***Специфика менеджмента в России***

|  |  |
| --- | --- |
|  | Состояние и проблемы менеджмента в современной России. Прежде чем говорить о российском менеджменте, следует отметить объективные особенности современного этапа российской экономики. Как известно, рынок есть результат естественного отбора наиболее эффективных и действенных инструментов ведения хозяйства. История человечества не знает другой экономической системы, кроме рыночной экономики, которая являлась бы высокоэффективной, восприимчивой к научно-техническим достижениям и постоянно ориентированной на изменения в структуре общественных потребностей. Рынок нельзя создать искусственно, с помощью насильственного внедрения рыночных отношений. Рыночная экономика — результат длительного исторического процесса.  Россия находится на первом, переходном, этапе развития рыночных отношений. Задачи этого этапа:  достижение материально-финансовой сбалансированности народного хозяйства;  изменение стереотипов сознания и поведения;  подготовка кадров новой формации.  Рынок всегда отражает национальные и исторические традиции и особенности той или иной страны. Рыночная экономика в России, имея общие признаки, отличается от таковой в других странах. В первую очередь речь идет о наследии советской системы с ее жесткой централизацией экономики, всеохватывающим планом, практически полным отсутствием какой-либо самостоятельности у руководителей предприятий. Высокоэффективным в настоящее время может быть регулируемый, социально-ориентированный рынок.  В менеджменте главной проблемой является работа с персоналом. Люди — это субъекты рыночных отношений. От их квалификации, исполнительности зависит успех деятельности любого предприятия. Кто же работает на развивающемся российском рынке?  Отвечая на этот вопрос, необходимо учесть следующее важное обстоятельство. С начала радикальных рыночных преобразований в России прошло лишь около 10 лет. Естественно, за столь короткий срок объективно не могла появиться новая массовая генерация трудоспособного населения, разделяющая философию рыночной экономики. Поэтому подавляющее большинство работников в стране (80% по данным НИИ труда России) все еще имеет «советское» трудовое сознание. |

Суть трудовой мотивации у большинства работников в СССР сводилась к желанию иметь относительно гарантированную заработную плату при невысокой интенсивности и низком качестве труда. Между тем, по официально опубликованным данным, часовая выработка производственных рабочих в обрабатывающей промышленности нашей страны составляет лишь 20 % от аналогичного показателя в США. По этому показателю нас обогнали не только наиболее развитые в экономическом отношении страны, но и такие государства, как Мексика, Бразилия, Аргентина, Португалия, Греция и другие, которые традиционно относятся к развивающимся.

У советского работника преобладала привычка все блага (квартира, премия и др.) получать от начальника — благодетеля, а не зарабатывать. ^Работник был консервативен, он не желал, как правило, воспринимать любые инновации, требующие переучивания, овладения новыми знаниями, навыками. В принципиально иных условиях рыночной экономики такой работник обычно стремится найти спокойную, рутинную работу с гарантированным заработком (еще лучше остаться на своем предприятии, на котором все привычно и знакомо). Если же обстоятельства этого не позволяют (конверсия, банкротство и т.д.), то предпочтение отдается государственным предприятиям. И это несмотря на то, что в возможность улучшения качества работы на государственных предприятиях верят менее 20%, отдавая в этом приоритет частным.

Другой субъект рыночных отношений — руководитель. Типичный представитель руководства — это администрация государственных предприятий, сохраняющаяся, как правило, при акционировании и приватизации этих предприятий. Современный российский руководитель — это обычно человек с высшим инженерно-техническим образованием, солидным стажем руководящей работы. У него ярко выраженное стремление к власти, он любит работу, отдает ей много времени.

Лишь один из четырех руководителей, по данным НИИ труда России, читает литературу по социологии и психологии труда, экономике, финансам, менеджменту и маркетингу. На предприятиях, возглавляемых такими руководителями, продолжают процветать административно-командные методы управления, силовой нажим. В 1995 г. газета «Коммерсанта» провела исследование, в ходе которого были выявлены представления российских руководителей о менеджменте в России. В опросе приняли участие 256 руководителей из 8 городов России. Оказалось, что большинство руководителей не смогли правильно определить менеджмент, а отождествляли его с планированием (5,9%), управлением (3,1 %), предпринимательством (17.6%), одним из видов бизнеса (7,4%). Многие руководители просто дали собственное определение менеджменту.

