**Реферат по менеджменту на тему « Эффективный менеджмент в условиях российской действительности»**

ПЛАН

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | |  | | страница | |
| 1. Ведение | | **1. Проблемы российского менеджмента в условиях рынка** | | 2 | |
|  | | **1.1. Российское управление бизнесом** | | 2 | |
|  | | **1.2 Эволюция управление бизнесом в рыночных условиях** | | 2 | |
| 2. . Теоретическая часть | | **2. Методологические принципы формирования российского менеджмента** | | 3 | |
|  | | **2.1.1 Концепция копирования западной теории менеджмента** | | 4 | |
|  | | **2.1.2 Концепция адаптации западной теории менеджмента** | | 4 | |
|  | | **2.1.3 Концепция создания российской теории менеджмента** | | 4 | |
|  | | **2.2 Факторы, влияющие на формирование менеджмента в России** | | 4 | |
| 3. Аналитическая часть | | **3. Эффективный менеджмент в условиях российской действительности** | | 5 | |
|  | | **3.1 «Успешные» предприятия»** | | 5 | |
|  | | **3.2 Элементы стратегии** | | 7 | |
|  | | **3.2.1 Наведение порядка** | | 7 | |
|  | | **3.2.2 Идентификация своего продукта** | | 8 | |
|  | | **3.2.3 Налаживание каналов сбыта** | | 10 | |
|  | | **3.2.4 Осовременивание управления** | | 13 | |
|  | | **3.2.5 Создание внутренней системы мотивации людей** | | 15 | |
| 4. Выводы | | **4. Выводы** | | 16 | |
|  | | **4.1 «Менеджмент роста»** | | 17 | |
|  | | **4.1.1 Видение перспективы** | | 17 | |
|  | | **4.1.2 Опора на собственные силы** | | 18 | |
|  | | **4.1.3 Превращение обстоятельств в возможности** | | 18 | |
|  | | **4.1.4 Ориентация на конкретные действия** | | 19 | |
|  | | **4.1.5 Концентрация на главном** | | 19 | |
|  | | **4.2 Перспектива** | | 19 | |
| 5. Рекомендации | | **5. Тем, кто еще не стал «успешным»** | | 21 | |
| 6. Заключение | | **6.Заключение** | | 22 | |
| 7. Приложение | | Таблица: «Предприятия г. Санкт-Петербурга, отобранные для анализа по критерию «успешности» | | 24 | |
| 8. Литература | | **Перечень используемой литературы** | | 25 | |

**1. Проблемы российского менеджмента в условиях рынка**

**1.1. Российское управление бизнесом**

Система управления бизнесом на протяжении ХХ века неоднократно менялась. Россия оказалась вне этого процесса. Переход к рыночным отношениям объективно требует освоения тех приемов и методов управления, которые давно стали нормой на Западе. С чего начать? На чем акцентировать внимание?

Попытаемся дать обоснованный ответ на эти вопросы. Общепризнанно, что промышленные предприятия являются основой любой экономики. За годы перестройки отношение к ним неоднократно менялось. Первоначально их успех связывался с изменениями в макросреде. Предполагалось, что изменение отношений собственности, ликвидация распределительной системы и вертикали Госплан — министерство — предприятие заставят последних измениться и начать работать по-рыночному. Однако этого не произошло.

Тогда акцент сместился в сторону малого бизнеса. Рыночность малых предприятий не подвергалась сомнению. Была сделана попытка, через изменение мезоуровня, революционизировать социалистических неповоротливых производителей. Но и этот вариант не был удачен. Внимание реформаторов вновь сосредоточилось на макроэкономических преобразованиях.

Пройденные 10 лет показали, что одной либерализации внешней среды бизнеса недостаточно для отечественных предприятий, привыкших к опеке, нужно еще что-то, что заставило бы их не выживать, приспосабливаясь, а активно меняться и сознательно формировать свое будущее.

Для осуществления любых преобразований необходимо понимать, что желательно получить и в чем состоят недостатки того, что имеется. Только в этом случае можно разработать рациональную программу действий. Отечественный руководитель таким знанием не обладает. Более того, его видение управляемого объекта осуществляется не с рыночных позиций.

Главным критерием успешности управления предприятием в социалистической экономике была исполнительность (четкое выполнение указаний сверху), причем главным образом по количественным параметрам и календарным срокам. Ресурсы не принадлежали предприятию, они выделялись «сверху», и там же принимались решения относительно действий с ними (устанавливались нормы и сроки списания, санкционировалось обновление, контролировалось текущее использование). Поэтому реально осуществлялось управление производством, а не бизнесом (предприятием как потребителем ресурсов общества). По сути дела нарушался основной экономический закон — максимум результата с минимально возможными затратами.

**1.2 Эволюция управление бизнесом в рыночных условиях**

Ни одно «рыночное» предприятие такого себе позволить не может. Более того, именно необходимость оптимизации затрат и укрепления своих позиций в меняющейся внешней среде являлось и является тем двигателем, который толкает к изменениям, к поиску все новых методов управления бизнесом.

Рассмотрим тот путь эволюционных изменений, который прошел менеджмент во всех развитых странах на протяжении ХХ века. Понимание логики этих изменений поможет отечественному руководителю найти правильный ответ на вопрос, какой должна стать система управления отечественными предприятиями.

В начале века рынки не были насыщены, и система управления фирмой должна была научиться обеспечивать производство больших количеств продукта с минимальными издержками (эпоха массового производства). Главным ограничителем успеха выступает производственная подсистема, на ней менеджмент и акцентирует своё внимание. Анализу подвергается каждое рабочее место и их взаимосвязь, активно используются достоинства стандартизации для техники и узкой специализации для работников. Сосредотачиваясь на поиске организационных резервов и ориентируясь внутрь предприятия, система управления обеспечивает резкий рост производства при минимальных затратах.

Массовый успех фирм, управляемых на этих принципах, приводит к насыщению рынков сбыта и появлению новой проблемы для менеджмента. Главным ограничителем успеха становится сбыт. Переход к каждому новому этапу происходит как прибавление к достигнутому ранее, а не как его отрицание. На новом этапе, этапе массового сбыта, система управления учится взаимодействовать с внешней средой (пока только в лице покупателя) и изменяться. Появляется отдел маркетинга и подразделения НИОКР, отрабатываются методики изучения спроса и изменения продукта, что заставляет пересмотреть сложившиеся принципы организации производства. Объектом оптимизации становится технологическая цепочка операций, обеспечивающая выпуск более разнообразного продукта при жестко контролируемом допустимом увеличении затрат.

Постиндустриальный этап знаменуется новым усложнением внешней среды. Развертывание НТР, насыщение рынков и рост благосостояния общества усиливают давление на фирмы со стороны внешней среды: ужесточаются требования к качеству продуктов, выдвигаемые потребителями, появляются требования со стороны общества. Материальный капитал перестает быть основной ценностью, все большее значение придается человеческому фактору и его творческому потенциалу, растет самостоятельность исполнителей. Акцент смещается в сторону социальной составляющей. Система управления фирмой вновь усложняется. Используя новые методы работы с человеческим ресурсом, она наращивает свою адаптивность, свою способность к изменениям.

Четвертый этап развития, начавшийся в 80-е годы, пока не имеет устоявшегося названия, но суть происходящих изменений вырисовывается достаточно ясно. Они связаны, во-первых, с широким использованием информационных технологий, а, во-вторых, с глобализацией экономики. Назовем его условно эпохой глобализации.

Рамки внешней среды становятся значительно шире, а предсказуемость изменений — меньше. Успешная работа бизнеса в этих условиях требует от менеджмента приобретения новых навыков. Решение этой проблемы связано во многом с тем, что пройденный путь развития дал необходимые навыки и научил не только считать прирост прибыли, но и жертвовать ей в определенном интервале времени для укрепления критерия выживания фирмы.

Таким образом, начало третьего тысячелетия ставит перед менеджментом развитых и постсоциалистических стран совершенно разные задачи. Для первых — это научиться выживать в условиях, когда будущее предсказать невозможно. Для вторых — овладеть накопленным опытом развитых стран и осуществить «догоняющее развитие». Понимая эту разницу, и следует действовать.

**2. Методологические принципы формирования российского менеджмента**

Переход к рынку выдвинул задачу формирования российского менеджмента. Его становление зависит, во-первых, от уровня развития товарного производства. Менеджмент как форма управления имманентно присуща товарному производству. Наличие в Российской Федерации переходной к рынку экономики означает в то же время и процесс формирования менеджмента. Во-вторых, от уровня технического и технологического развития общества. Так, революция в системе управления, произошедшая в 19 - начале 20 века, была вызвана переходом от ремесленного к машинному производству. Изменилась система управления и при переходе к конвейерному производству. Меняется она и с переходом к новейшим автоматизированным и информационным технологиям.

