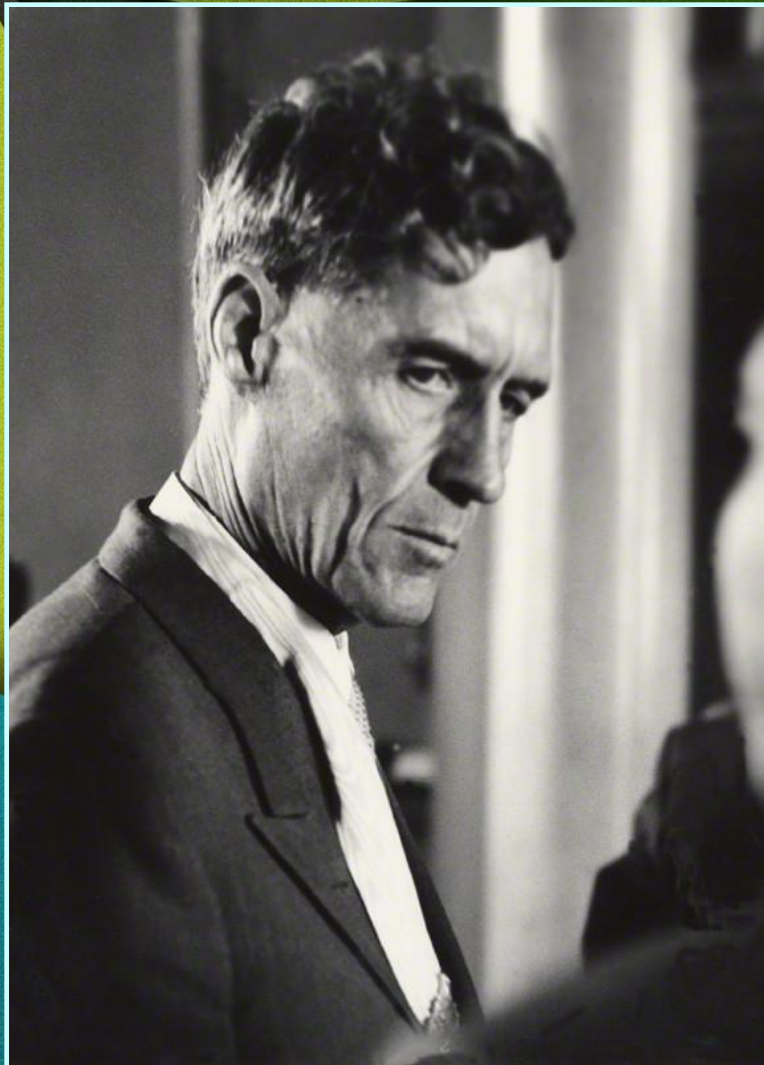
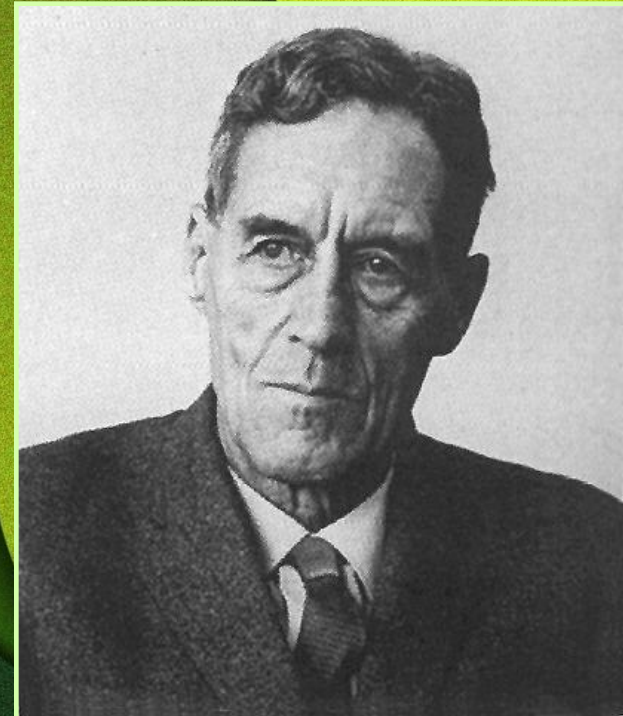


# 4. Школа науки управления

## 4.1. Научный подход к исследованию управления. Количественная школа



Историки менеджмента связывают появление научного подхода к исследованию управления со Второй мировой войной, вызвавшей потребность в объединении усилий менеджеров, правительственных официальных лиц, ученых различных областей знаний для решения сложных комплексных проблем ведения войны и обороны.



Первые группы по изучению управления появились в Великобритании. Они предназначались для поиска решения задач, связанных с управлением радарными системами противовоздушной обороны, разработкой приемов ведения войны против подводных лодок, бомбардировок Германии и проблемами обороны. Примером может служить группа, которой руководил профессор П. Блекетт, физик, лауреат Нобелевской премии.

Постепенно понимание того, что методы исследования управления применимы и к проблемам невоенного характера, стало проникать в промышленные организации и частные консалтинговые фирмы. Профессиональные общества и профессиональные журналы способствовали возникновению первой волны бума в области исследования управления.

Особенно быстро в конце 40-х - начале 50-х годов концепция исследования управления внедрялась в производственный менеджмент.



Потенциальные возможности “анализа управления” поняли и американцы. Джеймс Б. Конант, председатель национального исследовательского комитета по обороне и Вайвар Буш, председатель комитета по новому оружию и военному оборудованию, узнав об исследовательских группах по изучению управления в Англии, стали содействовать формированию подобных групп в военно-морских и военно-воздушных силах США.



Современный менеджмент, основанный на научном исследовании управления, занимается не столько развитием науки менеджмента, сколько старается использовать научный подход в практике управления. Именно это дало возможность развить новую концепцию менеджмента путем использования математических методов и компьютерной техники, дав ей соответствующее название - “количественная (управленческая) школа“.

Появление этой школы явилось следствием применения математики и компьютеров в управлении. Достигается это путем построения абстрактных моделей реальных событий для принятия правильных управленческих решений. Представители этой школы рассматривают управление как процесс логический и поддающийся формализации, который можно выразить математически.



## 4.2. Системный подход в современном менеджменте

### Теория общих систем

Новым подходом, связанным с количественной школой в управлении, явился системный подход к менеджменту. Он начался с развития так называемой “теории общих систем”, а также многопланового, комплексного подхода к изучению предмета менеджмента.