Вопросам формирования общей стратегии предприятия, повышению конкурентоспособности предприятия на рынке, созданию условий для профессиональной подготовки работников, привлечению работников к управлению производством уделяется традиционно мало внимания.

Таким образом, главная трудность в реформировании бывшей советской системы — это люди. России остро не хватает современных эффективных менеджеров.

Приблизительно 30—40% общего объема промышленной продукции приходится на изделия, которые выпускает только один производитель, что говорит о монополизме экономики страны.

В настоящее время в России функционируют следующие предприятия: государственные, не подлежащие приватизации; приватизированные с участием либо без участия государства; частные (вновь созданные). Имеются некоторые особенности в организации и управлении такими предприятиями.

Специфика менеджмента на государственных, не подлежащих приватизации, предприятиях, заключается в схожести с системой организации и управления на бывших советских предприятиях. Это, в первую очередь, полная ответственность перед владельцем собственности — государством.

И кроме того, это ограниченность прав руководящего персонала, поскольку стратегию и тактику развития предприятия определяет вышестоящая организация.

Вторая, потенциально наиболее значимая, группа предприятий — это приватизированные предприятия. Эта группа вызывает повышенный интерес к особенностям менеджмента.

Менеджеры (руководители) предприятий несут здесь всю пол-,ноту ответственности за управление предприятием. Сюда входит право: определять организационную структуру производства, устанавливать цены, определять количество и номенклатуру выпускаемой продукции, нанимать, выплачивать вознаграждение и увольнять работников, распоряжаться финансами предприятия.

К сожалению, среди значительной части руководителей и работников российских предприятий бытует мнение о том, что приватизация чуть ли не автоматически приводит к быстрому и существенному улучшению работы, изменению в позитивную сторону отношения работников к труду. В принципе такая установка верна. Но надо учитывать и то, что у работников больших коллективов чувство собственника выражено очень слабо.

Необходимо также уточнить, что совмещение в одном лице собственника средств производства и наемного работника в большей степени характерно для периода первоначального накопления капитала. Сейчас же до 3/4 работающих в развитых странах не являются собственниками своего предприятия. Тем не менее, другие рычаги рыночной экономики (высокая конкуренция, угроза безработицы, высокий уровень оплаты труда) не позволяют им работать плохо.

Общероссийский рынок формируется как единое структурное образование. Каждая из его частей должна выполнять свою функциональную роль в общественном разделении труда, решении социальных, экономических и производственно-технических задач общества. Составной частью структуры российского рынка является так называемая малая экономика, основой которой, в первую очередь, является частный капитал. Для современной России это принципиально новая форма создания предприятий. По сравнению с крупным, как правило, государственным производством она характеризуется особыми условиями менеджмента. Малая экономика воздействует на становление и развитие рыночных отношений прежде всего в результате роста числа субъектов рынка (товаропроизводителей). На рынке США, например, работают около 20 млн фирм, в Японии — 9 млн, в Индии — 12 млн. При этом до 85 % фирм — представители частного малого и среднего бизнеса.

Главный фактор формирования рынка в России в настоящее время — это увеличение предложения и соответственно производства разнообразных товаров PI изделий. Огромные размеры необеспеченного платежеспособного спроса населения и действующих производств стимулируют развитие экономической деятельности небольших предприятий.

К числу преимуществ малых предприятий относятся: быстрая адаптация к постоянно меняющимся условиям реализации продукции на рынке, быстрая оборачиваемость средств, значительное уменьшение расходов за счет предельно рациональной организации и управления производством, сравнительно низкие затраты на аппарат управления.

