Федеральное агентство по образованию.

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования.

Сибирский государственный индустриальный университет

**Тема:** Проблемы менеджмента в современной России

Выполнила: студент гр. ЭФК 073

Марченко Ю.А.

Проверил: Сидорова Л.Е.

Новокузнецк 2009г.

**Содержание**

1. Стратегия развития российского менеджмента в глобализирующей экономике
2. Пятнадцать эволюций российского менеджмента

Список литературы

**1. Стратегия развития российского менеджмента в глобализирующей экономике**

Экономические системы любого уровня постоянно совершенствуются и стремятся повышать свою конкурентоспособность. Государства и компании вынуждены приспосабливаться к таким вызовам времени, как глобализация и ужесточение конкуренции, широкое распространение информационных и других современных технологий.

Доминируют в мировой экономике промышленно развитые страны, товарные и финансовые потоки не выходят за пределы постиндустриальной цивилизации. Шансы включения в эту систему других стран стремительно сокращаются. Появление полностью интегрированного, открытого мирового рынка труда, технологий, товаров и услуг в обозримом будущем не предполагается. Сегодня уже очевидно, что в России стандартные подходы к управлению экономикой и интеграция в мировой рынок не гарантируют ускоренного роста. Нужны неординарные подходы к менеджменту на всех уровнях, тщательно продуманный стратегический план развития и конкретные цели. Удвоение ВВП и борьбу с бедностью можно считать частными, хотя и важными задачами. Стратегические цели развития предполагают максимальное привлечение инструментов системного, комплексного, трансформационного, иерархического, целевого подходов к повышению конкурентоспособности отечественной экономики, реформирование отраслевой структуры, формирование общественных институтов, в частности социального партнерства. Экономический же рост, измеряемый темпами прироста ВВП, достигается сегодня не столько за счет качественных изменений и инновационного развития, а скорее благодаря экстенсивному росту, необузданной эксплуатации природных и трудовых ресурсов, что в стратегическом периоде, несомненно, приведет к целому ряду новых проблем.

В теории мировой экономики принято считать, что стабильное развитие характеризуется такой трансформацией экономических систем, которая в долгосрочной перспективе приведет к более высоким темпам роста в сравнении с другими экономическими системами, находящимися в сопоставимых условиях. И в первую очередь при этом система управления должна быть нацелена на формирование будущего (включая новые технологии, новые управленческие услуги, развитие трудового потенциала — человеческого капитала и т.д.), то есть основана на постоянном самосовершенствовании, для чего прежде всего, нужен эффективный менеджмент: гибкая внутренняя структура системы, легко адаптируемая к внешней среде, современная, оптимальная информационная система.

Доказано, что уровень экономического развития управленческих систем в будущем наиболее тесно связан с развитием человеческого капитала и инновационно-инвестиционной деятельности системы.

В России лишь начинают эти связи активно учитывать, так использовать стратегические подходы при разработке программ развития на всех уровнях менеджмента, например одной из целей среднесрочной программы на 2005 — 2008 гг. является формирование новой экономики — экономики знаний и человека. Инновационно ориентированный сценарий, предполагающий интенсивные структурные сдвиги в пользу высокотехнологичного информационного сектора и ослабление зависимости от нефтегазового и сырьевого экспорта, рассчитан на рост информационного и высокотехнологичного сектора (до 17% ВВП в 2015 г). По прогнозу, занятость в этом секторе возрастет почти на 7%.

Наукой и практикой менеджмента доказано, что развитие современных экономических систем всех уровней связано с информационными, коммуникационными и прочими современными управленческими технологиями, предполагается, что и их доля будет расти высокими темпами.

Реализация стратегии развития менеджмента в глобализирующейся экономике требует особого подхода в России к региональному и муниципальному менеджменту в силу наличия целого ряда специфических проблем.

