

Кыргызский национальный университет им.
Ж.Баласагыя
Институт экономики имени Дж.Алышбаева
Национальной академии наук Кыргызской
Республики

Диссертационный
совет Д.08.09.389

На правах рукописи
УДК
338.242(575.2)(043.3)

Джылкычиева Жыллыз Токтобексвна

Проблемы и особенности развития менеджмента на
современном этапе (на примере Кыргызской
Республики)

Специальность 08. 00. 05 -
Экономика и управление народным
хозяйством

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

2009

Работа выполнена на кафедре «Экономика»
Кыргызского национального университета им.Ж.Баласагына

Научный руководитель: доктор экономических наук,
профессор
Асанова Айсалкын Асановна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,
профессор
Идинов Кубанычбек Идинович
кандидат экономических наук
Калманбетова Гульзат
Талимбековна

Ведущая организация: Кыргызско -российский
славянский
университет им.Б.Н.Ельцина,
кафедра
«Экономика и управление на
предприятии» по
адресу: 720022,
г.Бишкек, пр.Чуй 6

Защита диссертации состоится «28» августа 2009 г. в
16.00 часов на заседании межведомственного
диссертационного совета Д.08.09.389 по защите диссертаций
на соискание ученой степени доктора (кандидата)
экономических наук в Кыргызском национальном
университете им.Ж.Баласагына в Институте экономики и
финансов по адресу: 720033, Кыргызская Республика,
г.Бишкек, пр.Манаса 101, ауд. 218.

С диссертацией можно ознакомиться в
библиотеке Кыргызского национального университета
им.Ж.Баласагына

Автореферат разослан «10» июля 2009 года

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д.08.09.389
кандидат экономических
наук

Рысалиева
Г.О.

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Радикальная перестройка системы управления экономикой, переходящая на рельсы рыночных отношений - одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в нашей стране. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятий, положение которых в рыночной экономике коренным образом меняется.

Старые советские предприятия в условиях централизованного планирования народного хозяйства не нуждались в выработке реакции на изменения условий хозяйственной деятельности и соответственно в создании открытых систем управления. В результате, под давлением внешних и внутренних изменений, предприятия теряют управляемость и несут финансовые потери, возникла серьезная проблема - отсутствие эффективной системы управления.

Речь идет, прежде всего, о такой системе управления, которая порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночной системы хозяйствования, связанными с удовлетворением в первую очередь индивидуальных потребностей, обеспечением заинтересованности работников в наивысших конечных результатах, растущими доходами населения, регулированием товарно-денежных отношений и т.д.

Менеджмент как современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, предполагает создание условий, необходимых для их эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйствования на уровне фирмы в условиях дефицитности ресурсов, на достижение высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации фирмы к новым рыночным условиям.

Кроме того, значимость данной проблемы обусловлена рядом следующих обстоятельств:

во-первых, изменение развития нашей страны от социалистического хозяйства к экономике рыночно-предпринимательского типа означает необходимость разработки новых подходов и взглядов на систему управления;

во-вторых, при проведении реформ в народном хозяйстве Кыргызской Республики должны быть соблюдены: особенности предшествующего развития, современного состояния экономики и управления, а также фундаментальные знания современных принципов и механизмов менеджмента, принятых в мировом сообществе;

в-третьих, в связи с переходом кыргызских предприятий к рыночной экономике возникает необходимость рассмотрения новых подходов к проблеме эффективности, методологии ее измерения и оценки;

в-четвертых, переход кыргызской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена - предприятия, производственного отделения.

Практическое использование такого опыта на отечественных предприятиях и объединениях - одна из первоочередных задач.

В-пятых, широкий выход отечественных предприятий и объединений на мировые рынки обуславливает необходимость изучения и знания практики менеджмента.

В Кыргызстане, как теория, так и практика менеджмента достаточно не изучены, в этой связи дальнейшее изучение путей развития и совершенствования менеджмента в условиях экономических преобразований в экономике приобретает огромное значение.

Степень изученности проблемы. В зарубежной, российской и отечественной экономической литературе теоретико-методологическим аспектам исследования развития менеджмента уделяется немалое внимание. Об этом свидетельствует значительное увеличение за последнее десятилетие числа монографических работ, статей и диссертаций.

Проблемам развития и практического использования менеджмента посвятили свои исследования многочисленные поколения экономистов, представляющих различные экономические школы. Теоретические вопросы зарождения и развития менеджмента в других странах исследованы в фундаментальных работах зарубежных ученых и экономистов прошлого столетия и наших современников, в числе которых А.Смит, Д.Риккардо, Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер, А.Х.Маслоу, Д.Макгрегор, Ф.Джилбрет, Х. Гантт, Ч.Баббидж, М.Портер, Ф.Котлер, М.Х.Мескон, И.Ансофф и др.

Теоретико - методологические вопросы управления нашли отражение в монографиях и публикациях ученых стран СНГ и Кыргызстана: Аганбегяна Л.И., Виханского О.С., Герчиковой И.Н., Евенко Л.И., Травина В.В., Уткина Э.А., Койчуева Т.К., Асановой А.А., Рахматова А.Р., Кудабасева Г.З., Турсуновой С.А., Турдукулова Ф.З., Айтугановой Дж.Дж., Джумабаевой М.З и др.

Исследования последних лет представляют собой значительный вклад в развитие теории управления. Однако экономисты отмечают, что в Кыргызстане даже с приватизацией значительной части реального сектора нет сдвигов в экономике в связи с отсутствием качественно нового типа управленца-менеджера. Также вопросы развития менеджмента, его особенности в условиях трансформирующейся экономики, определение подходов и критериев эффективности менеджмента, остаются недостаточно изученными.

Сложность и многоплановость исследуемой проблемы, наличие дискуссионных вопросов, объективная необходимость их научного осмысления и комплексного анализа предопределили выбор темы, цель и задачи диссертационной работы.

Связь темы диссертации с крупными научными программами, основными научно-исследовательскими работами, проводимыми научными учреждениями. Исследуемая проблема диссертации является одним из основных механизмов реализации Стратегии развития страны на 2007-2010 годы.