Особо необходимо остановиться на управлении малым частным предприятием. Именно здесь открывается благоприятная возможность сочетать передачу менеджером максимума полномочий по управлению с одновременным повышением степени свободы действий исполнителей. В небольшом коллективе функции работающих строго определены, а контроль облегчен. Взаимозаменяемость и взаимозависимость работников внутри небольшого коллектива, доверительность между ними создают условия для эффективной организации труда. По существу, только такой коллектив способен гибко и эффективно реагировать на изменяющиеся экономические условия, идти на риск, осваивая новые производства и рынок инноваций. Таким образом, гибкость, высокая эффективность деятельности представляет собой основной капитал фирмы.

Однако нельзя не сказать о проблемах малых и средних предприятий. Располагая относительно незначительными производственными мощностями и ресурсами, такие предприятия, разумеется, не могут составить реальную конкуренцию крупным компаниям, которые сохраняют за собой традиционную функцию массового поточного производства и быстрого насыщения рынка новой продукцией. Для современных крупных предприятий характерны высокий уровень механизации, автоматизации и компьютеризации производства. Это. в свою очередь, позволяет таким компаниям снижать издержки производства в расчете на единицу продукции и продавать ее по относительно низким ценам. Таким образом, в сегментах рынка, контролируемых мощными корпорациями, деятельность среднего и малого бизнеса затруднена.

Опыт развитых зарубежных стран показывает, что оптимальным вариантом является участие малых и средних предприятий наряду с крупными в выполнении совместных работ. Особенно благоприятные условия для такой деятельности создаются при выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. В США, например, законодательство требует привлекать малый бизнес к выполнению всех научно-технических проектов стоимостью свыше 300 тыс. долл., выдаваемых крупным корпорациям. На практике примерно половину работ исследовательского характера в проектах, в которых главным подрядчиком выступает крупная корпорация, выполняют мелкие и средние фирмы-субподрядчики. Опыт показывает, что привлечение к крупномасштабным проектам малого бизнеса как соисполнителя повышает качество работ и способствует их ускорению.

В числе особенностей менеджмента в России одно из ведущих мест занимает проблема регионов.

Менеджер может столкнуться в своей деятельности с давлением со стороны местных органов власти. В действиях руководителей ряда отдельных регионов России прослеживается стремление: к автономности, самостоятельности в хозяйственном отношении; формированию замкнутого цикла производства и потребления, ввоза и вывоза товаров; самостоятельной внешнеэкономической деятельности; финансовому самообеспечению; точному соизмерению собственных доходов и расходов.

Территориальный хозяйственный механизм ориентирует менеджеров на развитие и укрепление межрайонных связей, комплексное использование имеющихся в регионе ресурсов, максимальный учет всех требований экологии и природопользования. Менеджер может учитывать территориальную дифференциацию цен и налогов, участие предприятий в формировании фондов регионального развития, экологические нормативы и др. Б частности, для менеджера может иметь особое значение тот факт, что предприятия, выпускающие дефицитную продукцию для нужд какого-либо региона, могут иметь льготное налогообложение и кредитование, приоритетное выделение централизованных ресурсов, дополнительные права по развитию внешнеэкономических связей, льготы в социальном обеспечении, приоритеты в обеспечении квалифицированными кадрами и др.

Значительные возможности для российского менеджмента имеются и в сфере территориальной рационализации производства и сбыта. Различные предприятия, расположенные в одном регионе, объединяют возможности для совместного решения проблем технического перевооружения и наращивания производства, реализации территориальных социальных программ.

Таким образом, перспективы развития российского менеджмента определяются развитием рыночных отношений в стране.

Но для того чтобы начать решать проблемы менеджмента в России, необходимо их четко выявить и определить.

За годы становления в современной России накопилось множество проблем, без решения которых говорить о дальнейшей интеграции в мировое сообщество нашего бизнеса было бы бессмысленным. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Подготовка менеджеров в соответствии с мировыми стандартами. Это трудный процесс, во многом осложненный как нехваткой высококвалифицированных преподавателей по менеджменту, так и отсутствием соответствующего оборудования и инструментария.

