

РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ¹

Т.С. Викторова

Российская модель управления базируется на системе ценностных ориентиров народа, вытекающих из его духовности, традиций, культуры и языка. Многонациональный народ России в основе своей имеет общие ценностные ориентиры. Следовательно, философия построения и организации функционирования систем управления обязательно должна исходить из такого фундаментального принципа, как единение и сохранение народа. В основе такого единения лежат духовность, традиции, язык и культура многонационального российского народа.

Историю российского менеджмента можно представить в виде табл. 7.3.

Таблица 7.3.

История российского менеджмента

Этап	Основные положения
Ранний период, развития (с 1984 по 1992 г.)	Появление менеджеров-антрепренеров. Хозяйствующие субъекты назывались кооперативами и позволили их менеджерам-владельцам приобрести необходимые навыки и опыт управления коллективами, освоения новых производств и рынков, взаимодействия с контактными аудиториями, включая органы государственной власти.
Второй этап (примерно с 1992 по 1998 г.)	Создание нового типа управленцев для сложившейся отраслевой и территориальной производственной структуры российской экономики. Производственно-хозяйственные связи с предприятиями, расположенными в республиках бывшего СССР были разрушены, требовались поиски других источников сырья, комплектующих, а также рынков сбыта. На втором этапе произошло более четкое разделение менеджеров на три типа — хозяйственники, антрепренеры и наемный персонал.
Третий этап начался в 1998 г.	Более быстрые темпы возникновения группы профессиональных менеджеров во вновь создаваемых отраслях и сферах (консалтинговых, инвестиционных услуг), а также на таких рынках, как, например, фондовый, потребителей фармацевтической продукции, бытовой электроники и

¹ <http://www.viktorova-men.ru/page47/page53/index.html>

	электротехники.
Четвертый этап (будущий период)	По прогнозам экспертов будет характеризоваться увеличением доли профессиональных менеджеров, работающих по найму практически во всех отраслях и сферах производства и обслуживания.

Система управления обеспечивает функционирование предпринимательства. Она должна быть ориентирована на возрождение хозяина-предпринимателя, так как современная экономическая доктрина пока нацелена на предпринимателя, стремящегося лишь получить как можно больше прибыли или дохода. Истинный хозяин-предприниматель кроме побудительных мотивов получения прибыли или дохода обладает стремлением сохранить, укрепить, расширить полноту функционирования и развития той целостной одухотворенной системы людей и процессов, которую он воспринимает как свое хозяйство. Получение большего дохода он рассматривает как одно из направлений в ряду прочих, нацеленных на функционирование и развитие осваиваемого им пространства.

Основы философии управления в значительной степени фокусируются и формализуются в категориях базовых институтов и в институциональных матрицах организации жизнедеятельности государства.

Институциональная матрица - это устойчивая, исторически сложившаяся система базовых институтов, регулирующих взаимосвязанное функционирование основных общественных сфер, включая экономику, политику, идеологию. Институциональная матрица обладает одним существенным свойством — она постоянно воспроизводится и составляет базис меняющихся эмпирических состояний конкретного общества.

В настоящее время выделяются два основных типа институциональных матриц — «восточная» и «западная». В основе их различия лежит дифференциация общественных свойств материально-технологической среды. Для «восточного» типа, к которому относится Россия, характерна, например, коммунальность, а для «западного», к которому можно отнести, например США, - некоммунальность.

Коммунальность материально-технологической среды предполагает ее использование как единой нерасчлененной системы: обособление одной из частей грозит распадом всей системы. Соответственно некоммунальность означает технологическую обособленность важнейших элементов

материальной инфраструктуры и связанную с этим возможность их самостоятельного функционирования и частного использования.

В русском управлении доминирует идеология целей над ресурсами. Хочется за короткий промежуток времени достигнуть многого, «догнать и перегнать» конкурента. Но ресурсы - это своего рода ограничители или лимитаторы любой цели и задачи. Чтобы выполнять реальные цели, нужно считаться с имеющимися ресурсами. В свою очередь, чтобы ресурсов становилось больше, необходимо обеспечивать достижение реальных целей. То есть это настолько взаимосвязанный процесс, что процесс управления, по своей сути, происходит относительно определения целей (что нужно достигнуть, выполнить) и увязки их с ресурсами (что имеется, чем располагает система).