Объектом исследования послужили предприятия плодоовощной промышленности республики.

Предметом исследования являются теоретико-методологические основы, экономические закономерности, проблемы и особенности менеджмента.

Цель диссертационной работы - на основе исследования теоретико-методологических аспектов менеджмента, раскрыть особенности и проблемы развития менеджмента в республике, выработать практические рекомендации совершенствования систем менеджмента на предприятии. Указанная цель предопределила необходимость постановки и решения следующих исследовательских задач:

- раскрыть теоретические аспекты менеджмента и определить необходимость его развития в экономике республики;

- углубить исследования различных теоретических школ и подходов, определить их вклад в развитие менеджмента;

- обобщить мировой опыт развития моделей менеджмента и изучить возможности их адаптации к условиям Кыргызстана;

- выделить особенности и основные проблемы в развитии

менеджмента на предприятиях республики;

- проанализировать современное состояние

менеджмента на предприятиях плодоовощной

промышленности Кыргызстана;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы менеджмента предприятий.

Теоретической и методологической основой исследования служат теоретические положения и методологические подходы отечественных и зарубежных ученых, классиков науки управления. Оно опирается на материалы, научные работы, опубликованные в периодической печати.

Диссертационное исследование осуществлялось на основе системного подхода, использовались приемы и методы экономического, логического, статистического анализ, современные средства и методы информационно-коммуникационных технологий.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Кыргызской Республики по вопросам организации предпринимательской деятельности, данные Национального статистического комитета, «Стратегия развития страны на 2007-2010 годы» и другие правовые и нормативные акты Кыргызской Республики.

Научная новизна исследования заключается в следующей постановке и решении задачи расширения научных знаний:

1. углублены и развиты теоретические представления о содержании и направлениях развития менеджмента в условиях рыночной экономики, базирующиеся на основе изучения различных теорий, школ и моделей менеджмента;

2. уточнено содержание понятия «менеджмент» и предложена авторская трактовка данного понятия;

3. выявлены на основе анализа особенности и проблемы развития

менеджмента в условиях Кыргызстана;

4. дана авторская версия этапов развития и моделей менеджмента в Кыргызстане;

5. разработаны рекомендации дальнейшего развития системы менеджмента компаний, основанные на предложенной автором методике выявления потребности в организационных изменениях.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту.

1. Теоретике - методологическая часть исследования:

- уточнено понятие «менеджмент» как самостоятельный вид социально-практической профессиональной деятельности, и особый процесс организации и управления, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей и задач, посредством эффективного выполнения функций;

- в теоретическом аспекте раскрыты основные достижения и недостатки

различных школ менеджмента;

- проведен сравнительный анализ современных моделей менеджмента;

- раскрыта необходимость измерения и оценки эффективности

менеджмента.

2. Аналитическая часть проводимого исследования:

- проведена оценка воздействия различных социально-экономических

факторов на развитие национальной модели менеджмента в Кыргызской

Республике и выявлены ее особенности и черты;

- дан анализ развития и проблем управления на предприятиях плодовоовощной промышленности Кыргызской Республики;

- рассмотрены основные проблемы менеджмента компаний республики.

3. Практическая часть исследования:

- обоснована необходимость в организационных изменениях на предприятии;

- на основе разработанной автором методики выявления потребности в организационных изменениях в диссертационном исследовании было проведено анкетирование;

- проведенный анализ данных анкетирования позволил выработать и рекомендовать мероприятия по организационным изменениям на предприятии.

Данное **исследование** является новым в изучении современных тенденций и особенностей развития менеджмента предприятий в экономике Кыргызской Республики и может послужить основой для дальнейшего углубленного исследования проблемы формирования национальной модели менеджмента.

Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что результаты исследования? получили практическое применение на практике в ОсОО «Рахмонберди» при совершенствовании организационной структуры управления.

Разработанные и обоснованные методологические подходы, теоретические положения могут быть использованы в дальнейших исследованиях данной проблемы, в практике ее решения и реализации.

Научные результаты были внедрены в учебный процесс Кыргызского национального университета им. Жусупа Баласагына при изучении курса «Менеджмент». Также материалы диссертации использованы при создании электронного учебника «Менеджмент».

Экономическая значимость полученных результатов.

Сформулированные в диссертации положения, выводы и предложения

были использованы в ОсОО «Рахмонберди». Экономические результаты данных преобразования за период с 2005 по 2007 год выразились в более чем в трехкратном росте выработке одного работающего и росте месячной заработной платы. Объем реализации продукции увеличился в 1,6 раза.

Личный вклад соискателя. Рекомендации, предложенные автором в данной диссертации внедряются на Кыргызской фондовой бирже при проведении конкурса «Лучший менеджер».

Апробация результатов работы. Основные результаты исследования автора были доложены на конференциях: Республиканская научно-практическая конференция, посвященная 50-летию экономического факультета Кыргызского национального университета имени Ж.Баласагына в 2005 году, Международная научно-практическая конференция Центра менеджмента и бизнеса Кыргызского национального университета им.Ж.Баласагына «Университетское экономическое образование: реалии и перспективы» в 2006 году, Научная конференция Центра МАНОП Кыргызского национального университета имени Ж.Баласагына «Наука и образование: проблемы и перспективы» в 2007 году.

Публикации. Результаты диссертации опубликованы в 9 публикациях автора общим объемом свыше 10 п.л. Было выпущено учебное пособие «Менеджмент» в соавторстве с д.э.н., профессором Асановой А.А., Борубаевым А.А.

Структура и объем диссертации. Цель, задачи и специфика исследования определили выбор логики и структуру работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы. Содержание работы изложено на 164 страницах машинописного текста и включает 33 таблиц и 17 схем и рисунков, список литературы из 183 наименований.

Основное содержание работы

Во введении обоснована актуальность работы, степень изученности проблемы, сформулированы цели и задачи исследования, определены объект и предмет исследования, раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе диссертации «Теоретические и методологические аспекты развития менеджмента» рассмотрены теоретические представления о содержании и направлениях развития менеджмента в условиях рыночной экономики, на основе изучения различных теорий, школ и моделей менеджмента. Особо выделена важность оценки качества менеджмента компании.

