

## **Тема 4. Современный этап развития управленческой мысли**

1. Парадигмы управления XX века
2. Парадигма управления в переходный период российской экономики
3. Формирование парадигмы управления XXI века

### **4.1. Парадигмы управления XX века**

XX век получил название века менеджмента. В этот период он сформировался как самостоятельная область знаний, обобщившая богатую практику и искусство управления.

Господствующие взгляды на менеджмент получили название управленческой парадигмы. Парадигма - это система взглядов, вытекающих из основополагающих идей и научных результатов ряда крупных ученых которые взяты на вооружение основной массой исследователей и практиков. В XX веке парадигма менялась. Различают парадигму управления I и II половины XX века.

Парадигма управления первой половины XX века связана с периодом становления индустриального общества и определялась взглядами таких ученых, как Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Э. Мэйо и других ученых, представляющих школы научного и административного управления, школу человеческих отношений.

Организации рассматривались как закрытые системы, цели, задачи, условия деятельности которых были достаточно стабильны. Главным фактором успеха и конкурентоспособности считался рост масштабов производства продукции и услуг. Главной задачей менеджмента выступала рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда.

В качестве главного источника прибавочной стоимости рассматривался производственный рабочий (пролетариат) и производительность его труда.

Система управления строилась на контроле всех видов деятельности, функциональном разделении работ, на нормах, стандартах и правилах

исполнения, которые обеспечивали дисциплину, порядок и эффективное использование всех ресурсов.

Переход к эре постиндустриального информационного общества привел к становлению новой парадигмы, которая учитывала реалии рыночной экономики и особенности маркетинга. Успех бизнеса стал определяться его гибкостью, динамичностью и адаптивностью. В основе взглядов второй половины XX века лежали разработки ученых школы поведенческих наук, а также П. Друкера, Р. Уотермана, С. Питерса, И. Ансоффа.

Согласно положениям парадигмы второй половины XX века, организация представляется как открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды.

Главным фактором успеха является ориентация не на объемы выпуска, а на качество продукции и услуг, на удовлетворение потребителей. Главная задача менеджмента связана с ситуационным подходом к управлению, признанием важности быстроты и адекватности реакций, обеспечивающих адаптацию к условиям существования фирмы, при которой рационализация производства отступает на второй план.

Главным источником прибавочной стоимости являются люди, обладающие знаниями (когнитариат) и условия для реализации их потенциала.

Система управления ориентирована на повышение роли организационной культуры и нововведений, на мотивацию и стиль руководства.

Новой парадигме соответствуют сформулированные в 90-е годы принципы управления. В них главное внимание обращается на человека, как ключевой ресурс организации и на создание условий для реализации его способности к совместной эффективной работе.

Новые принципы управления заставили пересмотреть ряд положений, касающихся проектирования и организации труда. Так, серьезное внимание

стало уделяться проблемам обогащения содержания труда, ротации кадров, участию в управлении. Большое внимание стало уделяться вопросам лидерства, росту профессионализма и внедрению нововведений, организационной культуре, демократизации управления.

## 2. Парадигма управления в переходный период российской экономики

В начале 90 –х годов XX века в России произошел крутой поворот в развитии страны: от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа. Это повлекло за собой необходимость формирования новой управленческой парадигмы. В отношении ее содержания у российских ученых-экономистов нет единой точки зрения. Борьба за влияние на Правительство РФ идет между приверженцами либеральной модели управления хозяйством и «государственниками» – сторонниками прямого государственного управления с элементами рыночного регулирования. Как всегда, истина лежит где-то посередине!

Представителем этого, менее радикального, клана управленцев можно считать Зинаиду Петровну Румянцеву. Представим ее точку зрения.

Таблица 4.1

### Система взглядов на управление предприятиями и организациями Российской Федерации

Старая (сформировавшаяся в дореформенный период)	Новая (на период перехода к рыночной системе хозяйствования)
1. Централизация управления единым народнохозяйственным комплексом	1. Децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования социально-экономических процессов
2. Моноцентрическая система хозяйствования	2. Переход к полицентрической системе хозяйствования
3. Прямое государственное управление предприятиями	3. Управление предприятиями государственного сектора на основе сочетания административных и рыночных механизмов
4. Ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система связей и распределения между ними	4. Самоуправление организаций негосударственного сектора на принципах открытых, социально-ориентированных систем

Рассмотрим кратко основные положения этой новой парадигмы управления.