Понимание сущности менеджмента российскими руководителями. Руководители, прошедшие старую, советскую, школу жизни зачастую не видят разницы между управлением и менеджментом. Называя себя по-новому — менеджерами, они используют на практике старые методы управления, не имеющие ничего общего с менеджментом. «Менеджмент» определяют только как управление или планирование, или ведение бизнеса. Однако если менеджер не может правильно и полно определить менеджмент, есть опасения, что и в практической деятельности некоторые важные направления будут им упущены.

Неспособность принимать решения. Как показывает анализ опыта хозяйствования ряда российских предприятий, их руководители и менеджеры не умеют своевременно принимать правильные решения, что может привести к печальным последствиям: потере

прибыли, клиентов, банкротству и даже гибели людей (сотрудников или посторонних лиц).

Неумение менеджеров делегировать полномочия. В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя теми делами и обязанностями, которые можно было бы смело делегировать подчиненным.

Низкий профессионализм. Нет достаточного числа ни профессионалов-менеджеров, ни профессионалов-специалистов, которыми менеджеры-профессионалы должны были бы руководить.

Неумение прибегать к услугам независимых консультантов и консультационных фирм. Можно говорить не только о неумении, но и о страхе перед такими специалистами. У менеджеров есть опасения, что независимые консультанты выведают коммерческую тайну и продадут ее конкурентам.

Отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре. Только в конце 2000 г. на государственном уровне было принято решение разработать Кодекс корпоративной культуры российского предпринимателя и производителя.

Нехватка специалистов по антикризисному управлению и проведению банкротства. Такие специалисты способны предугадать и предупредить по определенным данным приближение кризиса, а если таковой наступил, то с наименьшими потерями вывести предприятие из него.

Неумение пользоваться приемами риск-менеджмента, боязнь инновации. Многие российские менеджеры не умеют правильно использовать методы и приемы риск-менеджмента, в том числе определять риск качественно и количественно, боятся инноваций, так как, по их мнению, это несет в себе угрозу для их существования в качестве руководителей.

Недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента. Большинство российских предприятий страдает от недостатка компьютерной и офисной техники. Недостаток специализированных компьютерных программ не позволяет построить эффективную систему информационного менеджмента. (Многие руководители смотрят на возможность формирования системы информационного менеджмента (ИМ) на предприятии как на дополнительную головную боль.)

Следующей, более совершенной и сложной ступенькой информационного менеджмента является knowledge -менеджмент, или система управления знаниями (разработка и внедрение процессов накопления, кодификации, представления в доступной форме и использования имеющихся открытых и скрытых знаний, а также внедрение процессов создания новых знаний).

Непонимание возрастания роли quality-менеджмента на предприятии. Многие руководители недооценивают роль quality-менеджмента, или управления качеством. Следует знать, что управление качеством не сводится только к созданию служб ОТК, а представляет собой процесс управления элементами производственного процесса, обеспечивающий достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции. Существуют два разных подхода: управление качеством с позиции изготовителя и управление качеством с позиции потребителя.

Неумение применять на практике современные методы и приемы менеджмента. К сожалению, очень немногие российские руководители владеют такими методами и приемами менеджмента, как брейн-сторлшнг (метод мозгового штурма, используемый при выработке управленческих решений), модерация (подход, предполагающий свободу мнения, используемый для эффективной подготовки, проведения и анализа рабочего совещания, семинара, деловом встречи), ролевые игры, презентации и др.

Отсутствие навыков реализации продукции. Руководители не владеют современными инструментами маркетинга.

Неумение эффективно управлять финансовыми ресурсами компании, использовать на практике современные методы мотивации. Появление и внедрение системы финансового менеджмента на российских предприятиях вызвано рыночными преобразованиями и формированием рынка ценных бумаг. Все больше предприятий приходят к необходимости создания специальных финансовых служб или найма финансового менеджера для управления финансовыми средствами с помощью специального инструментария.

В настоящее время трудно стимулировать работника Доской почета или записью благодарности в трудовую книжку.

Формы мотивации изменились — это денежные премии, поездки за рубеж или по стране, оплаченные предприятием, свободный график работы и т.п.

