

Современный российский менеджмент в контексте международных тенденций

В.И. Королев

УДК 005
ББК 65.290-2
К-682

Как известно, менеджмент является одним из необходимых и важных инструментов развития рыночной экономики. Таким же важным, как конкуренция, спрос, предложение, маркетинг, финансы и другие категории. Причем речь идет не только об уровне микроэкономики. Менеджмент рассматривается в широком смысле, как система управления обществом в целом. Один из известных мировых специалистов в области менеджмента П. Друкер как-то заметил, что не существует слаборазвитых стран, есть только плохо управляемые страны. Япония когда-то была по всем экономическим показателям слаборазвитой страной, но все изменилось после введения менеджмента высшей компетенции. Перетрансформируя это на современную Россию, можно сказать, что все природные и другие богатства страны будут бесполезны до тех пор, пока не произойдут кардинальные изменения в системе менеджмента на государственном уровне. Необходимость менеджмента высшей компетенции является одной из наиболее актуальных проблем.

В данной статье мы попытаемся рассмотреть развитие российского менеджмента и его проблемы в сравнении с западными странами.

В современной научной и периодической литературе российский менеджмент, его качество оценивается в основном критически, что само по себе справедливо. Объясняя причины такого положения и отставания от западного менеджмента, нередко в качестве одной из основных причин называют то, что российский менеджмент ещё сравнительно молод и переживает «болезни роста». Действительно, в сравнении с более чем вековой историей менеджмента в США наш менеджмент, берущий начало в современной истории с 90-х годов XX столетия, еще не имеет большого опыта. Хотя, справедливости ради надо заметить, что у нас имеется достаточно богатая история развития системы управления.

Одна из мировых тенденций развития менеджмента в XX веке была связана с существованием последовательно сменяющих друг друга или сосуществующих одновременно различных школ менеджмента. Среди них наибольшую известность получили школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и количественная школа. У нас эти школы были хорошо известны. Достаточно привести хотя бы такой пример, что В.И. Ленин с большим вниманием изучал школу Ф.Тейлора, посвятив ей ряд статей. В 20-е годы у нас широко пропагандировался и применялся тейлоризм, считавшийся в то время высшим достижением в области науки управления. Но в тоже время у нас разрабатывались и свои научные школы управления. Одна из них, получившая мировую известность, была школа А.А. Богданова – «всеобщая организационная наука». В дальнейшем в условиях социалистического общества, западный опыт управления предприятиями также изучался, но не использовался по идеологическим соображениям.

Но вернемся в современный период. В конце XX века одной из самых серьезных проблем для российской экономики была низкая квалификация руководителей. Сейчас, когда идет второе десятилетие XXI века, можно было бы предположить, что менеджмент в России сделал шаг вперед в сравнении с тем, что было 15-20 лет назад. Но это не так. Анализ действий руководителей многих российских компаний показывает, что новые тенденции пробивают себе дорогу весьма медленно.

По мнению экспертов, в современной России можно выделить три модели управления.

Первая из них – модель, доставшаяся в наследство от плановой экономики, то есть советская модель. Ее отражением является жесткая централизация, ставка на административные методы управления, слабое использование инициативы коллектива. По существу эта модель сформировалась еще в 30-е годы прошлого века, в годы индустриализации и мало чем изменилась за десятилетия. Использование этой модели связано с низкой производительностью труда, низким качеством продукции, неспособность вести конкурентную борьбу с ведущими фирмами Запада без государственного протекционизма.

Другой моделью является модель здравого смысла. Она характерна для малых и средних предприятий, выросших из коммерческих структур (кооперативов, посреднических организаций, оптово-розничных фирм). В таких предприятиях управление строится по упрощенной схеме, когда один руководитель может совмещать разные функции. Во многих из них отсутствует стратегия. Эффективность такой модели не высока и срок ее существования обычно составляет около 5-8 лет. После этого фирмы либо разоряются, либо превращаются в отделения более крупных компаний.

Третья модель – модель управления, используемая иностранными фирмами в России. Ее особенностью является фрагментарность в использовании зарубежных моделей управления. Причины этого кроются нередко в том, что представители за-



рубежного бизнеса не всегда готовы «вкладываться» в полную силу в российские предприятия в условиях российской нестабильности.

Соединение этих моделей в одну невозможно. Видимо, формирование современной российской модели управления будет происходить на основе оптимизации действующих структур и отбора наиболее конкурентоспособных.