Менеджмент является одной из наиболее важной составляющей в развитии любого предприятия. Исследования, направленные на изучение менеджмента с учетом специфики различных аспектов экономики и задач, в контексте развития кыргызской экономики являются сравнительно новыми.

В диссертационной работе, в рамках экономики предприятия, менеджмент рассматривается как экономическая категория и многоплановое явление рыночной экономики.

Проведенные в диссертации исследования показали, что наиболее приемлемым применительно к предприятию будет понимать под менеджментом самостоятельный вид социально-практической профессиональной деятельности, и особый процесс организации и управления, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей и задач, посредством эффективного выполнения функций.

Анализируя существующие методологические подходы к определению менеджмента, автором было выявлено, что отсутствие общепринятых, универсальных определений привело к их избытию.

Одни авторы рассматривают менеджмент как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых в странах с рыночной экономикой с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли¹.

Другие к толкованиям менеджмента относят: способ, манеру общения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки; искусство повлиять на события².

Третьи утверждают, что менеджмент - это элемент современной человеческой культуры, включающий в себя традиции, историю, концепции, институты, практику, направленные на управление человеческой деятельностью.

В ходе исследования было выяснено, что понимание менеджмента должно, прежде всего, базироваться на том, что, с одной стороны менеджмент социально-практическая деятельность, направленная на создание, обеспечение функционирования и развития организации, предназначенная для достижения определенных целей. С другой, менеджмент как научная дисциплина представленная совокупностью эмпирических знаний и широким спектром концепций, раскрывающих и моделирующих различные аспекты управленческой деятельности.

Специфика менеджмента как теоретической дисциплины определяется, по меньшей мере, двумя его главными особенностями:

1. ориентированность на решение социально-практических задач;
2. междисциплинарным характером.

Формирование научно-теоретического менеджмента движимо не академическим, а, прежде всего, социальным интересом достижения большей

¹ Валуев С.А., Игнатъева А.В. Организационный менеджмент.- М.: Машиностроение, 1993. Игнатъева А.В. Основы менеджмента.- М.: Финстатинформ, 1996.

эффективности фактически во всех сферах организационной деятельности людей. Выработка правил и норм эффективной практической организационной деятельности составляет его главную задачу. Такая ориентированность теоретического менеджмента дает нам основание отнести его к классу практико-технических дисциплин.

Исследуя развитие менеджмента, было выяснено, что в своем развитии менеджмент прошел несколько этапов, на каждом из которых решал задачи, которые ставил крупный бизнес (таблица 1.)

Таблица
1 Проблемы бизнеса и развитие менеджмента

Период, годы	Главные проблемы бизнеса	Ключевые решения, предлагаемые	Научные школы и подходы
Начало века 1935	Эффективное функционирование крупной организации	Формирование иерархических структур	Научная и административная
1936-1955	Максимизация выпуска продукции и эффективности	Мероприятия по увеличению производительности	Школы человеческих отношений и поведенческих
1956-1970	Усиление управленческого контроля за всеми	Построение систем	Системный подход
1971-1980	Успешное конкурентное позиционирование на рынках	Стратегическое планирование	Ситуационный подход
1981-1985	Эффективная реализация намеченных	Формирование культуры организации	Ситуационный подход
1986 - конец 80-х	Адаптация к растущим и ускоряющимся изменениям	Инновационный менеджмент	Ситуационный подход
1990 - начало 21 века	Максимальное использование всех возможностей	Лидерство и корпоративная культура	Новые подходы

Источник: Румянцева З.П. Менеджмент на пороге нового столетия // РЭЖ., №9. 1999. С. 54

Исследование показало, что научным менеджментом было развито немалое количество теорий и подходов, которые значительно расширили представление об управлении как науке, сформулировали его принципы, определили цели, задачи и функции, разработали механизмы и методы их реализации, а также критерии оценки деятельности менеджеров и менеджмента в целом и каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в развитие менеджмента.

Рассмотренные в диссертации концепции современного менеджмента говорят о том, что на современном этапе в теории менеджмента отобрано то рациональное, что было достигнуто на предыдущих фазах развития. Поэтому можно говорить, что современная теория менеджмента включает как элементы тейлоризма, так и элементы «движения за гуманные отношения» и административно-бюрократического подхода.

Учитывая мировой опыт, свидетельствующий об имеющихся моделях менеджмента, исследование показало существование определенных общих закономерностей развития.

Так, в практике менеджмента различают три модели менеджмента: американская, японская, европейская.

В целом, система менеджмента должна оцениваться с точки зрения того, как она позволяет стране эффективно мобилизовать личностный и общественный потенциал народа для реализации постоянного роста производства, и роста организации. Для того чтобы оценить, насколько каждая из существующих моделей соответствует интересам организации и экономики государства, нами была сделана попытка, сформулировать ряд критериев современной модели менеджмента, которые состоят в следующем:

- менеджмент должен быть связан с общественно-экономическим укладом страны, отражать исторические особенности, культуру и общественную психологию;

- система управления персоналом - это система, в которой успех фирмы связывается с гармонией человеческих отношений внутри фирмы;

- система контроля - система, обеспечивающая соответствие результатов целям организации;

- система управления качеством - система, способствующая повышению конкурентоспособности организации.

Исследования национальных моделей менеджмента позволили обнаружить в результате сопоставления их сильные (и слабые) стороны.

Функционирование системы менеджмента направлено, прежде всего, на повышение эффективности деятельности организации в целом, и основные показатели ее эффективности следует отыскивать в конечных результатах работы организации. ••Поэтому на наш взгляд, более простым, но менее корректным с методологической точки зрения, является оценка эффективности менеджмента не с позиций самих конечных результатов, а с точки зрения того, как система менеджмента способствует получению этих результатов.

Вторая глава работы «Становление и развитие менеджмента в экономике Кыргызской Республики» посвящена процессам формирования национальной модели менеджмента в экономике Кыргызской Республики на современном этапе на основе оценки менеджмента предприятий плодовоовощной промышленности Кыргызстана.

