

История развития и состояние систем управления на российских предприятиях

Ананьев А.А.

Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)

В статье проведен анализ состояния систем управления на российских предприятиях. Отмечен вклад отечественных ученых в развитие систем управления в России. Выявлены причины низкой производительности труда на российских предприятиях.

Ключевые слова: система управления, анализ, эффективность, производительность труда.

В настоящее время актуальной темой для российских предприятий является развитие систем управления. Это связано в первую очередь с тем, что отечественные предприятия стали активно выходить на мировой рынок, соперничать с лидерами западных и азиатских пока не могут, сказываются менталитет российских руководителей предприятий и пережитки советской модели ведения хозяйства.

Известно, что первые шаги в области научного менеджмента российские специалисты сделали задолго до А. Тейлора, в 1860-70 годах сотрудники высшего технического училища разработали методику рационализацию трудовых движений, которая получила медаль «преуспевание» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 году, и ее стали использовать английские промышленники. В 1908 году в России стали выходить сборники «Административно-техническая библиотека» (Левенсберг). В 1911 году в Петербургском политехническом институте Семеновым И.А [1] был прочитан курс организации заводского хозяйства. Исследование в области управления производством и научной управления труда (НОТ) были возобновлены в 20 гг. 20-го столетия. В этот период были сформулированы основные законы организации и НОТ: закон наименьшего применения цепной связи, гласящей, что конечный объем выпуска продукции зависит от слабейшего звена; закон взаимного замыкания. Суть – сначала создается подразделение основного звена, затем его обеспечив; закон ритма; закон параллельности и последовательности; закон фронта работ, предполагающего, что нагрузка на людей, должна соответствовать их реальным возможностям; закон реальных условий, ставить только достижимые цели.

В дальнейшем советская теория управления создавалась такими учеными, как А.А. Богданов, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, О.А. Ерманский

и др. (репрессированы в 30-40 гг. 20-го века). В более поздний период советской власти уже отсутствовала уже систематизированная теория управления.

Сегодня в сложных экономических условиях более явно вскрываются проблемные вопросы в российском менеджменте. Это лишний раз подтвердил кризис - многие трудности наших предприятий банально связаны с плохим качеством управления. По той же причине им пока непросто конкурировать с ведущими мировыми компаниями.

В своей статье «О некоторых проблемах управления крупными российскими организациями» Ю.С. Новикова [2] приходит к выводу о том, что особенностью крупных российских организаций является слабое по сравнению с зарубежными компаниями использование современных методов стратегического и оперативного управления и соответствующих информационных систем в деятельности организаций. В результате исследования выяснилось, что тем или иным способом сообщают об использовании одного-двух современных методов управления лишь 40 % российских компаний из списка журнала Forbes. Например, в управляющей компании ОАО «Газпром» до сих пор в полной мере не используются современные методы и инструменты управления - в том числе ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей, не созданы обеспечивающие их информационные системы - корпоративное хранилище данных, система электронного документооборота, автоматизированная система бюджетного управления. В то же время среднее число современных методов и инструментов управления, используемых в одной зарубежной компании, равно 12,6 [3].

Следует заметить, что многие руководители российских предприятий понимают целесообразность развития систем управления [4]:

1. Генеральный директор ООО «Стальной портъе» Акифьев Д.А.: "... Проблемы нашего предприятия, вероятно, были типичны для большинства предприятий России: очень слабая трудовая и производственная дисциплина, отсутствие мотивации работников к производительному труду, отсутствие понимания, как эти проблемы можно эффективно решить..."

2. Директор МУП г. Сочи «МИГ» (Муниципальный институт генплана, г. Сочи) Мацкевич К.П.: «Наше предприятие – ведущее профильное предприятие города-курорта Сочи, выполняющее весь комплекс землеустроительных и проектно-изыскательных работ. Следует отметить, что МУП г. Сочи «МИГ» является правопреемником ранее созданных архитектурных подразделений нашего города и фактически ведет свою историю с 1947 года. Имея солидную историю, предприятие имело и солидный багаж проблем, доставшихся в наследство. И самым тяжелым наследством было отношение к труду и сформировавшийся за долгие годы менталитет. Это практика показала, сама жизнь показала, работа нашего предприятия показала, что надо менять организационную структуру, менять отношение людей к работе, менять менталитет...».