1. *Децентрализация системы управления*, проводимая в процессе реформирования, не предполагает полного отказа от государственного регулирования социально-экономических процессов, протекающих на уровне организаций и предприятий. Движение к рынку — это сложный процесс, неизменно и активным участником которого должно быть государство. Рынок не способен решить многих проблем, связанных с нуждами всего общества, социальным единством страны, проведением фундаментальных научных исследований, долгосрочных целевых программ и т. д.

Целесообразность регулирования рынка путем проведения определенной государственной политики в таких областях, как социально-экономическая, валютно-финансовая, структурно-инвестиционная и научно-техническая, была повсеместно признана после разрушительного мирового экономического кризиса конца 1920-х годов. Глобальные социальные реформы, осуществляемые в разных странах, приводят к необходимости сочетания государственного регулирования и рычагов рынка и конкуренции. При этом на протяжении последнего столетия наблюдается необычайное расширение масштабов государственного управления, особенно в индустриальных странах.

Вот какие данные по этому поводу приводит английский журнал «Экономист»: общие расходы государств, входящих ныне в группу Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), составляли в 1870 г. примерно 8% ВВП, к 1913 г. они увеличились в среднем всего на 1%, но уже после первой мировой войны достигли приблизительно 15%, к 1960 г. они составили 18%, в 1980 г. — 43—44%, в 1990 г. — 46%, в 1995 г. — 48—49% ВВП.

О росте значения, придаваемого государственному регулированию общественно-экономических процессов за рубежом, свидетельствуют и следующие данные, характеризующие масштабы правительственной

деятельности США на федеральном уровне: 2,5 млн. занятых; покупка товаров и услуг ежегодно более чем на 130 млн. долл.; владение третьей частью земель США, 437 тыс. транспортных средств, 17 тыс. компьютеров и офисными помещениями с общей площадью, четырехкратно превышающей все площади офисов в 10 крупнейших городах США.

В 1982 г. в США функционировало 82 341 правительство, в том числе по уровням: федеральное — 1, штатные — 50, в графствах — 3041, муниципальные — 19 076, в городах и пригородах — 16 737, в школьных районах — 14 851, в специальных районах — 28 588.

Государственное управление в настоящее время понимается как сфера практической деятельности по решению проблем государственной организации и регулирования общественной жизни. Роль государства состоит в том, что оно должно устанавливать и охранять общие правила функционирования рынка, используя законодательство, государственные заказы, лицензирование экспорта и импорта, установление кредитных ставок, различные формы стимулирования и контроля рационального использования природных ресурсов и т. п.

О пристальном внимании государства к развитию экономики, ее отдельных отраслей и предприятий говорит и следующий пример. В августе 1999 г. президент США Клинтон подписал закон о программе, гарантирующей 1 млрд. долл. банковских займов для производителей стали, испытывающих затруднения в связи с импортом стали по более дешевым ценам. Таким путем правительство не только оказывало помощь сталелитейным предприятиям, но и делало эффективные инвестиции в отрасль. Правда, получить помощь по этой программе нелегко, так как ее оформление связано с большой бюрократической волокитой. И, тем не менее, некоторые особенно крупные производители стали обратились за помощью в виде правительственных гарантий на займы в размерах от 100 млн. до 130 млн. долл.

На государство возлагается задача заполнения вне рыночных зон хозяйствования. Здесь в первую очередь имеются в виду: экологическая безопасность, социально-экономические права человека, перераспределение доходов, ликвидация структурных и региональных диспропорций, развитие эффективных международных экономических отношений. Именно таким путем государство регулирует спрос и предложение на макроуровне, не ограничивая действие механизма саморегулирования на уровне организаций.

Государственное планирование и программирование, как и везде в мире, должно осуществляться преимущественно косвенными рыночными методами, включая государственные заказы, антимонопольную практику, денежную политику, движение учетной ставки и курса национальной валюты, бюджет, налоги, займы, другие финансовые рычаги, социальное законодательство и пр.

В отечественной литературе высказывается мнение, что в настоящее время уже достигнуто принципиально новое разграничение экономической компетенции между государством и частной собственностью. Собственность и компетенция государства на всех его уровнях включают: науку и образование, оборону и основную часть оборонной промышленности, электроэнергетику, дороги, транспорт, связь и коммуникации, систему здравоохранения, муниципальное жилье, поддержку северных территорий. Остальное — «от уличного ларька до крупнейших финансово-промышленных групп — частная собственность». Главные связи внутри этих секторов и между ними будут в дальнейшем развиваться преимущественно на основе рыночных принципов.