Современный менеджмент, в зависимости от того, где он развивается и формируется, имеет ряд общих и специфических особенностей. Общие черты отражают модель экономики, социально-экономические потребности управления, уровень развития научно-технического прогресса и ряд других подобных факторов.

Существует ряд специфических факторов, влияющих на менеджмент. К ним относят национальные особенности общества, исторические особенности его развития, географические условия, культура и другие факторы.

Таким образом, местная специфика теперь становится одним из конкурентных преимуществ национального менеджмента. Причем это влияние носит как положительный, так и отрицательный характер.

На наш взгляд, развитие менеджмента в Кыргызстане обусловлено следующими факторами:

1. Факторы экономического характера:

- экономические условия хозяйствования;
- формирование рынка и рыночной инфраструктуры;
- развитие предпринимательства.

2. Факторы правового характера:

- развитие различных форм собственности;
- несовершенство законодательства, низкий уровень правового сознания населения.

3. Факторы социально-культурного характера:

- социальные особенности, убеждения;
- родственные связи;
- образование, грамотность.

Кыргызстан, как и ряд стран, ранее входивших в СССР, приступили к решению весьма сложной и ранее не решаемой в мировой практике задачи -перехода от плановой и почти полностью регулируемой государством экономики к основам рыночной демократии.

Экономические реформы охватывали такие основные направления как снижение уровня инфляции и ее стабилизация, обеспечение устойчивости национальной валюты, сокращение дефицита бюджета, структурная перестройка крупных убыточных предприятий, демонополизация отдельных секторов экономики, выполнение государственной программы приватизации, либерализация цен и внешнеэкономической деятельности, усиление социальной защиты населения.

Опыт формирования менеджмента в Кыргызской Республике, на наш взгляд, можно разделить на следующие этапы.

Первый этап - с 1991 по 1995 год. Первый этап развития кыргызского менеджмента связан с периодом реализации Программы перехода к рынку,

утвержденной на осенней сессии Верховного Совета республики (1990 г.). Данная программа предусматривала развитие новых производственных отношений, в том числе рынок и рыночные отношения: акционерная собственность на средства производства, свобода предпринимательства, конкуренция, свободные цены и т.д.

Решающее значение для стабилизации экономики и преодоления трансформационного спада должны были играть институциональные реформы и, в первую очередь, приватизация.

Приватизация, конечной целью которой было-создание эффективного собственника. В Кыргызстане приватизация проводилась ускоренными темпами. Итогом преобразования государственной собственности в республике стало формирование негосударственного сектора, являющегося реальной базой для развития рыночных отношений в экономике, изменений стереотипов экономического поведения хозяйствующих субъектов.

Однако, как отмечают ряд специалистов, в том числе Д.А. Мусаева: «Одной из главных причин глубокого спада экономики, очевидно, является то, что на смену старым механизмам хозяйствования не пришли новые...»⁴. Кроме того, поспешная приватизация привела к расхищению и разрушению станков, машин и оборудования, разворовыванию материальных и финансовых ресурсов, потере опытных и квалифицированных рабочих и специалистов.

Таким образом, первые этапы приватизации решили лишь промежуточную задачу - формирование многообразия форм собственности.

Второй этап - с 1996 по 1999 год. Данный этап развития менеджмента в Кыргызстане связан с дальнейшим развитием негосударственного сектора экономики. Многие предприятия с неэффективным менеджментом прекратили существование. Обострилась конкуренция на рынке. В этих условиях на второй план уходит интуиция и предпринимательский талант. Стало ясно, что важнейшими конкурентными преимуществами становятся уровень профессиональной подготовки управленческой команды компании, произошло повышение требований к уровню квалификации руководителей.

Третий этап-с 2000 по март 2005 года. Для решения проблем по оздоровлению и сокращению количества убыточных предприятий был использован институт банкротства. Ими за 1995-2005 годы были признаны банкротами 532 предприятия. Это связано с обеспечением реального и эффективного управления госимуществом и государственными пакетами акций в приватизированных предприятиях, повышением эффективности их работы на основе привлечения иностранных инвестиций, подготовки к разгосударствлению и приватизации базовых отраслей экономики.

В настоящее время развитие менеджмента на различных предприятиях Кыргызстана имеет свои особенности, что позволяет говорить о его различных моделях, так в настоящий момент можно условно выделить три модели управления:

1. модель здравого смысла;
2. западная модель;
3. советская модель.

Первая модель распространена преимущественно в сфере малого и среднего предпринимательства.

Вторая модель представлена западными фирмами, работающими на кыргызском рынке. Кыргызские фирмы перенимают в основном внешнюю атрибутику западного управления почти не обращая никакого внимания на западные технологии внутрифирменного управления, т.е. западный менеджмент заметно повлиял на форму и техническую сторону и почти не оказывает заметного влияния на само существо кыргызского менеджмента.

Третья модель управления самая распространенная. Несмотря на многочисленные реформы макроэкономики, порядок управления на многих крупных предприятиях до сих пор остается практически неизменным со времен СССР и обладает характерными чертами административно-командной системы управления.

Основными характерными чертами национальной модели менеджмента являются:

1. собственность и менеджмент. Во многих кыргызских компаниях собственность не отделена от менеджмента. Во главе находятся их основатели, либо, родственники. Кыргызцы ценят кровно-родственные отношения, на основе которых формируются настоящие кланы. Как заметил один из авторов, «страна клановой демократии». То, что это не просто слова,

Таблица

2 Ключевые функции менеджмента в Кыргызстане

Функции менеджмента	Кыргызстан
Лидерство	Контроль основан на властных полномочиях
	Ранжирование полей а не
	Менеджер знает больше и
	Полчиненные ожидают
Коммуникация	Эмоциональное требование
	Письменная коммуникация является более
Решение проблем и принятие решений	Предпочтение отдается межличностным отношениям
	Индивидуальное и групповое
	Учитываются по
	Полчиненные ожидают
Стратегия и планирование	Менеджер знает ответы и принимает решения
	Краткосрочное
	Краткие письменные
	Бизнес сфокусирован на

³ Гребеншиков И. Переходный период...от номенклатуры к родоплеменной элите.// Слово Кыргызстана.-

1996.3-4 декабря.