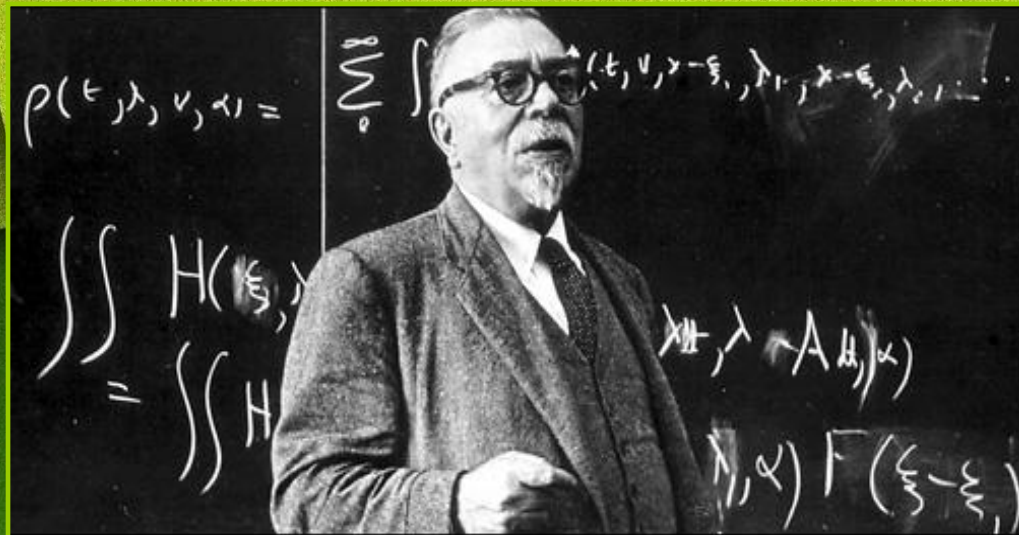
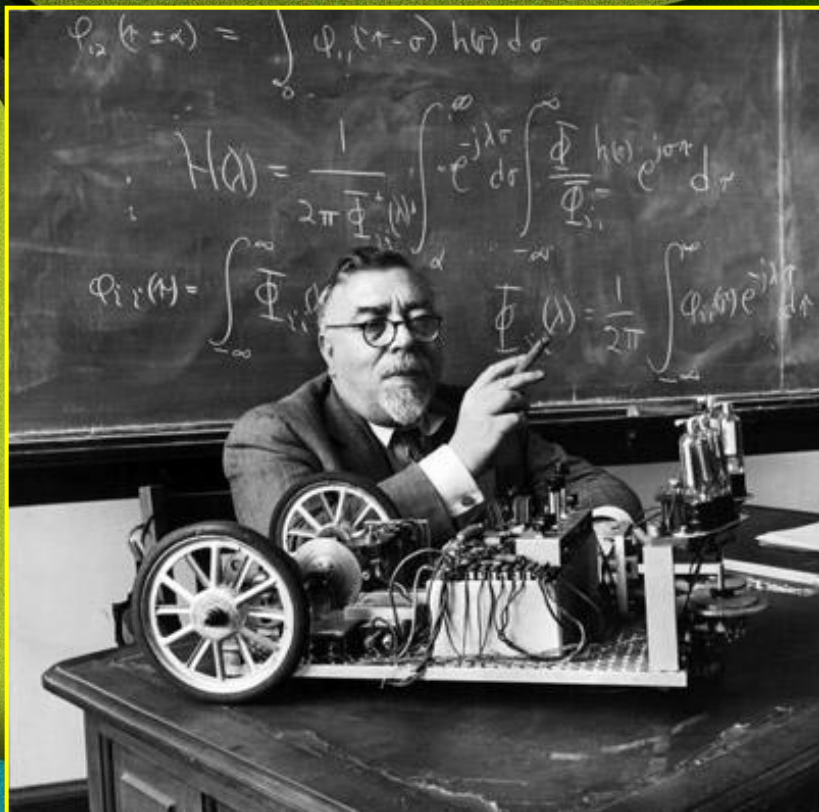


Результатом его поисков явилось выявление свойственных всем наукам черт. Таковыми были названы:

- 1) Изучение целого или "организма".
- 2) Понимание организма как “устойчивого состояния” его составных частей.
- 3) Все части организма (системы) “открыты” влиянию своего окружения и в свою очередь влияют на окружение.

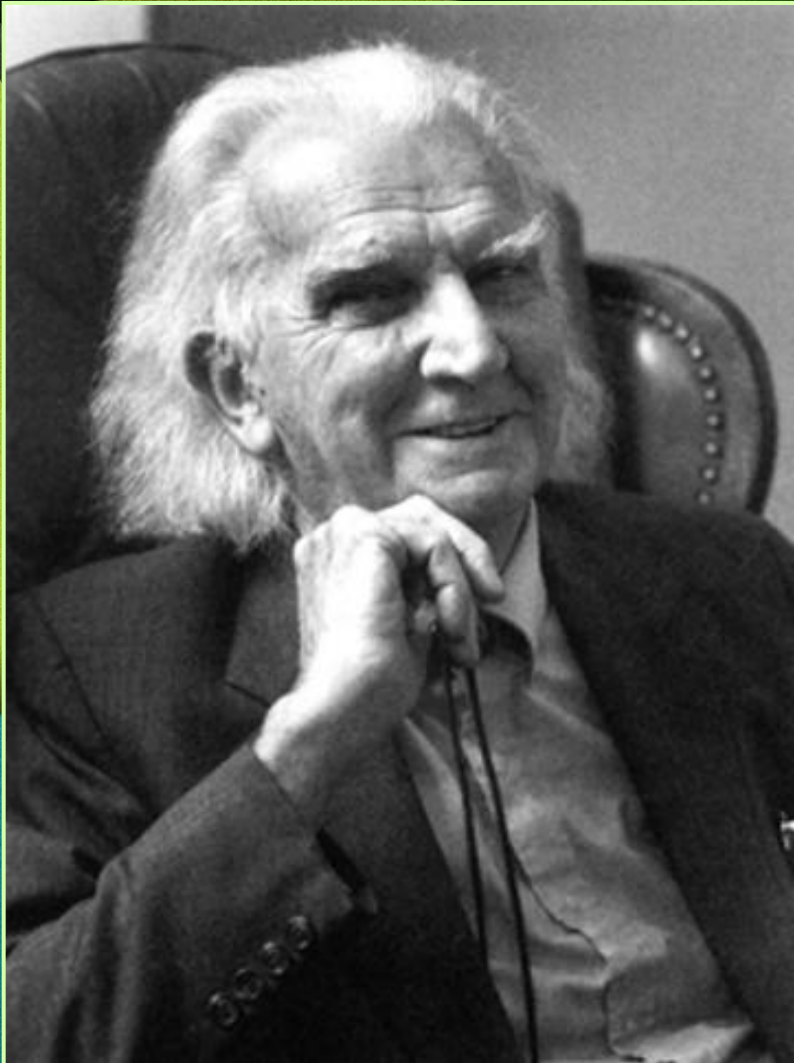
Термин “теория общих систем” был выдвинут Людвигом фон Берталланфи (1901-1972) на семинаре в Чикагском университете в 1937 г. Берталланфи вышел за пределы просто физических явлений жизни. Он поставил задачу разработать системный теоретический каркас для описания любых отношений, существующих в реальном мире. По его мнению, соответствующие знания (научные дисциплины) имеют сходные черты, которые, могут быть представлены в виде “модели общей системы”.

Выводы Бергаланфи были использованы для новых разработок. Американский ученый Норберт Винер (1894 - 1964) основал науку кибернетику (от греческого “Kybernetike”, означающего “рулевой” или “кормчий”).



Винер пытался понять механизм взаимоотношений между человеком и машиной и влияния, которое он оказывает на общество. Параллельно с исследованиями Винера получила развитие теория информации. Ее предмет - кодирование, передача и расшифровка сообщений, емкости каналов и математическое изучение связи.

Англо-американский экономист Кеннет Боулдинг (род. 1910) предпринял попытку соединить идеи Бергаланфи, кибернетику Винера и теорию информации в систему, необходимую специалистам для создания языка, с помощью которого они могли бы общаться. По Боулдингу, именно теория общих систем “направлена на создание каркаса (структуры), на который надо нанизывать определенные дисциплины и предметы в соответствующем порядке”.



Теория общих систем заменила прежний процессный подход к управлению, основанный на понимании управленческой деятельности как функционально обусловленных, вытекающих один из другого элементов, системным подходом. При таком подходе управление стало рассматриваться не как “одномерное”, а как многоплановое, комплексное и динамичное явление, призванное обеспечить взаимосвязь внутренней среды организации с ее внешним окружением.