**2.1.1 Концепция копирования западной теории менеджмента**

Концепция копирования западной теории менеджмента. Она не учитывает особенностей российского менталитета. России “надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой...” Для овладения теорией надо будет лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык. Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этой концепции весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Но она несет и большую опасность. Достаточно вспомнить использование неадаптированной к условиям России теории “монетаризма”, концепций “шоковой терапии”, ваучеризации и т.д. Можно спрогнозировать новые потрясения, которые ждут Россию при осуществлении данной концепции.

**2.1.2 Концепция адаптации западной теории менеджмента**

Концепция адаптации западной теории менеджмента. Предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям. При этом возникает важная проблема, какую из западных теорий менеджмента мы будем адаптировать? Системы управления Японии, США, Западной Европы сильно отличаются между собой. Какой из данных вариантов принять за аналог? Но при любом выборе мы рискуем использовать теорию, учитывающую специфические особенности, условия функционирования экономики, уровень социально-экономического развития данных стран, ментальность их жителей. Здесь целесообразно вспомнить слова М.Вебера: “Капитализм западного типа мог возникнуть только в западной цивилизации”

В России конца 80-х годов опоздание или уход с работы ранее установленного срока, мелкое воровство, низкое качество продукции – стали нормальным явлением и сохранились вплоть до сегодняшнего дня. Исходя из этого, в систему национального менеджмента придется вносить поправки на борьбу с опозданиями, “несунами”, вводить новые методы повышения качества.

В результате адаптированные теории, слабо учитывающие специфику российской действительности, не смогут дать российской экономике то, что от них ожидают.

**2.1.3 Концепция создания российской теории менеджмента**

Исходит из полного учета особенностей российской ментальности с использованием аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта, ни полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. И первое, и второе одинаково неприменимо. Необходимо отметить, что еще А.Маршалл утверждал, что: “ Экономическая наука это не совокупность конкретной истины, а лишь орудие для открытия конкретной истины”. На наш взгляд это высказывание полностью можно перенести и на науку менеджмент. Поэтому, российский менеджмент должен иметь свое специфическое содержание, формы и методы управления, соответствующие специфике российского менталитета.

**2.2 Факторы, влияющие на формирование менеджмента в России**

Рассмотрим особенности современной отечественной системы управления. Обращает на себя внимание отсутствие единицы оптимизации. Мы уже указывали на то, что это обстоятельство прямо влияет на формирование той позиции, с которой принимаются управленческие решения. Однако данное явление имеет более глубокие последствия.

Отсутствие требования оптимизации делает систему инфантильной, ей не надо изменяться, так как она может работать с любым уровнем отдачи. Становится не нужна информационная база о затратах и результатах, и руководители лишаются важного инструмента выявления «болевых точек», то есть определения мест, где имеют место рассогласования между составляющими системы. В результате изменения носят случайный характер и зачастую не влияют на конечный результат.

Между тем, именно требование оптимизации составляет основу первого этапа, когда система управления училась выживать, используя только внутренние резервы, осуществляя постепенные улучшения. Все остальные этапы развивали эту способность, учитывая внешнюю среду. Без исправления этой «специфики» движение вперед невозможно. Заимствование самых прогрессивных методик изучения рынка, создание самых благоприятных условий для отдела маркетинга не дадут высоких результатов, так как не будут поддержаны системой управления, в которой руководители говорят каждый на своем языке, отсутствуют общепонятные сводки об экономических результатах деятельности предприятия и должный контроль над доходами и расходами.

Следующая особенность российской системы управления бизнесом связана с тем, что в ней никогда не выделялся основной фактор успеха, основное стратегическое преимущество, без достижения которого нельзя выжить. Нет такой традиции, нет потребности, нет навыков выполнения такой работы.

В условиях, когда не ясно, куда плывет корабль, любой ветер становится попутным. Потому закономерно, что используются разрозненные «улучшения», не дающие ощутимых результатов. Чаще всего ориентируются на рост объемов сбыта, считая, что уж рост объема производства можно обеспечить всегда, то есть исходная точка имеет внешний характер, но реальная логика иная. Зная, что ценит потребитель, обеспечиваем производство продукции соответствующего качества, что и позволяет при правильной организации процесса реализации наращивать сбыт. Таким образом, внутренние действия подкрепляют внешние. Обеспечение успеха на втором этапе происходит за счет усложнения уже отлаженной системы первого этапа.

И, наконец, последняя особенность рассматриваемой системы управления связана с использованием организационной культуры. В социалистической экономике организационная культура активно использовалась, она была хорошей поддержкой неэффективных решений и действий, осуществляемых во имя будущего благополучия. Она позволяла гордиться нашими «успехами» и своими «передовыми предприятиями». Отказ от этих ценностей и нарастание беззакония в области оплаты труда и решений вопросов собственности подорвало и без того хрупкое единство администрации с рабочими. Результат — рост социальной напряженности, снижение инициативы и мотивации к высокопроизводительному труду, кризис доверия. Все это может стать серьезным тормозом столь необходимых преобразований.

**3.Эффективный менеджмент в условиях российской действительности**

Рассмотрим, как на практике современные российские предприятия сумели организовать эффективное управление, базирующееся на опыте Востока и Запада, с учетом русской ментальности, позволившее адаптироваться и успешно функционировать в условиях формирования рыночных отношений в России.

Для примера рассмотрим опыт некоторых предприятий Санкт-Петербурга. Предварительное изучение региональной промышленности позволило включить в список успешных предприятий следующие (см. Приложение).

**3.1 «Успешные» предприятия**

Наверное, многим руководителям будет тяжело согласиться с тем, что в момент начала разрушения плановой экономики **все** предприятия попали в одинаково сложную ситуацию. У тех предприятий, которые попали в список успешных, могут сказать нам, ситуация была специфична. Скажем, хорошая конъюнктура, обусловленная разницей цен на внутреннем и внешнем рынках. Или обновленные в последние годы существования советской власти за государственные деньги основные фонды. Или близость руководства к источникам государственных денег. Или еще что-нибудь.

Например, **“Хлебный дом”** делает хлеб. Его всегда покупали и будут покупать. Действительно покупали и будут покупать. Только потребление хлеба после отмены дотаций уменьшилось почти на 30 процентов. И делал его тогда “Хлебный дом” на печах, которые пережили ленинградскую блокаду.

Или, скажем, завод **СПУ**. Построен за счет кредита, полученного от государственного Внешэкономбанка в самом конце восьмидесятых. Отличный завод, строили финны, напичкан новейшим оборудованием. Когда завод построили, оказалось, что его продукция вообще никому не нужна. Потому, что делать должен был системы ЧПУ для советских станкостроительных заводов, которые, как известно, стоят. А кредит-то надо было отдавать.

У достроечной стенки **“Балтийского завода”** в 92-ом году стоял атомный ракетный крейсер “Петр Великий”. Гордость российского военно-морского флота. Его строили по государственному заказу, на государственные, соответственно, деньги. Денег не стало. А еще “Балтийский завод” должен был продолжать строить суда-химовозы по контракту, подписанному еще бывшим СССР с еще бывшей ГДР. Цена одного судна по контракту была 12.5 млн. марок. При стоимости одного только комплекта оборудования на начало 92-го года 22 млн.

Завод **“Красный Выборжец”** всю жизнь, помимо прочего, производил монетную ленту. Ту самую, из которой чеканили копейки и рубли. Потом десятки рублей. Потом “полтинники” и “стольники”. А потом в России перестали делать монеты. Вообще.

Возьмем **“Первомайскую Зарю”** или фабрику им. Володарского (теперь - ”Фабрика одежды Санкт-Петербурга” – **ФОСП**). Один из руководителей, сказал, что еще “при советской власти” считал, что легкая промышленность в России не нужна. Не беремся определить, нужна или не нужна России легкая промышленность. Но точно можем сказать, что когда либерализовали импорт, предприятия легкой промышленности легче всего было бы закрыть.

У **“Русских самоцветов”** в 91-ом 52 процента объемов составляли обручальные кольца. Потому что кольца эти покупали связками и коробками – в целях накопления, как говорится. Теперь кольца покупают только на свадьбы, да и тех стало намного меньше, чем раньше. Плюс совершенно абсурдный налог с прибыли от переоценки драгметаллов в запасах и незавершенке.

Знаменитый теперь на всю страну пивоваренный завод **“Балтика”** строили 12 лет. Оборудование, изготовленное в братской Чехословакии, все эти годы пролежало на стройплощадке. Новый директор завода начал с того, что менял ржавые трубы, по крохам собирая на это деньги. А потом, чтобы получить кредит на покупку сырья – денег у завода не было, – ему пришлось заложить весь завод. И даже тот банк, который давал кредит, был уверен, что завод его не вернет.

