

В.В. КИРИЛЕНКО, ст. преп., Санкт-Петербургский институт управления и права, Санкт-Петербург

ПРОБЛЕМЫ, ПРОТИВОРЕЧИЯ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

У статті розглядається досвід розвитку американського, європейського, японського і російського менеджменту. Розкриваються проблеми і протиріччя розвитку російського менеджменту. Дається порівняльний аналіз різних систем управління.

This article examines the experience of American, European, Japanese and Russia's management. Reveals the issues and contradictions of Russia's management. A comparative analysis of different management systems.

Ключевые слова: стратегия развития, управление экономикой, малый бизнес, экономический резерв.

Введение. При решении проблем дальнейшего развития общества специалисты различных отраслей науки внимательно изучают опыт управления в разных цивилизованных, передовых государствах. Становление российского менеджмента как и американского, европейского или японского не лишено проблем и противоречий. Несомненно, что использование опыта многих стран необходимо для развития своей, характерной для условий России системы управления. Сравнительный анализ американско-европейской или японской систем может быть плодотворным и поможет решить вопрос, какая система управления обществом и производством более всего соответствует специфическим условиям России.

Постановка задачи. Существует ряд проблем, без решения которых (тем или иным методом, следуя каким-либо образцам или идя своим путем) невозможно говорить о дальнейшем развитии России:

1. Обеспечение профессионализма, основанного на высоких этических нормах, на всех уровнях государственного, регионального и производственного управления.

2. Создание финансовых, инвестиционных и морально-психологических предпосылок для подъема хозяйства, ликвидация тем самым зависимости от других стран.

3. Внедрение методов комплексной автоматизации производственных процессов, совершенствование форм и методов управления.

4. Развитие кадрового и научного потенциала, сохранение великих

достижений национальной культуры.

Методология. Цель этих усилий — разработать такую технологию и такую организацию производства, чтобы можно было изготавливать сложнейшие изделия на основе стандартизированных и простых операций с помощью гибко переставляемого оборудования и с использованием труда операторов среднего профессионального уровня. При этом все незапрограммированные отклонения должны немедленно фиксироваться и устраняться персоналом на уровне производственного участка, цеха, т.е. акцент делается не на применение сверхсложной автоматизированной техники, а на вовлечение в процесс управления инициативы и самоконтроля низовых коллективов, резервов, заложенных в "человеческом факторе".

Результаты исследования. Сейчас, буквально на наших глазах, развивается российская модель управления экономикой, и каждый ее успех или провал сказывается на уровне жизни населения. Либеральные установки в стратегии развития России за последние 15 лет отличаются от тенденций развития других развитых стран, если принимать во внимание долю государственной собственности (таблица 1).

Таблица 1 – Доля государственной собственности развитых стран

№ п\п	Страна	Доля государственной собственности	
		1998 год	2007 год
1	Россия	45%	18%
2	США	32,8%	39,1%
3	Германия	46,9%	55,1%
4	Франция	54,3%	59,9%
5	Италия	49,1%	56,6%
6	Япония	36,9%	46,2%

Влияние государства в этих странах выросло в связи с преодолением последствий мирового экономического кризиса. По оценкам американского экономиста Дж.Гелбрейта экономика США почти на 60% плановая и только на 40% рыночная. Уровень развития планового сектора в экономике Японии и Китая еще выше.

В некотором смысле молодые и более или менее успешные компании уникальны, так как они работают в России в столь непростых условиях. В принципе это не может долго продолжаться, так как есть реальная объективная российская жизнь. Отсюда вывод: стратегия развития на собственной основе, а соответственно управление, должна представлять квинтэссенцию нашей и западных систем.

Малый бизнес является очень крупным экономическим резервом в странах большой семерки, их вклад достигает 70% ВВП. По некоторым оценкам, при

создании условий для развития малых предприятий в России сумма доходов поступающих в бюджет в 15 раз превысит доходы от налогов выплачиваемых «Газпромом».

Необходимо учитывать вклад малых предприятий РФ (20% ВВП России), при оказании поддержки государством. Средств выделенных на поддержку малых предприятий в 2009 году в размере 48 млрд. рублей явно недостаточно, так как они составили 1,6% от затраченных правительством РФ на программы поддержки бизнеса и преодоление последствий кризиса. В результате влияния кризиса оборот малых предприятий в РФ в 2009 году уменьшился на 25%, а их количество сократилось на 20%.