Три отличительные особенности нового системного подхода от прежнего процессного:

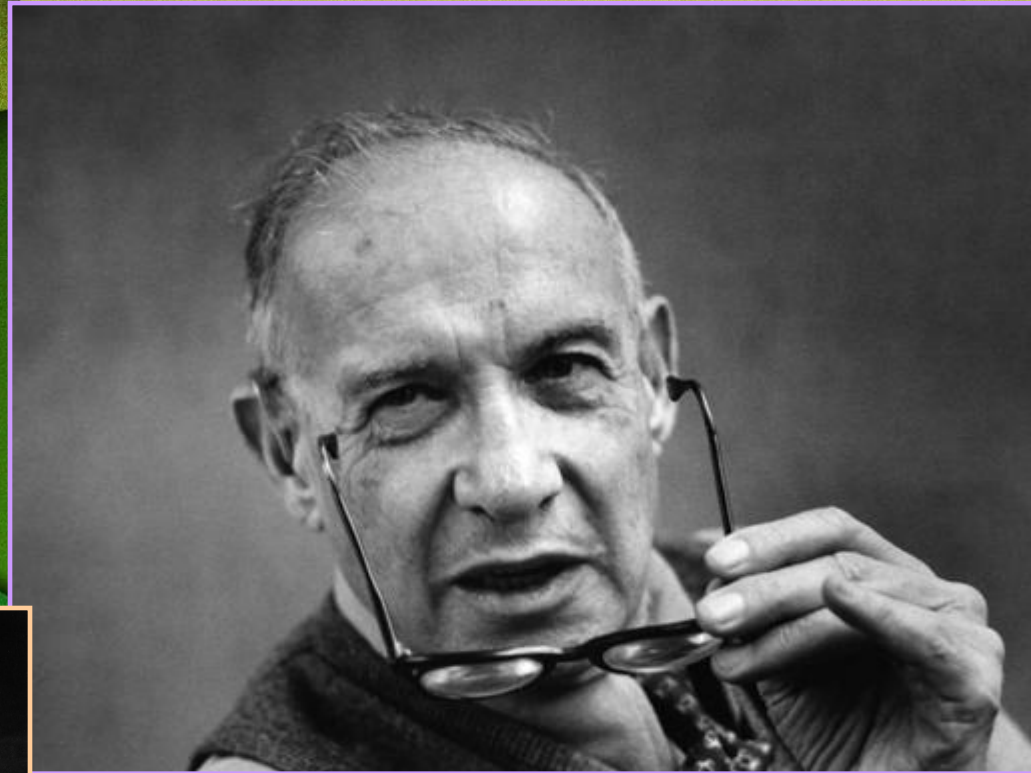
*Во-первых*, он исходит из многомерности организации и соответствующего ей управления. В управленческой деятельности стало учитываться влияние и взаимодействие множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование.

*Во-вторых*, управленческие учения, пользующиеся новым подходом, в большей или меньшей мере исходят из наличия синергетического эффекта. Суть последнего заключается в том, что целое всегда качественно отличается от простой суммы составляющих его частей.

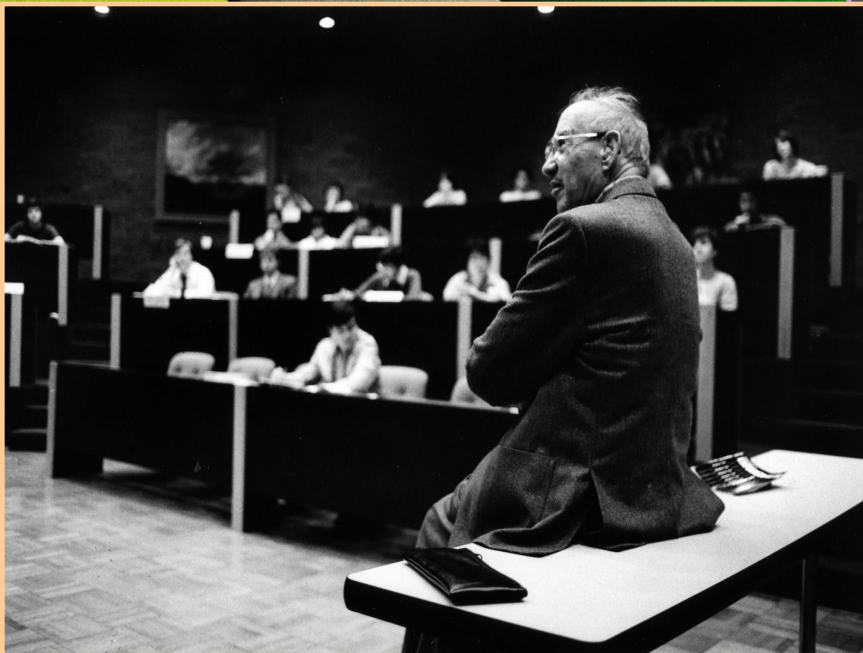
*В-третьих*, при системном подходе в противоположность процессному изменению каждого элемента управленческой деятельности рассматривается как неизбежно обусловленное изменение всех остальных, а в конечном счете - всей организации. Это требует комплексного решения любых ее проблем: больших и малых, простых и сложных, текущих и перспективных.

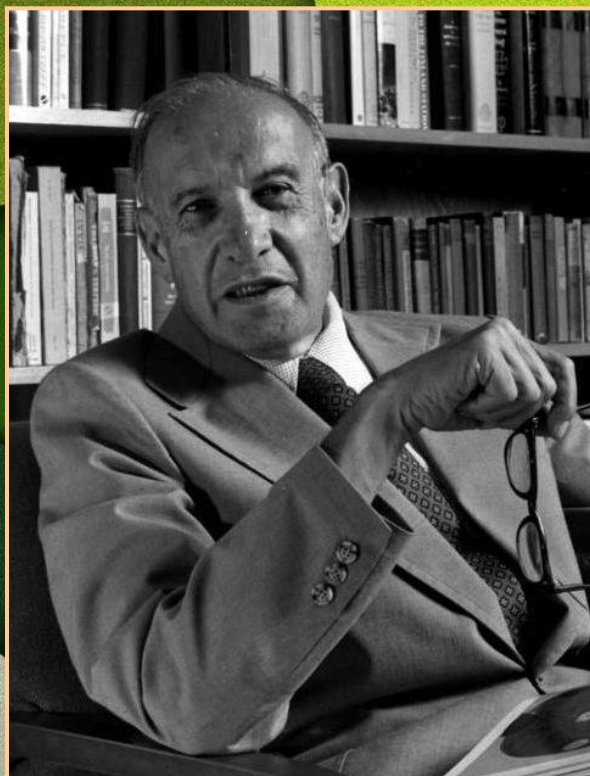
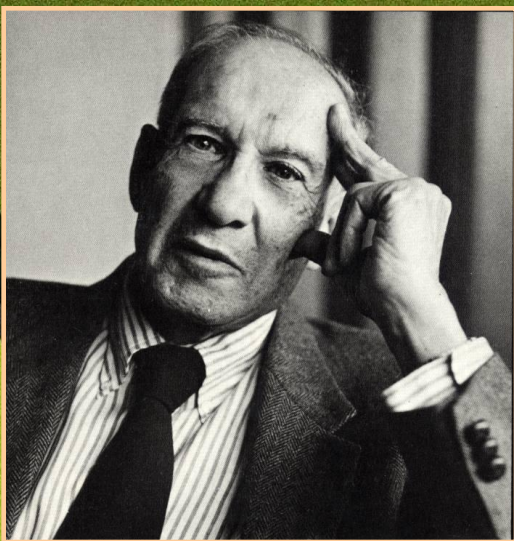
## Концепция управления по целям

Одним из наиболее последовательных представителей системного подхода можно считать выдающегося теоретика современности в области управления Питера Друкера. Центром идей Друкера об управлении является учение о менеджменте как о профессиональной деятельности и о менеджере как профессии. Друкер заявляет о своем первенстве в создании систематизированного учения об управлении и соответственно - об учебной дисциплине, что дало возможность начать системное изучение менеджмента в учебных заведениях.