А еще есть завод **“Звезда”,** который изготавливал дизельные двигатели для боевых кораблей и подводных лодок, судостроительная фирма **“Алмаз”**, которая производила быстроходные ракетные катера и десантные корабли на воздушной подушке, Завод турбинных лопаток, который делал и делает лопатки для энергетических турбин, ЦНИИ технологии судостроения ...

У руководителя любого из названных предприятий, без сомнения, нашелся бы миллион объективных причин того, что они неуспешны. Но эти предприятия успешны. Почему? Да, в начале 90-х внешняя среда в одночасье стала агрессивной. Но, как не крути, у каждого предприятия были внутренние возможности. Пусть в каких-то пределах ограниченные, но они были. И прежде всего потому, что предприятиям была предоставлена свобода. И все управленческие решения, которые руководители хотели принимать – могли приниматься, и если они не принимались – это было уже решение внутреннее. “Все зависит от меня” – в этом суть того выбора, который сделали “успешные”.

“Успешные” приняли новую ситуацию как данное. Как то, с чем надо работать. “Если нет никого, кто может сказать, что будет после того, как вы начнете движение, единственное, что остается – ориентироваться в процессе” – вот что стало стержнем их философии управления.

**3.2. Элементы стратегии**

Анализ работы «успешных» предприятий позволил выделить пять элементов стратегии их менеджеров на данном этапе:

1. наведение порядка,
2. идентификация своего продукта,
3. налаживание каналов сбыта,
4. осовременивание управления,
5. создание внутренней системы мотивации людей.

**3.2.1 Наведение порядка**

Вопрос“с чего начать?”, задает себе, наверное, любой руководитель, осознавший необходимость перемен. Менеджеры успешных предприятий ответили на него так: все они начали с наведения порядка.

Под наведением порядка понимается несколько вещей. Главные из них – это установление нормальной производственной и трудовой дисциплины, наведение порядка в буквальном смысле слова, и, наконец, изменения в управлении финансами.

Руководители успешных предприятий достаточно быстро поняли, что избавиться от складывавшегося годами отношения работников к своему предприятию в духе “общее – значит ничье” не удастся, если использовать только строгости и увольнения. Необходимо было изменить культуру производственных отношений и поэтому одна из самых первых вещей, которые сделали многие из “успешных” – попытались изменить отношение людей к предприятию через наведение порядка в самом прямом смысле слова – в помещениях, цехах, на территории.

Совершеннейший беспорядок был в управлении финансами и бухгалтерском учете. Точнее, порядок был, конечно. Но приспособленный к другим условиям, другим требованиям, другим задачам.

Нормальную систему управления финансами пришлось создавать на ходу, на ходу же занимаясь ее автоматизацией.

На **“Хлебном Доме”** и **“Красном Выборжце”** начали с того, что оперативно организовали четкую компьютеризированную систему учета. Сейчас в памяти центрального заводского компьютера есть все данные, начиная от приема заказа до отгрузки продукции потребителям. Впрочем, автоматизация учета давно стала общим местом на успешных предприятиях.

Характерной особенностью подавляющего большинства предприятий было практически полное отсутствие финансовой субординации. Эту ситуацию надо было ломать, поэтому на какое-то время “успешные” директора стали контролировать практически каждый платеж, лично подписывая все платежные поручения. С желания разобраться с тратами и поставить их под жесткий контроль начался процесс постепенного внедрения нормальных процедур управления финансами с составлением бюджетов, определением лимитов затрат различных служб и установлением границ самостоятельности в принятии финансовых решений для их руководителей.

Производственную дисциплину наводили не палочными методами, а пытаясь изменить отношение работников к своему предприятию, внедряя иную культуру отношений, всячески демонстрируя, что так как раньше – уже не будет.

Итак, во-первых, “успешные” начали с наведения порядка в производственных отношениях, в финансах и во внешнем виде предприятия.

Во-вторых, они постарались сделать это окончательно.

Наконец, в-третьих, они наводят порядок так, чтобы он постепенно превращался в культуру.

**3.2.2 Идентификация своего продукта**

Тяжело изменить в сознании людей то, что не производство главное в организации, а сбыт, что надо делать не то что можем, что делали десятки лет, а то, что нужно покупателю.

При этом надо понимать, что возможности организации тоже изменились. У нее появилась свобода – свобода производить то, что она считает нужным производить. Свобода, естественно, ограниченная тем, что организация должна была действовать в рамках заданных всей историей ее существования ограничений – имеющихся производственных возможностей, сложившегося имиджа, существующего уровня квалификации персонала, месторасположения.

Так в организациях начался мучительный процесс самопознания и самоидентификации себя как производителя чего-то полезного. Совмещения того, что они могли и хотели делать с тем, что было необходимо потребителю. “Кто мой покупатель”, “что я ему продаю”, “на каких рынках я работаю” – вот те вопросы, на которые требовалось получить незамедлительные ответы. Слово “мучительный” мы использовали не случайно, это не преувеличение, потому что взять тайм-аут на то, чтобы обо всем этом подумать, было невозможно. Началась перестройка на ходу, длительная, методом проб и ошибок.

Первым шагом в ней стало сравнение той продукции, что уже производилась, с тем, что продавали другие. Сначала это стали делать производители потребительских товаров, столкнувшиеся с сильнейшим давлением импорта.

Фабрика им. Володарского (так раньше называлась **ФОСП**), в свое время, производила лучшие мужские костюмы на Северо-Западе России. И даже, когда на свою продукцию пришлось посмотреть другими глазами, после того как пустые раньше полки магазинов стали заполняться импортными товарами, у руководителей фабрики не сложилось впечатления, что она катастрофически непригодна для того, чтобы ее продавать. В принципе. А вот для того, чтобы каждый день продавать ровно столько, сколько фабрика может производить, необходимо менять модели, технологию, сокращать сроки переналадки оборудования.

На **ЛОМО** до начала реформ военные заказы составляли почти две трети выпуска, остальное гражданская продукция: фотоаппараты, кинопроекционная техника, оборудование для телевидения, аппаратура для концертных залов. Сравнение собственной продукции с импортными аналогами, появившимися на российском рынке, оказалось не в пользу ЛОМО. Оценив, где есть возможность прорваться на рынок, прежде всего в приборах высоких технологий: в лазерных приборах, в приборах ночного видения, производство того, где никаких шансов не было, стали ликвидировать.

Чтобы понять, что нужно менять, успешным предприятиям пришлось срочно увеличивать поверхность соприкосновения с рынком. Методы для этого они использовали самые разные, – заказывали маркетинговые исследования, подключались к мировым сетям информации, участвовали в ярмарках и выставках – смотрели, думали, анализировали, понимали.

**ФОСП** открыла свой первый магазин именно для того, чтобы посмотреть самим, минуя мнение других магазинов, как рынок реагирует на производимую ими продукцию.

На **“Балтийском заводе”**, когда там осознали, что так, как раньше строить суда нельзя, организовали службу закупок и маркетинга. Задачей службы является отслеживание ситуации на мировом рынке судостроения, анализ тенденций развития тех или иных видов перевозок, тех или иных типов судов, охват рынков по производству того или иного оборудования.

Хотя конъюнктурная группа на **“Русских самоцветах”** появилась почти двадцать лет назад, такого влияния тогда, конечно, она на принятие решений не оказывала. Сейчас эту группу усилили и именно от нее поступает руководству ключевая информация о том, в каком регионе, что и как продается. Кстати говоря, за последние несколько лет ассортимент продукции “Русских самоцветов” увеличился в четыре раза и сейчас составляет почти 3000 изделий – больше, чем раньше выпускали все ювелирные заводы бывшего СССР.

Анализ ситуации на рынке показал, что в борьбе за потребителя можно выиграть, только резко изменив качество своей продукции. И за него стали бороться всеми доступными средствами.

Во-первых, постарались задействовать человеческий фактор качества. Были использованы все организационные механизмы: выгонять тех, кто некачественно работает, объяснять, разъяснять, контролировать, наказывать. Самое тяжелое было объяснить, что, так как делали раньше – работать нельзя. Что качество товара – это не то, что о нем думает производитель, а то, что о нем думает покупатель. И если покупатель хочет, чтобы ему на пиджак вместо пуговицы пришили амбарный замок, нужно быть готовым пришить амбарный замок.

Одновременно стали бороться с причинами низкого качества продукции технико-технологического порядка: начали использовать западную технологию и ноу-хау, покупать импортное оборудование, использовать западные проекты, западные комплектующие, западное сырье – если не найти качественное свое, российское.

**“Балтийский завод”** строил гражданские коммерческие суда по одним правилам для внутренних потребителей и по другим правилам – для внешних. Когда экономика стала открытой, всем, в том числе и отечественным пароходствам, потребовались высококачественные нормальные корабли. То есть корабли, имеющие высокие технические качества, высокую залоговую стоимость для получения в дальнейшем кредита под развитие и восполнение флота. Пароходства, осознав это, перестали покупать то, что завод делал для внутреннего рынка. Пришлось применить такую не самую красивую, но действенную меру, как отказ от проектирования судов российскими проектно-конструкторскими бюро. Потому что основа качества в проекте.