Исходя из вышесказанного, можно выделить **девять** правил, которые можно перенять и принять - как руководство к действию в компаниях, фирмах и организациях любого рода деятельности в современной России:

1. перекрестное использование персонала (ведущие специалисты становятся на время агентами по сбыту, продавцами, то есть периодически обязательно лично обслуживают клиентов). Цель - непосредственно ощутить запросы потребителей и проверить как эти запросы выполняются;
2. использование человеческого фактора (Девиз подобных компаний — «Сначала мы делаем людей, а уже потом - продукцию!»). Служащие должны знать об итогах деятельности своего предприятия (подразделения), о своем личном вкладе. Их допускают к обсуждению дел в компании, даже если приходится жертвовать коммерческой тайной. Считается: лучше допустить частичную утечку информации, но зато вовлечь собственный персонал в дела фирмы;
3. лаконичность документов (объем даже очень важных служебных записок должен быть не более 1 страницы). Предельное сокращение внутрифирменной отчетности;
4. система временных оперативных рабочих групп для решения конкретных задач. Обычно в подобные группы входит около 7 человек. В них нередко включаются руководители высокого ранга (а не их заместители). Поскольку эти люди очень занятые, появляется еще один стимул работать быстро. Такие подразделения существуют от нескольких дней до полугода, в зависимости от поставленной задачи. Членство в них добровольное, формальные инструкции не разрабатывают. Цель — выдать решение проблемы. Приоритет отдается эксперименту перед рассуждениями и умозрительными прогнозами;

5. инициатива и предприимчивость. Решая, запускать ли в производство то или иное изделие, руководство учитывает, есть ли лично увлеченный поборник новинки. Климат образцовых компаний благоприятствует инициативе и предприимчивости. Существует презумпция невиновности новатора: если кто-то хочет забраковать какой-то проект, то не автор должен доказывать, что идея хороша, а тот, кто выступает против, доказывает ее несостоятельность;
6. терпимое отношение к неудачам. Даже если поисковая группа не добилась успеха и ее распустили, энтузиаста все равно будут подталкивать к продолжению работы, иногда вместе с помощником. Если дело «созревает» - рабочую группу воссоздают заново;
7. личный контакт с каждым подчиненным. Хорошие компании намеренно стимулируют неформальное общение своих служащих. На заседаниях общение бывает очень раскованное. Никто не боится высказаться. Все это резко отличается от чопорности и формальности заседаний в обычных компаниях. Некоторые образцовые компании вместо лифтов устанавливают эскалаторы, чтобы работники чаще встречались и общались друг с другом. Новые здания проектируются так чтобы в них было много небольших конференц-залов с грифельными досками;
8. важна производительность труда «белых воротничков». Особенно важно за ней следить в период становления компании или новой отрасли промышленности. В быстрорастущем производстве число «синих воротничков» растет пропорционально объему производства, а численность «белых воротничков» должна увеличиться в 2 раза медленнее, иначе компания быстро потеряет конкурентоспособность. Потеря производительности труда «белых воротничков» — первый и наиболее достоверный признак кризиса роста;
9. никакой дискриминации в отношении служащих. Управляющие зарубежных компаний обычно воздерживаются от немотивированных увольнений, ущемления прав пожилых людей. Нередко используется так называемый принцип «естественного изнашивания». Его суть в том, чтобы не спешить заполнять вакансии, возникшие вследствие естественных причин (отставка, выход на пенсию и проч.). Через некоторое время может обнаружиться, что многие из этих вакантных мест безболезненно вообще могут быть ликвидированы за ненадобностью. Таким методом удастся сократить не только отдельные должности, но и целые уровни управления.

Признаки русского стиля менеджмента можно сгруппировать в следующую таблицу (табл. 7.4.)

Признаки русского стиля менеджмента

Признак	Суть
первый признак	похож на американский, характеризующийся ориентацией на конечный результат, индивидуализмом в принятии решений, использованием разнообразных средств и методов достижения поставленных целей
второй признак	заключается в демократизме общения с сотрудниками, умении использовать социально-психологические методы активации труда работников
третий признак	присущий только российскому менеджменту и отличающий его от западного, состоит в осуществлении функций контроля и регулирования процессом (циклом) в целом — от поставки всех видов ресурсов, комплектующих, запасных частей к оборудованию, производства продукции и услуг до сбыта и товаропродвижения
четвертый признак	заключается в горизонтальной интеграции на основе диверсифицированных стратегий проникновения на региональные рынки, участии в выборах губернаторов и мэров городов с целью лоббирования интересов хозяйствующего субъекта на территориальном рынке
пятый признак	заключается в направлении в органы государственной законодательной ветви власти федерального и субъектного уровней менеджеров, представляющих интересы корпорации, для профессиональной деятельности по совершенствованию законодательной базы, налоговой, таможенной и судебной систем
шестой признак	состоит в недоверии менеджеров высшего звена своим подчиненным и не использовании права делегирования части функций и полномочий менеджерам среднего уровня, а также в неумении стимулировать, определять эффективные экономические механизмы управления коллективом менеджеров, выявлять перспективы карьерного роста