Одним из самых известных положений, выдвинутых Друкером, является его концепция управления по целям. Она стала революционным начинанием в управлении, поскольку в 50-х годах, когда Друкер выдвинул эту концепцию, внимание менеджеров в основном было сконцентрировано на функциях и процессе. Идея Друкера о том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к определению функций, системы взаимодействия и процесса, в корне перевернула логику управления, принятую со времен А. Файоля.





Друкер очень критически относится к идеям школы человеческих отношений и к идеям Мэйо, в частности. Бихевиористские идеи он называет “психологическим деспотизмом” и считает, что главная задача менеджмента - делать труд людей производительным. По мнению Друкера, менеджер должен заботиться о достижении экономических целей и о клиентах, а не о создании “радости для рабочих”. Хотя при этом он считал, что отношения на работе должны базироваться на взаимном уважении.

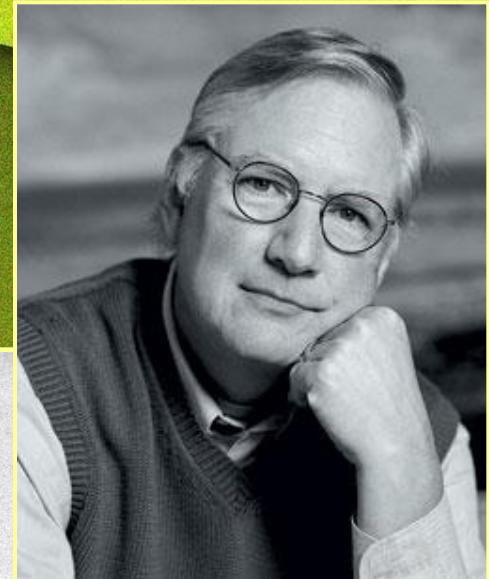
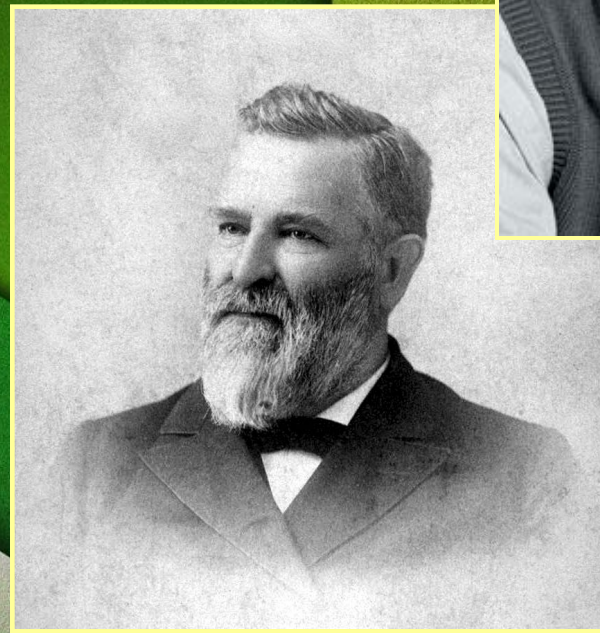
В начале 50-х годов Друкер выдвигает идею самоуправляющегося трудового коллектива. Суть идеи состоит в том, что на фирме создается демократически избранный орган из рабочих и служащих, который призван решать вопросы, касающиеся социальных аспектов жизни предприятия. Участвуя в такой деятельности, рабочие, по мнению Друкера, должны обретать чувство ответственности за деятельность предприятия. Друкер выдвинул большое количество идей в области менеджмента. Стержневой идеей его учения является идея об исключительной роли и исключительном значении профессиональных менеджеров. Управленческая элита, по мнению Друкера, является основой предпринимательства и должна играть ведущую роль в развитии современного бизнеса и современного общества.





## Модель "Маккинси 7С"

В 1980-е годы одной из наиболее популярных теорий в рамках системного подхода стала концепция "7С". Она разработана двумя парами исследователей, сотрудничавших с консультационной фирмой "Маккинси".



Исследования указанных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на "S", эта концепция (модель) получила название "7С".

Первую пару составили Томас Питерс и Роберт Уотерман - авторы известной книги "В поисках эффективного управления" и вторую пару - Ричард Паскаль и Энтони Атос, авторы не менее известной работы "Искусство японского управления: пособие для американских управляющих".

Ключевыми составляющими модели являются:

- стратегия - планы и направления действия, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;
- структура - внутренняя композиция организации, отражающая ее расчленение на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений в распределении власти между собой;
- системы - процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- штат - важные группы кадров, существующие в организации, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;
- стиль - способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная структура;
- сумма навыков - отличительные возможности ключевых фигур в организации;
- совместные ценности - смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут обеспечивать гармоническое состояние системы, состоящую из данных семи компонентов.



### Значение модели "Маккинси 7С"

1. Модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы и квалификации сотрудников, т.е. навыков, а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях "совместные ценности" и "культура организации".

2. Модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия определенной стратегии:
- а) планирование двух основных внутренних факторов организации - необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;
  - б) установление вторичных от навыков и культуры элементов: структуры, системы, штата (сотрудников), стиля.



Модель "Маккинси 7С"

## 4.3. Ситуационный подход

Новые реалии отразил ситуационный, или кейсовый (от англ. *case* - ситуация), подход к управлению. Он, как и системный подход, является скорее способом мышления, чем набором конкретных методик действий. Этот метод был разработан в Гарвардской школе бизнеса (США) и получил распространение с 70-х годов.

Ключевыми идеями такого подхода являются следующие:

- 1) ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах, в результате чего достигается качественное выполнение;
- 2) существует более одного пути достижения цели;
- 3) менеджеры могут приспосабливать свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации.



Суть ситуационного подхода состоит в том, что одни и те же функции управления по-разному реализуются в конкретных ситуациях. Поэтому задача менеджмента заключается в том, чтобы на основе всестороннего анализа формирующих эти ситуации факторов, подобрать подходящие теории, приемы и методы решения возникающих проблем с учетом их достоинств, недостатков и реальных возможностей применения.



**В практическом отношении можно выделить четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации.**

***Во-первых,*** осуществить анализ сложившейся в организации ситуации, с тем чтобы определить необходимые требования к управлению.

***Во-вторых,*** выбрать соответствующий подход к управлению, который бы в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал требованиям, предъявляемым к организации в данной ситуации.

***В-третьих,*** управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации.

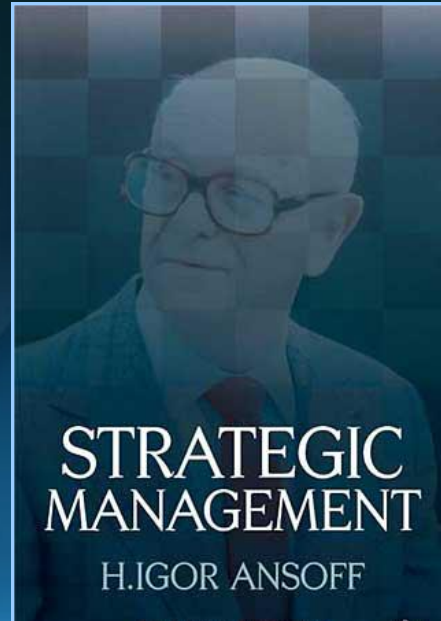
***В-четвертых,*** произвести соответствующие изменения, позволяющие приспособиться к ситуации.



