ность управления сводится к автоматиза­ции реальных и информационных процессов, с одной стороны, и развитию мотивации, са­мостоятельности и инновационных способ­ностей людей, с другой.

В последние годы в России появились ком­пании, в которых постепенно реализуются эффективные управленческие системы. Некоторые из них превратились в значи­мых субъектов внешних рынков. Но если стоит цель, чтобы основная масса населения достигла среднего европей­ского уровня жизни в течение ближайших 10 лет, то эффективная управленческая систе­ма должна работать по всей стране и на боль­шинстве предприятий. Однако некоторые сегодняшние тенденции в области законода­тельства, а также в сфере политического и экономического развития затрудняют повы­шение эффективности экономики в целом и управления в частности. Достижению этой цели, например, мешают решения, которые усложняют образование новых предприятий и ограничивают конкуренцию, создают базу для коррупции.[[39]](#footnote-39)

Несмотря на тяжелые условия, многим руководителям предприятий в России все же удается создавать эффективные управляю­щие системы. Общее свойство таких компа­ний в том, что иерархические структуры управления в них заменяются «плоскими или низкими» («Lean Managеment»).[[40]](#footnote-40) Подобная система управления предполагает быструю передачу информации от клиентов к постав­щикам, в частности, исключается практика, при которой все вопросы, касающиеся двух или большего количества подразделений, ре­шаются только между их руководителями. Отказ от такой практики потребует от руко­водителей смелости делегировать полномо­чия и способности воспринимать внешние сигналы. Но еще большая смелость требуется от менеджеров и остального персонала, так как в указанной ситуации они должны брать ответственность за свои решения и действия на себя.

И все же главная проблема российской экономики не техническая и даже не инф­раструктурная, а социально-экономиче­ская - отставание по уровню жизни от раз­витых стран. По разным данным, средняя зарплата россиян составляет лишь 10-20% ее величины в странах — членах ОЕСD. Такое же соотношение по показателю произ­водительности труда. Думается, что россий­ские предприятия, для того чтобы достичь среднеевропейской производительности, должны платить за труд адекватное возна­граждение. Ликвидация отставания эконо­мики требует в первую очередь радикального повышения заработной платы в жесткой за­висимости от результатов труда.Это, с од­ной стороны, усиливает заинтересован­ность работников в результатах труда и су­щественно повышает его производитель­ность, а с другой, увеличивает внутренний спрос на товары и услуги.

Для того чтобы повысить производите­льность и зарплату, требуются значитель­ные инвестиции на построение инфраст­руктуры, новую технику, переквалифика­цию людей. Понятно, что решение задач об­щероссийского масштаба невозможно без участия государства (например, в привлече­нии крупных капиталовложений). Особен­но это касается создания эффективной сис­темы управления безработицей и разными социальными программами. Скандинав­ский опыт показывает, что в данной сфере предприятия и органы власти могут эффек­тивно взаимодействовать (например, путем совместной организации курсов переквали­фикации).[[41]](#footnote-41)

* 1. Международное сотрудничество

Говоря о формировании системы современного менеджмента в России, необходимо отметить роль международного сотрудничества, которое может являться важным фактором, существенно способствующим реализации этой задачи.

Изучение и использование имеюще­гося мирового опыта для России сегодня, когда даль­нейшая динамика развития российской экономики не­посредственно зависит от формирования соответствую­щего кадрового потенциала, имеет значение, которое трудно переоценить. В решении задачи подготовки про­фессионалов высокого уровня международное сотруд­ничество способно внести вполне конкретный и весо­мый вклад. В качестве примера можно привести совме­стную российско-французскую программу «Магистр международного менеджмента», осуществляемую Тор­гово-промышленной палатой Парижа и Всероссийской академией внешней торговли, которая относится к числу наиболее успешно функционирующих подобных структур, готовящих кадры новой генерации.[[42]](#footnote-42)

Успешность этой программы, как представляется, связана с тем, что в ее рам­ках удалось органично связать богатый опыт французской системы подготовки ме­неджеров для рыночной экономики со спецификой и потребностями переживаемого Россией переходного периода. Свидетельством высоких результатов достигнутых в рамках такого подхода является тот факт, что выпускники программы, которых уже десятки, демонстрируют свою высокую квалификацию не только успешно работая в различных российских, в том числе во внешнеторговых объединениях, ассоциаци­ях, банковских структурах, фирмах, но и представляя интересы иностранных ком­паний в России и других странах.

