

**Кафедра «Государственное, муниципальное и  
корпоративное управление»**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Курс лекций**

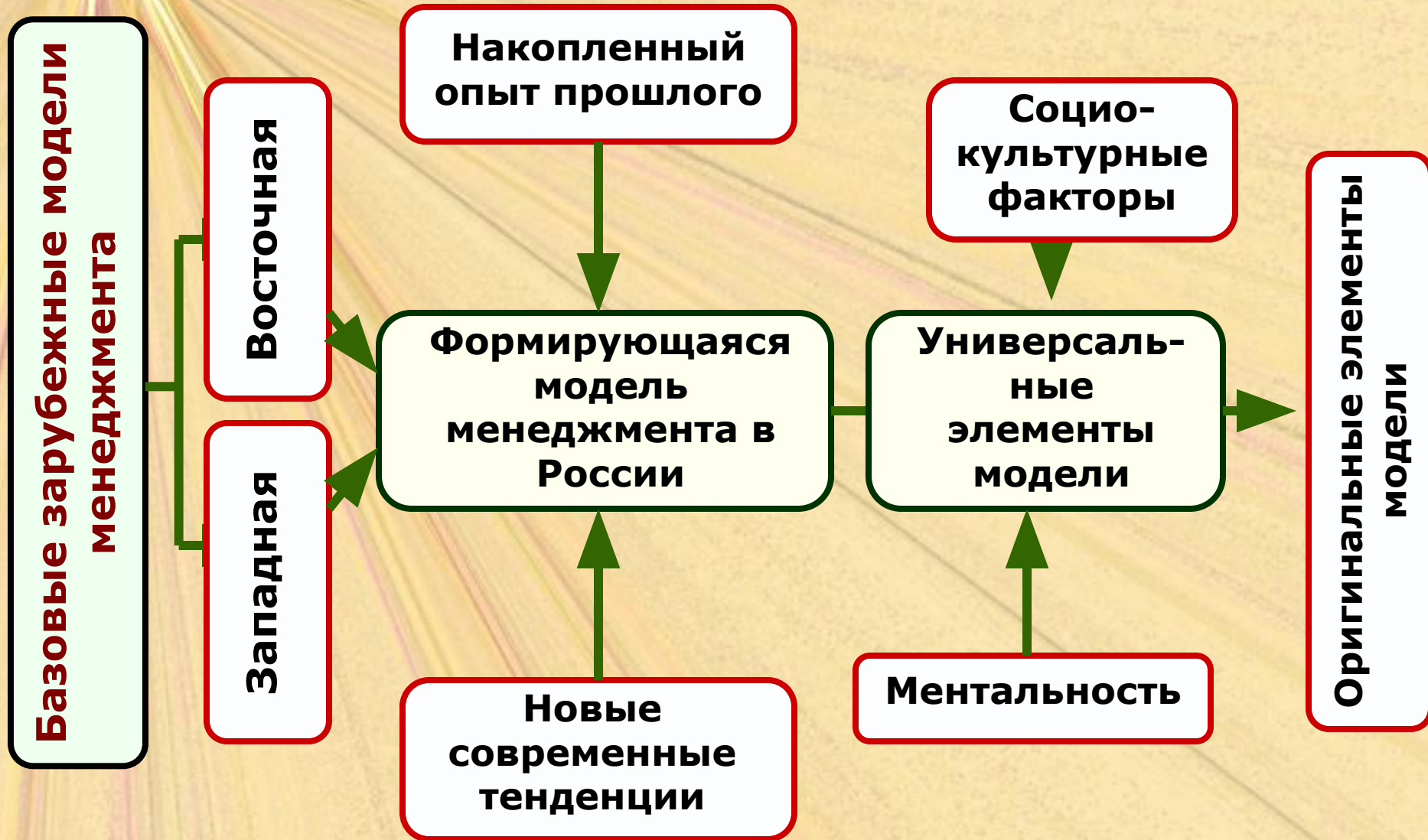
**Тема: «Специфика менеджмента в России»**