Развитие мировой и национальных экономик ведет к постоянному совершенствованию теории и практики менеджмента. Необходимость совершенствования определяется не только задачей приспособления менеджмента к конкретной обстановке, но и тем возрастающим значением, которое он имеет для развития компаний. Какие же тенденции в развитии менеджмента наблюдаются в мировой экономике и какое отражение они находят в российском менеджменте?

Прежде всего, общепризнанной тенденцией является отход от классических школ менеджмента. Это касается, в частности, места и роли внешней и внутренней среды в развитии организации. Классические школы обращали внимание на ведущее значение внутренней среды, то есть тем процессам, которые протекают в самой организации. Различия во взглядах касались лишь расстановки акцентов. Если Ф.Тейлор и представители его школы в качестве основного объекта внимания рассматривали отдельного рабочего, К.Адамецки – участок с оборудованием и людьми, то представители административной школы акцентировались на предприятии. В качестве одной из основных задач при этом была рационализация процессов производства.

Но уже начиная со второй половины XX столетия и до настоящего времени ситуация стала меняться. На развитие компании все большее влияние начинают оказывать факторы внешней среды. Перспектива развития в значительной мере ставится в зависимости от способности менеджмента адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды. Иначе говоря, внешняя среда начинает рассматриваться как определяющий фактор, который влияет на развитие компании.

С этой истиной российский менеджмент имеет дело постоянно. Внешняя среда может как ускорять, так и замедлять развитие предприятий. Условия существования менеджмента в российских компаниях с точки зрения воздействия на них внешней среды несопоставимы по своей сложности с аналогичными условиями менеджмента западных компаний. Эта среда во многих случаях весьма неблагоприятная, что зачастую ставит многие российские предприятия на грань выживания. Представители зарубежных компаний, работающие на российском рынке, нередко вынуждены с него уходить именно по причине неблагоприятной внешней среды. Речь идет не столько о степени прозрачности бизнеса, защите прав собственности и инвестиционном климате (об этом говорят все), сколько об общей экономической ситуации в стране и политике государства. Приходится констатировать, что внятной и последовательно проводимой экономической политики у

нас нет. Вместо этого руководство страны и правительство в условиях нарастающей социальной напряженности в спешном порядке разрабатывают программы до 2020, 2030 года, пытаясь успокоить население будущими перспективами. Правительство, разрабатывая и принимая пятилетнюю программу развития, также акцентируя внимание не на текущие проблемы, а на то, что будет когда-то. Но, опираясь на имеющийся опыт, бизнес мало доверяет всем этим обещаниям, поскольку на каждом шагу приходится сталкиваться с абсурдом на государственном уровне.

В качестве примера обратимся к ситуации в отечественном автопроме. Во всех промышленно развитых странах государство стремится поддерживать эту отрасль, создавая для этого необходимые условия. Нельзя сказать, что российское правительство в этом отношении бездействует. Определенные меры принимаются в виде соответствующих решений. Но эти решения часто либо не выполняются, либо выполняются половинчато. Это касается, в частности, постановления правительства о промышленной сборке автомобилей. Наш автопром оказался в ситуации, когда рынок был отдан иностранцам за бесценок. Государство, признанное создавать и защищать собственную промышленность, поставило ее в крайне невыгодные условия, поскольку промсборка – это, по существу, скрытая схема беспошлинного ввоза импортных автомобилей. В результате, российские автопроизводители, чтобы остаться конкурентоспособными, вынуждены часто принимать меры не благодаря политике правительства, а вопреки ей. Обращая внимание на эту проблему, председатель Совета директоров корпорации «ГАЗ» П.С.Золотарев отмечает, что «у нас нет совместного с чиновниками форума, где мы могли бы обсуждать позицию государства и бизнеса, который бы формировал государственную промышленную политику...»¹. И таких примеров можно было бы приводить немалое количество.

Одной из тенденций развития современного менеджмента является глобализация. Она заключается в том, что усиливается процесс международной экономической интеграции стран и компаний. Все большее влияние на мировые экономические процессы начинают оказывать, в частности, транснациональные компании. Усиливается значимость для компаний использования международного опыта управления. Одновременно наблюдается усиление роли различных форм объединений компаний. Надо сказать, что российский менеджмент не стоит в стороне от этого процесса, а активно в нем участвует. Начиная с 90-х годов и до настоящего времени все большее число российских компаний выходит на внешний рынок, участвуя в интеграционных процессах. Одним из проявлений сотрудничества служат международные стратегические альянсы. Как форма интеграции стратегический альянс характеризуется долгосрочным объединением компаний-партне-

¹ Панов А.И., Трифилова А.А. Технологии обучения студентов по специальности «Менеджмент организации». – Нижний Новгород, 2008. С.64.



