

Усанина Елена Эдуардовна

студентка

Панина Галина Викторовна

канд. экон. наук, доцент

Лилимберг Светлана Ивановна

канд. экон. наук, доцент, профессор

Костанайский филиал

ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

г. Костанай, Республика Казахстан

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

***Аннотация:** современные тенденции в формировании практик управления таковы, что подходы к управлению за последние десятилетия изменились до неузнаваемости и новые управленческие практики входят в нашу жизнь опережающими темпами. Однако вопрос об их эффективности так до сих пор и остается нерешенным. Опираясь на метод сравнительного анализа и подходы, сформировавшиеся в рамках кросс-культурного менеджмента, в работе авторами была рассмотрена проблема эффективности управления на примере отдельных зарубежных стран, таких как США, Германия и Швеция. Приходя к выводу, можно отметить, что современные эффективные практики управления под влиянием глобализации и изменений в организации труда утрачивают свои локальные особенности и приобретают все более широкое распространение в мире как инструменты формирования конкурентного преимущества организации.*

***Ключевые слова:** зарубежный опыт управления, эффективность управления, кросс-культурный подход в менеджменте, американский менеджмент, европейский менеджмент, принятие решений.*

С точки зрения организационного менеджмента, управление – это процесс руководства разработкой, обслуживанием и распределением ресурсов для

достижения организационных целей. Управление является динамичным по своей природе и развивается в интересах удовлетворения потребностей и ограничений, возникающих во внутренней и внешней среде организации. Способность управления – уравновесить все потребности и ограничения и согласовать решения, обеспечивающие баланс интересов всех участников, – определяет эффективность управления.

Современная западная концепция эффективности опирается на представление о триединстве входов, выходов и результатов. Эффективность связывает входы и выходы процесса с конечными целями, которые должны быть достигнуты, то есть с результатом. Результат связан с целями благосостояния или роста и, следовательно, может зависеть от множества факторов.

В 1957 году Фаррелл исследовал вопрос о том, как измерить эффективность управления в экономике. Со временем интерес к проблемам организационной эффективности возрос не только в научном, но и практическом менеджменте и во многих странах мира уже накоплен немалый ценный опыт достижения организационной эффективности через управление. Существует обширная литература по теории и измерению практик управления, в которой предлагается широкий разброс мнений по определению, сфере применения и влиянию различных практик, и даже ведутся дискуссии о том, существуют ли «лучшие практики» или каждая практика управления является условной [1, с. 1].

Устоявшиеся представления об эффективном управлении диктуют, что хороший бизнес-лидер – это тот, кто может мотивировать свою команду и следовать лучшим практикам управления бизнесом для достижения успеха. Но, как это ни парадоксально, несмотря на общность теоретических положений, раскрывающих сущность эффективного менеджмента, никакие две культуры не рассматривают эффективное лидерство в одном и том же свете.

Обзор зарубежного опыта явственно показывает, как различаются стили руководства в бизнесе. В некоторых культурах лидеры, признанные эффективными, демонстрируют техническую компетентность, ставят факты выше сантиментов и сосредотачивают свое собственное внимание и внимание своих

сотрудников на немедленных достижениях и результатах. В других культурах менеджеры проявляют черты экстравертов, в общении делают ставку на свое красноречие и способность убеждать, используют полный спектр возможностей вдохновляющего лидерства.

Культура управления в Германии диктует наличие четкой цепочки подчинения, а информация и предписания передаются преимущественно по вертикали (сверху вниз). Однако консенсусу в организации придается большое значение. Стремление немецких руководителей к совершенству систем и процедур диктует веру в универсализм и долговечность структур, обеспечивающих успех. Немецкие менеджеры нередко мотивируют сотрудников личным примером, проявляя солидарность с ними в таких аспектах, как совместная сверхурочная работа и честность в отношениях между членами организации. Как следствие, сотрудники высоко ценят обучение и подробный инструктаж и отвечают беспрекословным подчинением [2, с. 1].

Шведская концепция эффективного лидерства значительно отличается от других европейских моделей. Шведские предприятия, основная масса которых представляет собой семейный бизнес, по сути своей «демократичны», как того требуют культурные стандарты шведского социума. «Семейная» природа шведского бизнеса диктует сокращение количества уровней управления, поэтому первое лицо всегда доступно для общения и широкого обсуждения проблем с сотрудниками. В Швеции на законодательном уровне предписывается широкий коллегиальный подход к обсуждению всех важных организационных вопросов с участием персонала [3, с. 7].