Моделирование в данном случае является оптимальным инструментом его совершенствования. Так, постиндустриальная модель развития может быть выигрышна лишь в отдельных субъектах России, прежде всего в мегаполисах с развитой технологической базой ив значительной степени недоиспользованным кадровым потенциалом. В большинстве субъектов Федерации наиболее перспективна индустриальная модель, в которую могут быть интегрированы поэтапно отдельные элементы новой экономики. Для этого требуется формирование механизмов их устойчивого развития, значительная финансовая база, кардинальные изменения, «реинжиниринг» регионального и муниципального менеджмента, перевод его на принципы стратегического управления.

В последние годы в научной литературе понятие «реинжиниринг» встречается, как правило, в сочетании «реинжиниринг бизнес-процессов». Вместе с тем продвижение, достигнутое в теоретическом изучении и практической реализации стратегических процессов, т.е. процессов формирования, оценки, мониторинга и корректировки стратегических планов социально-экономических систем различного уровня, позволяет говорить о необходимости радикальной перестройки — по существу, реинжиниринга — и этих важнейших экономических процессов.

Отметим, что в настоящее время практическое развитие стратегических процессов на микроуровне находится в активной фазе. Данные обследования, проведенного ЦЭМИ РАН совместно с Российским экономическим барометром в мае 2004 г., показывают, что ненужной разработку стратегии считают только 12% предприятий, ведет разработку 56% предприятий, планируют начать — 29 % (табл. 1).

Таблица 1 Распределение предприятий разных групп по отношению к разработке комплексной стратегии предприятия, %'

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Экономическое положение предприятий | Доля в общем объеме выборки | Предприятие разработку стратегии: | | |
|  |  | считает ненужной | ведет в настоящее время | планирует начать |
| Тяжелое | 20,2 | 21,9 | 34,4 | 43,8 |
| Нестабильное | 45,6 | 9,7 | 62,5 | 25,0 |
| Устойчивое | 29,1 | 10,9 | 58,7 | 26,1 |
| На подъеме | 5,1 | 0,0 | 75,0 | 25,0 |
| В среднем по выборке | 100 | 12,0 | 56,3 | 29,1 |

Как видно из табл. 1,100 % предприятий, находящихся на подъеме, ведут стратегическую работу. При этом само по себе планирование разработки стратегического плана также относится к числу стратегических процессов. Состояние 20 % из них оценивается руководителями этих предприятий как тяжелое и только 5 % руководителей предприятий им довольны.

Эти данные свидетельствуют о тесной взаимосвязи между экономическим благополучием предприятия и наличием у его менеджмента стратегических целей. Так, ни одно из группы наиболее успешных предприятий не считает стратегическое планирование излишним, в то время как среди наименее успешных таких 22 %. Активно развиваются стратегические процессы и на мезоуровне. В настоящее время более 70 городских и муниципальных образований, а также некоторые целые федеральные округи (например, Южный федеральный округ) разрабатывают свою стратегию. К сожалению, развитие стратегических процессов отраслевой части мезоуровня оставляет желать лучшего.

Что подтверждает, к примеру, описание химической и нефтехимической отрасли муниципального образования г. Краснодар для стратегического плана, которое выглядит следующим образом:

«1. Общие сведения:

1.1. Количество предприятий: зарегистрированных — 246, из них ведут финансово - хозяйственную деятельность 83 предприятия;

1.2 Численность: в данной отрасли работают 2 560 человек;

1.3 Среднемесячная заработная плата: 3 200 руб.;

1.4 Уплачено налогов во все уровни бюджета в 2004 г.: 35 425 тыс. руб.

1.5 Наиболее успешно работающие предприятия: ЗАО «Кубаньтехгаз», ЗАО «Краснодарский завод РТИ», ООО фирма «БВА», ОАО «Аванта», ОАО «Краснодарская фармацевтическая фабрика».

2. Основные проблемы развития отрасли:

• одной из основных проблем отрасли является доминирование продукции импортного производства, что значительно снижает потребление отечественно продукции и увеличение роста цен на сырье и энергоносители, что увеличивав себестоимость, а продукция данной отрасли - материалоемкая;

• высокая арендная плата на землю.