Список таких примеров может быть продолжен. Со многими странами подписа­ны соответствующие соглашения по сотрудничеству, осуществляются программы, началась предусмотренная межправительственными договоренностями широкомас­штабная стажировка российских управленцев за рубежом.

Международное сотрудничество представляет сегодня широкие возможности для развития менеджмента в России в различных формах, среди которых представляется целесообразным выделить следующие.

Во-первых, все большее место в практике международного сотрудничества за­нимает непосредственное общение, которое осуществляется посредством обмена делегациями и специалистами, проведения конференций, рабочих встреч, «круглых столов», направления представителей на практику и стажировку и т. п.

В то же время, заметно возрастает роль заочного общения, в котором традици­онную переписку и обмен материалами постепенно замешают новейшие электрон­ные средства коммуникаций.[[43]](#footnote-43)

Используются также различные сочетания прямого и опосдедственного

обще­ния и передачи информации, особенно, в рамках различных форм обучения и об­мена опытом, таких как курсы, семинары, конференции.

Как уже отмечалось, опыт других стран, имеющий значение, наиболее целесообразным образом может быть использован для формирования национальной системы менеджмента тогда, когда при этом наиболее полно учитываются нацио­нальные особенности и потребности развития страны

В России формирование системы научного менеджмента происходит в исклю­чительно сложный период перехода к рыночной экономике, когда научный и кад­ровый потенциал страны в значительной мере оказался затронут деструктивными процессами. В этих условиях речь идет не только и не столько об усвоении и приме­нении заграничных рецептов, сколько — и в первую очередь — о разработке соб­ственных, разумеется, на базе имеющегося опыта, и, не впадая в соблазн копирования того, что работая в других странах, вряд ли сработает у нас.

Вопрос о том, чему и где учиться, является далеко не праздным. Ответ на него во многом определяется характеристиками экономической инфраструктуры и по­требностями управления в контексте перспектив развития. На рубеже тысячелетий решающее значение приобретают природные ресурсы, и Россия, по существу, их последняя кладовая на планете, прежде всего, должна научиться разумному исполь­зованию своих подземных богатств, которые оцениваются экспертами в 30 трилли­онов долларов. Для сравнения, в США располагают ресурсами, оцениваемыми в 8 триллионов, Китай — в 6,5. вся Европа — в 0,8 триллионов долларов.[[44]](#footnote-44) Таким обра­зом, как представляется, менеджмент природных ресурсов выдвигается в качестве приоритета создания современного менеджмента в России.

Тесно связанным с менеджментом природных ресурсов является эко-

логический менеджмент и менеджмент землепользования и селькскохо-

зяйственного производ­ства.

По сути дела, менеджмент природных ресурсов, экологический менеджмент и менеджмент сельскохозяйственного производства должны объединяться в единый блок подходов и решений. Формирование в целях их реализации отечественных ме­неджеров и систем менеджмента могло бы, опираясь на национальные особенности и потребности, привлечь имеющийся значительный опыт не только западных стран, но и Китайской Народной Республики, Тайваня, ряда государств Азии, Африки и Латинской Америки.

В ходе последних лет вопросы межгосударственного сотрудничества в деле под­готовки управленческих кадров новой генерации, способных выступить менеджера­ми новой российской экономики, занимали все более существенное место в пере­говорах и соглашениях, особенно, по науке и технике. В результате с большинством промышленно развитых стран имеются договоренности о межгосударственных про­граммах и мероприятиях, направленных на развитие менеджмента в России и фор­мирование новых национальных управленческих кадров.