Роль государства по отношению к отечественным предприятиям и зарубежному бизнесу должна быть разной. Оно обязано защищать интересы российских компаний за рубежом, где им приходится конкурировать с иностранными компаниями. Внутри страны государство должно выступать в качестве коммерческого партнера, который оплачивает все, что покупает, из налоговых сборов.

Роль государственных органов должна меняться на протяжении всего переходного периода от значительной в начале до минимально необходимой в конце. Различны будут и формы государственного воздействия: в них будет увеличиваться доля таких «мягких» инструментов регулирования, как налоговая, кредитная, амортизационная, тарифная политика.

2. Переход к *полицентрической системе хозяйствования* должен обеспечить повышение роли самоуправления на всех уровнях. Центры хозяйствования все больше перемещаются в регионы, экономическая самостоятельность которых в переходный период должна расти. С одной стороны, это приводит к увеличению количества и сложности задач, решаемых в регионах, с другой — существенно повышает роль координации общих усилий на уровне управления народным хозяйством в целом. Только так обеспечивается управляемость экономики страны в целом.

В рамках полномочий, предоставленных субъектам Федерации Конституцией РФ, они могут принимать нормативные акты, направленные на развитие региональной экономики. Вот пример налогового эксперимента, проводимого в Ханты-Мансийском автономном округе. Здесь был принят и введен в действие с 1 января 1999 г. Закон «О стимулировании ускоренного ввода в разработку месторождений нефти на территории Ханты-Мансийского автономного округа». Он предусматривает формирование налоговой политики и режима реинвестирования с целью поощрения наращивания добычи и ввода новых месторождений. Закон позволяет недропользователю в течение пяти лет с начала эксплуатации месторождения реинвестировать в его разработку 100% НДС, 100% налога на прибыль, 100% налога на имущество, подлежащих перечислению в региональный бюджет, а также 50% отчислений в территориальный дорожный фонд. Фонд реинвестиций формируется за счет региональной части налоговых отчислений. Результаты не замедлили сказаться. Уже в 1999 г. на территории округа разрабатывалось 27 новых месторождений и были

созданы новые рабочие места в нефтедобыче, на сервисных и обслуживающих предприятиях.

3. Важным положением новой парадигмы является установка на *сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора*. Государственный сектор экономики сокращается за счет расширения сферы рыночного предпринимательства, приватизации и акционирования. Однако на его долю приходится существенная часть внутреннего валового продукта страны, что повышает значение эффективного хозяйствования. Оно достигается на базе комбинирования рыночных и административных методов.

О необходимости новых подходов к управлению предприятиями государственного сектора можно судить по результатам исследований, показывающим существенное отставание показателей хозяйственной деятельности предприятий, где главным крупным собственником является государство (ГП), от предприятий с преобладанием других крупных собственников: менеджеров (МП) и внешних финансовых организаций (ФП) (табл. 4.2).

**Таблица 4.2**

**Показатели деятельности предприятий с различными типами крупнейших собственников (1999 г., %)**

Показатели	Группы предприятий		
	МП	ФП	ГП
Загрузка производственных мощностей, в % от нормального уровня	64	59	52
Загрузка рабочей силы, в % от нормального уровня	86	81	75
Доля убыточной продукции в общем выпуске	9,0	19,7	23,3
Доля убыточных предприятий по итогам последних 6 месяцев	23	43	50



4. Концепция управления организациями негосударственного сектора как *открытыми, социально ориентированными системами* означает решительный поворот к рынку и потребителю. Каждая организация, функционирующая в рыночной среде, должна самостоятельно решать вопросы не только внутренней организации, но и всей совокупности связей с внешней средой. Одним из важнейших факторов развития предприятий является их конкурентоспособность, для достижения которой надо существенно расширить выполняемые функции управления. Маркетинговые исследования, расширение внешнеэкономических связей, привлечение иностранного капитала, налаживание коммуникаций — далеко не полный перечень задач, которые раньше решали министерства и ведомства, а теперь стоят в ряду важнейших перед менеджментом предприятий. Социальная ориентация организаций означает, что наряду с экономической функцией они несут и огромную социальную ответственность перед обществом (удовлетворение его потребностей в товарах и услугах), регионами, населением (экологическая безопасность, создание рабочих мест и т. п.) и трудовыми коллективами (повышение качества трудовой жизни).

