

ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Косторной А.В.

научный руководитель канд. экон. наук Фоломеев Н.В.

*Торгово-экономический институт
Сибирский федеральный университет*

Исторически сложилось, что Россия отстала в своем экономическом развитии от «рыночных» стран мира, и теперь должна пройти этап переустройства общества, осуществляя творческий синтез зарубежного опыта с учетом своей уникальности и самобытности. Как известно, экономические законы, в отличие от законов природы, опосредованы «живыми людьми», в желаниях и выборах которых наличествуют ожидания, нормы, установки, традиции, моральные и нравственные ценности. Наши неудачи в проведении экономических реформ связаны с неопределенностью стратегии кардинального переустройства общества (включая политическую, социальную и нравственную среду), а также со слепым копированием чужого и чуждого нам опыта.

Одним из ключевых факторов, значительно замедляющих, а то и вовсе останавливающих развитие отечественных предприятий является наличие т.н. "архетипов системного мышления. Среди них: "исправление недостатков", "эскалация", "бесплатные ресурсы", "героизм", "пределы роста", "деньги к деньгам", "смещение целей" и другие.

"Исправление недостатков". Указанный архетип сводится к тому, что применение кратковременного корректирующего воздействия на симптомы проблемы в состоянии лишь затормозить ее проявление, но в конечном счете лишь усугубляет ее, загоняя болезнь вглубь.

"Бесплатные ресурсы" - это то, что принадлежит всей фирме и никому конкретно. Все начинают бороться за их получение, потому что они бесплатны. По общему правилу они чаще всего достаются не тем, кому более всего нужны, а тем, кто пробивнее. Кроме того, они очень быстро заканчиваются, так и не дав какого-либо ощутимого результата. Наконец, они вносят элемент внутрифирменной конкуренции, что разрушающе воздействует на всю компанию.

"Героизм" - решение возникающих проблем за счет знаний и умения отдельных сотрудников, их "героических" усилий, то есть выходящих за рамки обычной системы деятельности. Если это приводит к положительному результату, то очень часто возникает механизм несистемного подхода к преодолению проблем. Как итог - долгосрочные кардинальные меры не принимаются, причины проблемы не устраняются, а ставший уже традиционным "героизм" теряет свою эффективность. Более того, "героев" начинает не хватать для решения все возрастающего числа проблем. Как результат - дела идут хуже и хуже.

"Пределы роста" - проблема поддержания оптимального темпа развития бизнеса и самой компания. Как правило, фаза роста определяется одним или несколькими факторами, которые объединяются единым понятием "усиливающие процессы обратной связи". Такие процессы обладают свойством трансформироваться в процессы уравновешивающей обратной связи. Причины такого перехода могут носить как объективный характер, так и субъективный, например, неуверенность в том, что можно обеспечить запланированный рост бизнеса, начинает гасить усилия людей по достижению намеченных рубежей.

"Эскалация" - втягивание в жесткую конкурентную борьбу по принципу

"адекватный ответ на угрозу".

"Деньги к деньгам" - широко распространенный метод приоритетного финансирования наиболее успешных подразделений и менеджеров. Их бюджеты увеличиваются за счет недофинансирования других не менее важных направлений деятельности. Происходит однобокое развитие компании, которая из-за этого теряет устойчивость.

"Смещение целей" - происходит, когда в условиях ограниченных ресурсов самым простым выходом видится снижение параметров качества. Например, в страховых организациях в убыточные годы ужесточаются подчас сверх всякой разумной меры требования к документам по страховым случаям. В результате чаще следуют отказы в удовлетворении претензий, качество перестраховочной услуги снижается, это, естественно, приводит к уменьшению бизнеса - в результате нехватка ресурсов только увеличивается. На промышленных предприятиях перестают выдерживать установленные нормативы, начинается выпуск товаров, по которым идет множество рекламаций, в результате потребитель отворачивается от такой продукции.

В этих условиях поиск альтернатив для смены основополагающей парадигмы управления выходит на первое место. Одной из возможных альтернатив является переход на «японскую» модель менеджмента. Суть ее заключается в том, что на 98% проблемы в организации, дефекты изделий, работ или услуг зависят не от людей, а от системы, с железной неизбежностью определяются присущими ей недостатками.

В основе этой системы лежат 14 ключевых принципов. Принятие этих 14 заповедей и действия по их осуществлению говорят о том, что менеджмент намерен оставаться в бизнесе и ставит целью защитить инвестора и сохранить рабочие места. Эти заповеди применимы как к малым предприятиям, так и к большим; как в сфере обслуживания, так и в производственной сфере. Они применимы к любому подразделению в любой компании.

1. Постоянство цели - улучшение продукции и обслуживания.
2. Новая философия для нового экономического периода путем познания менеджерами своих обязанностей и принятия на себя лидерства на пути к переменам.
3. Необходимость покончить с зависимостью от массового контроля в достижении качества; исключите необходимость в массовом контроле, сделать качество неотъемлемым свойством продукции, встроить качество в продукцию.
4. Необходимость покончить с практикой закупок по самой дешевой цене; вместо этого следует минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определенного поставщика для каждого продукта, необходимого в производстве.
5. Необходимость улучшать каждый процесс для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат.
6. Необходимость постоянной подготовки и переподготовки кадров.
7. Учреждение "лидерство"; процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу; необходимо тщательно рассмотреть систему управления персоналом.
8. Отсутствие внутренних «страхов», чтобы все могли эффективно работать для предприятия.
9. Слом барьеров между подразделениями; исследования, проектирование, производство и реализация должны быть объединены, чтобы предвидеть проблемы производства и эксплуатации.
10. Отказ от пустых лозунгов, призывов для производственного персонала, таких, как ноль дефектов или новые задания по производительности. Такие призывы бессмысленны, так как подавляющее большинство проблем возникает в системе и находится вне возможностей работников.