Отсутствие систематизированной теории российского менеджмента. В свое время советская теория управления создавалась такими учеными, как А.А.Богданов, А.К.Гастев, П.М.Керженцев, П.А.Попов (репрессированы в 30-е гг. XX в.).

Экологические проблемы (устаревшие оборудование и технологии). Для менеджеров российских предприятий экологические проблемы являются одними из наиболее актуальных. До сих пор существуют предприятия с оборудованием XIX или начала XX вв. Экологически безопасные технологии стоят недешево, поэтому природа систематически загрязняется отходами производства.

Те руководители, которые осознают экологическую опасность, пытаются создать на своих предприятиях систему экологического менеджмента.

Осознание социальной ответственности менеджмента. В погоне за прибылью менеджеры иногда забывают о той социальной ответственности, которую они должны нести. Такие руководители считают: «Или прибыль, или социальная ответственность». Закупка за границей вредных для здоровья промышленных товаров и продовольственных продуктов, например посуды из меланина или просроченных продуктов питания, сбыт испорченных продуктов в заказах для ветеранов Великой Отечественной войны или китайские игрушки, содержащие вредные химические соединения, для детей из детских домов — не считаются преступлением в сознании таких менеджеров.

Проблемы налогового пресса и неопределенность механизмов ценообразования. До сих пор в нашей стране отсутствует отрегулированное и эффективное налогообложение. Руководителям предприятий легче находить пути обхода законов, чем соблюдать их.

Хотя декларируется рыночное ценообразование, на деле этот процесс до сих пор не отрегулирован и носит стихийный характер. Как правило, цены являются необоснованно завышенными и контролируемыми не рыночными законами или государством, а криминальными группировками или монополистами, диктующими свои правила игры.

Слабость законодательной базы. Законы противоречат друг другу. Региональные законы порой вступают в противоречие с федеральным законодательством и др.

Отсутствие умения формировать команду, подбирать кадры. Психологические науки, такие как социальная психология, управленческая психология и другие уже долгое время считались у нас «порождением капитализма». За это мы сейчас расплачиваемся. Не только менеджеры российских предприятий, но и руководители страны часто не умеют формировать команду. Отсюда бесконечные увольнения, конфликты интересов и т.д.

Менеджер должен владеть методикой определения характеров людей, их темперамента. Он должен уметь подбирать и обучать работников, расставить их по соответствующим местам, а при необходимости — увольнять.

К настоящему времени выработаны определенные направления для решения перечисленных выше проблем. Таких направлений — четыре.

1. Воссоздание системы повышения квалификации на базе соответствующих отраслевых институтов и бизнес-школ. Правда, с реализацией этого направления есть проблемы: сопутствующие затраты (стоимость проезда до места обучения, стоимость проживания, стоимость самого обучения); недостаточное число отраслевых преподавательских кадров, подготовленных обучать новейшим методам менеджмента.

2. Подготовка российских менеджеров непосредственно за рубежом в ведущих школах менеджмента и центрах подготовки кадров. Здесь также возникают проблемы: нехватка у российских предприятий валютных средств для финансирования этого направления (на Западе такое вложение капитала считается одним из наиболее

прибыльных видов вложения капитала), отсутствие свободного владения иностранными языками российскими управленческими работниками, несоответствие менталитета старых управленческих кадров сегодняшним реалиям.

3. Перенятие опыта предприятий — мировых лидеров, самостоятельно формирующих кадры менеджеров. В России уже есть предприятия, следующие этому примеру, однако существуют проблемы: отсутствие финансовых средств, нежелание высшего руководства реализовывать такие программы, а порой сопротивление рядовых сотрудников, боящихся перемен.

4. Создание Президентской программы подготовки управленческих кадров для предприятий РФ. Реализация программы начата в 1998 г. По этой программе обучаются российские менеджеры или владельцы собственных предприятий (до 40 лет), успешно прошедшие вступительное тестирование и собеседование.

