**З. Мусаева**

**(Ташкент, Узбекистан)**

**РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

В условиях конкуренции узбекские предприятия работают уже много лет. Конечно в каждой отрасли свои условия конкуренции, где-то слабее, где-то сильнее, но средний уровень конкуренции все-таки ниже, чем в развитых странах запада. Узбекские менеджеры работают пока в не очень сложных конкурентных условиях. Сложность их работы заключается в неустойчивости деловой среды, в изменчивости законодательства, в неумелом администрировании, в неполном исполнении обязанностей многими участниками рынка, включая государство, как орган регулирования рыночной деятельности.

Чтобы ускорить поступательное развитие Узбекской экономики, следует постепенно менять деловую среду Узбекских предприятий. Она обычно меняется под воздействием двух групп факторов: совершенствование  законодательства в сфере экономики, включая нормативные правительственные акты и совершенствование менеджмента в Узбекских предприятиях. Еще одним важным фактором, влияющим на Узбекскую деловую среду можно назвать глобализацию экономических процессов. Влияние зарубежных стран, их законодательства и их компаний на Узбекскую экономику безусловно имеет место и будет в дальнейшем усиливаться.

Поскольку конкуренция усиливается, в том числе со стороны зарубежных компаний, то Узбекские менеджеры должны строить свою конкурентную борьбу на таком же уровне, как и их соперники. Иначе Узбекские компании не выдержат напора современных методов и средств конкуренции со стороны зарубежных компаний, отстанут от них и создадут им условия для завоевания Узбекского рынка.

В последнее десятилетие теория менеджмента обогатилась разработкой глубинных процессов развития конкурентных преимуществ компаний. Если раньше только строились отдельные гипотезы о влиянии менеджмента на экономические результаты компаний, то сейчас имеется концепция  планомерного роста конкурентоспособности.

Основой новой теории являются способности организации или организационные способности. Они необходимы для трансформации бизнеса, т.е. для перестройки всей системы производства с целью приобретения конкурентных преимуществ над другими компаниями. Способности рассматриваются как свойство организации, заключающееся в эффективном использовании своих ресурсов. Правда эффективность рассматривается как получение новых рыночных результатов за счет рационального применения как внутренних, так и внешних ресурсов.

Поскольку рыночное окружение меняется, то чтобы успешно работать организации надо создать другой набор способностей. Способности означают получение данной организацией продукта, с помощью которого можно расширить продажи и потеснить конкурентов. Для создания нового набора способностей необходимо расширение «репертуара» поведения организации. В свою очередь поведение организации складывается из новых действий менеджеров, таких, которые раньше они не могли выполнять. Ниже будет раскрыт механизм формирования новых способностей организации.

Проблема развития организационных способностей возникает тогда, когда использование старых способностей не позволяет организации видеть перспективы в новых рыночных условиях. Использование в этом случае прошлых способностей в новых условиях может навредить компании.

Способности частью заложены в организации при ее создании, но могут также приобретаться извне. Приобретение способностей очень сложный процесс, включающий приобретение знаний, получение опыта,  формирование основных компетенций, расширение «репертуара», развитие стратегического видения и стратегическую трансформацию.

Компетенции являются важным условием для развития способностей организации. Способности – это внутреннее свойство организации, определяемое результатами ее деятельности. А результаты деятельности зависят от компетенции, т.е. от знаний, умений и навыков работников организации. Однако существует иерархия управления, согласно которой  высшие определяют необходимую компетенцию низших. Следовательно, компетенция  работников во многом определяется высшими менеджерами и частично объективными условиями.  Высшие  менеджеры имеют возможность преодолеть за несколько лет неблагоприятные условия и в идеале компетенция организации на 100% зависят от высшего менеджмента.

Имеются несколько основных путей практического повышения способностей организации:

1. Открытие новых каналов информации;

2. Пересмотр новых рыночных реальностей;

3. Процессы сбора, своевременной обработки и обмена информацией;

4. Использование форм и методов взаимодействия персонала.

Компетенция, лежащая в основе способностей может прирастать только двумя способами: научными исследованиями или приобретением знаний, опыта и навыков. Чаще всего предприятия не занимаются собственными научными исследованиями. Даже те крупные компании – мировые лидеры, которые ведут научные исследования, многие знания  покупают извне, так как невозможно исследования проводить во всех необходимых направлениях. Есть специализированные научные организации, которых трудно обогнать. Легче приобретать специализированные знания.

Другое дело умения и навыки. На основе приобретенных знаний можно произвести собственные опыты и эксперименты, которые и дают умения и навыки. Но есть специализированные обучающие организации, которые наряду со знаниями дают навыки через умения. Однако обучающие организации могут дать только основные, стандартные навыки и умения. А на предприятии всегда имеются собственные особенности, которые чаще заключаются  в наборе ресурсов и компетенций.

Это обуславливает необходимость обладания высшей стратегической компетенцией, которая большей частью формируется в результате творческого осмысления действительности и нахождения творческих управленческих решений. Сущностная основа такого рода компетенции – это стратегическое видение того, как может компания умело применить имеющиеся внутренние и внешние ресурсы для последовательного превращения их в значительные рыночные результаты.

В пользу такого вывода говорит тот факт, что имитация (абсорбция) новой технологии предприятием не всегда ведет к новым способностям, т.к. организационные способности формируются через специфические ресурсы и условия, такие как управленческий потенциал, стратегическое видение рынка, конкурентные преимущества и т.д.