**Вопросы лекции:**

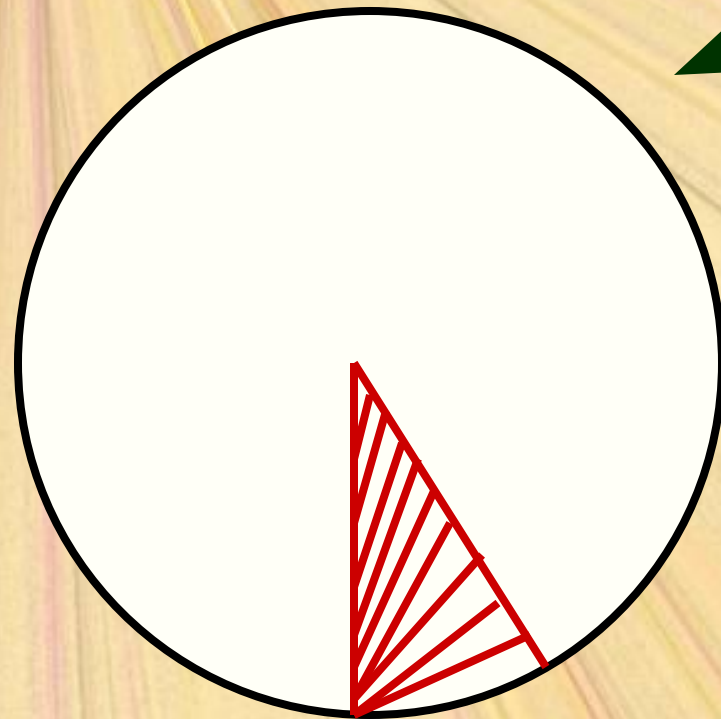
- 1. Особенности Российской национальной модели менеджмента**
- 2. Российский опыт управления на начальном этапе рыночных реформ**
- 3. Современный опыт менеджмента в России**

**к. э. н., доц. Павлова Е.Г.**

# Особенности формирования национальной модели менеджмента в России



# Структура национальной Российской модели менеджмента



Универсальные  
элементы  
национальной  
модели менеджмента

**95%**

Специфические  
элементы  
национальной модели  
менеджмента

**5%**

# *Требования к национальной модели менеджмента в России*

**Учитываемые характеристики внешней среды**

**Двойственность менталитета русского народа**

**Особенности менталитета других народов РФ**

**Большие региональные различия в экономике и др. сферах жизни**

**Большая территория**

**Национальная Российская модель менеджмента**

**Гибкость**

**Адаптивность**

**Маневренность**

**Диалектичность**

**Требования к модели менеджмента**

# Основные типы менеджмента в Российском бизнесе

Характеристики	Годы		
	Конец 80-х – начало 90-х г. XX в.	Середина 90-х г.г. XX в.	С конца 90-х г.г. по наст. время
1	2	3	4
<b>Тип менеджмента</b>	Менеджмент «хищников»	Менеджмент «охотников»	Менеджмент «фермеров»
<b>Основа успешности</b>	Инстинкт, опыт, энергия одиночек	Специальные знания, талант, тактическая гибкость, смышленность лидеров	Рациональная стратегия, разумные процедуры принятия решений, высокий профессионализм управленцев в команде
<b>Опорные элементы организации работы</b>	Здравый смысл, интуиция, природные способности индивида	Независимое индивидуальное мастерство руководителей	Коллективные организованные совместные усилия
<b>Объект управления</b>	Бизнес 1-2 предпринимателей	Малые предприятия численностью до 20 чел.	Малые, средние, крупные фирмы

# Стратегия выживания Российских предприятий на начальном этапе перехода к рынку

**Стратегия выживания** – способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности хозяйственной единицы в условиях переходного состояния экономики