3. Основные направления развития отрасли, меры, необходимые к принятию на муниципальном уровне для улучшения положения дел в отрасли:

- наращивание оборотов;

- удерживать объемы производства, не допуская их снижения;

- обновление основных средств;

- инвестиционные проекты;

- увеличение коэффициента обновления продукции;

- снижение цен;

- улучшение службы маркетинга;

- меры государственной поддержки.

Так на сегодня выглядит формат стратегического плана одной из успешных отраслей.

Как видно из представленных выше данных, практическое развитие стратегических процессов на муниципальном уровне требует совершенствования практически всех видов обеспечения: кадрового, информационного, инструментарного, методического, организационного.

Очевидно, что довольно сложная ситуация в нашей стране сложилась и на микроуровне, поскольку одновременный переход к рынку и глобальной информационной экономике затрудняет принятие долгосрочных инвестиционных решений большинством предприятий. В условиях высокой внутренней неопределенности и благоприятной внешнеэкономической конъюнктуры частные инвесторы вкладывают средства в краткосрочные, быстроокупаемые проекты, как-то: торговля, финансовая сфера, а также в надежные активы, в частности в недвижимость. Эти решения бизнеса усугубляют несбалансированность экономики страны.

Из-за невостребованности квалифицированных кадров в большинстве секторов экономики, отсутствия конкурсных условий занятия должностей и несоответствия вузовской подготовки кадров спросу на рынке труда ухудшается и качество человеческого капитала. В создавшейся ситуации развитие человеческого капитала как одной из основных составляющих эффективного менеджмента вряд ли сможет стать основным стратегическим фактором повышения конкурентоспособности российской экономики.

Возрастание значимости нематериальных ресурсов и информационных технологий стимулирует развитие гибкой организационной структуры. Компании нацеливаются на прибыль в широком смысле, они заинтересованы в поддержании социальной справедливости, по крайней мере, в рамках

своего предприятия. Сохранение конкурентоспособности требует высокой скорости коммуникаций, что невозможно без максимального участия сотрудников и их заинтересованности в результатах своей деятельности. Предприятия вынуждены тратить все больше средств на обучение и переподготовку персонала, формирование собственных культурных ценностей.

На взгляд автора, причинами отставания российских компаний от зарубежных конкурентов по эффективности управления являются не только, отсталые технологические уклады, но и отсутствие прозрачности бизнеса, недооценка роли постоянного развития и повышения качества всех своих подсистем. Нам представляются наиболее важными следующие аспекты развития менеджмента всех уровней управления:

• повышение прозрачности деятельности и бизнеса за счет перехода на международные стандарты финансовой отчетности и формирование эффективных механизмов контроллинга;

• непрерывное совершенствование стратегии процессов управления, и в первую очередь планирования, организационной структуры, информационных систем, менеджмента качества;

• оптимизация всех внутренних бизнес-процессов;

• усиленное стимулирование инновационных процессов (модернизация всех, и в первую очередь информационных, подсистем, бизнес-процессов и производственного оборудования, разработка новых товаров и услуг);

• постоянная оценка и поощрение компетентных сотрудников, создание условий для максимизации их вклада в развитие соответствующей системы, обеспечение их непрерывного обучения;

• существенное концептуальное изменение видения объектов стратегического планирования персоналом, которое состоит в изменении соотношения между социальным, групповым и индивидуальным. Основными носителями фундаментальных конкурентных преимуществ системы становится не столько труд как социальное явление, сколько отдельный человек или группа людей, являющаяся носителем специфического неотторжимого знания. В современных условиях выигрывают те системы (предприятия), на чьей стороне лучшие создатели и их лучшие исполнители;

• обеспечение безопасности, реализация закона самосохранения системы. В современных условиях на первый план выходят разделы стратегии,связанные с безопасностью и целостностью функционирования (систем) предприятий.