**Управление - это в первую очередь искусство менеджеров понять ситуацию, определить ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уже потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.**

## Концепция стратегического управления

Ситуационный подход используется не сам по себе, а как основа тех или иных конкретных концепций управления. Наиболее активно разрабатываемой в настоящее время такой концепцией является концепция стратегического управления, одним из основоположников которой является крупный американский специалист в области менеджмента Игорь Ансофф (род. 1929).



В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция достижения цели организации, решения стоящих перед ней проблем и распределения необходимых для этого ограниченных ресурсов. Такая концепция включает несколько элементов.

Прежде всего к ним относится система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели.



Другой элемент стратегии - приоритеты, т.е. ведущие принципы распределения ресурсов. Третьим элементом стратегии являются правила осуществления управленческих действий, например оценка работы персонала, регламентация внутренних отношений, выполнение различных специальных операций, контактов с внешней средой.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. Главная из них - генеральная стратегия, отражающая способы осуществления миссии организации. Для особых случаев разрабатываются специальные стратегии, например стратегия поведения в случае приближения банкротства. Однако основными рабочими стратегиями являются так называемые функциональные, которые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами.



Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. Если объект представляет собой нечто целое, не разделенное на отдельные части, то говорят о концентрированной стратегии. Если такое разделение существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития отдельных частей объекта на основе сохранения взаимопомощи и взаимоподдержки, речь идет о диверсифицированной стратегии.

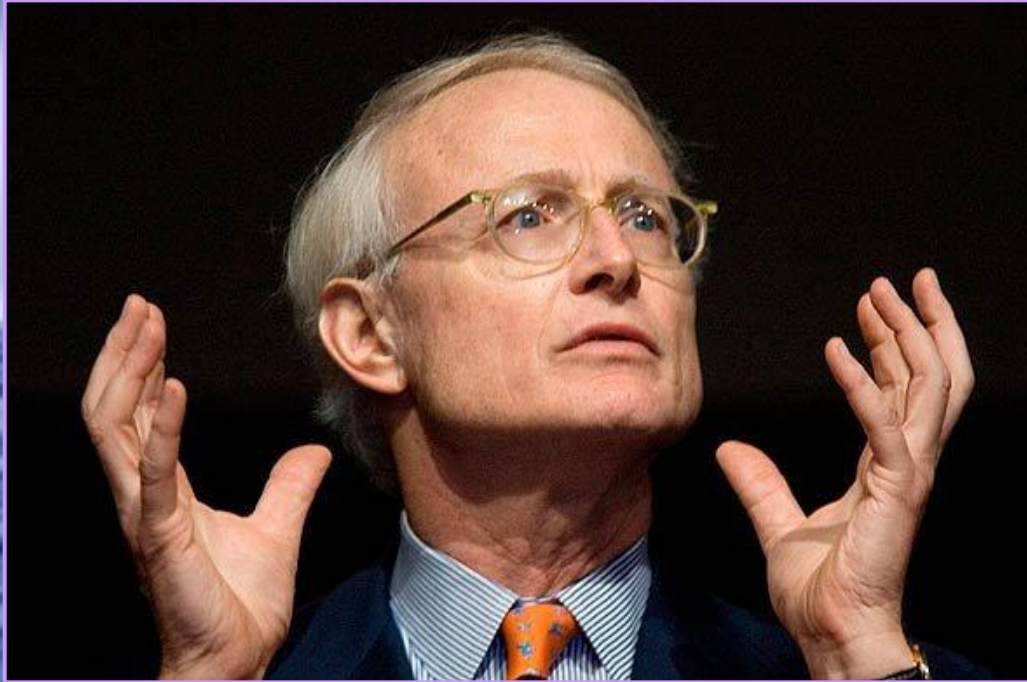


По мнению одного из ведущих исследователей данной проблематики шведского исследователя и консультанта в сфере стратегического менеджмента, профессора Стокгольмского университета Бенгта Карлофа (род. 1937) существует ряд основных факторов, которые влияют на стратегию любой организации и придают ей специфические свойства: миссия организации, конкурентные преимущества, организационные факторы, размеры ресурсов, потенциал развития, культура и компетентность управления.

# Стратегия функционирования

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими.

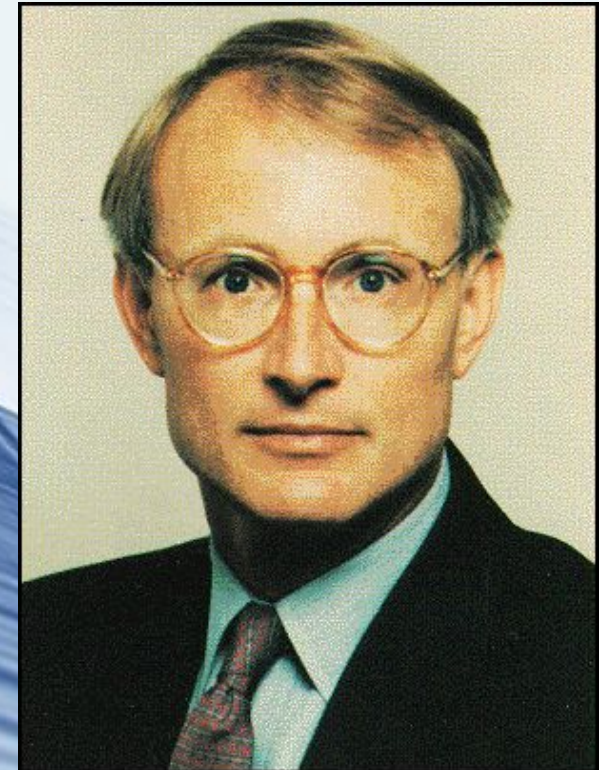
Стратегия фокусирования основывается на выборе одного из сегментов отраслевого рынка и достижении на нем безусловных конкурентных преимуществ путем реализации одной из описанных выше стратегий.



В стратегии функционирования, по мнению, например, профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера (род. 1947), автора широко известных пяти факторов конкуренции, можно выделить три ее варианта: стратегию лидерства в снижении издержек, стратегию дифференциации и стратегию фокусирования.

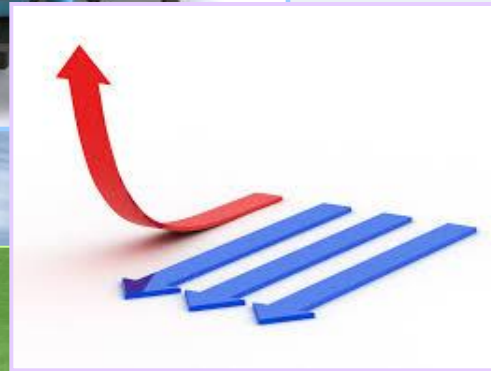
Стратегия лидерства в снижении издержек на практике встречается чаще всего. Она ориентирует организацию на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных издержках.

По мнению Портера, организация, не сумевшая направить свою стратегию по одному из этих направлений или “застрявшая на половине дороги”, оказывается чрезвычайно уязвимой в стратегическом отношении. Обычно она испытывает острую нехватку инвестиций и вынуждена сокращать масштабы своей деятельности.



## Стратегия развития

Стратегия роста присуща прежде всего молодым организациям, стремящимся независимо от сферы деятельности в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на "острие" научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, измеряемые десятками процентов в год. В качестве примера здесь можно назвать фирму Microsoft, занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ.



Стратегия развития в качестве непосредственного объекта имеет потенциал организации. В настоящее время принято говорить о четырех видах этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.





Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно произвести ее "санацию", избавиться от всего устаревшего.