# **Особенности кадровой составляющей стратегии выживания**

## **Главные направления кадровой стратегии выживания**

**Сохранение упр. команды и специалистов**

**Сокращение численности работающих посредством сокращения наименее ценных должностей и работников**

**Удержание работников сквозных профессий посредством соц. льгот**

**Укрепление дисциплины работников осн. произв. посредством угрозы увольнения**

**Применение гибкого графика работы, сокращенного рабочего времени, не оплачиваемых отпусков**

# **Основные направления производственной стратегии выживания**

## **Производственная стратегия**

**Обеспечение производства материально-энергетическими и сырьевыми ресурсами**

**Сокращение затрат на производство**

**Многоступенчатый бартер**

**Перехват линии снабжения поставщиков**

**Экономия за счет некапиталоемких организационно-технических мероприятий**

**Упрощение продукции и технологического процесса**



# **Составляющие инвестиционной стратегии выживания**

## **Инвестиционная стратегия**

**Реализация  
избыточных  
основных  
фондов**

**Сдача в  
аренду  
помещений и  
оборудования**

**Поддержание,  
ремонт,  
переоснащение  
имеющегося  
оборудования**

**Использование  
освобождающихся  
при сокращении  
средств и  
работников для  
создания новых  
производств**

**Ввод в эксплуатацию  
незавершенных объектов  
бытовой сферы для  
извлечения средств от их  
использования и продажи  
на развитие производства**

# ***Рыночная стратегия в условиях выживания***

**Главные направления рыночной стратегии**

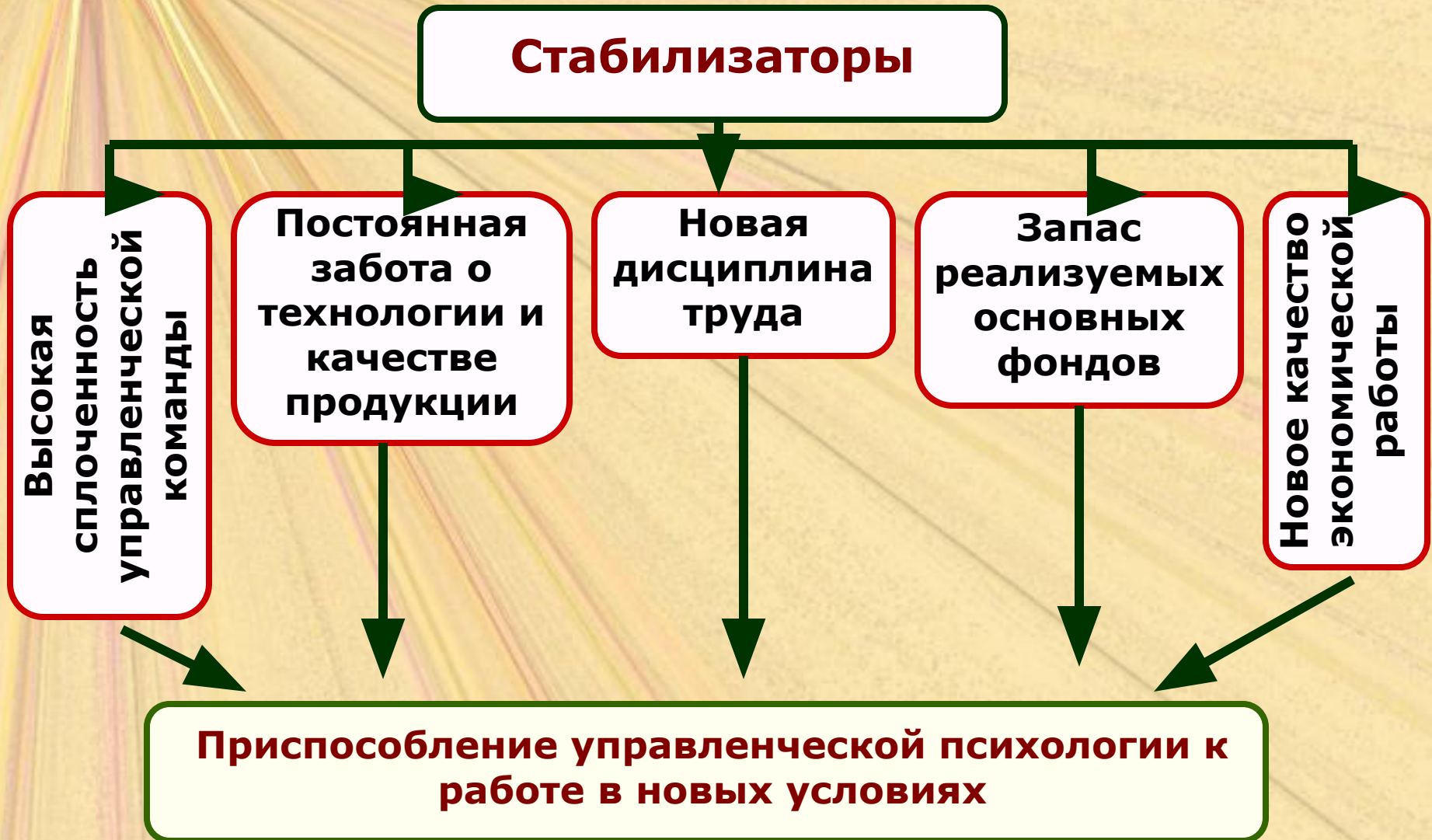
```
graph TD; A[Главные направления рыночной стратегии] --> B[Манипулирование ассортиментом с целью удовлетворения запросов потребителей]; A --> C[Расходы на маркетинговые исследования]; A --> D[Отказ от услуг посредников в реализации продукции, прямой выход на потребителей];
```