3. Директор ООО «Электросервис» Назаров М.А.: «...Проблемы, которые необходимо было решить, характерны для любой компании: слабая трудовая и производственная дисциплина, несоответствие заработной платы сотрудников результатам их труда. Перегруженность руководителей, которые принимали участие в выполнении своего же поручения, приводила к тому, что на планирование, качественный контроль не оставалось ни сил, ни времени, решения принимались ситуационно...».

4. Генеральный директор ООО «ПРОМ-ОЙЛ» Шубников К.В.: «...Ситуация в Компании требовала серьезных изменений: организационная и управленческая структура не соответствовала стратегическим целям компании, среди персонала существовало несоответствие квалификации выполнению обязанностей, отсутствовала оценка профессионального опыта и персонального вклада сотрудников, исполнительность персонала находилась не на должном уровне. Хромала трудовая дисциплина, часто возникали проблемы и перекосы в оплате труда...».

5. Генеральный директор ОАО «Глазовская мебельная фабрика» Касимов К.Ф.: «...В 2002 году, когда я возглавил Глазовскую мебельную фабрику, на предприятии были четыре производственные линии со старым оборудованием, использовалась устаревшая технология. В течение последующих 3 лет были проведены модернизация производства и оптимизация численности персонала. Освоение современного производства на импортных итальянских и германских станках не принесло ожидаемого результата ни в росте производительности труда, ни в росте прибыли. Производительность труда была в 15 раз ниже, чем на аналогичных предприятиях по производству мебели в Германии...».

Таким образом, становится понятным, что многие проблемы российского менеджмента связаны с менталитетом руководителей предприятий. Несовпадение личных стратегий руководителей с декларируемыми стратегиями самих предприятий еще более усугубляется на уровне руководителей среднего звена и исполнителей, что, в частности, вызвано существенными отличиями ценностных ориентаций российских граждан от граждан развитых стран. Парные сравнения средних величин 10 типологических ценностных индексов между различными странами показали, что для среднего россиянина, в сравнении с жителями других стран, характерна высокая осторожность (или даже страх) и потребность в защите со стороны сильного государства, у него слабо выражены потребности в новизне, творчестве, свободе и самостоятельности и ему не свойственна склонность к риску и стремление к веселью и удовольствиям. Кроме того, средний россиянин стремится к богатству и власти, а также к личному успеху и социальному признанию (но в желаемых достижениях не акцентируются творчество и новации) [5]. Таким образом, «на ценностной шкале Россия по-прежнему занимает промежуточное положение между Китаем и Восточной Европой [6].

Перечисленные особенности и сложившаяся в дореформенный период практика управления организациями приводят к существенным отличиям

условий, в которых внедряется новый для организации метод управления по сравнению с соответствующими условиями в организациях развитых и развивающихся стран. Отметим эти отличия:

1. Низкий, в целом, уровень квалификации и общей культуры управленческого персонала всех уровней; отсутствие возможности в короткие сроки существенно повысить этот уровень за счет обучения, найма новых сотрудников и т.п.;

2. Несовершенство структуры организации - информационных, управляющих, технологических и других связей между ее участниками;

3. Несогласованность действующих в организации формальных и неформальных (писаных и неписаных) норм и требований, противоречивость множества ограничений и норм деятельности;

4. Существенные различия и несогласованность предпочтений (целевых функций, личных стратегий) участников организации и декларируемых целей организации, отсутствие действенной мотивации;

5. Низкая информированность участников организации о существенных для достижения целей сведениях и параметрах деятельности организации.

Таким образом, из шести составляющих типичной российской организации как организационной системы пять имеют существенные недостатки, затрудняющие внедрение любого современного метода управления [2].