Способности у предприятий всегда эволюционируют. Они могут размываться, или развиваться неадекватно рыночным условиям. В результате можно наблюдать отставание предприятия от рыночных условий. Это происходит тогда, когда генеральный менеджмент имеет недостаточную компетенцию и не может эффективно управлять стратегическим развитием организации.

Различают следующие основные виды организационных способностей:

1. Абсорбционные способности, которые всегда присутствуют в той или иной форме. Бывают скрытые способности, когда отдельные работники сами приобретают знания и умения, но их не включают в систему развития компетенции для достижения новой способности.  Для развития организационных способностей недостаточно наличие пусть даже высокого уровня (как система) абсорбционных способностей. Нужны еще другие способности.

2. Многофункциональные способности (стратегическое видение и планирование). Способности анализа рынка, оценки позиции конкурентов и проведения управленческого обследования ведут к разработке стратегии, которая охватывает все стороны и аспекты деятельности предприятия. Поэтому такие способности были названы многофункциональными. Сама способность разработки стратегии не дает гарантии получения реального конкурентного преимущества. Планы могут быть не реализованы.

3. Трансформационные способности, которые включают работников с определенными компетенциями в общую деятельность. Если система новой деятельности продумана и имеются работники всех необходимых компетенций, то последовательное включение этих работников с их новым «репертуаром» в систему бизнес-процессов преобразует организацию. И эти преобразования запускают процесс изготовления новой продукции и другие новые процессы, которые в совокупности создадут рост продаж, рост прибыли и увеличение доли рынка.

Развитие способностей организации заключается не только в обучении работников, повышении их уровня компетенции. Крайне необходим коллективный опыт совместной деятельности по внедрению нововведения. С этой целью необходимо приобрести опыт в эксперименте по изменению «репертуара» путем реконфигурации и рекомбинации ресурсов и рутин *(под рутинами понимаются стандартизованные действия работников)*. Такой эксперимент поможет увеличить способности компании к освоению нового знания и к трансформации организации.

Другим условием развития способностей является  **экспертиза.**  Наивысший уровень компетенции, как было давно доказано, имеется у экспертов. Экспертами являются специалисты узкого профиля, проработавшие по этой специальности более 10 лет, имеющие научные публикации и практический опыт решения проблем по специальности. Эксперты обладают не только большими знаниями и опытом, но и творческими способностями. Им легче найти нестандартное решение по их профилю. А как мы помним, способности организации – это не только выработка новой продукции, но и получение рыночных результатов. Поскольку рыночные условия меняются, то организация должна быть способна вырабатывать новые решения для достижения успеха всякий раз за многие годы. Следовательно, вырабатывать новые нетрадиционные решения могут только эксперты, как специалисты высшей компетенции.

Если эксперты  интегрированы в компанию, тогда достигается преимущество в способностях. Чтобы интегрировать экспертов, необходимо создать систему распространения, интеграции и трансформации знаний. Эта система делает организацию менее зависимой от экспертов, поскольку они находятся вне организации, но связаны с ней информационными каналами и договорами. Это будет система импортирования экспертных знаний.

При создании механизма развития организационных способностей важно иметь методику оценки уровня способностей. Она должна показывать, насколько развиты способности у организации. Для этого нужно иметь шкалу и показатели для сравнивания. Поскольку проблема оценки способностей новая, то пока никаких методик оценки еще не выработано. Можно только предложить подход к оценке организационных способностей.

Исходя из анализа сущности способностей можно сделать вывод о возможном измерителе. Таким инструментом может служить вопрос: в какой мере учтены организацией рыночные реальности? Дело в том, что если способности организации слабые, то в своей деятельности она плохо учитывает рыночные реальности. А если она полностью учитывает рыночные реальности, то должны быть получены максимальные рыночные результаты. Следовательно, способности соответствуют мере учета рыночных результатов.

Другим направлением оценки является оценка компетенции. Компетенция в организации, как правило, представлена многообразная. Поэтому оценку надо проводить по направлениям деятельности и по должностям. Например, стратегическая компетенция соответствует высшим менеджерам. Она охватывает понимание стратегических проблем в общем и проблем реальных в организации в частности. Компетенция может быть разделена по уровням на знания, умения и навыки. Компетенция высшего уровня должна включать навык творческого решения стратегических проблем.

Требуется проведение дальнейших исследований по расшифровке процессов и механизмов развития организационных способностей.

Практические менеджеры в Узбекистане к сожалению имеют недостаточную профессиональную подготовку. По нашим оценкам, только около 20 % менеджеров имеют дипломы высшего образования по менеджменту. Еще около 20 % имеют сертификаты курсов по менеджменту. Таким образом, при решении вопросов стратегического развития организации в условиях международной конкуренции  отечественные менеджеры заметно уступают иностранным в профессиональной подготовке.

Узбекистан отстает от развитых стран и по качеству подготовки менеджеров, поскольку программы подготовки несколько устарели и качество подготовки недостаточное. Многое студентам дается из книг и сугубо теоретического материала, тогда как на работе выпускникам приходится решать практические проблемы. Недостаток практических навыков и нехватка современных зарубежных материалов объясняется трудностями всей системы образования в Узбекистане. Профессора, доценты и преподаватели мало участвуют в управленческих исследованиях, в которых осваивается практика Узбекских предприятий. Существует также проблема нехватки учебников, специальных журналов и книг по менеджменту.

Проблемы развития менеджмента в Узбекистане при высоких темпах развития экономики вполне разрешимы.