**Расходы на маркетинговые исследования**

**Манипулирование ассортиментом с целью удовлетворения запросов потребителей**

**Отказ от услуг посредников в реализации продукции, прямой выход на потребителей**

**Система стабилизаторов, использованная  
российским менеджментом для предотвращения  
полного разрушения предприятий**



# ***Эволюция стратегии Российских предприятий***

<b>1992 – 1994 гг. Пассивное выживание</b>	<b>1995 – 1998 гг. Активное выживание</b>	<b>1999 г. – Переход от выживания к развитию</b>
<p><b>Сокращение объемов производства</b></p> <p><b>Сокращение численности работающих</b></p> <p><b>Снижение зар. платы</b></p> <p><b>Снижение технич. уровня</b></p> <p><b>Неплатежи</b></p>	<p><b>Стабилизация объемов производства</b></p> <p><b>Отказ от убыточных видов деятельности</b></p> <p><b>Сокращение издержек</b></p> <p><b>Поиск новых рыночных ниш</b></p> <p><b>Обновление продукции</b></p> <p><b>Освоение маркетинга</b></p> <p><b>Переход к новым орг. структурам</b></p>	<p><b>Рост объемов производства</b></p> <p><b>Смена профиля</b></p> <p><b>Диверсификация</b></p> <p><b>Инвестирование в основной капитал</b></p> <p><b>Межфирменное партнерство</b></p>

# **Современное антикризисное управление в российских компаниях**

<b>Типы кризисов</b>	<b>Проявления кризисов</b>	<b>Характер управленческих воздействий</b>
<b>Кризис ликвидности</b>	<b>Угроза потери платежеспособности</b>	<b>Революционные изменения недемократическим путем. Концентрация власти в руках ограниченного круга руководителей</b>
<b>Кризис успеха</b>	<b>Систематическое недовыполнение планов</b>	<b>Постепенные изменения, начиная с ключевых звеньев, привлечение работников к управлению, передача опыта, обучение</b>
<b>Стратегический кризис</b>	<b>Сбои в развитии, ослабление позиций в конкурентной борьбе, снижение потенциала</b>	<b>Эволюционные перемены начиная с системы ценностей, взглядов, моделей поведения, участие в управлении всего персонала</b>