⁶ Разработана автором

подтверждают международные эксперты, отмечая, сложность прослеживания кланово-племенных связей и региональный расклад государственного аппарата, где требуется не просто компетентность и лояльность, но и регионально-племенная принадлежность.

2. стиль управления, коммуникация и принятие решений. В большинстве, менеджменту характерны такие принципы, как: иерархичность, авторитаризм, централизованность. Предприниматели склонны принимать лично все основные управленческие решения. Принятие решения, особенно, если речь идет о вопросах управления финансами, централизованно и строго контролируется менеджерами в одностороннем порядке.

Современное состояние развития менеджмента на предприятиях промышленности характеризуется следующими позитивными процессами, позволяющими говорить об эффективном управлении:

- важным фактором изменений в подходах к управлению предприятиями в настоящее время является изменение мышления руководителей, их отношения, оценок и восприятия ситуации в бизнесе и внешней среде;

- в частной собственности находится 89,2 процента предприятий промышленного производства;

- в период с 2003-2007 годы сохраняется тенденция снижения доли нерентабельных предприятий, что свидетельствует об улучшении финансово-хозяйственной деятельности и повышении эффективности управления предприятиями;

- финансово-хозяйственная деятельность предприятий реального сектора экономики в период с 2003 по 2007 годы была рентабельной. Ее уровень в этот период колебался от 2 до 15,8 процента.

Плодовоовощная промышленность Кыргызстана, за исключением нескольких предприятий, создана в советское время. В начальный период проведения реформ, связанных с переходом экономики на рыночные условия хозяйствования и акционированием предприятий, отрасль была практически разрушена, не было связи с предприятиями. Как показало исследование, для части из них, трансформация отношений собственности еще имеет формальный характер. Не все, вновь созданные частные хозяйствующие субъекты, в силу сложившегося психологического стереотипа, обрели новую систему мотивации и заинтересованности в эффективном труде, действующий механизм управления производителей не в полной мере отвечает требованиям рыночных отношений.

Анализ развития отрасли переработки овощей и фруктов, проведенный в период с 2003 по 2007 годы ставил основной целью определить характер изменений, произошедших в отрасли, а так же оценить ситуацию по различным аспектам управления и бизнеса.



Рис.1. Количество опрошенных предприятий по регионам республики

Без сомнения можно констатировать то, что состояние менеджмента отразилось на объемах производства. Как видно из таблицы 3, по данным официальной статистики за последние пять лет выросли только объемы производства фруктовых и томатного сока. По остальным видам продукции наблюдается либо существенное падение производства, либо его объемы нестабильны, и в целом, сохранились на прежнем уровне.

Таблица 3. Объемы производства в отрасли в 2003-2007 гг.

	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Соки фруктовые и овощные,	1 153,1	3 507,2	3 462,8	3 653,0	5 1204
Сок томатный, всего, тыс.литров	37,6	90,4	98,0	212,5	344,9
Сушеные овощи и грибы, всего, тонн	307,1	395,2	108,7	39,7	13,1
Овощи и грибы консервированные, всего, тонн	2 206,5	3 012,1	949,0	2 461,7	1396,0
Фрукты консервированные, тонн, всего	341,7	244,5	173,4	122,4	83,3
Фрукты для хранения (изюм, курага, чернослив, яблоки и прочее),	0,0	36,7	17,0	360,0	0,0

По данным Национального статистического комитета Кыргызской Республики

■&*

Наиболее важной проблемой данной отрасли является неразвитость менеджмента. Отсутствие профессиональных менеджеров является одной из главных проблем. Так, по мнению руководителей предприятий отрасли - 44% ставили на первое место управление производством, 26% - управление маркетингом, 19% - управление финансами, 11% - управление сбытом.

Собственники бизнеса осуществляют оперативное руководство на 81% опрошенных предприятий. На 19% предприятий возглавляют наемные менеджеры. При этом на большинстве опрошенных предприятий первый руководитель предприятия отвечает за выполнение всех ключевых функций бизнеса. Соответственно, на предприятиях пока крайне слабо выражена специализация в ключевых функциях, сосредоточенная в выделенных для этого должностях.

Отсутствие планирования, в том числе и стратегического, является одним из симптомов болезни многих предприятий. План развития в виде документа разрабатывают лишь 47% предприятий, 53% предприятий не разрабатывают и не используют в своей деятельности планы развития в виде документа.

В качестве причин, по которым руководство не использует в своей деятельности планы развития, были названы следующие причины: руководители не видят пользы в разработке такого плана, многие руководители считают данный вид работы важным, но отсутствие знаний и опыта стратегического планирования не дают возможность его использовать. Часть опрошенных руководителей сходятся во мнении, что видение будущего не обязательно переносить на бумагу в виде плана и не считают ее приоритетной работой.

Таким образом, лишь треть предприятий, не имеющих планов развития, не разрабатывают его по причине отсутствия опыта и знаний. 34% от общего количества опрошенных предприятий не считают необходимым или важным наличие плана развития бизнеса.

Эффективность функционирования современного менеджмента определяется вкладом в достижение организационных целей. В ходе проведения опроса руководителей были названы следующие цели, которые ставятся перед предприятием (таблица 4).

При этом есть заметные отличия между целями, озвученными предприятиями и основными проблемами в управлении. Так, 50% предприятий озвучили проблемы в сфере управления персоналом (лишь у 9% предприятий есть цели, в целом пересекающиеся с данными проблемами). 19% предприятий заявляют об отсутствии проблем в управлении, два предприятия (6%) затруднились назвать какие-либо проблемы.

На предприятиях отрасли проблемы управления такие же, как и в других отраслях экономики. Меняется отношение к управлению, но многие предприятия не могут адаптироваться к современным условиям.