Россия сможет кормить своих граждан не гамбургерами из "Макдоналдса", а своими чудесными пирожками и ароматными пельменями. Мы сможем гарантировать поставку запчастей пусть не в любую точку земного шара и не за 48 часов, как "Кэтерпиллер", а хотя бы в пределах России и хотя бы за 100 часов. Для того чтобы хоть половина наших предприятий могла бы трудиться как "одна семья", и руководитель (специалист и интеллигентный человек) стали одним лицом необходимо пересмотреть отношение общества к власти, понять нерасторжимое единство власти и ответственности. Сложно предлагать панацею от политических и экономических потрясений, но наиболее интересен опыт европейской (германской) и японской системы управления, зная сильные и слабые их стороны можно видеть свой путь дальнейшего развития.

Европейский менеджмент имеет свои важные и поучительные особенности, но особый интерес представляет управленческий опыт именно Германии, так как эта страна начинала свое восхождение к "экономическому чуду" в условиях, напоминающих состояние экономики современной России. После Второй мировой войны территория и экономическое пространство Германии значительно сократились, нарушились традиционные кооперативные связи между регионами, остро стояли проблемы конверсии промышленности, трудоустройства беженцев и переселенцев, борьбы с инфляцией — буквально те же задачи стояли и перед экономикой современной России. Любопытно, что перевод экономики Германии на рыночные отношения встретил такое же активное противодействие оппозиции и левых политических сил, как и в современной России.

Подъем экономики Германии начался в 1948 году с валютной реформы и реализации знаменитого плана Маршалла, была разработана концепция и четкие документы, регламентирующие правовое обеспечение и организацию проведения денежной реформы. Одновременно с реформой тогда же, началась и либерализация цен, что вскоре позволило ликвидировать "черный рынок" и

начать планомерное внедрение рыночных отношений. По плану Маршалла Германия получила помощь в валюте и поставках стратегических товаров на сумму 1,5 млрд. долларов.

Однако эти бросающиеся в глаза сходства и параллели не могут служить основой для прямого перенесения принятых в Германии управленческих решений (как американских, так и японских!) на российскую почву. Основная причина — развитые страны Европы, Америки и Тихоокеанского региона уже давно строят свою экономику на основе свободных рыночных отношений, т.е. на принципах частной собственности на средства производства, на праве распоряжаться ею и индивидуально планировать развитие своего предприятия. Рыночная экономика Германии реализует известный принцип DIM: свобода принятия решений (decision) на базе рыночной информации (information) и системы стимулов (motivation). Россия относительно недавно осваивает эти новые для нее принципы хозяйствования.

Важнейшими концепциями управления экономикой Германии при ее возрождении и до настоящего времени являлись приверженность методам рыночной экономики и регулирующая роль государства при безусловной экономической свободе предпринимательства. Основные постулаты немецкой системы государственного управления можно сформулировать так:

- главная задача государственного управления состоит в обеспечении эффективного функционирования рыночных механизмов как основы экономической системы страны и благополучия ее граждан. Конкурентные отношения способствуют экономическому прогрессу и повышению производительности труда;

- государственная экономическая стратегия должна быть социально ориентирована и выполнять функцию "социального выравнивания", так как большой уровень различий в доходах может вызвать социальные и политические проблемы, "богатые становятся богаче, а бедные беднее". Этот принцип противоречив в своей основе, так как свобода рынка подразумевает и свободу распределения результатов рыночной деятельности;

- для развития производства большая часть доходов должна оставаться в руках производителя, а не изыматься государством в виде налогов и сборов. Производитель сам берет на себя заботу о развитии своего дела, благополучии семьи, и, следовательно, функции социальной благотворительности и государственного распределения дотаций и льгот должны быть ограничены;

- непрост и внешне парадоксален еще один постулат немецкого государственного управления: по мере роста общественного благосостояния

размеры социальных пособий должны сокращаться. Каждый человек должен отвечать за самого себя и обеспечить свое будущее в годы активной деятельности, накапливая сбережения или используя систему пенсионного страхования. Справедливо, если по мере роста доходов социальные выплаты со стороны государства будут уменьшаться, чем богаче государство, тем меньше нуждающихся в государственной помощи. Расходы различных государств представлены в таблице 2.

Организация управления в немецких, по сравнению с американскими фирмами, имеет свои специфические особенности, что объясняется историческими условиями развития теории и практики управления в этих странах. Ведущие американские компании имели в своей основе трестовскую структуру и филиалы этих мощных фирм не наделены самостоятельностью, особенно в решении стратегических вопросов, таких как обновление продукции, корректировка цен, замена и установка нового оборудования и т.п. Большинство крупных европейских компаний ориентировано на децентрализацию управления, и их дочерние предприятия обладают финансовой и юридической самостоятельностью и несут ответственность за производство и сбыт закрепленной за ними товарной номенклатуры. Эта структурная особенность европейских корпораций закрепились даже в их названиях — "промышленные группы".

