

точнее его трактовку. Люди меняются, каждый из них трактует закон по-своему. Подстроиться под это невозможно, особенно если проект, реализуемый компанией, длительный. Игорь Водопоьянов указывает еще и на сложности в среднем звене управления компаниями и в наличии квалифицированных кадров.

Михаил Перегудов в качестве перво-причины низкого уровня управления видит отсутствие такой профессии, как «руководитель». «На нее толком нигде не учат, и главное — люди не понимают, что руководитель — это профессия», — говорит он.

Такая ситуация, по мнению господина Перегудова, приводит к тому, что руководителем могут сделать, например, лучшего токаря, при этом не глядя на его способность руководить, которой, возможно, и нет. «Человек гениальный токарь, но плохой руководитель. Его назначили руководителем — лишились лучшего токаря, приобрели плохого руководителя», — поясняет он. Однако, подчеркивает эксперт, ситуация становится лучше: появляются школы менеджмента и вырабатывается правильный подход.

Нередко качество управления хромает в компаниях, которые возглавляет бизнесмен — генератор бизнеса, отмечает директор ИПП. «Часто бывает, что он талантлив, харизматичен и эффективен, поэтому компания развивается, набирает обороты, становится известной. Заниматься текущим менеджментом такие люди умеют не всегда потому, что для атаки на рынок и построения систем контроля нужны прежде всего разные свойства личности. А помощников в таких случаях выбирают подчас исходя из их готовности бежать вперед, не отставая от пассионарного лидера», — добавляет он.

Существует немало таких предприятий, где талантливый бизнесмен и сильный управленец не совпадают в одном лице, и это становится источником деловых проблем, а особенно это чувствительно, подчеркивает Владимир Романовский, в тот период развития фирмы, когда заканчивается этап первоначального накопления различного капитала и модернизация систем управления становится ключевым фактором в конкурентной борьбе.

ПОЛЕЗНЫЕ НАРАБОТКИ Советский менеджмент во многом соответствовал своему времени, напоминает Юлия Сахарова, и многие наработки стоило бы использовать и на современном уровне: планирование производства, нормирование и гигиена труда, система нематериальной мотивации, системный подход к здоровью производственных сотрудников. Однако, подчеркивает она, буквальное сохранение прежних принципов и подходов сейчас неактуально и может негативно сказываться на качестве и скорости производственных и бизнес-процессов.

Юлия Сахарова также указывает на то, что в крупных производственных компаниях и в госкорпорациях зачастую уже внедрены передовые практики управления, работают системы бережливого производства, инноваций и используются современные ERP-системы (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов компании. — **BG**).

Система социалистического хозяйствования в целом была обречена на поражение, поскольку базировалась на установках, далеких от рыночной экономики, однако, несмотря на различия рыночной



НА ПРЕДПРИЯТИЯХ, ПРИДЕРЖИВАЮЩИХСЯ СТАРЫХ НОРМ УПРАВЛЕНИЯ, НЕ ОТВЕЧАЮЩИХ СОВРЕМЕННОМУ РАЗВИТИЮ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ЗАЧАСТУЮ ЗАМЕДЛЕННЫ И УСКОРЯЮТСЯ ТОЛЬКО АВТОРИТАРНЫМИ МЕТОДАМИ

и советской экономик, которые во многом искусственно противопоставлялись друг другу в политических целях, управление как методология развивалась в обоих лагерях, дополняя и обогащая теорию менеджмента, подчеркивает Владимир Романовский.

«Например, советская школа планирования в 1930-е годы была сильнейшей в мире, что привело к появлению и внедрению математических методов в управлении, но методы организации производства, труда и управления были наилучшим образом разработаны в странах развитого капитализма. Примеры — Госплан и конвейер Генри Форда», — уточняет он.

ДОЛГОСРОЧНАЯ ПЕРСПЕКТИВА «Регенерация предприятия с устаревшей системой менеджмента возможна при ряде факторов: новый менеджмент, адаптация продуктовой линейки к рыночной ситуации, новые заказчики продукции. При этом для части сотрудников последствия могут быть драматичны — некоторые должности будут сокращены, функциональные обязанности усложнятся, потребуются новые навыки, будет оцифрована эффективность сотрудников и процессов», — говорит Юлия Сахарова.

Чтобы выправить ситуацию с устаревшими методами управления, нужны свободный рынок и конкуренция, полагает Михаил Перегудов. «Сейчас эти условия худо-бедно есть. России потребуется сменить поколение менеджеров, чтобы кар-

динально улучшить уровень управления, а это 10–15 лет», — прогнозирует он.

Процесс ухода от советских методик потребует весьма длительного времени, солидарна с экспертом вице-президент Leorsa. При этом, по ее мнению, важно научиться эффективно управлять и персоналом с российской ментальностью, так как это более реально, чем поменять исторически сформированную ментальность сотрудников.

Настоящим драйвером избавления от советских методов управления должен быть руководитель предприятия или тот, кому он делегировал эту миссию, отмечает Владимир Романовский. «Проектировать перестройку системы управления должен, конечно, не тот, кто эту систему строил. Из этого следует важность аутсорсинга управленческих консультантов. То есть дело не в том, что «варяги» умнее и образованнее (это не всегда так), и даже не в том, что профессиональный консультант капитализирует опыт многих участников рынка. Главное в том, что он независим: от ранее принятых решений, раскладов и расстановок внутри фирмы-клиента, финансовых последствий честно высказанного мнения. Иногда это называют «свежий взгляд», — говорит директор ИПП.

Управленческий консультант, по его мнению, исходя из практического опыта и значительной теоретической подготовки, может подобрать решение по совершенствованию структуры управления, систе-

мы оценки рисков и результативности, финансового и операционного планирования, соответствующее целям и стадии развития компании, а в случае отсутствия целей — выработать их в соответствии с современными подходами и требованиями конкурентной среды.

Эксперт также указывает на необходимость мотивирования менеджеров предприятия на перемены. «Сплоченная корпоративная бюрократия, как известно, может угробить любые позитивные начинания. Бывает так, что босс, стремящийся к построению современного, конкурентоспособного бизнеса, сталкивается с дилеммой: либо потерять часть команды, либо бизнес в целом. Сильная команда на предприятии, напротив, в состоянии с помощью современных методик перестроить всю систему управления, не останавливая операционную деятельность ни на один час», — говорит Владимир Романовский.

Между тем большинство представителей и руководителей российских компаний и предприятий с отечественным или зарубежным капиталом в беседе с **BG** оценивать влияние советских установок на экономику РФ, а также на эффективность управления государственными компаниями и госкорпорациями не стали. Некоторые указали на то, что им бы «не хотелось говорить никакого негатива», некоторые на то, что им «с ними (предприятиями и компаниями госсектора) еще работать». ■