Межгосударственные программы включают в себя как прием и организацию обучения и переподготовки российских специалистов в зарубежных странах, так и осуществление непосредственно в России с участием зарубежных специалистов тех или иных проектов содействия формированию системы менеджмента и соответству­ющих кадров для нее. Наряду с этим, межгосударственные договоренности нередко предусматривают и отдельные целевые мероприятия, к которым, в частности, отно­сятся конференции различного уровня целевого и концептуального характера.

Таким образом, можно отметить, что международное сотрудничество представляет собой важный инструмент, который может быть эффективно использован в целях формирования системы со­временного менеджмента в нашей стране. В то же время, формы и возможности использования международного сотрудничества для  
развития менеджмента в России при всем своем многообразии могут и должны рассматриваться с точки зрения эффективности и целесообразности применения в каждом конкретном случае с учетом поставленных целей и задач как в отдельности, так и в сочетании прямого и опосредственного общения. Но опыт других стран следует использовать в контексте национальных особен­ностей и потребностей экономического развития России, избегая копирования, приводящего в ряде случаев к отрицательным результатам. При этом межгосударственные программы и мероприятия должны образовывать ос­нову, как правило, необходимую для реализации сотрудничества, в частности, в сфере менеджмента.

Выявлено, что знание истории национальной культуры, ее ценностей и образцов поведения людей в различных хозяйственных ситуациях позволяет профессионально готовить и воспитывать будущих менеджеров. Без знания особенностей национальной деловой культуры невозможно решать на высоком профессиональном уровне сложные и комплексные задачи, осо­бенно в системе предприятий с иностранными инвестициями.

Установлено, что Российские компании, как правило, хорошо приспособлены к переменам внешним, но проигрывают иностранным компаниям в способности к внутренней реорганизации. Российские руководители труднее теряют налаженные неформальные связи и отношения. Это относится как к партнерам по бизнесу, так и к сотрудникам. Российский менеджмент функционирует на основе собственного экономического механизма, который направлен на решение конкретных проблем взаимодействия коллективов подразделений фирмы, ее сотрудников в реализации поставленных перед фирмой задач. Этот механизм объективно обусловлен работой фирмы в рыночных условиях, когда результаты всей ее деятельности получают оценку на рынке. В основе менеджмента как концепции рыночного управления лежит объективный процесс обобществления и укрепления производства, который дает фирмам возможность влиять на состояние рынка, характер и механизм экономических отношений на нем, осуществлять его раздел и передел.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленными ранее задачами, можно сделать следующие выводы.

В данной работе выявлены основные стадии развития менеджмента в России. Переход к рынку выдвинул задачу формирования российского менеджмента. Его становление зависит, во-первых, от уровня развития товарного производства. Во-вторых, от уровня технического и технологического развития общества. Так, революция в системе управления, произошедшая в 19 – начале 20 века, была вызвана переходом от ремесленного к машинному производству. Изменилась система управления и при переходе к конвейерному производству. Меняется она и с переходом к новейшим автоматизированным и информационным технологиям.

Оценена деловая культура России и ее значение в международных деловых контактах. Результаты оценки деловой культуры следует использовать в практической деятельности международных менеджеров. Незнание или игнорирование особенностей деловой культуры партнеров может привести к недоразумениям, или даже к разрыву деловых отношений.

Выявлено, что знание истории национальной культуры позволяет профессионально готовить и воспитывать будущих менеджеров.

Установлено, что Российские компании, как правило, хорошо приспособлены к переменам внешним, но проигрывают иностранным компаниям в способности к внутренней реорганизации. Российские руководители труднее теряют налаженные неформальные связи и отношения. Это относится как к партнерам по бизнесу, так и к сотрудникам.

На осонве анализа национального менеджмента в России, установлено, что основным фактором, влияющим на формирование менеджмента, явлеятся ее менталитет.

Определены особенности российского менеджмента. Основной особенностью является то, что в российской системе управления совмещены характерные черты как американской, так и японской моделей управления. В связи с этим, наблюдается дуализм и противоречивость российского менеджмента. Также можно выделить особенность менеджмента России, связанную с нестабильным состоянием российской системы управления. Это особенность состояла в управлении в России административно-командными методами в течение длительного времени.