### **4.3. Формирование парадигмы управления XXI века**

Рассматривая подходы к парадигме XXI века, необходимо отметить, что она лишь формируется, и некоторые авторы говорят лишь об интуитивном предвидении будущего.

Выделяют следующие факторы, позволяющие понять, каким будет управление в XXI веке.

1. Считают, что в XXI веке наиболее актуальной будет идея дифференциации. Если сейчас управленческая теория учит тому, как сравнивать свое управление с управлением в других организациях (так называемый «бенчмаркинг»), то в будущем управленческая теория будет учить тому, как уйти от стандартов, как быть другим. Сегодня все товары становятся лучше, и становятся чрезвычайно похожими друг на друга.

Поэтому отличные компании продают не товары, а товары вместе с услугами (сервисное обслуживание). Сегодня более успешен бизнес тех, кто предвосхищает запросы клиентов, ведет их за собой. «Мы должны знать потребности покупателей, даже если они об этих потребностях ничего пока не знают». Для успеха сбыта нужно обеспечить и передать отличие товара от других. Бренд передает характер вещи и обеспечивает успех.

2. По мнению П. Друкера, основная задача новой парадигмы – сделать знания производительными, а в рамках этой задачи – повысить производительность работников умственного труда (когнитариата). Производительность работников умственного труда должна быть нацелена на достижение качества оптимального, а лучше максимального. Лишь при наличии такого уровня качества можно говорить об объемах, количественных параметрах работы. Современный взгляд на производительность труда учителя, педагога – нужно задаваться вопросом, не сколько человек прослушали его лекции, посещали его занятия, а сколько учеников преуспели в преподаваемой дисциплине. Основа рейтинга вузов, по мнению ВШЭ, - успешность карьеры его выпускников.

3. Важной проблемой является проблема устаревания знаний. Знания, полученные на студенческой скамье, могут устареть за те несколько лет, что мы проводим, будучи студентами. Нужно учиться постоянно, надо научить самостоятельно приобретать знания, надо учиться творчеству. Задача преподавателей состоит не просто в передаче суммы даже самых современных знаний, а в воспитании у студентов **умения** приобретать новые знания. «Студент не должен быть сосудом, наполняемым знаниями, а должен стать факелом, горящим всю жизнь!».

4. Фактором эффективного менеджмента XXI века является необходимость искать и сохранять таланты, которые могли бы интегрировать идеи и воплощать их в жизнь. Это могут быть необычные, иногда не самые приятные люди. Но именно они способны на новые неожиданные решения, ведущие к переменам. Перемены не всем нравятся. Но если Вам не нравятся

перемены, то «собственная ненужность, - указывает С. Питере, - Вам понравится еще меньше». Успех обеспечит личный талант и недоверие к традициям. Все ниспровергается! Подвергается сомнению!

5. В связи с развитием информатизации наиболее важной становится проблема информационной совместимости, а также встают еще два вопроса: как сделать, чтобы не пропадала нужная информация, и как сделать, чтобы не появлялась ненужная.

6. Доминирующим продуктом в XXI веке станет здоровье человека. Производство очень сильно будет ориентировано на создание новых приборов, машин, технологий, обеспечивающих физическое и душевное здоровье, стрессоустойчивость.

Каким должен быть менеджмент, как повлияет на него культура? В 50-60-х годах возникла идея универсального менеджмента, затем идея интегративного менеджмента. В основе интегративного менеджмента лежала мысль совместить лучшие черты американского и японского менеджмента (теория Z У. Оучи).

Менеджмент не должен стремиться к унификации, так как не существует единственно правильной системы. Различные системы имеют право на существование, если они конкурентоспособны и тесно связаны с особенностями национальной культуры. Под влиянием глобализации, бизнес становится интернациональным, но люди в нем участвующие продолжают сохранять свои национальные черты. Поэтому могут и будут использоваться различные модели менеджмента – интернациональные по содержанию, но национальные по форме.

Однако этого до сих пор не произошло.

Проблема, скорее всего, состоит не в недостатке управленческого знания, а в его содержании, не в слабой подготовке управленческого персонала, не в отсутствии управления как такового, а в его нацеленности, организованности и технологиях реализации. Существуют такие стереотипы, механизмы, конструкции сознания, обычаи, традиции, ментальность,

которые не позволяют наладить рациональное и эффективное управление. Новейшая история полностью подтверждает эти выводы. До недавнего времени считалось, что рынок всех заставит работать эффективно. Между тем в российском речевом обиходе до сих пор остается поговорка: «Работа не волк, в лес не убежит». И это еще долго не исчезнет – это менталитет народа.