Так, в исследовании, проведенном агентством Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, отмечаются следующие недостатки взаимосвязи стратегических и тактических действий функционирующих систем управления:

миссия и стратегия фирм не определяют тактических управленческих решений. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают миссию и стратегию предприятия;

планы действий и инициативы сотрудников не увязаны со стратегией. Только 50% высших управляющих, 20% менеджеров среднего звена и 10% прочих сотрудников работают в соответствии со стратегией. Как правило, инициативы исполнителей определены годовым планом;

распределение ресурсов не связано со стратегией предприятий. Только в 43% компаний годовые бюджеты согласованы со стратегией;

оценка результатов работы отдельных подразделений и исполнителей связана преимущественно с реализацией годовых бюджетов. Около половины всех менеджеров совершенно не анализируют свои действия в отношении их соответствия стратегическим целям;

стимулы основаны только на текущих результатах деятельности сотрудников [7].

Поэтому, с уверенностью можно констатировать, что проблемы в системах управления существуют и в иностранных компаниях и тем интереснее рассмотреть особенности становления российского менеджмента.

Существует два подхода в понимании российского менеджмента. Первый подход полностью отрицает возможность и необходимость менеджмента в России. Аргументируется этот подход тем, что мы не приемлем западные модели, для осуществления такого управления слишком много затруднений исторического и национально-культурного характера. Второй подход категорически отрицает возможность влияния российской специфики на развитие менеджмента, говоря о том, что процессы научно-технического прогресса одинаковы, они сближают модели управления, надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении экономикой, так как факторов, благоприятствующих этому, больше, чем препятствующих, если они вообще есть [8].

На современном этапе рыночная экономика ориентирует компании на удовлетворение спроса и потребностей рынка, на запросы конкретных потребителей организацию производства только тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести компании необходимую для развития прибыль. Рынок характерен постоянным стремлением к повышению эффективности производства, предполагает принятие решений теми, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности компании и ее подразделений; требует постоянных корректировок целей и плановых программ компании в зависимости от состояния рынка. Для этого нужна особая система управления, характерная для рыночных условий, учитывающая приоритеты, специфику и менталитет граждан России.

Слабое развитие организационной культуры в компаниях и низкое качество бизнес-образования является ключевыми проблемами отечественного менеджмента. От качества работы руководителей напрямую зависят результаты деятельности предприятия. Сегодня в условиях российского рынка предъявляются повышенные требования к менеджерам, к их профессионализму и подготовке. Рыночной экономике нужны работники нового социального типа, позитивной социальной ориентации. Низкое качество бизнес-образования российских менеджеров связано с проблемой языка. Незнание иностранного языка - нет возможности учиться за границей, ходить на лекции приезжающих в Россию профессоров. В итоге люди привязаны к рудиментарному российскому бизнес-образованию. Кроме того, на Западе сильные менеджеры появляются в таких компаниях, как McDonald's Corporation, Mars Incorporated, Procter & Gamble Co. и The Coca-Cola Company, которые закладывают принципы работы бизнеса. На Западе действительно работает система накопления и передачи опыта и навыков. В российских компаниях этого нет, а люди, которые могли бы научить, перегружены. Отсутствие качественного бизнес-образования и системы институализации знаний в бизнесе усугубляется тем, что большинство наших компаний «варится» на российском рынке. Получать опыт и улучшать качество менеджмента в замкнутой среде трудно [9]. Но данная проблема лежит куда глубже и связана еще и с отсутствием системы повышения квалификации в самих компаниях.

Консультанты в сфере менеджмента качества выделяют проблемные вопросы российских руководителей: умение общаться с подчиненными; способность четко излагать свои мысли; контекстное мышление; умение принимать решения; восприимчивость чужого опыта; способность управлять интернациональными коллективами; адаптивность; умение работать в группах; умение планировать.

Между тем, стоит отметить и сильные стороны российских управленцев: предпринимательская жилка; высокий интеллект; хорошие «технические» навыки; умение анализировать риски; нацеленность на результат; хорошая обучаемость.