**Таблиц
а 4 Цели предприятий⁸**

Цели предприятий	Количество
Модернизация, переоснащение	17
Производство новых видов продукции	16
Увеличение объемов производства	14
Решение задач сбыта продукции	11
в т.ч. развитие экспорта	6
Повышение качества продукции	4
Повышение эффективности работы, управления, квалификации	3
Поиск поставщиков	3
Получение прибыли	2
Открытие филиала	1
Посадка фруктовых деревьев	1

34% предприятий не испытывают потребности в обучении персонала (рядовых работников, специалистов, менеджеров). 44% опрошенных предприятий испытывают такую потребность периодически. 22% предприятий нуждаются в обучении менеджеров. Как показал анализ на предприятиях отрасли существует потребность в обучении менеджеров по следующим направлениям: управление маркетингом, технологии продаж, управление производством, управление качеством, управление дистрибуцией, стратегическое планирование, управление финансами, управление персоналом.

На наш взгляд, существенными недостатками в развитии менеджмента на отечественном рынке являются следующие:

- невысокий уровень специализации управленческих функций;
- трудности анализа и оценки внешней среды предприятия и сложности с поиском ресурсов для его развития;
- сложности с формированием эффективной структуры управления;
- трудности с созданием и поддержанием благоприятного климата в коллективе;
- проблемы стимулирования продуктивной работы подчиненных;
- проблема выбора стиля руководства;
- отсутствие стратегии в кадровой политике предприятия и др.;
- информационное поле недостаточно используется менеджментом в силу неразвитости соответствующей инфраструктуры.

⁸ Примечание- составлена на данным опроса.

а 5 Проблемы в управлении предприятиями

Проблемы в управлении предприятиями	Количество
Проблемы в управлении персоналом	16
недостаток квалифицированных	12
низкая заработная плата	3
отсутствие возможности заключать трудовые договоры	1
Недостаток оборотных средств	7
Замена оборудования/техническое	3
Сбыт готовой продукции	3
Проблемы сырьевой базы	2
Коммунальные проблемы	1
Нехватка информации	1
Экономическая нестабильность	1

Таким образом, анализ развития и современного состояния экономики позволяет сделать следующие выводы: в республике созданы первоначальные условия для формирования характерной для экономики Кыргызстана модели менеджмента: институт частной собственности, свобода предпринимательства, корпоративное управление, государственная поддержка развития малого и среднего бизнеса. Ведется подготовка профессиональных специалистов для структур управления.

Третья глава диссертации «Пути совершенствования менеджмента и направления его развития» посвящена основным направлениям развития менеджмента на предприятиях.

Исходя из всего вышесказанного, можно с уверенностью утверждать, что на сегодняшний день в Кыргызстане, в интересах выживания и гибкого реагирования на динамично меняющиеся рыночные условия, повышения устойчивости и адаптационной способности в удовлетворении потребительского спроса, преодоления отставания в развитии техники и технологии, в обеспечении высокого качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому, преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений.

Внедрение системы менеджмента, по нашему мнению, способно принести организации практически любого профиля, широкий спектр преимуществ. Особенная, международные, финансовые организации уделяют серьезное внимание наличию системы менеджмента в компании, устанавливают меньшие страховые проценты при финансировании, а

Примечание- составлена на данным опроса

страховые компании-меньшие тарифы при страховании для компаний, внедривших или внедряющих современные системы менеджмента.

Необходимо отметить, что эти проявления внедрения системы менеджмента могут и должны быть взаимосвязанными с системными и рисковыми изменениями. В совокупности они приводят к эффекту синергии: в лучшем случае система менеджмента запускает механизм последовательного улучшения в организации, способствуя совершенствованию устойчивости, результативности и эффективности компании в целом.

В разработанной автором таблице 6, показаны положительные эффекты от внедрения системы менеджмента в компании.

Таблица 6

Положительные эффекты внедрения системы менеджмента¹⁰

Эффекты	Результаты
Системные (структурные)	
Развитие системы стратегического и тактического управления	Повышение устойчивости компании Повышение эффективности управления
Развитие взаимодействия между подразделениями и функциональными направлениями	Устранение дублирования функций и повышение эффективности взаимодействия
Развитие системы мотивации и обучения персонала	Обеспеченность квалифицированным персоналом Повышение эффективности
Рыночные	
Приоритет при взаимодействии с	Возможность взаимовыгодного и
Меньшие рискованные платежи при взаимодействии с финансовыми	Снижение расходов по кредитам и страхованию Возможность получения
Преимущества при участии в	Возможность получения либо размещения выгодного
Развитие систем менеджмента и взаимодействия с	Рост рыночной капитализации
Рисковые	
Меньше вероятность и последствия нештатных ситуаций	Меньшие платежи/выплаты Уменьшение непроизводственных
Ресурсные	
Снижение себестоимости за счет рационального использования сырья и	Увеличение прибыли Повышение стабильности

Разработана автором

Процесс внедрения системы менеджмента должен включать три этапа:

- предпроектную подготовку;
- проектирование;
- внедрение.

Каждая стадия данного процесса включает конкретный состав работ и методов, способствующих достижению поставленных целей.

Внедрение системы менеджмента приведет к необходимости совершенствования организационной структуры управления. Предложенная автором методика, относится к экспертно-аналитическому методу обследования и состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, выявлении потребности и выработке рекомендаций по организационным изменениям.

Как показывает опыт, процесс внесения коррективов в организационную структуру управления должен предусматривать:

- систематический анализ функционирования организации и её среды с целью выявления проблемных зон;
- разработку генерального плана совершенствования организационной структуры;
- гарантию того, что программа нововведений содержит максимально простые и конкретные предложения по изменению;
- последовательную реализацию планируемых перемен.

Введение незначительных изменений имеет большие шансы на успех, чем изменения крупного характера.

Так, исследуемому предприятию, предложена программа по двум направлениям: организационные изменения в управлении людьми и организационные изменения в управлении производством.

Выводы

Теоретическое и аналитическое исследование состояния и развития менеджмента в Кыргызской Республике позволило сделать следующие выводы и предложения.