Для защиты систем (предприятий) должны формироваться ассоциации, не поглощающие, но помогающие им. В вузах и бизнес - школах целесообразно развивать научно-практическую дисциплину, которую можно было бы назвать «экология экономических систем (предприятий)». Здесь речь идет об экологии как естественной среде для человека — работника, потребителя, акционера, собственника. Цель данной дисциплины — сохранение «экономической природы», защита ее от необдуманных и разрушительных действий человека или групп людей;

• создание условий для реализации закона синергии, в связи с чем специальным объектом внимания менеджеров должны стать «стыки» и взаимосвязи подсистем управления, в том числе как внутри системы, так и за ее пределами, не упуская и подсистему, которая формирует культурную среду или которая генерирует изменения в институциональной системе, создает совокупность знаний и навыков совместного применения технологий, средств и предметов труда, входящих в активы систем, и в частности «исторические» подсистемы, которые формируют «историческую память» - запас знаний, сведений и эмоциональных впечатлений относительно образцов поведения собственной или других систем (предприятий) - эталонов, или, наоборот, — «неудачников»;

• обеспечение требования системности стратегии. Оно должно стать основным в стратегическом процессе на всех уровнях. Бессмысленно стараться вырвать из общей структуры отдельную подсистему и ставить ее во главу «стратегического» угла без надлежащего согласования с другими. Так, например, концентрация стратегии на знаниях сама по себе не сможет изменить конкурентного положения системы (предприятия). Уже отмечено, тот факт, что в ряде компаний появились «директора по знаниям», «директора по обучению», еще не гарантирует успеха. Дополнительно системе менеджмента любого уровня для оптимального формирования и реализации стратегий нужен и «директор по рыночному планированию», «директор по корпоративной культуре», «директор по бенчмаркингу». Взаимодействие, стыки между руководимыми ими подсистемами должны также стать объектом стратегического планирования не только на российских предприятиях и на всех уровнях менеджмента — только так возможно обеспечить требования системности. Кроме того, только системное стратегическое планирование может охватить предприятие, отрасль, территориальное образование во всей его полноте. В этом - миссия стратегического планирования на всех уровнях управления. По мере раскрытия новых проблем и возможностей деятельности систем они должны быть включены в стратегический процесс.

Реинжиниринг стратегического планирования — важнейшей подсистемы менеджмента — должен предусматривать:

• расширение сфер стратегического планирования за счет включения всех подсистем менеджмента, культуры, институтов, знаний и их координации между собой и традиционными подсистемами;

• перенос центра тяжести стратегического планирования на развитие нематериальных активов:

• создание в стране систем многоуровневого кластерного стратегического планирования, постепенную интеграцию этих систем в обшестрановую систему индикативного стратегического планирования;

• синтезирование систем стратегического планирования с бизнес-проектированием, бюджетированием на всех уровнях менеджмента;

• совершенствование системы принятия стратегических решений, демократизация стратегического планирования, разработка организационно-методических основ стратегического планирования, адаптированных в российской практике хозяйствования.

Успех экономических реформ во многом зависит от того,как приоритеты долгосрочной стратегии развития менеджмента будут воплощены в реальном секторе экономики, как будут проводиться дальнейшее оздоровление экономики и социальная политика. В этих условиях вопрос о необходимости и пределах управленческих воздействий на формирование и реализацию стратегии развития менеджмента имеет принципиальное значение.

**2. Пятнадцать эволюций российского менеджмента**

Компромисс всегда обходится дороже, чем любая из альтернатив.

Закон Джухэни

С высот Гималаев я понял: мир слишком тесен... чтобы к нему можно было бы подходить иначе как с точки зрения понимания и терпимости между людьми... мир велик, повсюду есть хорошее и плохое, если люди отличаются от тебя, это еще вовсе не значит, что ты прав, а они не правы. Тенциг Норгей. Гималайский шерпа, первовосходитель на Эверест.

Начало формирования российского бизнеса - появление в 1988г. первых кооперативов. За прошедшие годы бизнес претерпел серьезные изменения. Соответствующим образом изменился и менеджмент в нем. Важнейшую роль в этом играла и играет эволюция всей российской экономики.

«ОХОТНИКИ» И «ФЕРМЕРЫ

В процессе развития менеджмента в России, как и во всем мире, как в капле воды отражаются некоторые аспекты эволюции человечества. На рубеже 80-90 годов в отечественный бизнес двинулись энергичные граждане, с энтузиазмом бравшиеся за любые задачи.