Поиск своего места на рынке заставил “успешных” четко позиционировать свою продукцию. А для этого было необходимо определить, кто является их потребителем.

“Мы перестали работать на среднего потребителя, стали работать на человека, который фактически существует”. – Этот принцип стал отличительной чертой успешных предприятий.

На заводе **“Балтика”** была выработана и реализована специальная стратегия по раскрутке своей торговой марки. Поэтому в 1992 году появилось первое пиво “Балтика”, а на бутылке была фирменная этикетка. “Мы объявили о себе, мы не стали на этикетке это мелко писать, чтобы, не дай Бог, никто не заметил. Наоборот, мы объявили: “Мы – “Балтика”, вот наш продукт. К слову: сейчас доля “Балтики” на петербургском рынке пива составляет больше 60 процентов, а начинала она в 91-ом с 15.

**“Русские самоцветы”** во главу угла своей конкурентной стратегии поставили сохранение петербургского стиля, оставшегося от старших поколений.

Сейчас на судостроительной фирме **“Алмаз”** основные маркетинговые усилия сосредоточены на том, чтобы их знали и ценили как производителей быстроходных катеров любого класса и назначения. Во многом это удается: “Сейчас нас везде знают и знают, что если надо что-нибудь скоростное и покрепче (но, правда, подороже), то едут к нам и заказывают у нас”.

Надо сказать, что “успешные” ведут себя очень гибко. И, если это необходимо, не стесняются выходить на рынок под торговыми марками своих партнеров. Так, например, поступают на **ЗТЛ**, продавая один из специальных видов проката в Западной Европе под маркой шведской фирмы – известного производителя проката черных металлов.

Как и везде и во всем, “успешные” действуют методом проб и ошибок, пока на чем-то не остановятся. В конечном итоге у них сложилось четкое представление о том, что они продают, кому продают, на каких рынках продают и что надо сделать, чтобы продавать больше, чем до сих пор. Но вот что качественно отличает “успешных” от всех других.

Во-первых, они не защищаются от конкурентов, а стремятся бороться с ним и за потребителя на равных.

Во-вторых, основным инструментом борьбы за потребителя избрали качество.

В-третьих, выбрав конкретный сегмент рынка, определив свою нишу, не хотят туда никого пускать, хотят завоевать ее всю, не довольствуются малым.

В-четвертых, очень внимательно следят за тем, что происходит вокруг, обращаются на Запад в поиске того, что там уже пройдено, чтобы научиться лучшему и не сделать те ошибки, которые там уже сделали.

**3.2.3 Налаживание каналов сбыта**

“Успешных” принципиально отличало то, что они сразу стали формировать активную систему сбыта своей продукции.

После распада системы государственной торговли возникла дыра между торговлей и производителями. Магазинам было интереснее продавать импортные товары, товар они соглашались брать только на реализацию, их ценовая политика была, мягко говоря, неочевидна.

Для очень многих откровением оказалось, что для того, чтобы что-то продать торговле, мало, чтобы товар был качественным и нравился конечному покупателю. Надо удовлетворять требованиям торговли. А ей оказались нужны скидки, отсрочки, своевременная поставка товара, работа по выходным и до глубокой ночи, ассортимент, малые партии, быстрая смена номенклатуры, следование за модой. И здесь принципиальное отличие “успешных” состояло в том, что они пошли торговле навстречу.

“Фабрика, чего она никогда не делала, пошла в магазины. Человек, которого мы поставили на сбыт, шел в магазин или приглашал человека из магазина на склад и говорил: “Дорогой, возьми у меня эту продукцию. Ты ее продашь, ты получишь прибыль, чем тебе помочь?”, – рассказывают на **ФОСП**.

**“Русские самоцветы”** в самое тяжелое время, сами не имея денег, тем не менее давали ювелирным магазинам отсрочку, потому что понимали: потерять торговлю – значит потерять все.

**“Хлебный Дом”**, как и **“Балтика”**, стал торговать практически круглосуточно, взяв на себя и развозку товаров по торговым точкам, причем, стараясь сделать ее максимально дешевле.

Торговля стала “кормильцем” успешных предприятий и они, как это было не трудно, изменили свое отношение к ней. При всем при этом, “успешные” открывают свои фирменные магазины или, скажем, как “Балтика” – пивные рестораны, однако это, в большинстве случаев, носит характер полигона для оценки восприятия покупателями новых товаров, отработки ценовой и ассортиментной политики, и, в какой-то мере, способствует укреплению престижа их торговой марки.

Предприятия, которые производят продукцию промышленного назначения, оказались несколько в иной ситуации. Поэтому первое, что сделали “успешные” – это постарались не потерять своих традиционных клиентов, действуя по правилу “старый клиент – лучший клиент”. Для этого они постарались укрепить связи с ними, предложив им новые услуги.

Например, на **“Звезде”,** где раньше только изготавливали новые дизели, начали осуществлять их ремонт и сервисное обслуживание, и это стало новым направлением в деятельности завода.

Укрепив, насколько это было возможно, контакты с традиционными клиентами, и не желая при этом смириться с сокращением производства, “успешные” попытались проанализировать ситуацию и определить, кто еще может быть их потенциальным потребителем. Исходили они при этом – и это был революционный шаг, – прежде всего из того, платежеспособен ли этот потенциальный клиент, независимо от того, в какой области он работает.

Институт технологии судостроения (**ЦНИИ ТС**) теперь тоже разрабатывает оборудование не только для судостроителей, но и для деревообрабатывающей промышленности, целлюлозно-бумажной. Завод “**Звезда”**, раньше работавший только на военно-морской флот, теперь делает дизели для железнодорожников и автономные дизельгенераторы для газовиков.

Очень важно, что в плане продаж “успешные” перестали капризничать, быстро поняв, что главное – это чтобы покупатель платил деньги.

Большинство из “успешных” поиск платежеспособных клиентов привел к осознанию необходимости выхода на внешний рынок. Но рынки эти жестко структурированы и очень конкурентны. Они складывались годами и потребитель сильно привязан к торговым маркам. Да и привычная стопроцентная предоплата там не очень-то проходит. Понимая, что вход на внешние рынки чрезвычайно сложен, “успешные” применяют самые разнообразные способы решения этой проблемы.

**“Балтийскому заводу”** для того, чтобы получить заказы на постройку судов от европейских судовладельческих компаний, потребовалось не только использовать западные проекты и западное же оборудование и материалы для обеспечения необходимого качества. И не только наладить взаимодействие с брокерскими фирмами, занимающимися продажей судов – оказалось, что есть и такие. Основной проблемой была организация финансирования строительства кораблей по обычной для зарубежных клиентов схеме “корабль построен – деньги получены”. Эту проблему на заводе решали самостоятельно, проработав всевозможные финансовые схемы и вот уже два года работая по одной из них, с использованием гарантий западных правительств и связанных кредитов.

На **ЛОМО** еще в 92-ом году почувствовали, что емкость российского рынка для их продукции очень мала. И поняли, что только выход на зарубежные рынки позволит сохранить предприятие. Сейчас эту задачу решают двумя путями. Во-первых, продвижение готовых изделий, в частности, медицинской техники, на рынки Азии, Латинской Америки, арабских стран. ЛОМО участвует практически во всех выставках по медицинской тематике, проводимых в тех регионах, дает прямую рекламу своей продукции в специализированных журналах. На Запад ЛОМО продвигает микроскопы и свои технологические возможности, например, изготавливая по заказам ведущих оптических фирм мира ряд оптических деталей. Надо отметить, что для привлечения потенциальных клиентов ЛОМО очень активно использует возможности имиджевой рекламы и public relations и сейчас в мире предприятие знают значительно лучше, чем раньше. Даже из сотрудничества с известнейшей консалтинговой компанией Маккинзи здесь сумели извлечь пользу и в этом отношении – ЛОМО было одним из первых клиентов этой фирмы в России и об этом в западной прессе писали очень много.

На **ЗТЛ** прекрасно отдают себе отчет в том, что те небольшие заказы, которые завод получил от ведущих энергомашиностроительных корпораций мира, не определяют экономики предприятия. При том, что уровень требований к качеству значительно выше, чем всегда существовал в России. И поэтому на ЗТЛ любыми средствами, под жесточайшим контролем лично директора пытаются выполнять очень важные в плане развития заказы. А параллельно – готовят завод к сертификации, заменяют, где это необходимо, оборудование, осваивают систему автоматизированного проектирования.

