

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

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Курс лекций**

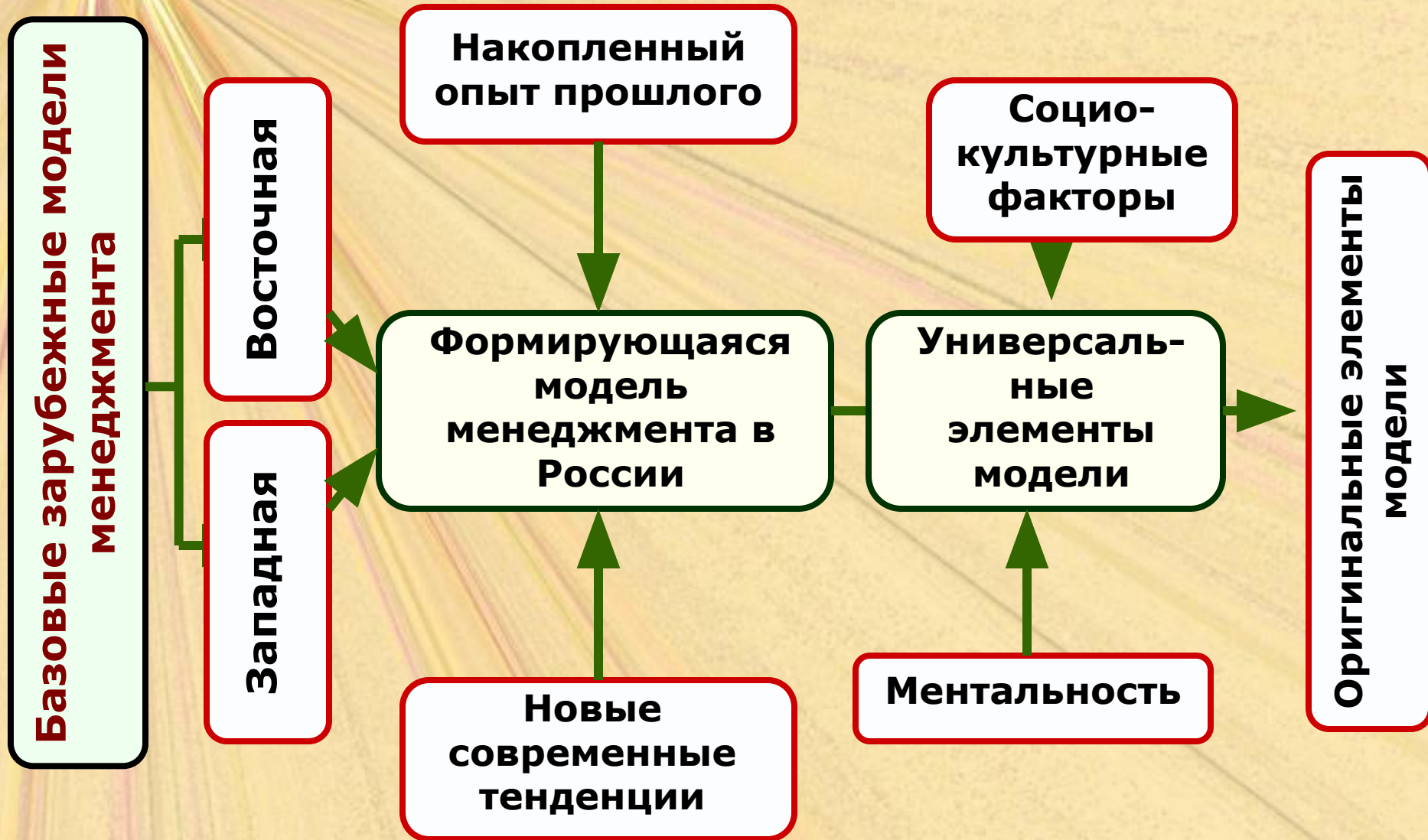
**Тема: «Специфика менеджмента в России»**