# ***Изменение целей в российском менеджменте***

**Первая половина  
90-х гг.**

**Конец 90-х гг. –  
начало XXI столетия**

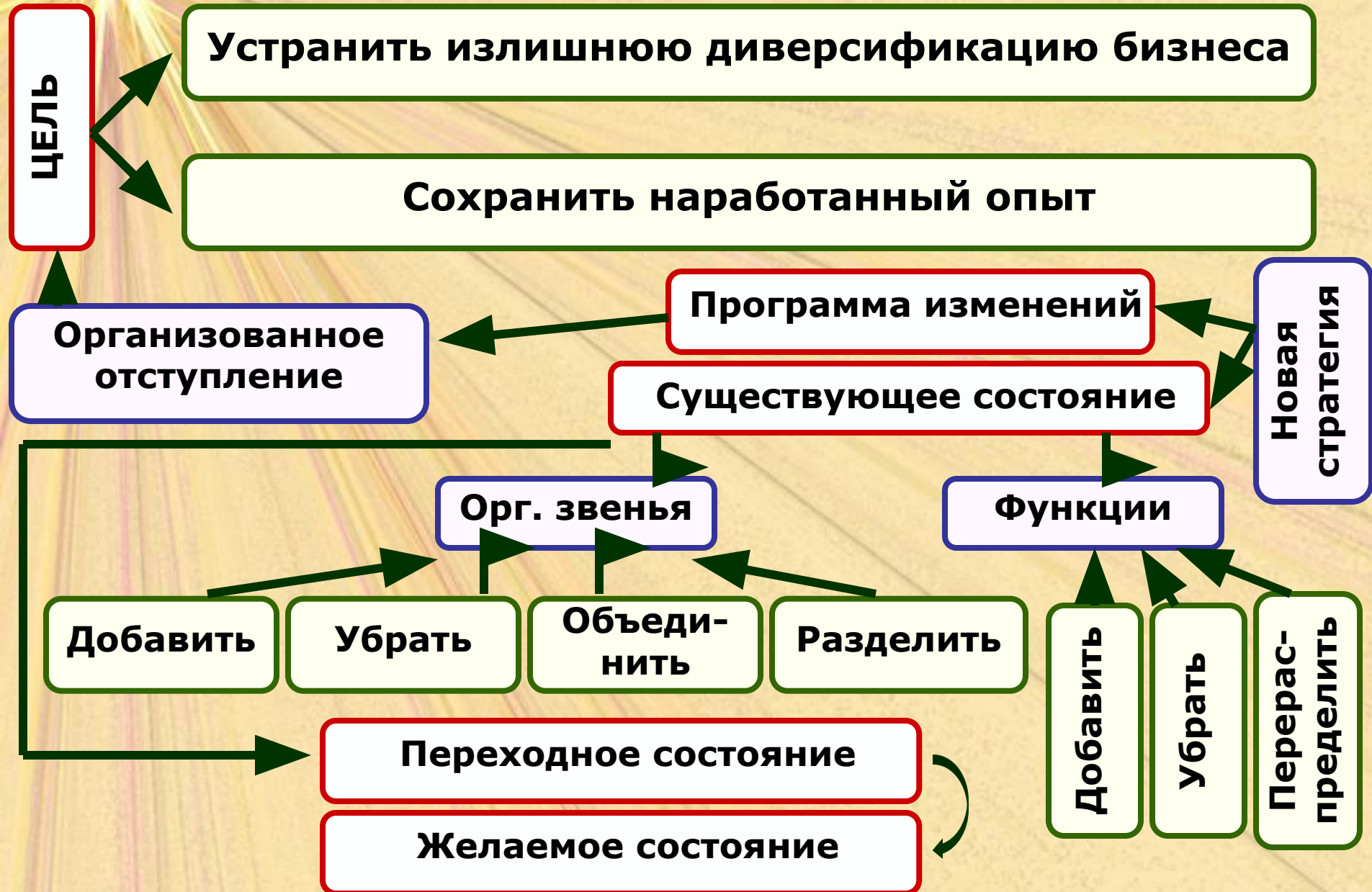
**Современный  
этап**

**«Выжить»**

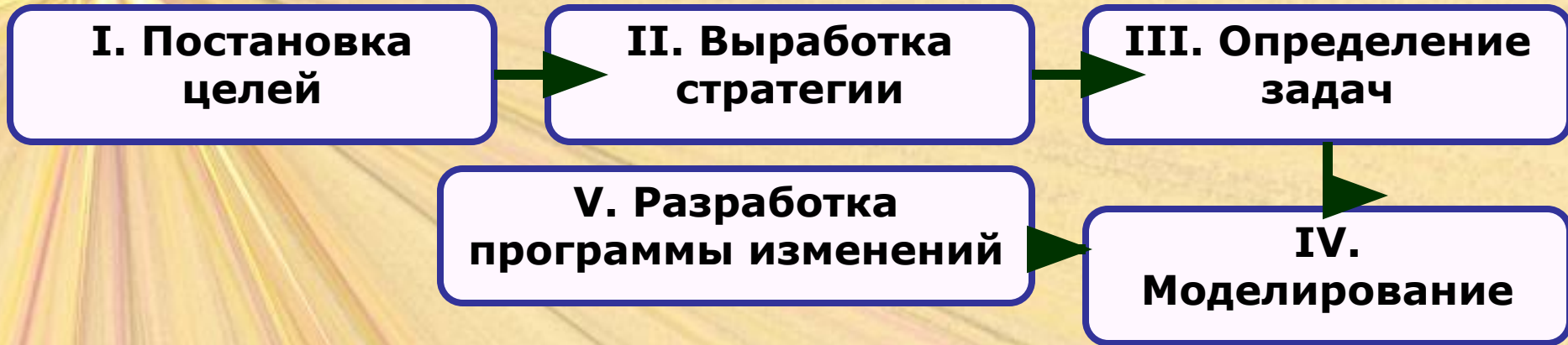
**«Не отстать»**

**«Быть  
первым»**

# Российский опыт управления реструктуризацией в конце 90-х гг.



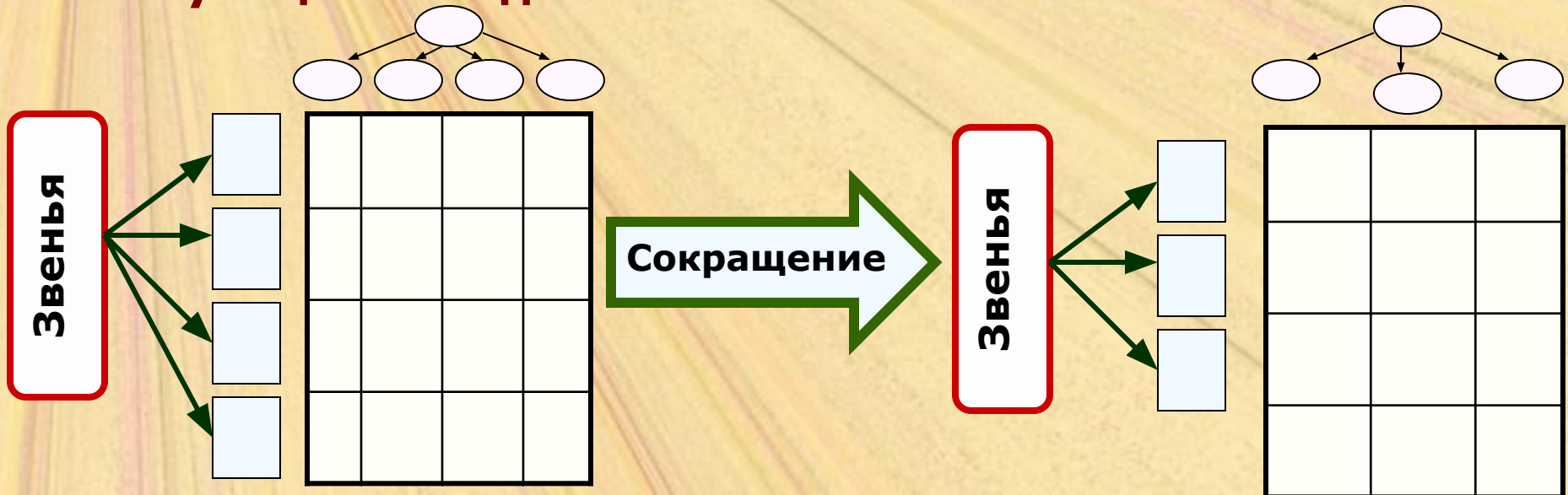
# Схема планирования реструктуризации российских компаний



## Схема моделирования процесса реструктуризации

**Функции сегодня**

**Функции завтра**



**Структура сегодня**

**Структура завтра**



**(продолжение)**

## ***Схема разработки программы управлений***

	<b>Что делать?</b>	<b>Кто будет делать?</b>	<b>Когда?</b>	<b>Кому передать?</b>	<b>Сколько нужно ресурсов?</b>
<b>1 шаг</b> →	<b>1</b>	<b>1</b>			
<b>2 шаг</b> →	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		
<b>3 шаг</b> →	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>4 шаг</b> →	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>