Предполагали, что приватизация позволит покончить с таким явлением, как несуну, воровство. Работники же предприятий по-прежнему действуют по принципу: «тащи с завода каждый гвоздь — ты здесь хозяин, а не гость». Например, только с ВАЗа в год выносится криминальным способом продукции на сумму около 1 млрд р.

Кроме этого, для российской ментальности характерными остаются выражения: «русский на трех сваях крепок — авось, небось, да как-нибудь!», «вкалывал — отберут, бездельничал — пожалеют».

Думали, что создадим условия для рыночной экономики и все будет, как в развитых странах. Не получилось. «Изменился строй — остался настрой».

Еще раз надо сказать – одна из главных причин существующего положения заключается в том, что российская наука и практика управления оказались заложниками принципиального заблуждения. Многие полагают, что если заимствовать управленческие подходы с передового Запада, то под воздействием иной среды народ сам будет меняться. Однако игнорирование нашей ментальности, использование методики слепого копирования таят в себе одну из основополагающих причин неудачного управления. Вот почему надо изучать собственную историю и осмысливать ее тенденции и формы правления, оценивать свое прошлое и настоящее глубже, основательнее и ответственнее.

Поскольку экономическая деятельность становится сегодня в большей мере и средством и целью реализации жизненных сил человека как биологического существа, в 3-ем тысячелетии методы менеджмента по своей сути будут зависеть от поведенческих особенностей, связанных с

человеческими ресурсами: обучение, командное видение, технологии управления человеческими ресурсами, стимулы роста.

Эффективное управление человеческими ресурсами — это та проблема, с которой все чаще будут сталкиваться менеджеры в XXI в. Суть ее в следующем: инвестиции следует вкладывать в таланты, понимая под этим систему управления талантами, привлечение талантов, удержание талантов, выявление талантов.

Для организации XXI века характерна направленность на новаторство. Вовлечение сотрудников в инновационный процесс должно иметь место на каждом уровне компании.

Распространение в развитых странах теории формирования творческих стимулов к работе — не благотворительность общества, не дань моде, а ответ на неумолимое требование одной из основных закономерностей сегодняшнего общественного развития — возвышение роли социального фактора и его обратное влияние на труд, технические и организационные структуры общества. Отставание в этой сфере сегодня обуславливает и отставание в экономической, научно-технической, военной и других областях национальной безопасности, что довольно быстро фиксирует мировой рынок.

Отставание России в отслеживании этой закономерности и в адекватной реакции на ее требования огромно. Россия «проморгала» две революции — научно-техническую и информационную, под их воздействием возникла другая экономика, в создании которой кроме традиционных индустриальных факторов (инженерно-сырьевые ресурсы, здания, сооружения и т.п.) повысилась роль нематериальных активов (знания, информация, инновационный тип мышления).

Возник новый двигатель общественного прогресса — информационно-интеллектуальный, его носитель — «информационный класс» и новый тип личности — управленец-менеджер XXI века. Его основным капиталом стали современные управленческие и организационные знания, творческое

мышление стратегического типа. В новом мире навыки и умения, требуемые от менеджеров, являются разнообразными и постоянно прогрессирующими по качеству.

Чтобы свести различные виды деятельности вместе, появились концепции, называемые управлением интеллектуальным капиталом и управлением знаниями.

Управление знаниями — процесс, с помощью которого организация извлекает прибыль за счет использования интеллектуального капитала, находящегося в ее распоряжении.

Прибыль можно получить в том случае, если знания удастся применить для создания более эффективных технологий, ускорить инновационный процесс и создать уникальный рыночный продукт, который позволит установить более высокую цену и получить дополнительный доход.

Одной из причин повышения интереса к управлению знаниями является развитие коммуникационных и информационных технологий. Поток информации, захлестывающий любую организацию, похож на наводнение и поэтому люди начинают интересоваться, действительно ли им нужна вся эта информация и существуют ли другие, более удобные способы ее получения.

Принципы управления знаниями:

- удаление преград на пути обмена информацией;
- проведение видеоконференций через спутники, позволяющие наблюдать за демонстрацией процессов и участвовать в непосредственном общении.