Поиску сильных партнеров за рубежом – и квалифицированных посредников, и прямых покупателей, – предшествовала, обычно, большая работа, направленная на то, чтобы предприятие узнали на Западе. Тот же **“Красный Выборжец”**, например, провел интенсивную рекламную кампанию, ориентированную на зарубежных потенциальных клиентов, которая стоила немалых денег. Вообще необходимо заметить, что те службы успешных предприятий, которые занимаются продвижением продукции на зарубежные рынки, находятся, по сравнению со всеми остальными, на привилегированном положении. По крайней мере, их выставочные и рекламные бюджеты стараются даже в самых сложных ситуациях, по возможности, не ограничивать. Впрочем, по другому и не может быть – ведь, например, **“Звезда”** в России продает только 30 процентов продукции, и, если бы не экспорт, предприятие “тоже лежало бы, как другие”.

Одна из важнейших задач, которую должны были решить “успешные” – это изменение системы ценообразования. Быстро поняв, что цена является мощнейшим инструментом сбытовой политики, к ценообразованию стали подходить очень внимательно, пробуя различные варианты, с тем, чтобы увеличить объемы продаж и иметь максимально загруженное производство. Многие из “успешных” работают с минимальной рентабельностью, иногда даже сознательно идут на убытки, если это необходимо для сохранения за собой старых рынков или завоевания новых. К примеру **“Балтика”** полгода продавала емкостное пиво в кегах (специальные бочки для баров) себе в убыток. Из-за того, что почувствовав потенциал этого сегмента рынка, заказывало пиво под своей торговой маркой и по своей рецептуре в Финляндии – до тех пор, пока не смогла организовать производство у себя.

Но главное, пока есть возможность производить дешевле потому, что какие-то из используемых ресурсов дешевле, “успешные” пытаются заработанные деньги пустить на развитие производства, приобретение менее материало-, энерго- и трудоемкого оборудования и технологий, позволяющих повысить производительность труда и эффективность производства

Здесь же надо обязательно сказать про формирование служб сбыта. Основной проблемой для “успешных” было найти людей, которые смогли бы внести в работу этой службы новое содержание.

Для служб сбыта стали искать людей, которым была не безразлична ситуация на предприятиях и которые были в состоянии самостоятельно мыслить. Всех людей в службу сбыта **“Первомайской Зари”** взяли с производства, почти полностью заменив ими тех, кто работал там раньше. Взяли людей, которые привязаны к фабрике и любят платья.

Службам сбыта на успешных предприятиях стараются создать максимально благоприятные условия, обеспечивая их техникой, выделяя средства на обучение, в том числе за рубежом, назначая большую, по сравнению с другими, заработную плату.

И опять в том, что делают “успешные”, вроде бы, нет ничего особенного. Но есть ряд очень важных отличий.

Во-первых, как и во всем, в сбыте проводят активную политику и ориентированы не на сиюминутный выигрыш, а на перспективу – отсюда стремление поддерживать контакты со старыми клиентами, наладить взаимодействие с торговлей, обучать персонал службы сбыта.

Во-вторых, прилагают очень большие усилия для “раскрутки” своей торговой марки, делая это одним из основных элементов своей маркетинговой политики.

В-третьих, не делят рынки на внутренний и внешний. Легко мыслят о выходе на иные рынки, ищут их и борются за них. Всякое столкновение с иной реальностью – в частности, с западной – воспринимают как возможность не просто заработать, но чему-то научиться.

В-четвертых, понимают значение службы сбыта и конкретных людей там работающих, специально подбирают туда людей, создают им, несмотря ни на что, “тепличные” условия.

В-пятых, они не капризны, но начиная производить новый вид продукции, стараются делать так, чтобы он соответствовал основному профилю деятельности предприятия.

**3.2.4 Осовременивание управления**

Осовременивание управления “успешные” начали с того, что стали подбирать новую команду управляющих. Создавать команду по-новому пришлось потому, что поменялись задачи..

Понимая, что умения работать в новых условиях нет ни у кого, “успешные”, в отличие от многих знакомых нам директоров, не боялись менять людей до тех пор, пока не найдут подходящего. Если человек занимает какой-то ключевой пост, он должен на нем отрабатывать. Если он не отрабатывает, то должен уходить, независимо от заслуг.

“Каждый на своем участке должен быть на голову выше, чем я, иначе он не нужен” – такова установка руководителей успешных предприятий в отношении подбора людей в свою команду..

Круг высших руководителей, участвующих в выработке стратегических решений, на успешных предприятиях постарались сократить. Например, на **“Балтике”** раньше в зале заседаний собиралось человек 60-65 и обсуждали все вопросы, начиная от стратегических и кончая тем, куда забить гвоздь. Сейчас в правлении осталось четыре директора по направлениям плюс генеральный директор. Таким составом правление собирается раз в неделю, по понедельникам, а дальше каждый организовывает свою работу так, как считает нужным.

Многие полномочия “успешные” делегировали на низшие уровни управления. Поняв, что пять-шесть человек высшего руководства ситуацию не удержат, начали делать так, чтобы ответственность спускать постепенно все ниже и ниже.

Если попытаться как-то определить линию руководителей успешных предприятий в отношениях с подразделениями, то ее можно сформулировать так: максимум самостоятельности при жестком контроле.

В каком-то смысле, на успешных предприятиях занимаются стимулированием предпринимательства, предоставляя руководителям подразделений возможность самостоятельно решать многие вопросы, начиная от производственных и кончая кадровыми. Например, **ЛОМО** сейчас разделено на комплексы, в каждом из которых есть собственный маркетинг, разработки, производство, снабжение. Примерно по такой же схеме работает **“Алмаз”**.

В **ЦНИИ ТС** реализована другая модель. Там большинству подразделений, имеющих определенный предметно-замкнутый цикл, открыты расчетные счета. Свою финансово-экономическую деятельность они ведут достаточно самостоятельно, у руководителей этих подразделений есть доверенность от генерального директора на заключение договоров. У каждого из подразделений есть договор с управлением института, в котором определено, какую сумму они должны перечислить в “общий котел”.

Вне зависимости от принятой модели построения взаимоотношений с подразделениями, руководство предприятий старается тщательно соблюдать правила игры, без нужды непосредственным управлением подразделениями не занимаясь и всячески подчеркивая их самостоятельность.

В тоже время, деятельность подразделений очень жестко контролируется. На **ЛОМО** для этого введена система бюджетов, которые комплексы должны ежемесячно защищать на правлении. В **ЦНИИ ТС** строго контролируют полноту и своевременность выполнения обязательств подразделений перед институтом. Тех, кто с такими обязательствами не справляется – “санируют”, а неэффективные или бесперспективные направления – безжалостно закрывают, увольняя людей. Кроме чисто финансовых рычагов контроля за подразделениями есть и другие. Скажем, стратегический маркетинг, который оставлен на высшем уровне управления. В результате в ЦНИИ ТС, например, вся тематика, финансируемая из госбюджета, а это, ни много ни мало, примерно 30 процентов от объема работ, идет через дирекцию института. Аналогичная ситуация и на ЛОМО, где по настоящему маркетингом занимаются генеральный директор и три его заместителя. Руководство контролирует все экспортные заказы, в частности – поставку спецтехники на экспорт через “Росвооружение”. Кстати говоря, и служба качества на ЛОМО централизована, в комплексы ее не отдали.

Еще один важный момент. Несмотря на до сих пор бытующее мнение, что в нынешних условиях планировать невозможно, на успешных предприятиях научились очень эффективно использовать в управлении такой инструмент, как финансовое планирование. Сейчас абсолютно на всех изученных нами предприятиях составляются и контролируются бюджеты.

После того, как бюджет сбалансирован по поступлениям и расходам, его можно использовать для делегирования полномочий и распределения ответственности между подразделениями и должностными лицами, определяя лимиты затрат, за пределы которых они не имеют права выходить.

Вот что отличает управление на успешных предприятиях:

Во-первых, понимая, что задачи изменились, меняют руководителей верхнего звена на тех, кто может работать от задачи.

Во-вторых, создают поле для самостоятельности подразделений и их руководителей, но “отпуская” их до определенного предела, сохраняя реальные рычаги централизованного управления.

В-третьих, используют механизмы планирования для установления ориентиров, согласования действий и контроля.

**3.2.5 Создание внутренней системы мотивации людей**

Любые преобразования в организации возможны только тогда, когда люди на предприятии готовы работать в соответствии с реализуемой стратегией. Но этого очень тяжело добиться. Не случайно от “успешных” директорами наиболее часто звучат не слова “сбыт” или “бюджет”, или “инвестиции”, а слово “менталитет”.

То, что хочет любой директор от людей, которые работают на его предприятии, понятно. Хочется, чтобы люди работали качественно, инициативно, творчески. Хочется, чтобы с пониманием относились к трудностям, которые переживает организация и не бастовали, когда вовремя не выплачивается заработная плата. Хочется, чтобы легко принимали перемены – будь это переход на выпуск новой продукции или начало работы на новом оборудовании. А вот как это сделать?

