**Три модели русского менеджмента**

Умение преуспеть в дележе госсобственности еще не гарантирует успеха в настоящей конкурентной борьбе. Тем более это не позволит нашему менеджменту подтянуться к мировому уровню. Его необходимо трансформировать в нечто более современное по сути и форме.

Валерий Евгеньевич Хруцкий, Академия народного хозяйства при Правительстве РФ.

В новомодных пособиях по менеджменту муссируется тезис о насущной необходимости постановки в наших компаниях так называемого "регулярного менеджмента", под которым понимаются азы науки управления, но никак не передовые технологии менеджмента. Такой подход (его трудно назвать иначе, чем "наука уцелеть") рекомендуют и западные консультанты, потчующие наших менеджеров допотопными знаниями и теориями, уже давно похороненными за рубежом. И не мудрено. Зачем же им учить нас, как преуспеть в конкуренции? Удивительно, что подобная позиция находит поддержку и признание у патриотов — державников, всюду (к месту и не к месту) толкующих о нашей самобытности, культурно-исторической исключительности, благодаря которым зарубежные технологии управления у нас не работают. А может, все дело в том, что не те технологии управления были позаимствованы?

Сегодня России, как никогда, нужны системы управления, которые бы обеспечили предприятию или фирме достижение стандартов производства мирового класса, высокий уровень конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Это означает способность компании решать, казалось бы, взаимоисключающие задачи: одновременно повышать качество и производительность, быть лидером в области удовлетворения нужд и запросов потребителей (по ассортименту и новизне предлагаемой продукции, уровню обслуживания и т.п.) и обеспечивать приемлемый уровень цен за счет постоянного снижения издержек.

С производительностью и качеством в России положение обстоит не лучше (если не хуже), чем в бывшем СССР. По большинству товарных позиций качество продукции российских предприятий в 1997 г. снизилось по сравнению с 1990 г., а уровень производительности труда в российской промышленности составляет не более 10% уровня производительности труда в американской промышленности (в СССР он был 25%). Нашим менеджерам предстоит решить, способны они сделать управление главным фактором конкурентоспособности, а значит, и долгосрочного преуспевания в бизнесе, или должны заниматься лишь поиском способа выживания на рынке.

С точки зрения некоторых экспертов, в России можно выделить три основные модели управления:

менеджмент здравого смысла, характерный для компаний, которыми владеют "новые русские";

менеджмент, исповедуемый оперирующими в РФ западными фирмами;

советскую модель, характерную для большинства бывших государственных предприятий.

По мнению таких экспертов, из этих трех ингредиентов и предстоит сделать некий прагматический деидеологизированный "сплав" под названием "российский менеджмент образца 2000 года". Именно эти модели берутся в качестве отправной точки развития сферы управления в России".

Что же кроется с позиций науки управления за каждой из моделей?

Первая модель — менеджмент здравого смысла, характерный для руководства фирм, выросших из коммерческих структур (кооперативов, оптово-розничных трейдерских фирм). На поверку она оказывается не чем иным, как менеджментом малого и среднего бизнеса: с его простыми хозяйственными и финансовыми операциями, когда вся инновационная активность сводится в лучшем случае к отработке оффшорных или иных юридически чистых способов ухода от чрезмерных налогов; с небольшими активами (особенно основными фондами); со слабоспециализированными функциями управления (что, действительно, зачастую не нужно в малом бизнесе, когда один руководитель может совмещать многие функции); с большой долей неформального документооборота; с быстрым принятием решений и высокой гибкостью хозяйственной политики, когда маркетинг чаще всего сводился к поиску единственного удачного хода (будь то правильный выбор ниши рынка или способа продвижения продукта).

Чисто коммерческие и финансовые успехи таких фирм (вполне ожидаемые на советском и постсоветском внутреннем рынках с их нехваткой всего и вся), рост масштабов операций и активное участие в приватизации обернулись для них ростом сложности управленческих задач и необходимостью искать новые формы и методы организации управления. Решение этих задач требует освоения простейших управленческих технологий (например, правильного построения линейно-функциональной организационной структуры управления с четким распределением функций управления и регулярным документооборотом). По сути, данная модель есть не что иное, как самый низкий уровень конкурентоспособности. По теории считается вполне нормальным, что от 2/3 до 3/4 таких фирм в течение трех — пяти лет своей деятельности скорее всего обанкротятся. В условиях России процесс может лишь затянуться на два — три года против нормы (ввиду неразвитости правовой базы, слабости пресса конкурентной борьбы).

Вторая модель — менеджмент инофирм и их представительств в России. Модель отличают не столько дизайнерские или технологические изыски (в виде интерьеров офисов или типов компьютеров и средств связи, вежливого обращения менеджеров), прочие внешние атрибуты менеджмента, сколько откровенная фрагментарность при внедрении любых зарубежных технологий управления. Причины этого кроются отчасти в нежелании зарубежных компаний "тратиться" на перспективу в условиях российской нестабильности (чего стоит бегство многих таких компаний из России, начавшееся после финансового кризиса августа—сентября 1998 г.).

Третья модель —советская, представляющая собой на самом деле изрядно выродившийся американо-немецкий гибрид пятидесятилетней давности.

Так, все штатные расписания и нормативы численности административного персонала, как и организационные структуры управления, системы, методы и процедуры принятия решений для промышленных предприятий в СССР были разработаны в начале 30-х годов, в период индустриализации, и были незатейливо скопированы с предприятий аналогичного профиля в США и Германии. Они и не менялись вплоть до настоящего времени на подавляющем большинстве бывших государственных, а ныне сугубо акционерных и лихо приватизированных предприятий.