Управление знаниями становится актуальным еще и потому, что во многих организациях в последнее время провели реинжиниринг и сокращение штатов компании. Это означает, что компании покидают многие ведущие специалисты. А вместе с ними компания часто теряет опыт и знания, крайне необходимые для ее развития.

Процесс управления знаниями отражает два направления деятельности:

- повседневное использование знаний в ответ на требования или возможности, представляемые рынком;
- более длительный процесс формирования интеллектуального капитала, отвечающего стратегическим целям компании.

Другой важный аспект управления — проблема лидерства. Существует множество теорий, разрабатывающих этот социально-менеджеральный феномен: теория великого человека (харизматической личности), теория характерных черт, теория силы и влияния, бихевиористская теория, ситуационная теория, теория случайности, теория компетенции, трансформационная теория.

Основные требования к современному лидеру характеризуются следующими положениями. Лидеры XXI века должны обладать большим числом навыков и умений, чем их предшественники из XX столетия. Знание языков, культур и широкого спектра специальных предметов станут и уже становятся жизненно важным условием достижения успеха.

Лидеры XXI века поставят перед собой новые цели, на реализацию которых направят все свои усилия. Отпраздновав очередной успех, они незамедлительно начнут работать во имя новых достижений. Лидер XXI века — менеджер с четко сформулированной системой ценностей, обладающий способностью смотреть вперед.

Лидер XXI века — командный игрок, потому что превосходных результатов можно добиться за счет кооперации, а не упорной конкуренции и индивидуальных достижений.

Это корреспондирует с концепцией синергетики. Последняя означает эффект, который могут произвести комбинированные поступления от ресурсов компании, используемых вместе, по сравнению с суммой поступлений от их отдельных частей. Сущность этого подхода И. Ансоффа можно выразить простым уравнением:  $2+2=5$ .

В связи с этим выделим три ключевые переменные успеха лидеров XXI века: отношения с подчиненными, открытость, связь с прессой.

Лидер XXI века — инновационный менеджер.

Лидер XXI века — системно мыслящий менеджер.

Лидер XXI века — антрепренер собственной судьбы, реализующий принцип «Я — концепция».

Наконец, чтобы быть успешным менеджером, следует развивать понимание сложного разнообразия сообществ и приобрести умение воспринимать управленческие процессы системно.

Но даже выдающийся человек, лидер не может конкурировать с несколькими традиционными менеджерами, обыкновенными людьми, которые будут действовать на основе принципов организационной культуры, начинающей занимать важное место в управленческой культуре в целом.

Поэтому каждый управляющий, входящий в организацию, должен хорошо освоить принципы ее функционирования и развития, иначе никакие природные данные и высокие личностные качества менеджеру не помогут. Менеджеры должны быть готовы к действиям в различных кризисных ситуациях: выявлять структуры организации, наименее устойчивые при кризисах, осуществлять обучение персонала действиям в условиях кризиса и регулярно проверять его готовность к эффективным действиям, моделированию кризисных ситуаций, наконец, обращать кризис на пользу организации.

Парадигмы управления XXI века — соединение науки, искусства и опыта.

Современный управленческий опыт свидетельствует о том, что возрастает профессионализм управленцев. Время дилетантов и специалистов «на все руки» уходит в прошлое. В большинстве стран поняли, что далеко не каждый человек способен управлять, даже если он квалифицированный инженер, врач, учитель, ученый и т.д. Для управления требуется еще что-то: дополнительные личные дарования, специальная профессиональная подготовка, накопленный личный опыт управленческой деятельности.



Получила юридическое закрепление специальность: управляющий, управленец, менеджер. Такие люди стали рассматриваться в качестве «золотого фонда» нации.

Для российского сообщества не подходят американские традиции прагматизма в управлении на уровне менеджмента, которые соответствуют их чертам национального характера, философско-мировоззренческим принципам достижения успеха не всем обществом, а его отдельными представителями, неприемлема также реализация в управлении принципа: «хорошо мне — хорошо фирме, обществу в целом».

В то же время даже беглое сопоставление российской коллективистской (общинной) ментальности с японской (азиатской) корпоративной мотивацией экономического поведения показывает их органическое родство. Поэтому для мотивационной модели менеджмента в России ближе принцип, наполненный высоким нравственным содержанием: «в условиях свободного рынка прибыль — награда, которую общество вручает тем, кто служит его интересам». Исходя из этого посыла, российские программы экономических преобразований должны всесторонне учитывать как особенности национальной ментальности, так и сложившиеся мотивационные стратегии деятельности.