Отличие “успешных” состоит в том, что в какой-то момент они поняли, что мотивации, построенной на “негативе”, недостаточно, необходимо добиваться осознанного отношения людей к своей работе, создавать конструктивную атмосферу внутри коллектива.

Все, что делают “успешные” в этом направлении, построено на уверенности в том, что очень многое люди способны понять, если им объяснить. Объяснить, какие и почему действия осуществляет руководство, какова текущая ситуация, каким будет предприятие через какое-то время. “Объясняю”, “разъясняю”, “добиваюсь, чтобы понимали” – это тот способ, которым “успешные” директора меняют привычки работать по-старому.

“Успешные” директора главной темой “объяснений” сделали описание перспективы предприятия как стабильно работающей системы, принадлежностью к которой сможет гордиться каждый работник. А дальше – что для этого нужно от каждого работающего.

Такая работа с людьми дает свои результаты. Например, на **ФОСП**, где отметили, что если раньше, при встрече с руководством, рабочие на линии спрашивали о том, когда повысят заработную плату, то сейчас – все ли хорошо с заказами и достаточно ли у фабрики работы.

Естественно, в работе с людьми на успешных предприятиях используются не только “объяснения”. Когда некоторые из “успешных” понимали, что не имеют возможности обеспечить всех работой и достойной заработной платой, они шли на сокращения. Но при этом, и здесь отличие “успешных”, они не пускали дело на самотек, не дожидались, пока люди уйдут сами, недовольные низкой зарплатой или ее отсутствием. Потому что понимают: первыми уходят лучшие, люди, которые могут, хотят и умеют. Насильственный способ увольнения, конечно, неприятен, очень труден, но он гораздо более конструктивен. Он оставляет, по крайней мере, больше приличных людей.

Важно то, что доведя численность работников до той, которую считают оптимальной, директора “успешных” на этом не останавливаются, а начинают кропотливую постепенную работу по целенаправленному отбору самых лучших работников.

Предъявляя очень высокие требования и стремясь адекватно оплачивать работу (кстати говоря, уровень заработной платы на большинстве исследованных предприятий весьма высок для российской промышленности), при отборе людей “успешные” руководствуются не прошлыми заслугами, а квалификацией человека, потенциалом его роста, готовностью работать по-новому.

На **“Балтике”** уже несколько лет действует принцип постепенного повышения заработной платы. Там нет скачков – полгода платят одну заработную плату, потом повышают в два раза, – а есть регулярное увеличение на 10-15 процентов. Но это не слепое повышение: параллельно с ростом зарплаты повышается спрос с работников – дисциплина, объем работ. Это создает ситуацию, в которой люди, чей уровень выше, приходят и их становится больше, а те, кто в таких условиях работать не может, уходят.

Повышая требования к квалификации людей, на успешных предприятиях всячески способствуют их обучению и переподготовке. Например, на **“Русских самоцветах”** практически все руководители среднего и низшего звена, вплоть до начальников групп в цехах, прошли обучение, а потом и стажировку за рубежом. Впрочем, обучение своих сотрудников за границей не является чем-то особенным для “успешных” предприятий. При малейшей возможности и в отношении, по крайней-мере, управленцев, так делают практически все. Потому, что живое сравнение дает новый импульс для наведения порядка у себя. А это выражается в очень конкретные вещи, начиная от производительности труда.

На успешных предприятиях стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. Команда – это штатное расписание, которое начинается от генерального и заканчивается рядовыми рабочими или уборщицей. Может быть как раз для того, чтобы люди чувствовали себя членами одной команды, на **“Балтике”** все работают в очень симпатичной одинаковой фирменной спецодежде с символикой предприятия.

А на **“Алмазе”** придумали такую вещь, как “команда 500”. “Команда 500” – это пятьсот кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов “команды” будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться “наемные” работники и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из “наемных”, кто будет этого заслуживать, со временем переведут в “команду”.

Итак, чтобы создать коллектив с высоким потенциалом развития, способный решать все более сложные задачи – выпускать новую продукцию, по-новому ее продавать, выходить на новые рынки, “успешные” директора выстраивают следующую систему работы с людьми:

Во-первых, увольняют ту часть людей, которую не смогут в ближайшее время загрузить, и делают это так, чтобы не ушли лучшие.

Во-вторых, выдерживают жесткость позиции: поощрение всех, кто способен развиваться (обучение, повышение заработной платы), и увольнение всех, кто не может работать по-новому, невзирая на прежние заслуги.

В-третьих, активно привлекают новых людей, отбирая “суперкадры”.

В-четвертых, стараются объяснять людям все свои шаги, увязывая их с будущим предприятия, образ которого создают сами – для себя и для других.

**4. Выводы**

Наше исследование убедило нас в том, что на переломном этапе, когда “старые” промышленные предприятия фактически должны были родиться заново, абсолютно все зависело от “мягких” факторов. И, прежде всего, таким фактором была личность руководителя. Его готовность взять на себя ответственность за будущее организации. Его готовность формулировать для других направление движения в условиях, когда все не определено. И, конечно, его готовность меняться по ходу этого движения. Только от этого – такова наша позиция – зависело, смогли ли менеджеры увидеть и использовать те возможности, которые у них были изначально и которые появились потом. “Конкретные люди способны делать конкретные дела. Все определяется людьми, которые четко поставили задачу и знают, что они делают”, – решили менеджеры «успешных» предприятий. И это действительно так.

**4.1 «Менеджмент роста»**

Универсальную “формулу успеха” сформулировать невозможно – это очевидно. Общее проявляется не на уровне конкретных шагов – там вступит в силу присущая каждому предприятию специфика. То, что объединяет успешных менеджеров – это скорее общая философия ведения бизнеса, набор базовых принципов, опираясь на которые они выстраивают свою стратегию и благодаря которым они в каждый момент времени знают, что они должны делать сейчас. Вот признаки “менеджмента роста”, как их определили мы:

1. видение перспективы;
2. опора на собственные силы;
3. превращение обстоятельств в возможности;
4. ориентация на конкретные действия;
5. концентрация на главном.

**4.1.1 Видение перспективы**

Это именно видение, а не стратегия. Потому что это не жесткая последовательность шагов, а действие в выбранном направлении, с готовностью каждый раз сверить свой курс с тем, что происходит во вне, и изменить стратегию, если это необходимо, но не поменять направление. По выражению нобелевского лауреата психолога Герберта Саймона, это напоминает след движения муравья, спроецированный на бумагу. Если посмотреть на эту проекцию, то мы увидим не прямую, а ломаную, состоящую из множества отрезков, петель, тупиков. Но эта ломаная ведет к муравейнику. Так и “успешные”, все время сверяясь со своим образом будущего, на каждом шаге действуют, иногда ошибаясь, но ведут свою компанию в избранном направлении.

Все шаги “успешных” выверены с видением перспективы.

Видение перспективы – и поэтому “успешные” даже в самое тяжелое в финансовом отношении время продолжали финансирование науки, в то время как многие именно с науки начинали сокращения.

Естественно, видение будущего появлялось не сразу. Но всегда существует какой-то фундамент, какая-то энергия зажигания, начальный толчок. На **ФОСП**, например, таким толчком была случайная продажа в самом начале 92-го партии костюмов неизвестно откуда взявшемуся шведу, причем даже для Европы по очень неплохой цене – 60 долларов за штуку. Этот швед на фабрике больше никогда не появился, и что он сделал с этими костюмами, на фабрике не знают до сих пор. Но именно с этого момента на ФОСП стали думать о перспективе.

Наверное, на всех предприятиях были такие сигналы. Увы, не всем они помогли увидеть будущее.

**4.1.2 Опора на собственные силы**

Когда директор **“Хлебного дома”** понял, что необходима реконструкция печей, он тоже начал с бизнес-плана. Но где искать деньги? В банке взять сложно, да и проценты высокие. “Все время думали, где эти деньги взять, как их правильно использовать, как уменьшить издержки. Тогда мы сами научились крутиться. Деньги нужно поставить к деньгам. Когда начинаешь их складывать, то они появляются”.

Правило “деньги к деньгам” работает железно. И “успешные”, в отличие от других, очень быстро поняли: если нужны деньги, то последнее из того, что нужно делать – это искать инвестора. Никто и никогда не даст деньги тому, у кого дела идут плохо. Отсюда – поиск внутренних ресурсов и резервов.

Когда в 92-ом году кардинально изменилась система расчетов**, “Русские самоцветы”** оказались строго между двух огней. Поставщики металла требовали предоплаты, а торговля отказывалась брать товары иначе, как на реализацию. То есть возникла ситуация, когда “нет протока капитала, некуда ему течь”. Можно было во всем винить Гайдара. Из тех, кто винил, кто-то просто рассыпался, кто-то сократил буквально в 4-5 раз объемы и численность. А “Самоцветы”, дав торговле небольшую отсрочку – иначе было невозможно, стали изыскивать, как и откуда взять металл. Носились по всей России, добрались до Магадана и Читы, начали использовать отходы, пытались организовать скупку золота у населения, запустили встречный обмен металла на продукцию, сделали все что можно, вплоть до создания собственного металлургического участка. И эти действия, на грани, по острию, позволили им выжить.