По мнению автора, следует обратить внимание на организационную культуру в российских компаниях. В каждой стране складываются собственные традиции организационной культуры. Это проявляется в отношении к тем или иным видам организации. Наиболее заметны в мире особенности организационной культуры в Германии, Японии. Россия также имеет собственную организационную культуру, которая складывалась исторически и накладывает отпечаток на современное управление. Нередко в российском менеджменте сталкиваются западная и российская организационные культуры. Но есть и такое качество российской культуры, которое способствует менеджменту - это высокий научно-интеллектуальный потенциал, который признан во всем мире и который может сыграть положительную роль в становлении менеджмента и эффективном его использовании.

В России система подготовки профессиональных кадров менеджеров при бурном ее развитии все-таки находится еще в стадии становления и поиска содержания этой специальности, а также методов их подготовки. В настоящее время российским менеджерам приходится работать в новой атмосфере, для которой характерна жесткая конкуренция во всех ее проявлениях, в том числе в борьбе за качество и профессионализм рабочей силы. Высокий динамизм коммерческой деятельности заставляет каждого работника постоянно заботиться о повышении своей квалификации.

Во многих российских компаниях наблюдаются в последнее время положительные тенденции в менеджменте - деятельность их трансформируется применительно к изменениям внешней среды. Все более характерной становится адекватная реакция на изменения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. В большинстве предприятий неуклонно улучшаются стиль и приемы управления, внедряются более совершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой политики. Вместе с тем, практика выдвигает ряд серьезных проблем в данной области. В большинстве наших компаний у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эффективной деятельности, они не берут на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с компанией, не понимают объективной необходимости достижения единства личных интересов и интересов компании. Многим сотрудникам не хватает

профессиональных знаний и желания их постоянно расширять. Они не способны всесторонне оценивать последствия принимаемых решений, не в состоянии адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Немало специалистов ориентируется больше на практику других компаний, нежели на самостоятельный анализ ситуации на рынке. Это способно принести огромный ущерб из-за характерных для России быстрых изменений макроэкономической среды. В организации работы компании также имеется много пробелов, связанные с отсутствием налаженного взаимодействия между подразделениями. Связи между отделами осуществляются, как правило, через руководство компании. Работники, не имеющие постоянной интеллектуальной и информационной помощи коллег из других подразделений, считают себя только представителем коллектива отдельного звена, а не частицей компании в целом. Из-за того в их работе отражаются узкие интересы коллектива подразделения, а не стратегические интересы компании. Из-за сложившегося положения руководителям приходится всю основную работу, особенно в стратегическом плане, брать на себя, сосредотачиваться на организации, координации и контроле, вместо того, чтобы больше уделять внимания анализу, прогнозированию, планированию, стимулированию труда.

Современный российский менеджмент создает предпосылки для решения важных проблем. Среди его возможностей: улучшение профессиональной подготовки сотрудников, налаживания взаимодействия между подразделениями компании, усиление роли коллективов всех звеньев компании в решении каждодневных задач, расширение стратегических компонентов в работе менеджеров компании.

Огромный экономический эффект масштабного использования социально-психологических аспектов управления побуждает к применению в рамках стратегического менеджмента различных новаций в руководстве персоналом, которое призвано объединить, координировать и интегрировать все функции управления в одно целое.

Характерным для многих российских компаний является ограниченность, а порой и отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Подавляющее большинство работников не стремится проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Они не представляют себе необходимость и значение совпадения своих собственных интересов и интересов компании в целом. Отсюда объективная необходимость разработки и внедрения современной системы стимулирования деятельности сотрудников.

Практика в этой области далека от современных требований. Многие российские компании, особенно средние и мелкие, испытывают сегодня, немалые затруднения экономического характера, ограничены в ресурсах, и проблема их выживаемости во многом должна решаться за счет резервов, не требующих больших затрат. Одним из подобных резервов является внедрение системы современной мотивации труда. Трансформация

управления персоналом направлена, в первую очередь, на реализацию политики мотивации, которая нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает работников к развитию своих способностей, интенсивному, продуктивному и творческому труду [10].