11. Устранение произвольно установленных заданий и количественных норм.
12. Создание возможность гордиться своим трудом для работников; устранение барьеров, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом.
13. Поощрение стремления к образованию и совершенствованию.
14. Приверженность всего коллектива делу повышения качества, и действенность высшего руководства.

Такой менеджмент конструктивен и эффективен не только в изменении самой фирмы, но он положительно изменяет содержание работы и первого лица. Уходят в прошлое каждодневные стрессы, связанные с тушением все новых и новых «пожаров», то есть неожиданных проблем, которые постоянно возникают, если система не совершенствуется последовательно и постоянно. Важнее же всего тот факт, что смена основополагающих аксиом управления позволяет сформировать базис, необходимый для успешного стратегического развития, как малых, так и крупных предприятий.

Однако для того, чтобы менеджмент был действительно стратегическим, необходима реализация основных принципов управления и специфических принципов стратегического менеджмента (табл. 1).

Кроме выше перечисленных принципов стратегического менеджмента в литературе можно встретить еще один ряд:

1. Обоснованный и сознательный выбор целей и стратегий развития организации. Процесс развития организаций полон противоречий. Для их разрешения должны разрабатываться эффективные решения в области создания новой продукции, ее продвижения на рынки, проектирования технологий и др., определяющие возможности организаций.

2. Постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности организации.

3. Обеспечение соотносительности между организацией и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами организации и ее элементами. Под соотносительностью понимается некоторое конкретное соотношение между отдельными частями и элементами системы, которое определяет наилучшие условия функционирования и развития организации.

4. Индивидуализация стратегий. Каждая организация уникальна в том смысле, что имеет особенности, обусловленные сложившимся составом кадров, материально-технической базой, культурой и другими чертами. По этому разработка стратегий должна производиться с учетом этих особенностей.

5. Четкое организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления и др.

Этот перечень гармонично дополняет принципы, приведенные в табл. 1, а их совокупное использование позволяет реализовать два основных условия современного стратегического управления:

- 1) системность стратегического управления - рассмотрение современной организации, в первую очередь, как социально-экономической системы, обладающей рядом специфических, присущих только ей особенностей;

- 2) ситуационность или адаптивность стратегического управления - все внутриорганизационные построения являются реакцией организации на соответствующие изменения во внешнем окружении и некоторые изменения во внутренней среде.

Эти принципы в разной мере реализуются на предприятиях, что отражается на его конкурентных преимуществах.

Таблица 1 – Принципы стратегического менеджмента

Название принципа	Краткая характеристика
1. Принцип внутренней правовой регламентации создания, функционирования и развития фирмы	Функционирование и развитие фирмы происходит в соответствии с её уставом
2. Принцип единства теории и практики управления	Любое стратегическое решение должно отвечать логике, принципам и методам системы менеджмента и решать одну из практических задач
3. Принцип специализации и универсализации процессов управления	Углубленная специализация работ, позволяет повысить программу выполняемых работ
4. Принцип органической целостности субъекта и объекта управления	Стратегическое управление как процесс воздействия субъекта на объект составляет единую комплексную систему, имеющую выход, вход, обратную связь, связь с внешней средой
5. Принцип многовариантности стратегических решений	Оптимизация одного рационального решения из множества альтернативных решений
6. Принцип мобильности процесса стратегического управления	Т.е. легко приспособляемый к изменению требований потребителей, к результатам научно-технического прогресса и т.д.
7. Принцип автоматизации процесса стратегического управления	Чем выше уровень автоматизации управления, тем выше качество процесса стратегического управления и ниже затраты
8. Принцип развития	Ориентация деятельности организации на стратегические инновационные проекты, обеспечивающие развитие или получение новых конкурентных преимуществ в области повышения качества товара и его сервиса, ресурсосбережения по всем стадиям жизненного цикла товара
9. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии	Стратегия предполагает прогнозирование будущего, оценку реальностей, расчет ресурсов и динамику их изменений, учет возможности противодействий и непредвиденных случайностей
10. Принцип приоритетности человеческого фактора	В стратегии и тактике развития фирмы, деятельность человека является главным фактором стратегических успехов, все элементы должны быть привязаны к человеческому фактору

Вся совокупность выше приведенных принципов стратегического управления организацией отражает необходимость полномасштабного использования технологии выработки, принятия и реализации управленческих решений на стратегическом уровне.

При этом на вооружение в первую очередь должны быть взяты технологии и методы, позволяющие сделать процесс управления и принятия стратегических решений более гибким, более полно и адекватно учитывающим те реальные ситуации, в которых приходится функционировать организации как социально-экономической системе.