Очевидным выводом, к которому приходят компании во всем мире, является необходимость сокращения числа управленческих уровней. Вместо пирамиды менеджеров среднего звена основное внимание следует уделить проектным командам и межфункциональной работе.

Новейшие информационные технологии позволяют снимать как иерархические, так и географические барьеры. Это связано с тем, что необходимы высокая скорость разработки новой продукции и ее доставка, высокая оперативность принятия решений.

Сущность новых подходов в управлении организацией отражает концепция: «менеджмент без иерархии» («Management ohne Hierarie»), которая ставит цели:

- учреждение автономных групп с высоким потенциалом самоуправления;
- утверждение гуманных ценностей и форм поведения взамен односторонней ориентации на экономический результат;
- учет экономических требований в принятии предпринимательских решений.

С этой концепцией управления корреспондирует новая парадигма построения организации — **обучающаяся организация**. Единой модели такого сообщества нет — это, скорее, философия, или отношение к тому, что есть организация, в чем заключается роль ее сотрудников. Предполагается, что каждый из них может принять участие в идентификации и разрешении проблем, что позволяет организации постоянно экспериментировать, совершенствоваться, использовать вновь открывающиеся возможности. Все организационные усилия направлены на повышение качества товаров и услуг и удовлетворение спроса потребителей. В обучающейся организации основной упор делается на команды и системы, а не на иерархию. Менеджеры, занимающие высокие посты в обучающейся организации, являются лидерами, видение будущего которых разделяют все сотрудники. Такие менеджеры разрабатывают основополагающие идеи: миссию, цели и базовые культурные ценности, формирующие поведение и отношение к труду.

В этих организациях используется концепция наделения властью. Имеются в виду не столько передача властных полномочий, сколько определение менеджментом потенциала сотрудников и его раскрытие.

В обучающейся организации традиционная организационная структура иерархического типа, наиболее адекватная командной цепочке сверху вниз, уступает место структурам новым, более плоским, обеспечивающим

поддержку самоуправляемых конкурирующих команд, включающих в себя представителей разных отделов и разных уровней управления.

Многие ученые, специализирующиеся на проблемах управления, склоняются к мысли, что в XXI в. обычной общепризнанной организационной структурой во всех странах мира станет креативная сеть. Она требует инновационного подхода и мышления, существенно отличающихся от того, что лежит в основе традиционной иерархической корпорации.

Хороший пример креативной сети дает автомобилестроение. Креативный подход под воздействием таких факторов, как изменения в потребительском спросе, государственное регулирование, а также конкурентное давление, совершил инновационную революцию. Он позволил снизить вес автомобиля, уменьшить расход топлива, усилить меры безопасности, повысить срок службы и эксплуатационные качества автомобилей. В инновационной революции важную роль сыграл принцип аутсорсинга в отношении многочисленных компаний-поставщиков. Это значит, что каждое партнерское объединение выходило далеко за рамки простых отношений субподряда. Головные организации ожидают от своих партнеров первого, второго и третьего порядков творческого подхода. При этом разработка инноваций осуществляется на основе постоянно действующих взаимоотношений со сборочными предприятиями и конечным потребителем. Фирмы-аутсорсеры берут на себя ответственность за исследования, дизайн, совершенствование и тестирование продукции. Даже мелкие сервисные фирмы все больше полагаются на другие фирмы, используя их постоянные инновации.

Креативная сеть становится ключом к успеху и для розничной торговли. Процессы в розничной торговле в настоящее время включают подробный диалог с производителем по поводу потребностей клиентов и модификаций продуктов.

Возрастающее число компаний связывают инновации с академическими университетскими исследованиями; для укрепления связей между университетами и корпорациями создается большое число научно-исследовательских технопарков.

Таким образом, принцип креативной сети сводится к следующему: посредник должен повышать ценность продукта.

В России эти процессы происходят с точностью до наоборот. Здесь мелкий бизнес вместо инновационных разработок новых продуктов отдает венчурные заказы крупному предпринимательству.

Оценивать эффективность построения своего бренда компании должны не по устаревшим категориям — «осведомленность», «узнавание» и «отклик», а по более полному набору критериев, включающему в себя: воспринимаемую покупателем ценность марки, удовлетворенность покупкой, платежеспособность, приверженность покупателя данной марке.