Таблица 2 – Доля расходов различных государств

№ п\п	Страна	Доля расходов государств	
		на содержание госаппарата, внутреннюю безопасность, оборону:	на соцнужды (образование, здравоохранение, ЖКХ, культура, спорт и т.д.):
1	Россия	42,2%	15%
2	Страны Африки	25,7%	50,1%
3	Страны Азии	27,5%	54,9%
4	Страны Латинской Америки	19,2%	64,1%
5	Развитые страны	11,1%	70,3%

Малые предприятия имеют существенные преимущества перед крупными: гибкость управления, быстрая реакция на изменения конъюнктуры рынка, особая атмосфера межличностных отношений ("фирма — одна семья"). Ориентация многих фирм (Германия, Финляндия) на достижение стратегических результатов с учетом возможностей фирм и конкретной хозяйственной ситуации получила название "управление по результатам". Этот метод управления подразумевает коллегиальное определение важнейших направлений деятельности предприятия, определяются варианты действий для достижения целей, а конкретные методы решения поставленных задач

выбираются самими исполнителям. Обеспечиваются четкий контроль и оценка промежуточных результатов, ход выполнения оперативных графиков производства работ, задействован аппарат ситуационного управления.

Если обратиться к разнице в доходах между 10% населения с самыми высокими и 10% с самыми низкими доходами, то обнаружим, что западные немцы напряженно трудятся за разницу в доходах, которая на 36% меньше, чем у американцев, а японцы трудятся еще более напряженно при наполовину меньшем неравенстве доходов. Если бы разница в оплате подстегивала индивидуальную инициативу, то мы были бы переполнены инициативой, поскольку среди промышленно развитых стран только Франция превосходит нас по неравенству доходов.

Угроза потерять роль лидера мировой экономики стала для Америки вполне реальной и подстегнула творческие силы общества. Заново пересматриваются взгляды на некоторые аспекты теории и искусства управления. Особо пристально американские менеджеры наблюдают и исследуют своеобразие японского менеджмента, а он действительно весьма необычен, оригинален и, главное, эффективен.

Японские методы управления стали формироваться в условиях послевоенной разрухи, страна осталась без опытных специалистов высшего управленческого уровня. Но японцы были прилежными и трудолюбивыми учениками, глубоко изучили передовые достижения американской и европейской управленческой мысли, и их творческий поиск завершился созданием собственной концепции теории и искусства управления. Ясно, что трудовая активность стимулируется не только материальной заинтересованностью, но и сознанием своей полезности, причастности к общему делу. Принцип "человеческого потенциала" выдвигает на первый план не декларирование, а реальную возможность проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовольствие. Этот принцип управления отличается от теории "человеческих отношений" тем, что работник оказывается полностью включенным во все обстоятельства, цели, понимает трудности своей работы, имеет возможность уделять внимание самоуправлению и самоконтролю. Справедливо отмечено, что один японский труженик в два раза слабее американского, но коллектив из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев.

Хорошей иллюстрацией практического применения этого принципа служат широко известные во всем мире японские кружки качества. Основой является традиционная для Японии ориентация на сплоченность группы, на коллективные формы труда. Согласитесь, что нашему предпринимателю стоит задуматься над этим принципом управления.

Следует обратить внимание на то, что цели их создания опираются только на человеческий потенциал и рассчитаны на добровольное участие всего персонала в создании основы экономики Японии — высококачественной продукции.

Серьезной угрозой повышению производительности труда является еще одно следствие роста благосостояния японского общества — старение населения из-за увеличения продолжительности жизни (она самая высокая в мире: 75,2 года для мужчин и 80,9 — для женщин) и низкого коэффициента рождаемости — 1,8%. По оценкам Международного валютного фонда (МВФ), расходы государства на выплату пенсий к 2025 г. вырастут почти в три раза, один пенсионер будет приходиться на трех работающих. Право на пенсию в Японии предоставляется в 55 лет, но часто ежемесячная пенсия не выплачивается, а выдается единовременно 5—6 годовых окладов, что позволяет жить на проценты с этой суммы без снижения уровня своих потребностей. Япония прекрасно понимает угрожающие тенденции развития своего общества и принимает активные контрмеры. Аналогичные проблемы существуют и в России.

Старение японского общества заставляет менеджеров задуматься о модификации идеи индивидуального пожизненного найма. Все чаще стали применяться иные формы трудовых отношений между работодателями и сотрудниками: временный наем, краткосрочный наем на сезонные, авральные или подсобные работы (система "арбайто"), наем на неполную рабочую неделю и т.п.

Система служебного продвижения "по старшинству" имеет, на наш взгляд, существенный недостаток: внутрифирменная подготовка и отбор руководящего состава приводят к опасности искусственного ограничения приема на работу новых людей, которые могли бы принести с собой новые идеи, новаторство, усилить жизнестойкость фирмы и помочь ей выстоять в конкурентной борьбе. Однако для безусловного продвижения по служебной лестнице необходимо иметь безупречную репутацию и много, очень много работать.