Современная теория и практика менеджмента приобретают особое значение для кыргызских предпринимателей. Во-первых, переход Кыргызской экономики на рыночные отношения требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена-организации, производственного отделения. Практическое использование такого опыта в отечественных компаниях является одной из первоочередных задач совершенствования управления. Во-вторых, выход кыргызских фирм на мировые рынки обуславливает необходимость изучения и знания практики менеджмента. —

В ходе исследования, мы пришли к выводу, что из множества определений, существующих для обозначения анализируемого явления, автором, в качестве основного и обобщающего выбрано понятие менеджмента как вида профессиональной деятельности. Это связано с тем, что по существу деятельность неразрывно связана с человеком - менеджером, обладающим как

теоретической подготовленностью, так и умением искусно управлять, направляя усилия людей на достижение поставленной цели.

Анализ формирования национальной модели менеджмента позволил выделить три модели менеджмента, характерные предприятиям республики: модель здравого смысла, западная модель, советская модель. На наш взгляд, формирующаяся система управления организациями в Кыргызской Республике обеспечит эффективность экономического развития при соблюдении двух главных условий. Во-первых, в ней требуется учесть особенности предшествующего развития и современного состояния экономики, менталитет и поведенческие характеристики населения, продолжительность периода преобразований и другие факторы и условия, формирующие особенности страны. Во-вторых, в ее основу должны быть положены принципы и механизмы, господствующие в менеджменте стран с рыночной экономикой. Это позволит интегрировать отечественное народное хозяйство в мировую экономическую систему, занять в ней достойное место.

Оценивая потенциальные возможности промышленных предприятий в современных условиях хозяйствования, сложилось четкое представление о внутренних проблемах, которых, к сожалению, предостаточно. Задачи, с которыми приходится сталкиваться подавляющему большинству крупных и мелких предприятий, идентичны - это, как правило: невысокий уровень специализации управленческих функций; трудности анализа и оценки внешней среды предприятия и сложности с поиском ресурсов для его развития; сложности с формированием эффективной структуры управления, нерациональное распределение функций между подразделениями и должностными лицами; трудности с созданием и поддержанием благоприятного климата в коллективе, проблемы стимулирования продуктивной работы подчиненных, проблема выбора стиля руководства, отсутствие стратегии в кадровой политике предприятия и др.

В этой связи внедрение системы менеджмента, соответствующее требованиям международных стандартов ISO . серии 9000 (системы менеджмента качества) и 14001 (системы экологического менеджмента) по нашему мнению, способно принести организации практически любого профиля широкий спектр преимуществ: системные, рыночные, рисковые, ресурсные, проявляющиеся в повышении устойчивости, результативности, эффективности и управляемости компании в целом.

Организационные изменения на предприятии должны включать в себя предварительную работу специалистов разного профиля, на основе разработанных программ и комплекса, обоснованных мер. Предложенная матрица организационных изменений включает в себя последовательность этапов, содержание задач, методов и результатов каждого этапа. Для постоянного совершенствования организации, необходимо выполнение следующих требований:

- перед участвующим в организационных изменениях персоналом необходимо поставить ясные цели, довести до них мероприятия по их достижению, и информацию о значении и смысле текущих и прошлых мероприятий;

-персоналу необходимо предоставить средства для эффективного выполнения необходимых преобразований;

-на персонал следует возложить вполне определенные обязанности и полномочия, а также установить стимулы для эффективной работы.

Важно учитывать, что первостепенная задача менеджмента заключается в создании организационной культуры, творческого инновационного климата, стимулирующих работников на нововведения. Руководители предприятий призваны стать инициаторами в области реализации технологических и организационных перемен. Важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового этапа: высокопрофессиональных, компетентных в широком круге экономических, социальных и технологических вопросов, с высоким чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

Основное содержание диссертации отражено в следующих научных

публикациях:

1. Асанова А.А., Борубаева А.А., Джылкычиева Ж.Т. Менеджмент. - Б., 2001.-155С.
2. Вопросы использования современного менеджмента в период рыночных реформ в экономике Кыргызской Республики / Ж.Т.Джылкычиева // Вестн. КНУ им.Ж.Баласагына. Сер.2, Экономика. Бизнес. Менеджмент. -2005.-№1.- С.67-70.
3. Джылкычиева Ж.Т. Тенденции в развитии национальной модели менеджмента в Кыргызстане // Аль-Пари. - 2008- №1-2. - С. 104-107.
4. Использование деловых игр в развитии персонала предприятия/ Ж.Т.Джылкычиева.//Вестн. КНУ им.Ж.Баласагына. Сер.6, Труды институтов и центров.- 2006.- № 8.- С.192-196.
5. Менеджмент и конкурентоспособность компаний Кыргызстана/ Ж.Т. Джылкычиева. //Вестн. КНУ им.Ж.Баласагына. Сер. 5, Труды молодых ученых. - 2007.- № 1.- С. 145-148.
6. Особенности развития менеджмента в переходной экономике Кыргызстана / А.А.Асанова, Ж.Т. Джылкычиева. //Вестн. КНУ им.Ж.Баласагына. Сер. 5, Труды молодых ученых. - 2007.-№ 1.- С.132-135.
7. Проблемы и перспективы эффективного менеджмента на предприятиях Кыргызстана /А.А.Асанова, Ж.Т.Джылкычиева.//Вестн. КНУ им.Ж.Баласагына. Сер.2, Экономика. Бизнес. Менеджмент. -2005.-№1.- С.6-10.
8. Перспективы преподавания менеджмента в вузах Кыргызстана/ Ж.Т. Джылкычиева. //Вестн. КНУ им.Ж.Баласагына. Сер. 5, Труды молодых ученых.-2007.-№ 1.-С.142-145.
9. Проблемы развития менеджмента в переходной экономике/ Ж.Т.Джылкычиева.//Вестн. КНУ им.Ж.Баласагына. Сер.6, Труды институтов и центров.-

2006.- № 8.- С.185-188.

Резюме

Джылкычиева Жылдыз Токтобековнанын
08. 00. 05. -Экономика жана эл чарбасынын башкаруу
адистиги боюнча
«Азыркы мезгилдеги башкаруунун өнүгүү өзгөчөлүктөрү
жана көйгөйлүү
маселелери (Кыргыз Республикасынын мисалында)»
аттуу темадагы
экономика илимдеринин кандидаты окумуштуу
даражасын алуу учун
жазылган диссертациялык изилдөөсүно

Негизги сөздөр: менеджмент, менеджменттин милдеттери, менеджменттин функциялары, менеджменттин үлгүлөрү.