ров, сохраняющих свою независимость. Еще в конце 80-х – начале 90-х годов, анализируя международные стратегические альянсы, российские и зарубежные исследователи обратили внимание на феномен – рост числа международных стратегических альянсов с участием российских компаний. В этот период примерно 10% всех международных стратегических альянсов, созданных американскими компаниями, приходилось на союзы с участием российских партнеров. Вступая в альянс с зарубежными партнерами, российские предприятия стремились получить доступ к знаниям и технологиям, новым рынкам, а также повысить свою конкурентоспособность.²

Среди форм стратегических альянсов российских компаний международные альянсы получили наибольшее распространение. Это во многом объясняется тем, что в то время, когда за рубежом накоплен достаточно большой опыт по созданию международных альянсов, российским компаниям не надо создавать особых механизмов сотрудничества, а следует лишь адаптироваться к уже налаженным схемам.³ Например, в 2006 г. крупнейший лесопромышленный холдинг России «Илим Палп» и мировой концерн «International Paper» (IP) заключили соглашение о создании совместного предприятия ОАО «Группа Илим». По соглашению, достигнутому сторонами, объединенная компания должна финансировать долгосрочную программу развития, рассчитанную на 5 лет. Согласно ей, в модернизацию оборудования планировалось инвестировать 1,2 млрд долл., что позволит увеличить производственные мощности холдинга в 1,5 раза. По мнению участников альянса, тенденции таковы, что большая часть мировой целлюлозно-бумажной промышленности будет производиться десятком крупнейших мировых производителей.⁴

Рассматривая тенденции развития международного менеджмента, нельзя не остановиться на такой из них, как изменение системы взглядов на ресурсы. Долгое время принято было считать, что все экономические ресурсы равнозначны. Поэтому задача состояла в том, чтобы, во-первых, иметь все необходимые ресурсы и, во-вторых, более полно их использовать. В настоящее время происходит переоценка ценностей. Обращается внимание на неравнозначность ресурсов. Ключевым фактором успеха и источником благополучия фирмы становится человек, персонал фирмы. Особую актуальность этому придает политика создания новой экономики – экономики знаний.

В российской практике еще в период индустриализации и первых пятилеток вопрос о кадрах стоял на одном из первых мест. Лозунг 30-х годов «Кадры решают

² Международный менеджмент. Под ред. С.Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб: Питер. – 2001. С.90.

³ Подробнее об этом см. Королев В., Королева Е. Формирование стратегических альянсов в российской промышленности. – Проблемы теории и практики управления. 2009. №6. С.23.

⁴ Корчагин В. Лес – территория инвестиций. – Российская газета. 22 ноября 2006 г. С.4.

все!» с особой остротой звучит в современной российской экономике. В те годы И.В.Сталин обращал внимание на то, что мы отстали в экономическом развитии от западных стран на 50-100 лет. И тот путь, который они прошли за 100 лет, нам надо пройти за 10 лет, иначе нас сомнут. И эта задача была успешно решена. Сейчас, на новом уровне экономического развития и в новых условиях, стоит аналогичная задача. Если говорить в целом, то в наших условиях говорить о пересмотре взглядов на роль человека в развитии предприятий и организаций пока не приходится. В большинстве случаев персонал рассматривается как работники, как трудовой ресурс. Отчасти это объясняется сохранением пережитков административных методов управления персоналом, при которых отношения между руководителем и исполнителем строятся по вертикали. Но, на наш взгляд, основной причиной является тип руководителя. Как показывают исследования, многие современные российские руководители всех уровней не обладают знаниями, соответствующими международным требованиям и рыночным условиям.

Можно выделить три типа российских руководителей. Первый тип представлен выходцами из прежних властных структур (партийных и комсомольских). В большинстве своем они не имеют экономического образования и применяют методы управления, основанные на принуждении. Работники для таких руководителей – это исполнители, личность которых не имеет особого значения. Другая категория руководителей представлена так называемыми «новыми русскими». Основной мотив их поведения – прибыль любой ценой, без особого выбора методов ее получения, будь то законные или незаконные. К подчиненным такие руководители относятся часто с пренебрежением. Третий тип руководителей характеризуется наличием современных знаний, которые постоянно пополняются. Многие из них, помимо базовых знаний, получили дополнительное бизнес-образование по программам МВА. Во главу угла с подчиненными ставятся человеческие отношения. В количественном отношении данная категория руководителей уступает первым двум. Но их становится все больше и именно они олицетворяют облик современного руководителя.