Стратегия умеренного роста характерна для организаций, твердо стоящих на ногах и действующих в традиционных сферах, например в автомобилестроении. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами – в несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае уже не нужен и даже опасен, поскольку инерционность может затруднить своевременную переориентацию и осложнить преодоление кризиса.

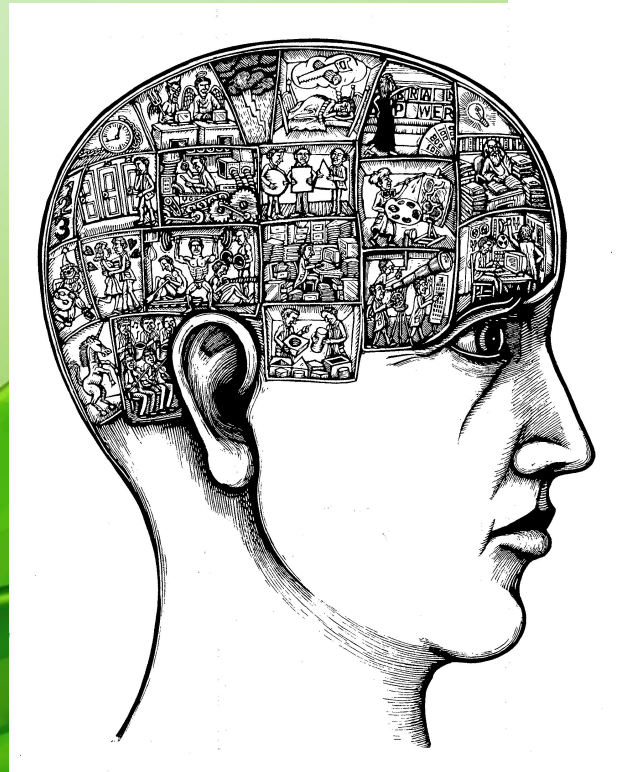


Чаще всего на практике имеет место комбинированная стратегия, включающая в себя в том или ином соотношении элементы предыдущих стратегий. В ее рамках одни подразделения организации развиваются быстро; другие - умеренно; третьи - стабилизируются; четвертые - сокращают масштабы своей деятельности.

## 4.4. Современный бихевиоризм

Современные учения поведения людей (бихевиористические учения) стали не просто составляющей теории менеджмента.

Бихевиоризм рассматривается сегодня как наука, аналитические и концептуальные инструменты которой могут быть использованы для разрешения проблем поведения человека.

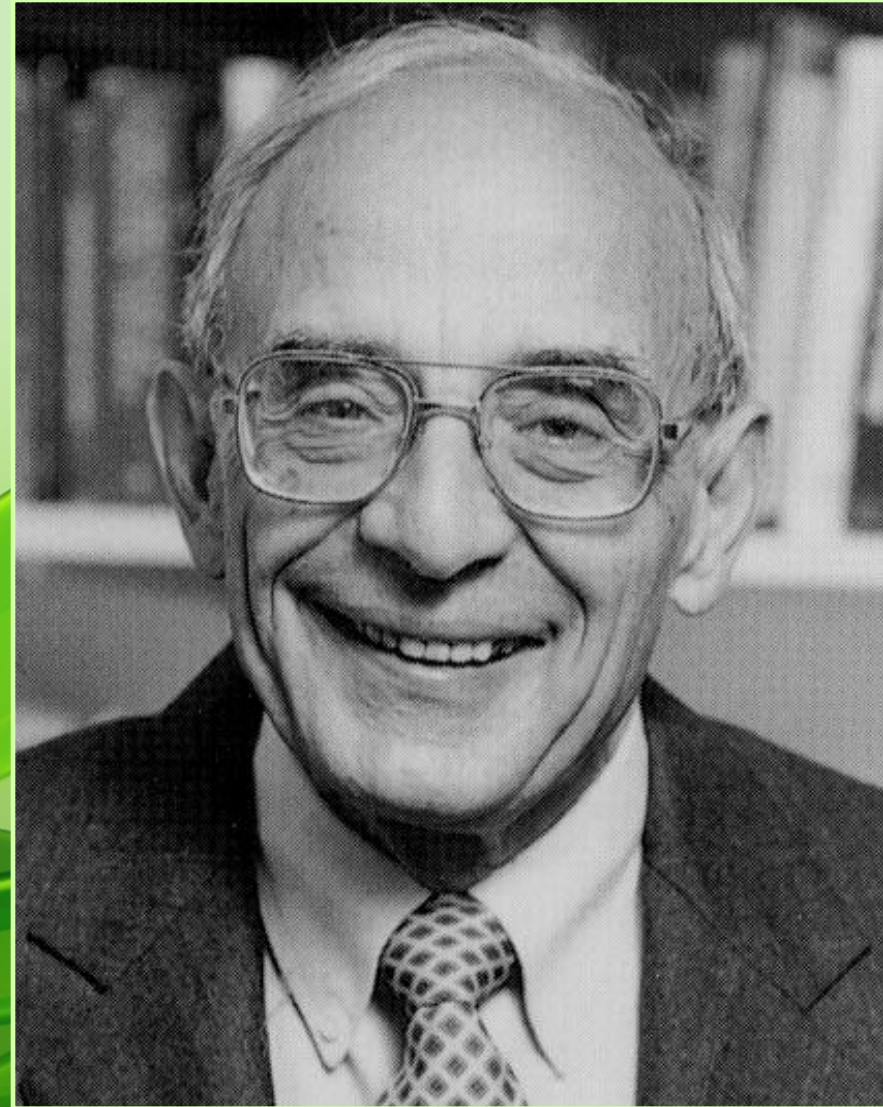


Именно с этим связана трансформация сторонников человеческих отношений в направлении соответствующего реформирования организационной практики бизнеса.

## Теория “поведения человека” К. Арджириса

Крис Арджирис (род.1929), один из исследователей поведенческих и организационных аспектов менеджмента, профессор Нью-Йоркского университета, к примеру, был одним из таких гуманистов. Он основал теорию “незрелость-зрелость поведения человека” или “индивидуальность против организации”. Для “здоровой” личности, по мнению Арджириса, существует тенденция развивать себя от незрелости (младенчества) до зрелости посредством:

- превращения своего существования из пассивного в активное;
- движения от зависимости к независимости;
- все большего накопления знаний о себе и контролирования самого себя и т.д.



*Что же мешает самореализации личности? Что удерживает уровень самореализации от смещения вправо на линии незрелость - зрелость? По Арджирису, - это несоответствие между потребностями здоровой личности в самореализации и потребностями формальной организации в подчинении, контроле над личностью.*

Сталкиваясь с потребностями организации, работники могут использовать следующие защитные механизмы:

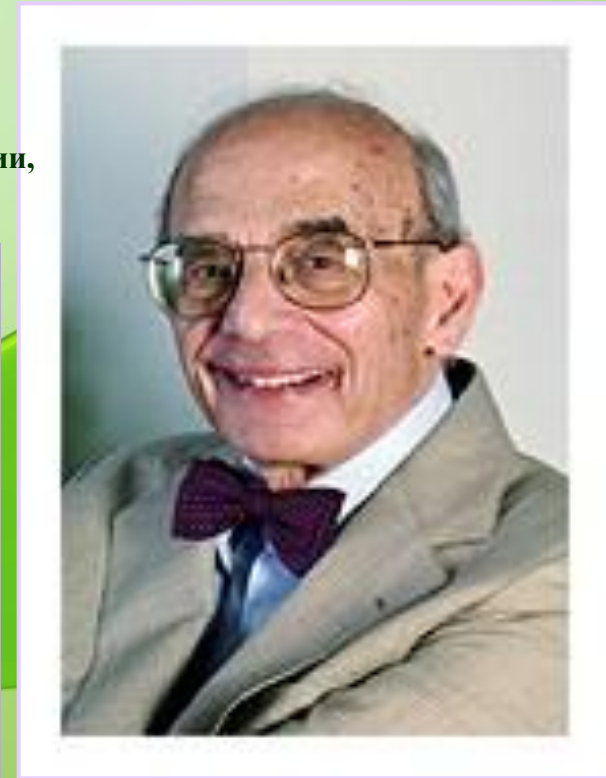
- покинуть организацию;

- подниматься по служебной лестнице, чтобы достичь большей независимости;

- стать агрессивными, прибегать к регрессивным формам защиты;

- утратить интерес, стать безразличными;

- создавать неформальные группы, противодействующие утрате своего интереса, апатии, агрессии и т.д.

