

Российская модель управления

блокирующие факторы:

- 1) неразделенность функций менеджера и собственника,
- 2) недоверие собственника профессиональному управленцу,
- 3) избыточная специализация управленцев,
- 4) отсутствие классических, прописных знаний,
- 5) завышенная опора на накопленный опыт,
- 6) неумение видеть альтернативные решения,
- 7) ловушка основателя или ловушка семейственности
- 8) накопленный опыт доминирует над творческим подходом и поиску альтернатив

ловушка основателя, собственника или ловушка семейственности

- на начальном этапе – когда компания небольшая - принцип «семейственности» надежен, гарантирует надежность развития компании
- и само управление носит оперативный характер:
 - 1) решение сиюминутных проблем, максимум годовых
 - 2) оперативное планирование
 - 3) долгосрочных перспектив - нет

- когда численность сотрудников превышает 150-200 человек (акционизируется, становится публичной) принцип «семейственности» трансформируется в противоположность – тормозит, подрывает надежное функционирование компании - нужны регулярные принципы управления
- нужны профессиональные управленцы – специалисты, что значит – передачу компании в чужие руки – профессиональным управленцам, задача которых вести оперативное управление бизнесом

- передача компании в «чужие руки» - это разделение управленческих функций между собственником и наемными управляющими

- собственник

- 1) сохраняет функции контроля собственности – стратегические

- 2) и передает наемному менеджеру функции контроля за ведением бизнеса – оперативные функции

- разделение и передача управленческих функций порождает две проблемы 1) недоверие наемному менеджеру, 2) конфликт между собственником и наемным менеджером

барьер недоверия – передача своей компании в чужие руки порождает вероятность потери компании/своего дела

конфликт между собственником и менеджером:

1) собственник уже не ведет оперативное управление, но вмешивается

2) наемный менеджер

2.1) не признает право собственности и право собственника контролировать собственность

2.2) создает ручной, управляемый совет директоров

2.3) уклоняется от выполнения решений собрания акционеров

2.4) действует во имя личного обогащения

оплата услуг наемного менеджера становится слишком высокой для собственника, который делает обратный ход:

1) концентрирует собственность настолько, чтобы взять управление всеми процессами в компании в свои руки, включая оперативное управление

2) это означает отказ от признания права профессионального менеджмента на управление компанией

- это две крайности: передача ряда функций оперативного контроля и последующий возврат этих функций

- между этими двумя крайностями – масса вариантов - предпринимательская модель управления

предпринимательская модель управления предполагает наличие в компании:

1) собственника

2) наемных менеджеров

3) мягкое разграничение полномочий между ними с переплетением их функций

4) функционирование особого института кураторов менеджмента, контролирующей деятельность наемных менеджеров, чтобы они работали в интересах собственника

- корпоративное управление - это разделение управленческих функций между собственником и наемными менеджерами

такое управление состоит из

- 1) собственника,
- 2) совета директоров,
- 3) топ-менеджеров,
- 4) кураторов-контроллеров

эти четыре группы формируют управленческое ядро
своеобразный закрытый клуб,
доступ в который для других закрыт

Этот закрытый управленческий клуб

- 1) захватывает все формальные механизмы корпоративного управления
- 2) игнорирует интересы всех, кто не вошел в этот клуб
- 3) является причиной борьбы между аутсайдерами и членами клуба за перехват предпринимательской функции
- 4) эта борьба мешает эффективно управлять компанией

накопленный опыт

- позитив = это деловая хватка - позволяет быстро трансформировать проблему в ясно понимаемую задачу/цель и немедленно проводить действия решения этой задачи

- негатив =

- 1) вырабатывается привычка,
- 2) узкий специализированный подход к принятию решений,
- 3) стереотип решения задач,
- 4) планирование на короткий период,
- 5) сужается креативный подход к поиску альтернативных решений

опыт и креативность VS стандартные и нестандартные ситуации:

- 1) стандартные ситуации – прописаны в учебниках
- 2) нестандартные – ставит жизнь
- 3) поездки по Сибири

творческий подход к управлению:

- 1) это умение сочетать уроки и опыт прошлого с умением видеть будущее, умением находить альтернативы
- 2) способность соизмерять неопределенность настоящего с имеющимися ресурсами для преодоления этой неопределенности
- 3) это требует широты знаний по принципу: думай глобально, решай локально, решение проблемы может лежать в сопряженных сферах

проблема специализации:

- узкая специализация - полезная для повышения производительности труда работников
- узкая специализация для менеджера оборачивается зашоренностью и принятием однобоко проанализированных решений.

Специалист – руководитель должен освоить научные методы управления, экономику, маркетинг, финансов, рекламы

Профессиональный менеджер, знающий теорию управления, маркетинга, рекламы - должен освоить особенности производственного процесса

- Японская модель подготовки менеджера: горизонтально-вертикальный рост

три модели корпоративного управления:

- 1) англо-американская,
- 2) континентальная (немецкая) и
- 3) японская.

Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления – 1/3

Характеристики модели	Англо-американская модель	Немецкая модель	Японская модель	Предпринимательская модель
Система социальных ценностей	индивидуализм, свобода выбора	социальное взаимодействие и согласие	взаимодействие и доверие	неопределенная
Роль трудовых коллективов	Пассивная	Активная	активная сопричастность	экстремальное реагирование
Основной способ финансирования	фондовый рынок	Банки	банки	за счет близости к властным структурам
Информационная асимметрия	Менеджмент	менеджмент, "домашний" банк	главный банк	предпринимательское ядро

Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления – 2/3

Характеристик и модели	Англо-американская модель	Немецкая модель	Японская модель	Предпринимательская модель
	краткосрочный	долгосрочный	долгосрочный	сиюминутный
Стоимость капитала	высокая	средняя	низкая	неопределенная
Рынок капитала	высоколиквидный	ликвидный	относительно ликвидный	неликвидный
Основная экономическая единица (в крупном бизнесе)	компания	холдинг	финансово-промышленная группа	конгломерат

Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления - 3/

Характеристик и модели	Англо-американская модель	Немецкая модель	Японская модель	Предпринимательская модель
Тип инвестиций	Радикальные	Сложные	инкрементальны ые	авантюрные
Оплата менеджмента	Высокая	Средняя	низкая	с высокой дисперсией
Структура акционерного капитала	Дисперсная	существенно сконцентриро ванная	сконцентрирова нная	в высокой степени неопределенна я