Выяснено, что одной из проблем российского менеджмента является низкий профессионализм менеджеров. В соответствии с этим были исследованы условия профессионализации менеджмента. При подготовке менеджеров необходимо акцентировать внимание на особенностях потребительского спроса на менеджеров и изменить традиции пренебрежительного отношения к обучению в целом.

Рассмотрена роль международного сотрудничества в формировании системы современного менеджмента в России. Сотрудничество с другими странами по вопросам управления представляет собой важный элемент, который можно использовать при формировании системы современного менеджмента в нашей стране.

Следует отметить, что российский менеджмент пока далек от совершенства на всех уровнях: от отдельной фирмы до общества в целом. Однако годы рыночных реформ заложили позитивные предпосылки формирования рыночных принципов управления и нового поколения менеджеров с новыми взглядами и установками. Вместо полной закрытости или открытости в стране делается ставка на активную интеграцию России в мировое сообщество и хозяйство при одновременной защите российских производителей от недобросовестной конкуренции со стороны иностранных участников рынка. Это - политика здравого смысла, предлагающая реальные решения соответствующих проблем с учетом существующих на сегодня бюджетных и общих ресурсных ограничений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Опубликованные источники

1. Алексеев А. Российский менеджмент: скрытые резервы экономики // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - N 6. - С.74-82.
2. Ефремов, С.А. Чтобы в России пошли реформы, ей нужна новая система управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - №2. – С.119-127.
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – Минск: «Новое знание», 2001.
4. Картавый, М.А., Нехашкин, А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - №3. – С. 56-62.
5. Комаров Е., Комаров А. Особенности российского кадрового менеджмента на рубеже XXI века// Управление персоналом. – 1999. – №9. – С. 31–33.
6. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: учебник. – М.: ООО Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2000.
7. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект,2003. – С.556.
8. Лобов, О.И. Менеджмент и международной сотрудничество // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - №4. – С. 13-16.
9. Маршев Вадим. Размышления об управлении Россией: прошлое, настоящее, будущее // Проблемы теории и практики управления. – 2005. - №3. – С.46-51.
10. Попов Г. Фундаментальные задачи России и пути их решения // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - №2. – С.16-19.
11. Прохоров, А.П. Стабильное и нестабильное состояние российской системы управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №5. – С.20-31.
12. Рансдорф М. Секреты успеха и задачи менеджмента на современном этапе // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - N 6. - С.94-100.
13. Струкова, О.С., Пушных, В.А. Деловая культура России: измерение по Г.Хофстиду // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №2. – С.71-77.
14. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1. – С.124-134.
15. Орлов А.И. Менеджмент **Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003.**
16. Юха Лехто, Александр Матвеенко. Эффективность управления и возможности российских предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 2003. - №5. – С.86-91.

Неопубликованные источники

17. Лапидус, В.А. Наиболее актуальные проблемы российского менеджмента / Ресурсы Интернет: - http://ecobez.narod.ru/problems.doc

18. Фирсов Александр, Фирсов Юрий. Особенности российского и западного менеджмента / Ресурсы Интернет: - http://www.cfin.ru/management/rus and west management.shtml

19. Электронный журнал «Корпоративные Финансы» / Ресурсы Интерснет: - http://cfin.ru/management/index.shtml