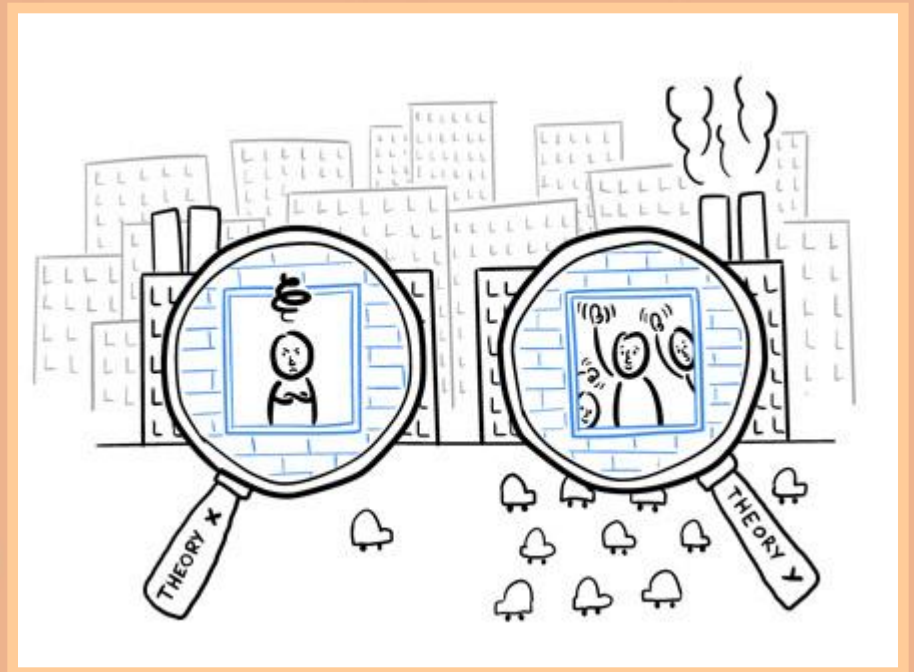


В свою очередь организация, в лице своих менеджеров, сталкиваясь с защитной реакцией рабочих, реагирует использованием более сильного авторитарного, директивного лидерства (организационного контроля) либо обращением к "человеческим отношениям".

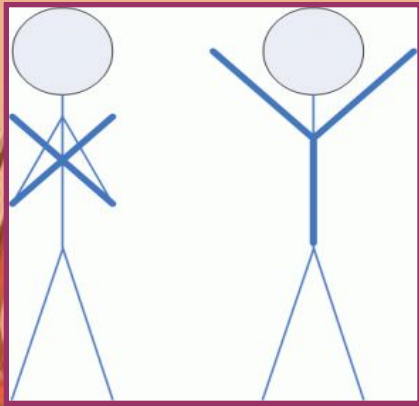
В любом случае *усовершенствование организации Арджирис сводил к уменьшению несоответствия и достижению гармонии между личностью и организацией.* "Созреванию" людей в организациях он отводил решающую роль в обеспечении этой гармонии.

## Теории «Х» и «У» Д. Макгрегора

Еще одним представителем гуманистов-психологов был Дуглас Макгрегор (1906 - 1964). Он изучал психологию, а затем преподавал эту дисциплину в Массачусетском институте, за исключением шести лет, когда был президентом колледжа Антоик. В течение этих лет, т.е. непосредственно работая как менеджер организации, Макгрегор открыл, что модели “человеческих отношений” неадекватны реальной организационной жизни.

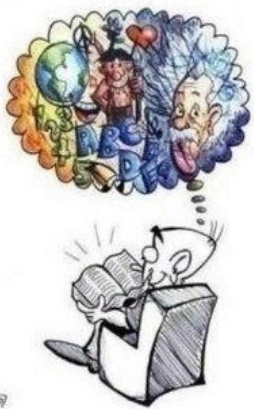


Он также открыл, что понимание менеджером природы человека и поведения человека очень важны при выборе стиля действий менеджера. От этого понимания, которое Макгрегор представил в виде двух теорий “Х” и “У”, зависят методы управления, которыми будет пользоваться менеджер.



Положения, объединенные в теорию “X”, представляли традиционный взгляд на управление и сводились к следующему:

- 1) Обычный человек не желает трудиться и старается избежать работы любыми средствами.
- 2) Поскольку люди не склонны к труду, их приходится заставлять работать, угрожая наказанием, если они не будут прилагать необходимых усилий для достижения целей организации.
- 3) Как правило, человек нечестолюбив, более всего стремится к личному спокойствию и безопасности, старается избежать ответственности, предпочитает быть подчиненным, а не руководителем.



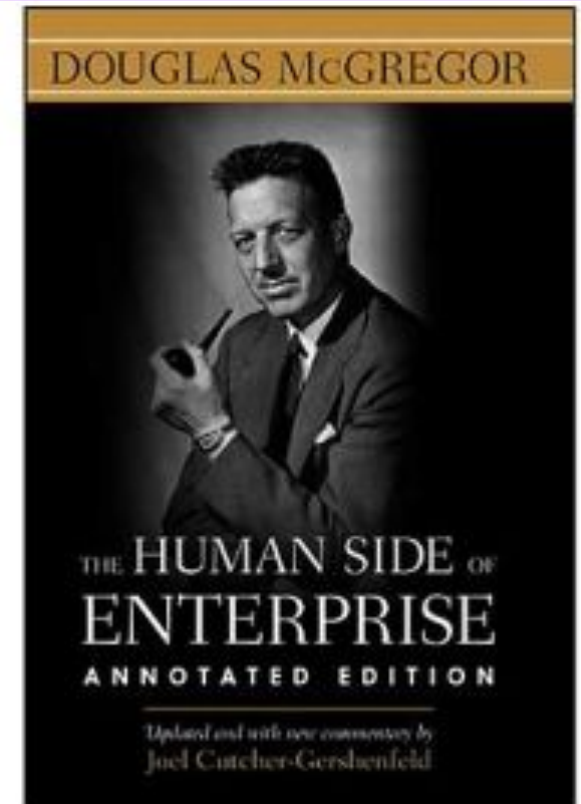
Основные положения теории “Y” были таковы:

- 1) Труд для человека так же естествен, как и отдых.
- 2) Человек способен осуществлять самоуправление и самоконтроль. Поэтому контроль и наказание не являются единственным способом достижения поставленных перед ним целей.
- 3) Усилия, которые затрачивает работник для достижения целей, пропорциональны ожидаемому вознаграждению.
- 4) Нормальный человек при соответствующих условиях и требуемой подготовке не только берет на себя ответственность, но и стремится к ней.
- 5) Большинству работников при реализации целей организации свойственно стремление к творчеству, фантазии, изобретательству.
- 6) В современных условиях интеллектуальный потенциал нормального человека используется далеко не полностью.