**Вопросы лекции:**

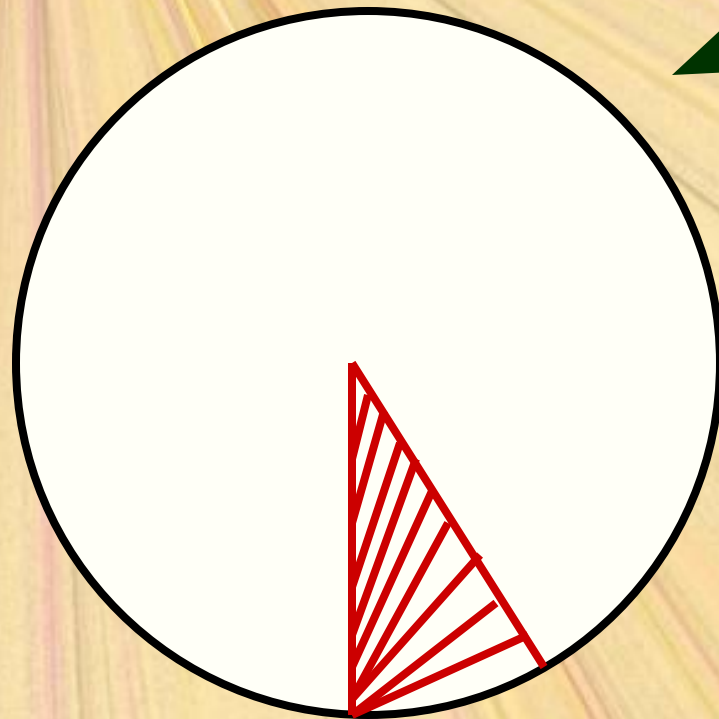
- 1. Особенности Российской национальной модели менеджмента**
- 2. Российский опыт управления на начальном этапе рыночных реформ**
- 3. Современный опыт менеджмента в России**