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – Минск: «Новое знание», 2001, с. 17 [↑](#footnote-ref-3)
4. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – Минск: «Новое знание», 2001, с. 18 [↑](#footnote-ref-4)
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – Минск: «Новое знание», 2001, с. 19 [↑](#footnote-ref-5)
6. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. – Минск: «Новое знание», 2001, с. 19 [↑](#footnote-ref-6)
7. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект,2003, с.279 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект,2003, с.271 [↑](#footnote-ref-8)
9. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект,2003, с.273 [↑](#footnote-ref-9)
10. Прохоров, А.П. Стабильное и нестабильное состояние российской системы управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №5, с.21 [↑](#footnote-ref-10)
11. Прохоров, А.П. Стабильное и нестабильное состояние российской системы управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №5, с.22 [↑](#footnote-ref-11)
12. Прохоров, А.П. Стабильное и нестабильное состояние российской системы управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №5, с.23 [↑](#footnote-ref-12)
13. Прохоров, А.П. Стабильное и нестабильное состояние российской системы управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №5, с.26 [↑](#footnote-ref-13)
14. Прохоров, А.П. Стабильное и нестабильное состояние российской системы управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №5, с.29 [↑](#footnote-ref-14)
15. Прохоров, А.П. Стабильное и нестабильное состояние российской системы управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №5, с.30 [↑](#footnote-ref-15)
16. [↑](#footnote-ref-16)
17. Картавый, М.А., Нехашкин, А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - №3 [↑](#footnote-ref-17)
18. Картавый, М.А., Нехашкин, А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - №3, с.30 [↑](#footnote-ref-18)
19. Картавый, М.А., Нехашкин, А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - №3, с.31 [↑](#footnote-ref-19)
20. Картавый, М.А., Нехашкин, А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - №3, с.32 [↑](#footnote-ref-20)
21. Ефремов, С.А. Чтобы в России пошли реформы, ей нужна новая система управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. - №2, с.120 [↑](#footnote-ref-21)
22. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: учебник. – М.: ООО Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2000, с.44 [↑](#footnote-ref-22)
23. 1. Струкова, О.С., Пушных, В.А. Деловая культура России: измерение по Г.Хофстиду // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №2, с.49

    [↑](#footnote-ref-23)
24. Струкова, О.С., Пушных, В.А. Деловая культура России: измерение по Г.Хофстиду // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №2, с.51 [↑](#footnote-ref-24)
25. Попов Г. Фундаментальные задачи России и пути их решения // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - №2, с.47 [↑](#footnote-ref-25)
26. [↑](#footnote-ref-26)
27. Лапидус, В.А. Наиболее актуальные проблемы российского менеджмента / Ресурсы Интернет: - http://ecobez.narod.ru/problems.doc [↑](#footnote-ref-27)
28. Лапидус, В.А. Наиболее актуальные проблемы российского менеджмента / Ресурсы Интернет: - http://ecobez.narod.ru/problems.doc [↑](#footnote-ref-28)
29. Лапидус, В.А. Наиболее актуальные проблемы российского менеджмента / Ресурсы Интернет: - http://ecobez.narod.ru/problems.doc [↑](#footnote-ref-29)
30. Лапидус, В.А. Наиболее актуальные проблемы российского менеджмента / Ресурсы Интернет: - http://ecobez.narod.ru/problems.doc [↑](#footnote-ref-30)
31. 1. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1, с.71

    [↑](#footnote-ref-31)
32. 1. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005, с.72

    [↑](#footnote-ref-32)
33. 1. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1, с.73

    [↑](#footnote-ref-33)
34. 1. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1, с.74

    [↑](#footnote-ref-34)
35. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1, с.75 [↑](#footnote-ref-35)
36. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1, с.77 [↑](#footnote-ref-36)
37. Лапидус, В.А. Наиболее актуальные проблемы российского менеджмента / Ресурсы Интернет: - http://ecobez.narod.ru/problems.doc [↑](#footnote-ref-37)
38. Лапидус, В.А. Наиболее актуальные проблемы российского менеджмента / Ресурсы Интернет: - http://ecobez.narod.ru/problems.doc [↑](#footnote-ref-38)
39. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1, с.87 [↑](#footnote-ref-39)
40. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1, с.88 [↑](#footnote-ref-40)
41. Хачатуров, А.Е., Белковский, А.Н. Применимы ли в России традиции и опыт восточной школы менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №1, с.88 [↑](#footnote-ref-41)
42. Лобов, О.И. Менеджмент и международной сотрудничество // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - №4, с. 13 [↑](#footnote-ref-42)
43. Лобов, О.И. Менеджмент и международной сотрудничество // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - №4, с.14 [↑](#footnote-ref-43)
44. Лобов, О.И. Менеджмент и международной сотрудничество // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - №4, с.15 [↑](#footnote-ref-44)