Можно сказать, что формируется исторически **первый вид** отечественного бизнесмена и менеджера – всеядный «хищник», «пробегающий» огромные пространства в поисках любой «добычи» - клиента. Результат достигается в основном за счет использования сочетания инстинктов, опыта и неукротимой энергии.

К середине 90-х годов, когда в стране складываются контуры рынка, появляются и заметные фирмы. Формируется **второй тип** менеджеров — «охотники». Они, как когда-то древние люди, объединяются в группы, пытаются работать совместно, постепенно вырабатывая определенные технологии подготовки и ведения - охоты». Чутье помогает ориентироваться в бизнесе и опережать менее способных конкурентов, а результат достигается в основном за счет знаний талантливых специалистов, смышлености и тактической гибкости лидеров.

К концу 90-х годов появляются признаки цивилизованного рынка и соответственно более организованные фирмы, относящиеся к **третьему типу**, а именно «фермеров». Их кредо — продуманная последовательность всех аспектов работы. Они, подобно древним земледельцам, стремятся планомерно «возделывать и окультуривать» окружающее пространство, терпеливо выращивая свой урожай и стада. Здесь результат достигается в основном за счет рациональной стратегии, разумности процедур принятия решений, высокой квалификации не только специалистов, но и как минимум не менее высокого профессионализма менеджеров.

В 1989—1995 гг. весь российский бизнес развивался в основном благодаря сочетанию неукротимого духа и предпринимательской энергии. Зачастую определяющим фактором был случай, который конвертировался сначала в неожиданную прибыль, а затем и в развитие своего дела. В течение ряда лет происходил экстенсивный рост во всех направлениях бизнеса. Все участники рынка стремились правильно распределить энергию в многочисленных практически свободных сферах хозяйства.

В такой ситуации гибкая тактика как «одиноких хищников», так и «вольных охотников» во многих случаях приносила значительные доходы. «Фермеры», стремящиеся капитально строить свой бизнес, выглядели романтичными несмышленышами, а зачастую таковыми и являлись. Постепенно обстановка менялась — шаг за шагом народное хозяйство приобретало контуры рыночной экономики и конкурентной среды. Трудно точно назвать дату перехода количества в качество, но с известным основанием можно предположить, что 1999 г. стал годом коренного перелома.

В это время в России понятие - бизнесмен, перестало быть синонимом авантюриста, а профессионализм постепенно стал ключевым фактором успеха.

Те, кто этого вовремя не почувствовал, столкнулись с различными организационными катаклизмами — уходом ближайших соратников, целых команд и подразделений и вообще с потрясениями основ своей деятельности.

В реальности прохождение в определенной форме всех стадий «таежной» эволюции было практически неизбежно. В ходе формирования цивилизованного рынка неизбежен переход к более прогрессивному, современному и соответствующему мировым нормам менеджменту в бизнес - структурах.

Для фирм, бизнес которых держится на одном-двух сотрудниках, строго говоря, даже стадия «охотников» не является обязательной, они вполне могут успешно существовать, используя «таежный менеджмент одинокого волка».

Так, можно нормально работать, имея фирму общей численностью до 15-20 человек. Законы человеческой природы ограничивают — известно, что эффективно управлять можно не более чем десятком непосредственных подчиненных.

При достижении определенных размеров фирма должна создавать некие единые внутренние механизмы взаимодействия.

Даже если работа в форме малого бизнеса является удовлетворительной, как только в фирме появляется несколько десятков наемных сотрудников, неизбежно появляется проблема оптимизации бизнеса. Как авторитарное единоличное владение и управление, так и кооперативно - артельная анархия становятся неэффективными. Неизбежно приходится решать проблемы управления, стимулирования, планирования и т.д.

В 90-е годы все это происходит на отечественном рынке, характеризующемся соответствующим качеством рабочей силы, которое по интегральному набору показателей в среднем достаточно невысокое.