Проблемы связаны с отрывом слушателей от работы на длительное время, отсутствием специалистов, свободно владеющих иностранными языками для практики за рубежом, нехваткой квалифицированных преподавательских кадров для реализации программы. Очень важной проблемой является несоответствие менталитета слушателя и принимающей стороны за рубежом.

Концепция развития собственного менеджмента. Менеджер должен уметь разрабатывать собственную целевую программу развития и внедрения новых методов и технологий менеджмента. Эта программа должна иметь примерно следующее содержание:

решение организационных проблем (создание новых организационных структур, таких как дивизиональная, матричная, виртуальная и т.д.);

решение экономических проблем (мероприятия по увеличению прибыли, разработке новых видов продукции или новых путей по ее сбыту, поиск и инвестирование денежных средств и т.д.);

решение управленческих проблем (выработка стратегии перехода на новые ступени менеджмента);

отказ от использования устаревших методов управления и переход на новые технологии менеджмента в соответствии с мировыми и передовыми отечественными достижениями по ключевым направлениям:

инвестиционный менеджмент;

инновационный менеджмент;

бизнес-планирование;

финансовый менеджмент;

бюджетный менеджмент;

лизинг;

логистика;

внутрифирменное планирование;

контроллинг;

менеджмент (управление качеством); информационный менеджмент; knowledge-MtneiwMein (управление знаниями); риск-менеджмент и антикризисное управление; кадровый менеджмент;

переход от управления отдельными мероприятиями к управлению концептуально-ориентированными программами;

использование на предприятии передовых методов в менеджменте: «мозговой штурм», ролевые игры, презентация, модера-ция и т.п.;

создание деловых обучающих игр для сотрудников на основе реальных ситуаций и на компьютерной основе с использованием вышеуказанных методов.

Основные задачи, стоящие перед менеджментом в России. Российские менеджменты должны:

обеспечивать жизнеспособность своего предприятия в условиях возрастающей конкуренции, несмотря на любые изменения рынка; добиваться максимизации прибыли в конкретных условиях рынка; разработать и последовательно реализовывать программу развития коллектива предприятия, включая социальные проблемы, организовывать работу на базе современных эффективных методов;

совершенствовать работу предприятия на основе применения современных методов управления, улучшать организационную структуру предприятия, добиваясь эффективной работы каждого сотрудника в отдельности и всего коллектива как единой взаимодействующей системы;

разрабатывать и внедрять в практику более совершенные формы бизнеса, осваивая новые отрасли и сферы;

определять цели, соответствующие интересам фирмы, исходя из запросов рынка и потребителя;

уметь в разумных пределах идти на риск и быть способным нейтрализовать его воздействие;

внедрять теоретические разработки отечественной и зарубежной науки после адаптации к конкретным условиям;

подходить к управлению с учетом особенностей истории страны, российских условий бизнеса и российского менталитета;

уметь предотвращать и успешно преодолевать кризисные явления в процессе деятельности организации.

Краткое содержание главы

Рыночная экономика в силу действия факторов нестабильности и повышенного риска объективно предполагает постоянное совершенствование процесса производства. Именно этой цели отвечает менеджмент — наука о рациональной организации и управлении производством.

Менеджер должен обладать необходимыми качествами для успешного руководства коллективом. В числе таких качеств: высокий профессионализм, предприимчивость, целеустремленность.

Развитие научной управленческой мысли, возникшей на рубеже XIX—XX вв., продолжается до настоящего времени. За истекший период сформировались отдельные научные направления, которые привнесли в практику менеджмента много нового. Данное обстоятельство, в конечном счете, позволило повысить эффективность системы организации и управления производством. Богатый опыт стран с развитой рыночной экономикой, обеспечивающей высокую эффективность производства и реализации продукции, это подтверждает.

Наиболее известными и существенно отличающимися друг от друга являются модели менеджмента в Японии и США. Однако использование различных подходов к управлению производством не препятствовало созданию в этих странах эффективной экономики. Не менее впечатляющие результаты демонстрирует и система организации и управления производством в Германии.

Богатый зарубежный опыт менеджмента необходимо использовать в России при соответствующем учете особенностей страны.