В США эффективное лидерство означает высокую деловую активность, четкое выполнение задач, поиск кратчайших путей к процветанию своему, фирмы и акционеров. На руководителей возлагаются не только широкие полномочия, но и предельная личная ответственность. Американские менеджеры проявляют высокую способность к командной работе и корпоративную приверженность, но умеют действовать автономно и превыше интересов компании ценят личную свободу.

Мотивация американских менеджеров не имеет такой сложной структуры, поскольку обычно носит выраженный монетарный характер. Поэтому бонусы за эффективность, выплаты по результатам, прозрачные схемы распределения прибыли и опционов на акции в системе корпоративного управления США являются распространенной практикой.

Сегодня весьма устойчивой является точка зрения, согласно которой именно американские фирмы управляются наилучшим образом. Такие американские компании, как General Electric, IBM, DELL, Microsoft, Apple и Walmart, считаются «иконами бизнеса». А бизнес-школы США, которые готовят топ-менеджеров данных фирм, устойчиво лидируют в мировых рейтингах. Но так было не всегда. Еще 30–40 лет назад самыми управляемыми считались не американские, а японские фирмы, деятельность которых базировалась на принципах бережливого производства, разработанных Toyota.

Можно отметить, что за последние десятилетия самой большой тенденцией в изменении парадигмы эффективного управления в США и некоторых странах Западной Европы был отказ от иерархических процессов управления в пользу более благоприятного и эгалитарного подхода. На смену командованию и контролю пришло наделение полномочиями. Однако в мировом масштабе иерархии и методы принятия решений не всегда взаимосвязаны.

США – яркий тому пример. Американская бизнес-культура в последние десятилетия становится все более эгалитарной, но принятие решений на основе консенсуса явно не является нормой. Применительно к США можно говорить об эгалитарной управленческой культуре, в которой решения принимаются сверху вниз. В таких культурах решения принимаются быстро, но они могут изменяться по мере появления новых аргументов или контраргументов. Когда люди говорят, что они приняли решение, это не означает, что они приняли на себя жесткое обязательство и план впоследствии не может быть скорректирован [4, с. 1].

Напротив, в Германии, Японии, Нидерландах и Швеции сотрудники активно участвуют в процессе принятия решений и поэтому согласование занимает много времени. Но, как только решение принято, реализация происходит на

удивление быстро, потому что детали согласовывались во время достижения консенсуса. В этих культурах слово «решение» означает обязательство, которое нельзя легко изменить.

Любая из описанных моделей управления в определенных обстоятельствах может работать хорошо, и каждая из них имеет свои преимущества. Принятие решений по методике «сверху вниз» особенно подходит для отраслей, где скорость изменений высока, а скорость вывода на рынок важнее качества продукта. Культура консенсуса отлично подходит для отраслей, где сроки разработки велики, а совершенство продукта имеет ключевое значение. Неудивительно, что страны, тяготеющие к консенсуальной модели принятия решений, – Германия, Швеция и Япония, входят в число крупнейших в мире наций по производству автомобилей [5, с. 4].

Показательно, что большинство современных управленческих инноваций зародилось в автомобильной промышленности. Именно производители легковых и грузовых автомобилей внедрили принципы дифференциации продукции, глобального поиска поставщиков и производства «точно в срок».

Ряд авторов предприняли попытку сравнительного изучения управленческих практик в таких странах, как США, Германия, Япония и Швеция. В результате они пришли к выводу о том, что:

– в США управленческие практики производственных фирм получают наиболее высокие оценки, хотя эффективность управленческих практик компаний, расположенных в Канаде, Германии, Японии и Швеции общепризнана. Если посмотреть на другие сектора, то с точки зрения управляемости лучше всего выглядят американские фирмы в сфере розничной торговли и здравоохранения, в то время как средние школы получают низкие оценки;

– наиболее широкий спектр управленческих практик наблюдается в сфере производства, в то время как управленческие практики в непромышленной сфере более технологичны и унифицированы;

– на качестве управленческих практик сказывается профессионализм менеджера, а также уровень образования сотрудников в целом. Среди частных фирм

те, которыми владеют и управляют основатели или их потомки, обычно управляются недостаточно эффективно. Фирмы, привлекающие директоров из внешних источников, как правило, управляются лучше;

– наиболее высокие показатели с точки зрения качества управления демонстрируют транснациональные корпорации, в какой точке мира они не организовывали бы свой бизнес, а также компании, работающие в жесткой конкурентной среде. Напротив, отсутствие конкуренции за рабочую силу приводит к тому, что управление делает ставку на монетарные стимулы привлечения персонала, но игнорирует мониторинг и маркетинговые принципы в управлении персоналом;

– во всех изученных секторах худшие управленческие практики демонстрируют государственные организации и учреждения, поскольку они крайне слабо используют стимулирование [6, с. 1].