**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**

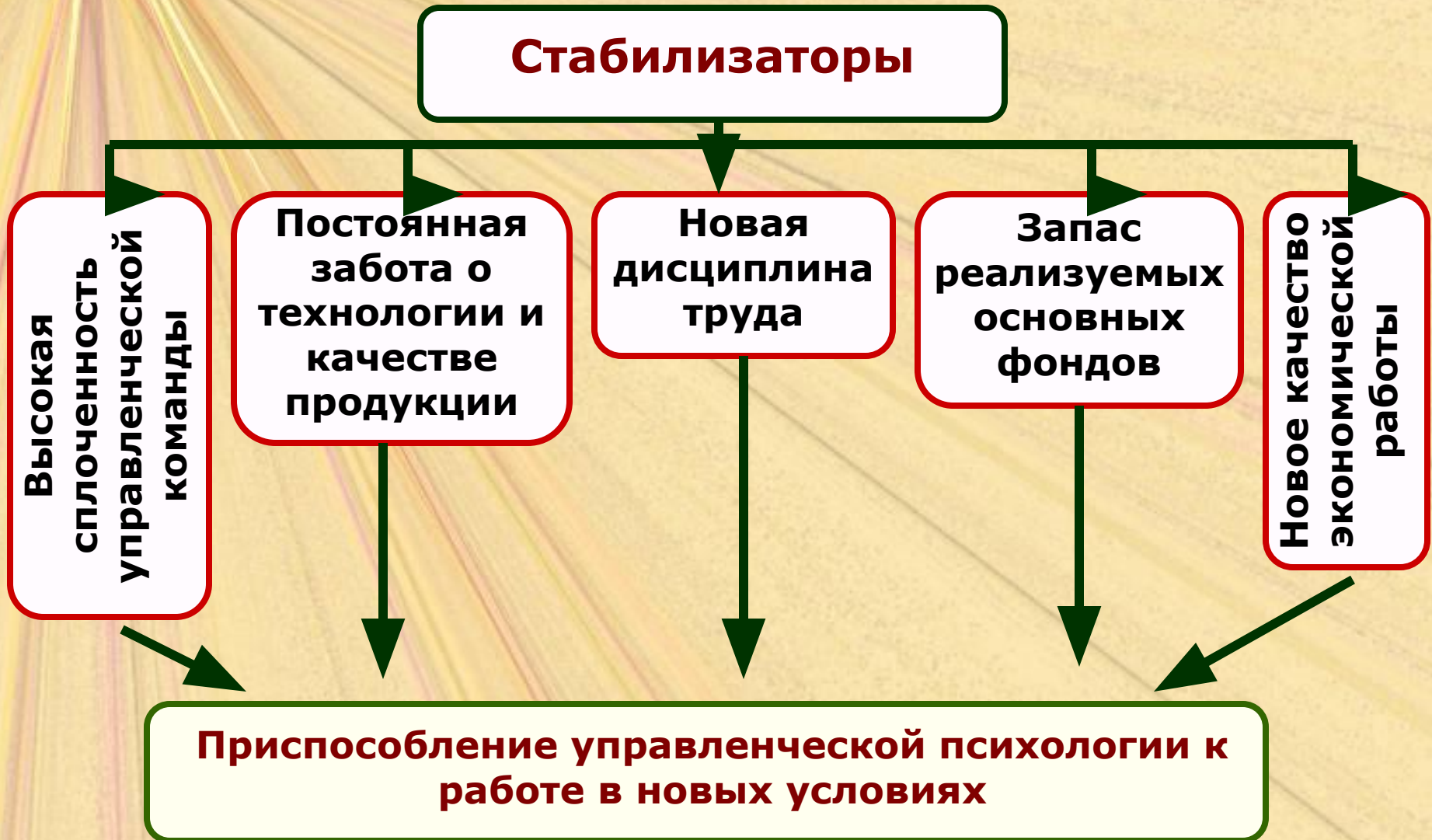
```
graph TD; A[Главные направления рыночной стратегии] --> B[Манипулирование ассортиментом с целью удовлетворения запросов потребителей]; A --> C[Расходы на маркетинговые исследования]; A --> D[Отказ от услуг посредников в реализации продукции, прямой выход на потребителей];
```