Отсюда неоправданно высокие накладные расходы, низкая производительность, лукавое качество продукции, неспособность конкурировать с ведущими фирмами иначе, как "сидя на игле" бюджетных вливаний и примитивно-драконовских мер государственного протекционизма и т.п.

Сплав этих трех моделей неприемлем. Подобного рода "русский менеджмент" ориентирован на:

воздействие на потребителя с помощью интенсивной телерекламы для сбыта товаров не всегда новых и невысокого качества;

применение ценовой политики, базирующейся исключительно на перекладывании своих неоправданно высоких производственных затрат на плечи и без того нищего потребителя;

всемерную монополизацию рынков, неспособность вести честную конкуренцию;

продвижение продуктов на рынке не иначе, как в тесной коррупционной спайке с госчиновниками всех уровней.

Умение преуспеть по части дележа госсобственности еще не гарантирует успеха в настоящей конкурентной борьбе. Тем более в перспективе. И уж тем более все это не позволит нашему менеджменту подтянуться поближе к мировому уровню. Так что модернизировать наши нынешние менеджмент и маркетинг нельзя, их можно только заменить. Не сразу, конечно же, а постепенно. Шаг за шагом трансформировать все это в нечто более современное по сути и по форме. В каком же направлении лучше это сделать?

Уровни (стадии) конкурентоспособности. В современной теории управления принято выделять четыре уровня, или стадии, конкурентоспособности. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга.

Менеджеры предприятий или фирм первого уровня конкурентоспособности рассматривают фактор управления как "внутренне нейтральный". Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать продукцию без особых затей, не заботясь ни о каких "сюрпризах" ни для конкурентов, ни для потребителей.

Характерными чертами российских предприятий первого уровня конкурентоспособности являются:

понимание маркетинга как одной из функций управления в лучшем случае более важной, чем остальные. Отсюда и вера в безграничные возможности рекламы (особенно по телевидению) в продвижении продукта;

слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции. Считается, что достаточно снизить цену (чем больше снизить — тем лучше) и любые проблемы со сбытом "отпадут" сами собой;

чуть ли не органическое неприятие исследования рынка. На таких предприятиях маркетинг воспринимается как чисто сбытовая работа.

недостаточное внимание квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом. Здесь, как правило, высокая текучесть кадров. При необходимости увеличить объем производства нанимается дополнительный персонал. О том, что такой подход скорее всего негативно отразится на качестве продукции, а значит, и на ее конкурентоспособности, не задумываются;

непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством. Ставка делается на то, что было целесообразным или хорошо зарекомендовало себя в прошлом (от типа организационных структур управления до систем внутрифирменного планирования, когда любой техпромфинплан просто переименовывается в бизнес-план).

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы "внешне нейтральными". Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты.

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособности в РФ относятся:

превращение маркетинга в главную функцию управления. Эти компании обычно исповедуют концепцию маркетинга, ориентированного на продукт. Изучение рынка для них не пустой звук, а планомерная повседневная аналитическая работа, направленная на определение тех "заветных струн" в душе потенциальных потребителей, которые можно задеть действительно эффективной рекламой;

стремление стать маркетингово ориентированными фирмами, в которых все процессы планирования и развития производства базируются уже на прогнозах сбыта, составляемых при участии службы исследования рынка;

более изощренные формы и методы конкуренции, где ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству, уровню обслуживания потребителей и т.п. Такие предприятия стремятся "подтягиваться" к основным конкурентам по этим параметрам;

изменение кадровой политики. Здесь руководители фирм стремятся пригласить на работу, если понадобится, управляющих и специалистов из других компаний этой же отрасли, полагаясь на их высокую квалификацию и профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства;

ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии, обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам. Совершенствование организации и стимулирование труда, систем управления здесь осуществляется по принципу "разумной достаточности" (раз у конкурентов этого нет, то и нам пока не надо).

На определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не прибавляет конкурентоспособности фирме. Перед руководством таких компаний возникает вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкурентации на рынке, чем их главные соперники, то зачем им нужно обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли? Те, кто находит правильные ответы на этот вопрос, обычно "дорастают" до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отраслей, а не "плетутся у них в хвосте".

Среди отличительных черт компаний третьего уровня конкурентоспособности можно выделить следующие:

в этих компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем;

такие компании действительно становятся маркетингово ориентированными. Производство же в компаниях, достигнувших третьего уровня конкурентоспособности, как бы "поддерживается изнутри". На его развитие сориентированы все другие подразделения организации;

в российском бизнесе компаний, действительно достигших этого уровня конкурентоспособности, считанные единицы. Поэтому главная задача для нашего менеджмента на ближайший период — подняться до третьего уровня конкурентоспособности, т. е. попытаться построить у себя управление так, как это делают лучшие компании мира;

любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве и т.п.) осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях. Последние обобщают данные, интегрируют и координируют усилия других служб.

Вот такие предприятия и называются предприятиями с производством мирового класса, производством постиндустриальной эры.

Итак, какой же маркетинг нам нужен?

Во-первых, нужен маркетинг, имеющий современные технологии, обеспечивающие высокую конкурентоспособность в соответствии с требованиями информационной эры, а также прорыв к лидерству в управлении, позволяющий фирмам преуспевать, а не выживать.

Во-вторых, необходима ориентация на технологии интегрированного маркетинга, позволяющие связать не только производство и сбыт, но и все остальные функции и системы внутрифирменного управления: исследования и конструкторские разработки, материально-техническое снабжение и логистику, финансы и инвестиционное планирование, управление персоналом, организационные структуры управления и системы принятия решений.

В-третьих, нужен маркетинг, позволяющий не показухи ради, а для достижения конкретного конечного результата преобразовать предприятия в маркетингово ориентированные компании, способные со временем достичь третьего и четвертого уровней конкурентоспособности, превратиться в предприятия с производством мирового класса.