В последнее время во взаимосвязи с предыдущей все отчетливее проявляется и такая тенденция развития менеджмента, как усиление роли неформального менеджмента. Проводя семинары по программе МВА по дисциплине «Общий менеджмент» в различных университетах и академиях, в процессе обучения мы предлагаем слушателям тест, посвященный оценке состояния менеджмента той компании, в которой они работают. На вопрос: что Вы можете сказать о менеджменте вашей компании, часто дается ответ, что внешне все формализовано, но толку от этого мало, дела в компании идут неважно. Почему это происходит? Причины, конечно, разные, в каждой компании они имеют свои особенности, но одна из них связана с тем, что используется преимущественно формальный менеджмент. Он выражается в том, что применяются жесткие авторитарные системы воздействия на под-



чиненных в виде приказов и инструкций, организационные структуры управления несовершенны и громоздки, используются только такие методы организации производства и труда, которые годами не меняются и действуют в установленных рамках. Применение только формального менеджмента порождает во многих случаях бюрократизм, решения принимаются в результате многочисленных (нужных и ненужных) заседаний. Менеджмент становится официальным, бездушным, что снижает его эффективность.

В связи с этим в настоящее время преувеличение роли формального менеджмента рассматривается как отрицательное явление. Он не позволяет или мало позволяет раскрыть и использовать в интересах компании творческий потенциал коллектива. А без этого менеджмент не в состоянии решать поставленные задачи своими силами. История менеджмента дает немало тому подтверждений. Так, накануне Второй мировой войны стоящее на товаре клеймо «сделано в Японии», означало, что это товар низкого качества, который не хотели покупать. Ситуация изменилась в 60-е годы, когда в дело включился менеджмент высшего качества. Руководители компаний поняли, что самим им, без помощи работников, задачу повышения качества не решить. Именно к этому периоду относится начало создания получивших в дальнейшем широкую известность, кружков качества. Они создавались в цехах и на участках на добровольной основе. Каждый участник кружка мог вносить предложения по рационализации работы на своем рабочем месте, в цехе, на предприятии. Все это позволило японским компаниям опередить по числу изобретений и рационализаторских предложений ведущие американские компании.

Говоря о необходимости развития неформального менеджмента, разумеется, нельзя игнорировать формальный менеджмент. Без него не может быть не только эффективного, но и нормального менеджмента. Речь идет об органичном сочетании одного и другого. Неформальный менеджмент не следует отождествлять с либеральным стилем управления, предоставляющим полную свободу действий подчиненным и самоустранения руководителя. Он предполагает использование «человеческого фактора», то есть умение выстраивать доверительные отношения, уважение, взаимопомощь и ряд других методов работы с коллективом. Практика дает немало примеров, когда президенты крупных зарубежных компаний при общении с персоналом стремятся принизить свое положение и вести себя на равных, что сближает их с работниками. Разумеется, необходимо всегда учитывать конкретные обстоятельства работы, без этого неформальные отношения могут принести больше вреда, чем пользы.

Возможность эффективного использования неформального менеджмента в российских компаниях достаточно высока. В определенной мере она позволяет компенсировать проблемы, связанные с относительно низким размером заработной

платы. Это объясняется менталитетом населения, историческим прошлым. Хотя система общественных ценностей сегодня кардинально изменилась, и средства массовой пропаганды усиленно насаждают в сознание общества индивидуализм, в трудовых коллективах неформальные отношения по-прежнему занимают важное место. Но это лишь одно из условий для применения неформального менеджмента. К другим необходимым условиям его эффективного использования относятся личность руководителя (уровень образования, коммуникабельность, умение работать с людьми), тип коллектива (квалификация, дисциплина, ответственность, отношение к руководителю), морально-психологический климат в коллективе, система мотиваций работников.

Сочетание формального и неформального менеджмента является одним из важных характеристик качества менеджмента любой компании, независимо от ее размеров и национальной принадлежности. Его необходимо сознательно выстраивать. Такое сочетание строится в зависимости от конкретной ситуации и позволяет более полно достигать цели и задачи, поставленные перед коллективом.

БИБЛИОГРАФИЯ:

- Друкер П. Практика менеджмента – М.: «Вильямс», 2007. – 400 с.
Жадько Н. Управленческая эффективность руководителя. – Изд. Альпина, 2009. – 241 с.
Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Эффективный менеджмент. – М.: «Высшая школа», 2003. – 555 с.
Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента. – СПб.: «Питер». – 288 с.
Темплер Р. Правила менеджмента. – М.: «Альпина Паблицер», 2011. – 232 с.