“Успешные” абсолютно реалистичны и конструктивны в своем понимании ситуации, они не ждут чуда, не ищут панацеи от всех бед. Они действуют, ориентируясь исключительно на собственные силы. Действуют – и побеждают!

**4.1.3 Превращение обстоятельств в возможности**

Превращение обстоятельств в возможности – пожалуй наиболее характерная черта успешных менеджеров.

На **ФОСП** работало полторы тысячи швей, умевших шить только “советские” пиджаки. Обстоятельство, в любой другой ситуации могущее служить прекрасным оправданием бездействия, менеджеры ФОСП обращают в возможность: на предприятии работает полторы тысячи швей, которые могут прекрасно работать, и уже задача менеджера сделать так, чтобы они шили конкурентоспособные вещи, обеспечить их лекалами, оборудованием, технологиями.

В советское время на **“Хлебном доме”** с полной нагрузкой работало шесть печей для выпечки формового хлеба. После отмены дотаций на хлеб загруженными оказались только четыре. С одной стороны – затраты на содержание неработающего оборудования, усиливающие финансовую нагрузку на предприятие, ситуация, знакомая многим нынешним руководителям. А с другой... . “Мы почувствовали, что наш резерв может не понадобиться. Поняли, что можем работать на 70 процентов мощностей, но при этом можно спокойно выводить какие-то линии из строя, ставить новое оборудование”, – это то, как эту ситуацию повернули на “Хлебном Доме”.

На заводе **СПУ** был построен большой цех для производства различных шкафов и стоек для контрольно-измерительной аппаратуры и систем ЧПУ. Непропорционально большой цех для тех заказов, которые удалось найти. Сначала в этом цехе начали сваривать каркасы для мебели – это был самый первый заказ от Череповецкого металлургического комбината, который впоследствии стал крупнейшим профильным клиентом завода. Потом загрузили цех производством ларьков для продажи пива и молока, постов для милиции, рекламных щитов, телефонных будок – и получили в итоге источник стабильных и весьма приличных поступлений.

“Мы в Петербурге живем, ближе к Европе” – это обстоятельство, географическое, считают сильной стороной своего предприятия и на “полную катушку” используют менеджеры судостроительной фирмы **“Алмаз”**. Потому что в Петербурге бывают сотни специалистов-судостроителей со всего мира, каждый из которых – при желании, – может стать источником ценнейших сведений о том, что происходит в мире, каковы тенденции в мировом судостроении, а с другой стороны – носителем информации о потенциале и возможностях “Алмаза”.

**4.1.4 Ориентация на конкретные действия**

Как выясняется, ничего особенного, ничего такого, что не могут придумать другие, успешные менеджеры не делают. Но есть одно принципиальное отличие: они ориентированы на конкретные действия.

Безусловно, есть и глубокий анализ, и исследования, если это необходимо. Но все это не заменяет действий. В условиях неопределенности повышением точности прогнозов можно заниматься до бесконечности. “Успешные” действуют и учатся на том, что получается от результатов их действий.

Если “успешные” приходят к выводу, что что-то способствует – или мешает – движению в выбранном направлении, это осознание немедленно превращается в план конкретных действий и начинается реализация этого плана. Когда на Заводе турбинных лопаток поняли, что надо увольнять людей – этот план начал реализовываться, как бы тяжело это ни было с любой точки зрения.

**4.1.5 Концентрация на главном**

Возглавляющие успешные предприятия менеджеры научились концентрироваться на главном.

Понимая, что есть вещи, от которых в наибольшей степени зависит будущее организации, “успешные” научились концентрировать имеющиеся ресурсы на решении конкретной практической проблемы, которую, в данный момент времени, они считают приоритетом номер один.

Если директор **ЗТЛ** считает, что сейчас самое главное – выполнение экспортного заказа, поскольку рынок турбинных лопаток элитный и прорваться на него очень сложно, он лично отслеживает и контролирует все, что с этим связано.

Весь фокус заключается в том, что “успешные” **действуют**, когда приходят к осознанию того, что что-то действительно необходимо сделать. Они не протестуют против засилья импорта – они думают о своем потребителе. Они не жалуются на “совковый” менталитет своих сотрудников, а его меняют. Они не ругают правительство, что то лишило их оборотных средств, а так управляют финансами, что оборотный капитал появляется. Они не вычерчивают бесконечные квадратики на функциональных схемах управления предприятием, а проводят реорганизации. Они формируют команды единомышленников, они налаживают конструктивные взаимоотношения с акционерами, они находят средства для обновления производственного потенциала.

**4.2. Перспектива**

Прогнозы – вещь, как говорится, неблагодарная. И все же, мы возьмем на себя смелость высказать свои предположения о том, что будет происходить в будущем на успешных предприятий.

Будет акцентировано внимание на работе с персоналом, формировании “национальной” идеи в рамках организации, использовании этого как одного из основных элементов мотивации работников к высокопроизводительному труду.

Будет продолжаться агрессивная маркетинговая политика. Они будут ориентированы на максимальное увеличение своей доли на рынке и будут применять изощренные методы борьбы за нее. Наверняка “успешные” попытаются расширить рынки за счет рынков зарубежных стран. Останется обязательно забота о потребителе, ориентация на удовлетворение его потребностей, а не на борьбу с конкурентами. Очень много внимания будет уделяться работе по повышению качества продукции и в этом тоже значительную роль будет играть работа с людьми.

Не произойдет революционных изменений в организационных структурах. Во-первых, потому что это не сильно заботит “успешных”. Главное – “успешные”, скорее всего, сделают акцент на использование современных информационных систем, возможности которых в плане управления используются далеко не в полной мере. Будет продолжаться работа по стимулированию “внутреннего предпринимательства”, особенно нацеленного на инновации как в плане новых продуктов, так и совершенствования технологий.

Основной заботой в отношении производства будет придание ему способности очень быстро приспосабливаться к выпуску новых видов продукции, создать большой резерв гибкости.

Успешные предприятия останутся открытыми ко всему новому, будут стараться внедрять все самое современное, вне зависимости откуда это придет, с Запада или из России. “Не надо повторять ошибок других” – это будет оставаться их лозунгом.

Скорее всего, у “успешных” не будет проблем с привлечением инвестиций, когда они им понадобятся. Имидж высококлассных менеджеров, подтвержденный выдающимися финансовыми показателями, максимально облегчит им доступ к банковским ресурсам. Уважительное отношение к акционерам, конструктивные взаимоотношения с ними, высокие дивиденды, которые они наверняка будут выплачивать, упростят им получение денег с рынка капиталов путем эмиссии. Между прочим, уже сейчас, судя по всему, именно у “успешных” нет особенных проблем с привлечением денег. Например, **“Балтика”** и **“Первомайская Заря”** уже нашли стратегических иностранных инвесторов, а **“Хлебный Дом”** оказался одним из первых российских предприятий, реально сумевшим собрать деньги путем вторичной эмиссии и, более того, использовать собранные деньги строго по назначению.

С чем будет проще? Не будет таких проблем в плане учета и контроля – это уже почти налажено. Отойдет на второй план борьба за дисциплину. Меньше внимания первые лица будут уделять производству и финансам. Меньше, надеемся, проблем будет с кадрами, поскольку возможности по привлечению талантливых людей будут множиться.

Наверное, “менеджмент роста” для некоторых из наших “успешных” предприятий скорее аванс. Бизнес есть бизнес.

Но все же, для большинства успешных предприятий “выживание” закончилось. Они выжили. Они нашли свое место. У них появились собственные долгосрочные планы, “бюджеты развития”, – с конкретной целью, с опорой на собственные силы, просчитанные исходя из возможностей по продаже собственной продукции, нацеленные на инновации в технологиях. Возможно, именно с их стороны последуют попытки поглощения менее удачливых предприятий близкого профиля, причем “успешные” принесут на поглощенные предприятия прежде всего не деньги, а свое управленческое ноу-хау. Кстати говоря, какие-то вещи в этом плане просматриваются уже сейчас.

Все это означает, что появились ростки нового механизма упорядочивания поведения хозяйствующих субъектов на рынке, идущего на смену хаосу первых лет рыночных реформ. Это значит, что успешные предприятия – это носители потенциала роста. Это означает, что российский менеджмент способен преодолеть дистанцию между прошлым и будущим.

**5. Тем кто еще не стал «успешным»**

Подводя итоги можно сделать следующие выводы. Россия находится только в самом начале пути по формированию эффективного менеджмента. Но уже имеется положительный опыт отечественных предприятий управления бизнесом, который, несомненно, полезен многим руководителям менее «успешных» предприятий.