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

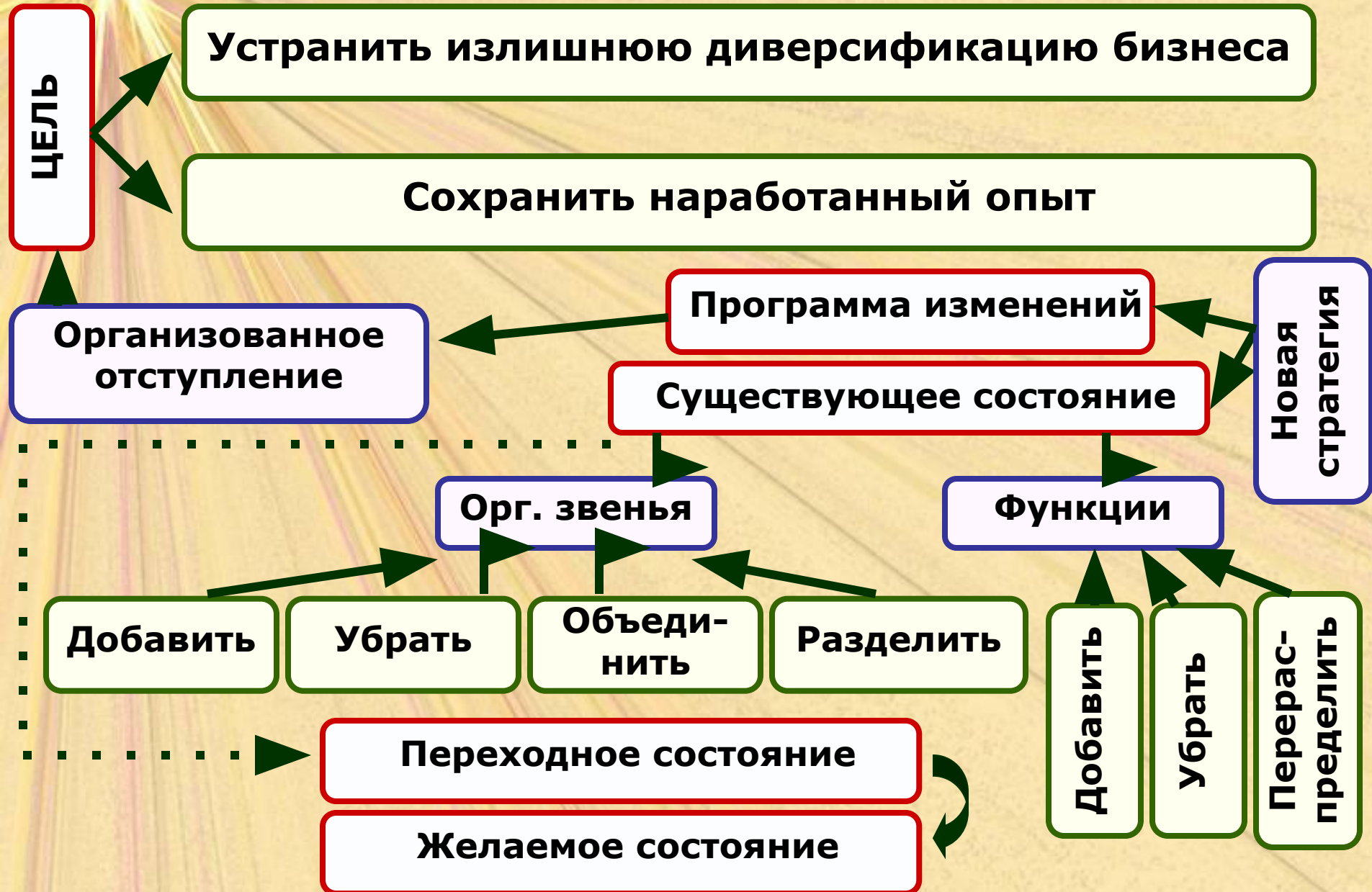
**«Выжить»**

**«Не отстать»**

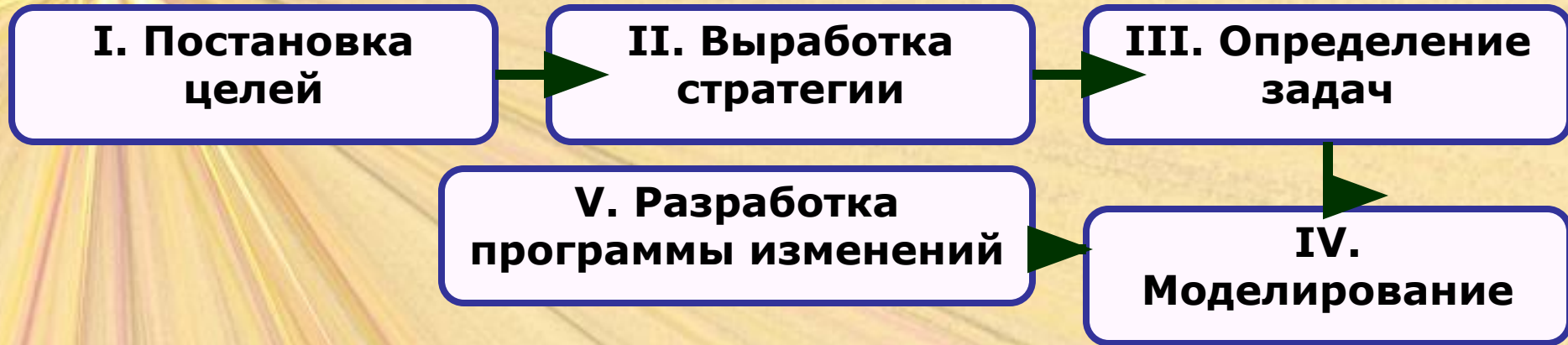
**«Быть  
первым»**



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

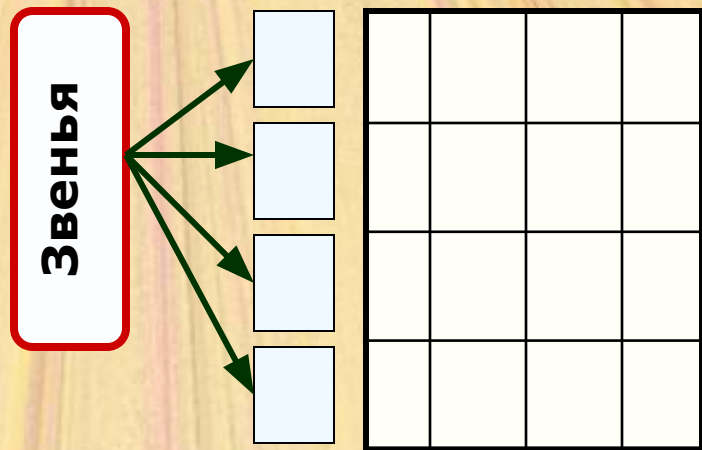
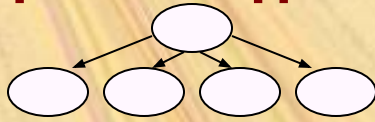


# Схема планирования реструктуризации российских компаний



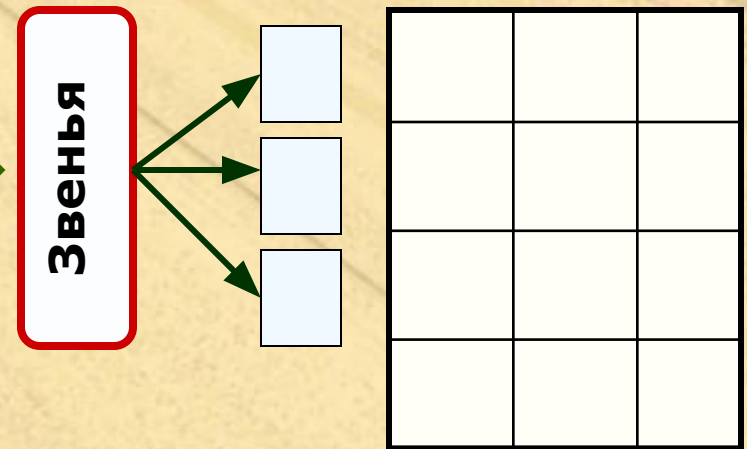
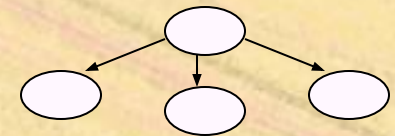
## Схема моделирования процесса реструктуризации

### Функции сегодня

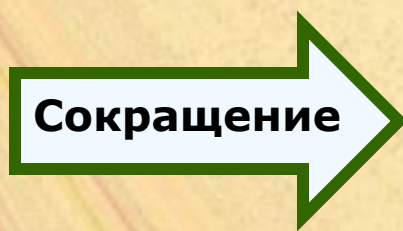


### Структура сегодня

### Функции завтра



### Структура завтра



**(продолжение)**

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

|                | <b>Что<br/>делать?</b> | <b>Кто будет<br/>делать?</b> | <b>Когда?</b> | <b>Кому<br/>передать?</b> | <b>Сколько<br/>нужно<br/>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>                               |