Основной вывод состоит в том, что ни одну из этих проблем нельзя и невозможно решить в короткие сроки, требуется постепенное развитие самой науки менеджмента в России, которая станет основой для практического менеджмента. Но без поддержки государства не обойтись: необходимы финансовые средства для становления и развития российской экономической науки, с одной стороны, с другой - принятие прочной законодательной базы для развития предпринимательства, в частности, нового налогового законодательства.

Резюмируя вышесказанное, в России по-прежнему низкая производительность труда, как не раз заявлял Президент РФ: «Производительность труда в России необходимо поднять в четыре раза по всем отраслям, а в некоторых отраслях нужно не четырехкратное, а десяти - и даже двадцатикратное увеличение производительности труда». По его словам: «Государство стремится максимизировать эффект от вкладываемых им средств, т.е. повысить производительность собственного труда. Президент, по сути, дает сигнал, что отныне упор в бюджетной политике будет делаться именно на этом, а не на стремительном росте доходов и расходов (хотя на предыдущей стадии экономического развития такой подход был относительно эффективен)», - подчеркнул Игорь Игошин [11].

Интересную мысль по данному поводу высказал американский учёный Эдвард Деминг: «Низкая производительность труда — это колоссальные потери, которые увеличивают затраты производителя и цену, которую покупатель должен платить. Потребитель далеко не всегда желает возмещать эти потери. Неизбежным результатом, в конечном счете, является потеря рынка».

Таким образом, главная причина чрезвычайно низкой производительности труда в России определяется специфическими проблемами управления персоналом — проблемами, которых нет на Западе. Это повсеместная работа «с прохладцей», низкая дисциплина и низкая исполнительность персонала. Для успешного преодоления данных проблем, персонал предприятий должен быть исполнительным и дисциплинированным. Это первое и главное условие, не выполнив которое невозможен рост производительности труда и повышение эффективности любой организации. По мнению автора, устранить узкие места в системе управления организации возможно при внедрении передового опыта в теории управления.

Список литературы

1. А.А. Семенов Появление систем научного менеджмента в России. Научные доклады, № 6 (R)–2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010. С. 16.
2. Ю.С. Новикова О некоторых проблемах управления крупными российскими организациями // Вопросы экономики и права. 2011. № 3.
3. D. Rigby, V. Bilodeau Management Tools and Trends 2009. Bain and Company, 2009.
4. Искусственный управленческий интеллект. URL: <http://www.ami-system.ru/clients> (дата обращения: 07.05.2012).
5. В. Магун, М. Руднев Жизненные ценности российского населения сходства и отличия в сравнении с другими европейскими странами // Вестник общественного мнения: Данные. Анализ. Дискуссии. 2008. Т. 93. № 1.
6. Ценности россиян: гедонисты внутри иерархии // OPEN ECONOMY: Экспертный канал "ОТКРЫТАЯ ЭКОНОМИКА". 2009. 18 февр. URL: <http://www.opes.ru/630568.html> (дата обращения: 07.05.2012).
7. Н.Ю. Кони́на Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.:ТК Велби, 2008.-506 с., С.182-183.
8. Факторы, влияющие на становление менеджмента в России, 2009. URL: <http://Maret-Pages.ru> (дата обращения:19.01.2012).
9. Д. Фалалеев Управляем по-взрослому // Harvard Business Review — Россия. 2010. февр. URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/55/1172/> (дата обращения: 07.05.2012).
10. Э.В. Вергилес Проблемы российского менеджмента. /Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. - М., 2001. - 31 с.
11. И. Игошин Государство стремится повысить производительность собственного труда// Новости политических партий: портал. 2009. 25 мая. URL: <http://www.qwas.ru/russia/edinros/Igoshin-Gosudarstvo-stremitsja-povysit-proizvoditelnost-sobstvennogo-truda> (дата обращения: 07.05.2012).

History and status of systems management at Russian enterprises

Ananiev A. A.

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)

The article analyzes the state of systems management at Russian enterprises. The contribution of our scientists in the development of control systems in Russia. The causes of low productivity in Russian enterprises.

Keywords: control system analysis, efficiency, productivity.