Одной из важнейших оценок процесса принятия решения являются скорость его формирования и длительность обсуждения, долгий выбор варианта приравнивается к плохой работе менеджера. Система "рингисэй" также является проявлением национальных традиций, предполагающих коллегиальность в принятии решений.

Стратегические пути японского менеджмента существенно отличаются от европейских и американских тенденций. Несмотря на высокие темпы автоматизации и компьютеризации производства японские специалисты не расценивают это направление развития технической мысли как определяющее для получения весомого экономического эффекта. Предпринимаются настойчивые поиски снижения сложности технологического оборудования при

изготовлении все более наукоемкой и сложной продукции. Цель этих усилий — разработать такую технологию и такую организацию производства, чтобы можно было изготавливать сложнейшие изделия на основе стандартизированных и простых операций с помощью гибко переставляемого оборудования и с использованием труда операторов среднего профессионального уровня. При этом все незапрограммированные отклонения должны немедленно фиксироваться и устраняться персоналом на уровне производственного участка, цеха, т.е. акцент делается не на применение сверхсложной автоматизированной техники, а на вовлечение в процесс управления инициативы и самоконтроля низовых коллективов, резервов, заложенных в "человеческом факторе".

Среди проблем наиболее сложной является рост протекционизма во всем мире как защитная мера многих стран от растущего экспорта японских товаров. Япония имеет беспрецедентное в истории положительное торговое сальдо, превышающее 100 млрд. долл., и при этом широко применяет торговые тарифные барьеры. Постоянно сталкиваясь с протекционизмом стран-конкурентов, японцы принимают ответные меры: проводят политику передислокации производственных мощностей в другие страны, создают совместные предприятия, в том числе и в России.

Сравнительный анализ американской и японской систем управления наглядно приведен ниже в таблице 3. Если сравнить приведенные данные, то можно сделать вывод о существенной разнице между этими системами. Большинство элементов японской системы управления разумно, логически обосновано и может быть применено в практике российского менеджмента после определенной модификации. Территориальная близость наших стран делает перенос опыта Японии еще более привлекательным.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика систем управления

Американская система	Японская система
Индивидуальный процесс принятия решений	Коллегиальный процесс принятия решений
Индивидуальная ответственность	Коллегиальная ответственность
Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структуры управления
Четкие формализованные процедуры контроля	Общие, неформальные процедуры контроля
Индивидуальный контроль со стороны руководства	Групповые формы контроля
Быстрая оценка и продвижение	Медленная оценка и продвижение
Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки и инициативу	Ориентация при отборе руководителей на способность осуществлять координацию и контроль
Стиль руководства, ориентированный на индивидуум	Стиль руководства, ориентированный на группу
Ориентация управляющих на достижение индивидуальных результатов	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения

Целевые формальные рабочие отношения с подчиненными	Личные, неформальные отношения с подчиненными
Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах	Продвижение, основанное на старшинстве и стаже работы
Специализированная профессиональная подготовка (Подготовка узких специалистов)	Неспециализированная профессиональная подготовка (Подготовка руководителей универсального типа)
Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью	Определение размера оплаты в зависимости от других факторов (Стаж работы, показатели работы, группы и т.д.)
Краткосрочная занятость	Долгосрочная занятость

Однако в пользу концепций американского менеджмента выступает целая система веских аргументов. С XVIII века благодаря реформам Петра Великого Россия встала на путь промышленного развития, ориентируясь на европейские образцы, вначале на голландские, а затем и на немецкие, английские, французские. В конце XIX и в начале XX века стали упрочняться деловые контакты и с Америкой. Следует отметить социальное, историческое и этнографическое сходство США и России: общая христианская религия, колоссальные территории, которые пришлось осваивать, этническая неоднородность русских и американцев.

Вывод. Все явственнее проступают контуры новой, российской системы управления, и главная ее особенность — ориентация на человека, его творческий потенциал, система должна работать на людей, с людьми, а не против них. Руководитель нового типа должен опираться на общечеловеческие этические ценности, владеть теорией, техникой и искусством воздействия на окружающих людей, быть открытым к инновациям, ко всему новому.

Именно поэтому, чтобы реализовать стратегию развития России на собственной основе нужна не просто национальная идеология, а идеология, в которой отражался призыв к духовному возрождению, который по ценностям и основаниям нашел бы отклик у разных людей и народов.

Список литературы: **1.** Радугина А.А. Основы менеджмента//М.:Центр, 2008. **2.** Российский экономический ежегодник, 2009. **3.** Субетто А.И. России нужна стратегия долгосрочного развития//С.-Петербург-Кострома, 2008. **4.** Статистика, факты, комментарии, прогнозы. http://www.rf-agency.ru/acn/stat_ru.

Подано до редакції 08.03.2010