Изилдөө объектиси – мөмө-жашылча анар жайынын ишканалары.

Изилдөө предмети - теория-методологиялык негиздер, экономикалык мыйзам ченемдуулуктөр, менеджмент маселелери жана өзгөчөлүктөрү.

Изилдөөнүн теориялык жана методологиялык негизин ата мекендик жана чет элдик окумуштуулардын, башкаруу илиминин классиктеринин теориялык жоболору жана методологиялык мамилелери тузет. Ал мезгилдүү басма создө жарыяланган материалдарга, илимий иштерге таянат.

Диссертациялык изилдөө системалуу мамиленин негизинде жүргүзүлдү, экономикалык, логикалык, статистикалык анализдердин ыкмалары жана методдору, маалымат-коммуникация технологияларынын соңу каражаттары жана методдору колдонулду.

Алынган жыйынтыктар. Теориялык аспектиде «менеджмент» түшүнүгү такталды жана бул тушунуктун автордук тушундурмөсү сунуш кылынды; анализдин негизинде Кыргызстандын шартындагы менеджменттин өнүгүшүнүн өзгөчөлүктөрү жана көйгөйлүү маселелери аныкталды; Кыргызстандагы менеджменттин өнүгүү этаптарынын жана үлгүлөрүнүн автордук версиясы берилди; менеджменттин уюштуруу структурасын өркүндөтүүгө негизделген компаниялардын менеджмент системасын мындан ары өнүктүрүү сунуштары берилди; менеджмент системасын ИСО 9001 менеджменттин эл аралык системасынын талаптарына ылайык киргизүү долбоору сунушталды.

Колдонуу денгээли. Диссертацияда берилген жоболор, корутундулар жана сунуштар «Рахмонберди» ЖЧКсында башкаруунун уюштуруу структурасын өркүндөтүүдө иш жүзүндө практикалык колдонууга ээ болду.

Колдонуу тармагы. Диссертациялык изилдөөнүн негизги жыйынтыктары коммерциялык жана коммерциялык эмес ишканалар тарабынан компаниялардын менеджмент системасын өнүктүрүү үчүн колдонулушу мумкун.

Диссертациянын теория- методологиялык жоболору жана практикалык жыйынтыктары «Менеджмент» курсун окутууда пайдаланылды. Ошондой эле диссертациянын материалдары «Менеджмент» электрондук окуу китебин тузууде колдонулду.

Джылкычиева Жылдыз Токтобековна
Проблемы и особенности развития менеджмента на
современном этапе (на
примере Кыргызской Республики)
диссертация на соискание ученой степени кандидата
экономических наук
по специальности 08.00.05 - Экономика и управление
народным
хозяйством

Ключевые слова: менеджмент, задачи менеджмента, функции менеджмента, модели менеджмента.

Объект исследования - предприятия плодоовощной промышленности.

Предмет исследования - теоретико-методологические основы, экономические закономерности, проблемы и особенности менеджмента.

Теоретической и методологической основой исследования служат теоретические положения и методологические подходы отечественных и зарубежных ученых, классиков науки управления. Оно опирается на материалы, научные работы, опубликованные в периодической печати.

Диссертационное исследование осуществлялось на основе системного подхода, использовались приемы и методы экономического, логического, статистического анализ, современные средства и методы информационно-коммуникационных технологий.

Полученные результаты. В теоретическом аспекте уточнено понятие «менеджмент» и предложена авторская трактовка данного понятия; выявлены на основе анализа особенности и проблемы развития менеджмента в условиях Кыргызстана; дана авторская версия этапов развития и моделей менеджмента в Кыргызстане; предложены рекомендации дальнейшего развития системы менеджмента компаний, основанные на совершенствовании организационной структуры менеджмента; рекомендован проект внедрения системы менеджмента в соответствии с требованиями международной системы менеджмента ИСО 9001.

Степень использования. Сформулированные в диссертации положения, выводы и предложения, получили практическое применение на практике в ОсОО «Рахмонберди» при совершенствовании организационной структуры управления.

Область применения. Основные результаты диссертационного исследования могут быть использованы коммерческими и некоммерческими предприятиями для развития системы менеджмента компаний.

Теоретико-методологические положения и практические результаты диссертации использованы при чтении курса «Менеджмент». Также материалы диссертации использованы при создании электронного учебника «Менеджмент».

Resume

**To the dissertation research of Jylkychieva Jyldyz Toktobekovna
08. 00. 05. -
Economy and Management Speciality on the theme: «The specific
management
development and problematic tasks at present time" (in Kyrgyz
Republic) to get
the degree of candidate of Economy Science**

Key words: management, management tasks, management functions, management models.

The research object is the enterprise of horticultural industry.

The research subject is the theoretical and methodological basis, economic appropriateness, problems and peculiarities of the management.

The theoretical and methodological basis of the research is the theoretical proposition and methodological approaches of the native and foreign scientists and classics of the management science. It rests upon materials, scientific works published in periodical press.

The thesis research has been made on the basis of the systemic approach and the modes and methods of the economic, logical, statistical analyses, modern means and methods of the information and communication technologies have been used.

The results obtained. The "management" conception has been determined in the theoretical aspect and author's interpretation of the conception has been offered; the peculiarities and problems of the management development under the Kyrgyzstan conditions has been revealed on the basis of the analysis; the author's version for the development stages and management models in Kyrgyzstan has been given; the recommendations for further development of the company's management system based upon the improvement of the management's organizational structure have been proposed; the project for the introduction of the management system in accordance to the requirements of the international management system ISO 9001 has been recommended.

Degree of utilization. The regulations, conclusions and proposals stated in the thesis have been applied in practice in "Rachmonberdy" (horticultural integrated works of Osh City) Limited Liability Company during the improvement of the management's organizational structure.

The field of application. The main results of the thesis research can be used by the commercial and non commercial enterprises for development of the company's management system.

Theoretical and methodological propositions and practical results of the thesis have been used upon giving a "Management" course. The materials of thesis have also been used during the creation of the electronic textbook named "Management".