Следовательно, существуют универсальные показатели эффективного управления организацией, как внешние, так и внутренние. К ним можно отнести факторы отраслевого развития, конкурентной среды, масштабы бизнеса, образование и квалификацию менеджеров. Тем не менее описать универсальную модель эффективного управления невозможно не только потому, что невозможно четко разграничить «лучшие» и «худшие» методы управления, но и потому, что сама парадигма эффективного управления меняется, следуя глобальным изменениям в экономике, политике, технологии.

В условиях пандемии глобализация, цифровизация экономики и смена управленческих подходов постепенно меняют содержание управленческой работы, а это требует и новых подходов к обеспечению эффективности. Фундаментальные сдвиги в организации труда, расширение области применения новых технологий и растущие потребности новых поколений основательно меняют то, как выполняется работа, как взаимодействуют сотрудники и как работают организации. Современные стратегии управления эффективностью организации должны быть гибкими не только с точки зрения управления жизненным циклом организации, но и с точки зрения выстраивания надежных каналов

взаимодействия с бизнес-окружением, особенно в таких областях, как коммуникации и товародвижение.

Навыки, необходимые компаниям в новых условиях, развиваются по мере роста самих компаний. Современный стратегический подход к управлению персоналом, как основным ресурсом любой организации, получил определение «управления талантами». Управление талантами – это уже не столько «менеджмент», сколько «сотрудничество» и «поддержка». На этом фоне компании переосмысливают управление производительностью и сосредотачиваются на поиске путей улучшения будущего вклада сотрудников, а не на их прошлых достижениях. Доказано, что компании, которые инвестируют в развитие персонала на каждом этапе трудовой жизни, достигают достойных, более высоких бизнес-результатов. Исследование «Управление эффективностью сотрудников требует повышения», проведенное Forrester Consulting, показало, что те организации, которые придерживаются непрерывного управления производительностью, увеличивают ценность своего бизнеса, по сравнению с организациями, использующими эпизодическую практику оценки персонала [7, с. 2].

Результаты исследования зарубежного опыта управления ещё раз доказали существование в каждой стране специфических особенностей, традиций и ценностей управленческой деятельности. Сложившаяся специфика обусловлена историческими и экономическими условиями развития государства. Возможно, в рамках одной культуры какое-то решение будет казаться выгодным и правильным, в то время как другая страна никогда не выберет тот стиль управления, в основе которого будет лежать именно это решение.

Знание иностранного опыта управленческой деятельности, умение анализировать и адаптировать стили и методы управления во многом могут помочь современным организациям правильно ориентироваться в сложной бизнес-среде.

Таким образом, сегодня менеджеры в любой стране мира имеют дело с гораздо более сложным ландшафтом, чем когда-либо прежде. И лишь те из них, кто способен генерировать новый ценный опыт управления организационной эффективностью на всех уровнях, будут иметь конкурентное преимущество перед

теми, кто этого не делает. Изменение характера труда, производства и самих организаций диктует новые правила и ограничения эффективного управления, определить которые еще только предстоит. Этому определению будет способствовать дальнейшее изучение международного опыта эффективного управления.

Список литературы

1. Best Practices in Business Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://online.stmary.edu/mba/resources/8-best-practices-in-business-management>

2. Немецкая модель менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/menedzhment/nemeckaya-model-menedzhmenta/>

3. Современные зарубежные модели управления. Шведская модель менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/files/0218ea2b-ddb9-448b-97fb-271f408776f1>

4. Американская модель управления: основные принципы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://meet-usa.com/ru/article/amerikanskaja_model_upravlenija

5. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/257/58935>

6. Gates M. 6 Leadership Styles Around the World to Build Effective Multinational Teams / M. Gates [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.crossculture.com/6-leadership-styles-around-the-world-to-build-effective-multinational-teams

7. Mandl U. The effectiveness and efficiency of public spending / U. Mandl, European Commission [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication11902_en.pdf