В России уживаются рядом догматизм и стремление к новому. Аскетизм и безудержное мотовство, огромная набожность и ничем не прикрытый воинствующий атеизм и безбожие. И все это может причудливо сочетаться в одном коллективе в самых различных соотношениях.

Поэтому особенность русского менеджмента видится нам в его гибкости, приспособляемости, маневренности, диалектичности. Его формирование должно начаться с микроуровня, т.е. строиться конкретно на каждом предприятии и учреждении. Это значит, что наличие переходной экономики предполагает адекватную систему менеджмента с длительным периодом становления. Последняя должна учитывать: 1) устоявшийся дуализм менталитета; 2) его различия в разных регионах; 3) огромные просторы страны.

Формирование российского менеджмента должно учитывать основную тенденцию развития ментальности в сторону развивающегося индивидуализма, все больше ориентируясь на личность, осуществление индивидуального контроля, учет индивидуального вклада и оплату согласно ему. Это означает, что на предприятиях все большее значение должно приобретать повышение по службе, основанное не на знакомстве и семейных связях, а исключительно на личных способностях каждого индивида. При формировании системы управления надо как можно сильнее учитывать деловые качества индивида, способность его к восприятию нового, настойчивость.

В крупных городах с развитой психологией индивидуализма все чаще отношения строятся на практицизме, все больше проявляется стремление к обогащению. Система формирующегося российского менеджмента должна учитывать это, отличая и отмечая лиц, у которых преобладает индивидуальная ментальность. Таким людям лучше всего поручать индивидуальные участки работы, где они могли бы проявить все свои способности и получать зарплату в соответствии с ними.

Работников с коллективистской психологией целесообразно использовать на участках, где применяются специфические, адекватные им методы управления, с акцентом на коллективный труд, коллективную ответственность и контроль, использование бригадной формы организации труда и его оплаты и т.д.

При таком подходе можно осуществлять и целенаправленный отбор управляющих. Современный российский менеджер должен отличаться гибкостью в определении целей и задач управления и твердостью, когда цель выбрана, в неуклонном стремлении к ее достижению. Подобный тип руководителя, сочетающий в себе гибкость, приспособляемость и огромные волевые качества придется формировать длительные годы.

Специфической чертой российского менеджмента должна стать опора на трудолюбие работника, ориентация на старательность и пунктуальность. Эти заложенные в народе качества необходимо всячески поощрять. При воспитании данных качеств, в процессе становления национальной системы управления, мы можем осуществить постепенный переход от жестких управленческих решений к гибким. Сегодня жесткость является необходимой, но вынужденной мерой. Стратегическая перспектива русского менеджмента – движение к более мягком по форме, но и более эффективному по содержанию управлению.

Российский менеджмент должен учитывать христианские традиции. Бердяев отмечал, что “ душа русского народа была сформирована православной церковью, она получила чисто религиозную формацию. Религиозная формация выработала некоторые устойчивые свойства, догматизм, аскетизм, способность нести страдание и жертвование во имя веры, устремленность к трансцендентному, которое относится то к вечности и иному миру, то к будущему, то к этому миру”. Стремление к богатству все больше пронизывает различные слои общества и является определяющим стимулом деятельности. Христианство в своей сущности нежелательно относится к жадности, власти “ желтого дьявола” . Отсюда еще одна черта русского менталитета: люди могут работать не столько ради денег, а для осуществления какой-либо общественной, политической или религиозной идеи. Энтузиазмом русского народа пользовались многие поколения советских руководителей. В то же время энтузиазм, возникший на основе какой-либо объединяющей национальной идеи, мог бы стать важнейшей составляющей выхода России из кризисной ситуации, дав толчок ее социально-экономическому развитию и в наши дни.

**6. Заключение**

Управление предприятием заключается в умении рационально ресурсами. Вместе с системой прогнозирования и планирования и методами принятия решений в области менеджмента понимание принципов и технологий финансового управления деятельностью предприятия является необходимым условием развития бизнеса.

Изменения в экономике России, связанные с переходом к рыночным отношениям, требуют от руководителей организаций новых способов и подходов к технологиям управления. Анализ финансово-экономических результатов российских организаций в современных условиях показывает, что ухудшение их положения связано с отсутствием профессионализма и системного подхода в управлении финансовой деятельностью. Большинство предприятий России пока ориентируется на выживание путем продажи ликвидных основных фондов, поиска краткосрочных источников финансирования, диверсификации производства. Но отсутствие системности приводит их к нулевой результативности используемых методов и распылению имеющихся финансовых ресурсов.

Специфичность системы управления бизнесом на отечественных предприятиях связана прежде всего с тем, что, действуя в искусственной среде, эта система оказалась вне эволюционной логики развития, типичной для всех развитых стран. Для того, чтобы успешно осуществлять «догоняющее развитие», наши руководители должны понимать, что изменений требует:

1. позиция, с которой принимаются основные решения в сфере управления, чтобы перестать действовать для исполнения указаний любой ценой, а начать действовать для достижения экономического успеха;
2. отношение к проблеме оптимизации. Требование оптимизации должно буквально пронизывать всю систему управления. Для этого должна быть создана необходимая информационная база (управленческий учет), использоваться бюджеты, обсуждаться соответствующие результаты, оцениваться деятельность. Только тогда изменения будут желаемыми и принесут реальный результат;
3. практика управления без ясно выраженной измеримой цели и выделения критического фактора успеха;
4. появившееся в ходе перестройки негативное отношение к организационной культуре. Необходима новая культура, которая поддерживала бы те глубокие преобразования, которые нужно будет совершить.

Осторожный, длительный подход к формированию российского менеджмента, учитывающего особенности русского менталитета, разнообразие и широту российских условий, – важнейшая стратегическая задача общества. От нее во многом зависит не только переход к рыночной экономике, но и место России в мировом сообществе. Это движение к современным формам и методам управления, которые будут формироваться не слепо, а на основе научно обоснованных мер. Последнее приобретает чрезвычайно важное значение в условиях стихийного формирования рынка и внесет в этот процесс элемент сознательности

Только изменив все это и создав реально рыночно ориентированную систему управления, можно будет говорить о заимствовании передовых технологий управления с Запада.

Целесообразно вспомнить слова Тейлора: “ Искусство научного управления это эволюция, а не изобретение”. Однако и эволюция предполагает сознательный отбор. Поэтому мы можем добавить к высказыванию Тейлора следующее: “ ...искусство научного управления это эволюция и отбор оптимальных форм и методов менеджмента, отражающего в себе важнейшие специфические особенности национального менталитета”.

ПРИЛОЖЕНИЕ :

Предприятия г. Санкт-Петербурга, отобранные для анализа по критерию «успешности»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предприятие | Вид деятельности | Оборот в 1995г., млрд. рублей | Численность |
| Судостроительная фирма “Алмаз” | Производство скоростных катеров и судов на воздушной подушке | 28 | 1500 |
| АО “Балтийский завод” | Строительство гражданских и военных судов, в том числе с атомными энергоустановками | 500 | 7000 |
| АО “Балтика” | Производство пива | 192 | 850 |
| АО “Звезда” | Производство судовых дизелей, дизелей для маневровых тепловозов и поездов, производство дизельгенераторов | 240 | 5000 |
| АО “Завод турбинных лопаток” (ЗТЛ) | Производство лопаток и за готовок для них в области готовок для них в области энергетического турбиностроения | 125 | 1850 |
| АО “ЛОМО” | Производство оптико-механической и оптико-электронной аппаратуры | 146 | 9500 |
| АО “Красный Выборжец” | Цветная металлургия, прокат, волочение, литье, прессование цветных металлов | 420 | 2200 |
| АО “Первомайская Заря” | Производство и продажа швейных изделий | 20 | 1200 |
| АО “Русские самоцветы” | Производство ювелирных из делий. Производство специального оборудования и исследования в области ювелирного дела | 420 | 3500 |
| АО “Завод СПУ” | Производство систем управления технологическим оборудованием | 35 | 700 |
| АО “ФОСП” | Производство мужской верхней одежды | 50 | 1500 |
| АО “Хлебный Дом” | Производство хлебобулочных и кондитерских изделий | 125 | 640 |
| ЦНИИ ТС | Разработка технологий и оборудования в области судостроения. Проектирование и реконструкция судостроительных верфей | 35 | 2000 |

**Литература:**

1.Хант И., Суворова И., Агеев С., Российский менеджмент: между прошлым и будущим // Менеджмент в России и за рубежом, № 2 1998

2. Картавый М., Нехамкин А., Методологические принципы формирования российского менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом, № 3 1999

3. Горбунова М., Специфика системы управления бизнесом в России и за рубежом // Менеджмент в России и за рубежом, № 3 2000

4. Улина С., Подходы к формированию системы финансового менеджмента в России // Менеджмент в России и за рубежом, № 2 2001