В России, как и во многих других развивающихся странах, отсутствует фундамент западной трудовой этики. На Западе за долгие годы эволюции выработалась определенная этика, существенно ограничивающая для наемного работника возможность работать не с полной отдачей и проявлять лишь имитацию трудового усердия, что кардинально отличается от российских трудовых традиций.

По мере роста российского бизнеса владельцы фирм сталкиваются с проблемой недостатка трудового энтузиазма, выраженного в слегка закамуфлированном безразличии, иногда переходящем в крайние формы недобросовестного отношения к труду.

Одним из важнейших аспектов бизнеса оказывается работа над созданием атмосферы, когда сотрудники уверены: любая полезная инициатива — новый клиент, укрепление имиджа фирмы, идея, улучшающая работу, и т.д. будет материально поощрена. Приходится создавать близкие к сдельным системы оплаты труда, жестко связывать поощрение с достижением конкретных результатов, что создает определенную атмосферу на фирме.

Формирование «охотников» является практически неизбежным этапом развития фирмы в стране с «таежными нравами».

Но с упорядочиванием рынка и ростом масштаба операций неизбежно встает вопрос о базовых внутренних механизмах работы, поскольку технологии, основанные на индивидуальных решениях каждого конкретного вопроса, действенны только для решения краткосрочных задач малой фирмы.

Формирование фундамента рыночной экономики создает предпосылки для «фермерства» в бизнесе. Однако, учитывая колоссальные масштабы рынка, талантливый «охотник» всегда сможет найти на нем свою нишу. «Охотники» и «фермеры» могут быть одинаково агрессивны в маркетинговых усилиях. Но если первые работают на разных рынках «набегами», то вторые чаще приходят масштабно или не приходят вообще.

У «охотников» и «фермеров» есть главное фундаментальное различие — методологии ведения бизнеса: «фермеры» все сферы работы рассматривают как поле для коллективно организованных командных усилий, «охотники» — как поле для проявления независимого индивидуального мастерства.

На этом основаны особенности организации работы в отдельных аспектах деловой активности.

ПРОБЛЕМА ВЫБОРА

Ряд западных аналитиков, в течение многих лет занимающихся исследованием данной проблематики, считали, что фирма, пытающаяся совместить индивидуализм и коллективное взаимодействие, должна идти на столь серьезные компромиссы в менеджменте, что это с большой вероятностью ведет к серьезным проблемам и значительному снижению результатов.

Анархизм «охотников» разрушает последовательно-планомерную корпоративную культуру «фермеров», и наоборот, необходимость придерживаться определенной стратегии и процедур принятия решений плохо совмещается с атмосферой поиска уникальных выходов из каждой ситуации.

Риск грубых ошибок существенно увеличивается, поэтому рекомендуется сделать для себя выбор той или иной модели бизнеса и все аспекты работы стремиться привести в соответствие с данной моделью.

По всей видимости, проблема подобного выбора в обозримом будущем станет актуальна и для многих российских фирм. После появления определенного опыта можно будет сделать выводы и на основе отечественной практики.

На различных стадиях эволюции достаточно существенно различаются как подход к образованию, так и сами потребности в знаниях. Как только осознается сама потребность в разнообразных знаниях, неизбежно встает вопрос, кого, чему и как учить. В методологическом плане можно предложить следующий подход. Учить нужно всех и всему, но в различных пропорциях для людей, выполняющих различные функции в работе компании.

Для успешной работы в фирме должны выполняться три разных функции: предпринимателя-лидера, менеджера-организатора и специалиста-труженика. Можно сказать, что лидерам целесообразно дополнительно получать 80% широких общеделовых знаний и 20% конкретно специальных, менеджерам соответственно 50 и 50%, специалистам — 20% общеделовых знаний и 80% специальных.

Разумеется, жизнь значительно богаче любых схем. Но сам подобный подход к дополнительному профессиональному образованию является достаточно конструктивным.

**Список литературы**

1. «Финансы и кредит» 2007г. №19 стр. 78
2. «РЦБ – управление коммерцией» 2002 №7 стр. 8-12