Теоретическая значимость взглядов Макгрегора заключалась в том, что они служили мостом для перехода от старых представлений о человеческих отношениях к новому организационному гуманизму. Теории “X” и “Y” определяли крайности, которыми менеджер пользовался как предположениями. В реальной жизни конкретные люди - это “XY”. Соотношение между указанными элементами теорий меняется не только от человека к человеку. Оно зависит и от других факторов, в том числе условий работы, целей организации и пр.



По сути, учение Макгрегора представляло “интеграцию индивидуальных и организационных целей”, которая вела к гармонии интересов организации и каждого ее члена. Принятие менеджерами положений теории “Y” практически означало бы, по мнению Макгрегора, улучшение существующей производственной политики. Ее “архитекторы” должны мыслить не крайностями, а делать выборочные предположения.

## Теория “Z” или японская модель менеджмента

Японская система управления развивалась под влиянием частично местных традиций, частично - вследствие американской оккупации после Второй мировой войны, частично - как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.



Американский профессор Уильям Оучи выдвинул идею о трех идеальных типах организаций: американском (тип А), корни которого уходят в традиции индивидуализма этой страны, японском (тип У), характерной чертой которого является социокультурное наследие согласия и коллективизма, и типе Z, объединяющем лучшие черты двух названных выше. В 1981 г. идея о типах переросла в “теорию Z”, которой Оучи дополнил теории “X” и “У” Макгрегора. Теория “Z”, по сути, знаменовала попытку приспособить опыт японского управления к конкретным условиям американского предпринимательства и представляла собой универсальное описание управления.



Для понимания японского менеджмента важно рассмотреть поведение японцев в группе. В Японии существует понятие “гири”, т.е. “долг чести”, который предписывает индивиду выполнять соответствующие правила поведения, определяемые его ролью в группе. Выполнить “долг чести” индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что соответствует конфуцианскому принципу “каждому - свое место”) и проявляя лояльность по отношению к группе, т.е. подчиняя свое поведение общественным целям.



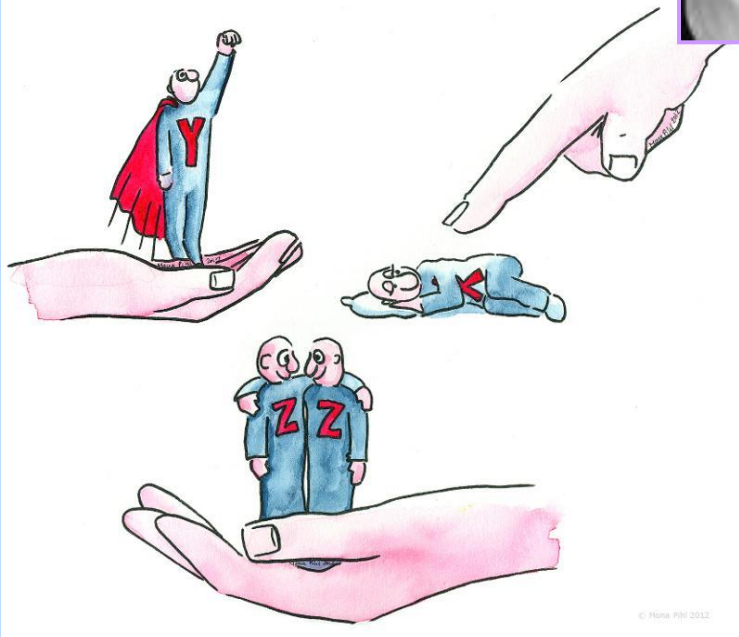
Японская модель менеджмента основывается на тезисе “мы все одна семья”, поэтому самая важная задача японских менеджеров - установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание единства рабочих и менеджеров. Компании, которым удавалось это сделать, достигали наибольшего успеха. Японцы называют организацию “ута”, что означает “дом, семья”, и убеждены, что можно изменить мировоззрение, фамилию, имя, но никогда нельзя изменить фирме.



Японцы называют организацию “ута”, что означает “дом, семья”, и убеждены, что можно изменить мировоззрение, фамилию, имя, но никогда нельзя изменить фирме. Управление при этом имеет в основном рекомендательный характер, в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо.



Важнейшей составной частью японского менеджмента является система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. Продвижение по службе в Японии прежде всего зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащий, перешедший в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все сначала.



На основе этих положений Оучи предложил свою концепцию управления любой организацией. Ее исходным пунктом было положение, что человек - это основа организации и от него в первую очередь зависит успех ее функционирования.

Идеи теории "Z" и в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- неторопливая оценка и постепенное продвижение кадров;
- неформальный контроль четкими и вместе с тем ненормативными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.



*Во-первых*, некоторый возврат к прошлому - осознание значения материальной, технической базы современного производства и услуг. Это вызвано усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, роли производительности труда и качества продукции для победы в конкурентной борьбе.



*Во-вторых*, усиление внимания к организационной культуре, а также к различным формам демократизации, участие рядовых работников в прибылях и в осуществлении управленческих функций. Демократизация управления, участие в управлении - это реальность, т.е. демократическим формам управления принадлежит будущее.



*В-третьих*, усиление международного характера управления. В связи с интернационализацией управления перед управленческой теорией и практикой возникает много новых вопросов.

## 4.6. Российская экономическая наука и современная теория и практика управления

В современных условиях менеджмент в России приобрел специфические черты:

- 1) Его существенная "утопленность" в среду неформальных, незаконных контактов и отношений. Частично эта особенность уходит корнями в советский период, когда централизованное руководство экономикой не могло справиться с проблемой эффективного распределения ресурсов. Поэтому руководителям предприятий приходилось заключать негласные соглашения о поставках и других хозяйственных действиях. Иначе предприятия просто не имели бы возможности продолжать свою работу.
- 2) Отсутствие необходимых норм хозяйственного права и деловой этики бизнеса в российской экономике.
- 3) Развращенность сознания людей, ответственных за выполнение тех или иных хозяйственных функций, например, таможенных, что является следствием двойной морали предшествующего периода.



Управление экономикой СССР было построено по типу одной большой фабрики с подразделениями и филиалами по всей огромной территории страны. Отсюда – колоссальная бюрократизация и командно - административный характер системы управления, с которой мы подошли к началу экономических реформ.



Система взглядов, в течение 70-ти лет определявшая развитие теории и практики управления, сформировалась под воздействием марксистской парадигмы экономического развития. В ней критерием социальной ориентации экономики выступало всестороннее развитие личности. Роль экономического фундамента справедливого распределения по результатам труда выполняла общественная собственность на средства производства, а план выступал как регулятор производства.

**Россия как самостоятельное государство взяла четкий курс на проведение рыночных реформ, которые должны обеспечить благосостояние и свободу граждан России, экономическое возрождение страны, рост и процветание отечественной экономики. К настоящему времени сформировалась следующая система взглядов на управление экономикой в переходный период, составляющая новую парадигму управления.**

**1. Гибкое сочетание методов рыночного регулирования, основанных на обратных связях, с государственным регулированием социально - экономических процессов.**

**2. Формирование и функционирование рыночных хозяйствующих субъектов как открытых, социально ориентированных систем. Социальная ориентация организаций означает, что наряду с экономической функцией она выполняет и социальную роль. Последняя может рассматриваться в двух аспектах:**

- 1) с точки зрения ориентации на потребителя и его запросы, т.е. удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, производимых предприятием;**
- 2) с позиций решения важнейших социальных проблем трудовых коллективов и среды обитания организаций.**

**3. Самоуправление на всех уровнях и переход к полицентрической системе хозяйствования.**

**4. Сочетание рыночных и административных методов управления предприятиями государственного сектора экономики.**

