## *Частина I*

# ПРЮРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ЕКОНОМІКИ

*Э. А. Кузнецов**

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В УКРАИНЕ

### I. Профессиональные технологии менеджмента

Рассматривая первичную принадлежность менеджмента к сфере функционирования делового предприятия, отметим главные направления деятельности его системы руководства. I. *Человек*. Реализуется деятельность по управлению человеческим потенциалом делового предприятия, что определяется *собственно как менеджмент* (базовая внутренняя составляющая). II. *Общество*. Реализуется деятельность управления рыночными условиями конкурентоспособности, что определяется как *управление маркетингом* (внешняя составляющая). III. *Природа*. Реализуется деятельность по управлению технико-экономическими условиями развития делового предприятия, что определяется как *управление производством* (технико-операционная составляющая). Учитывая указанные три направления деятельности руководства делового предприятия, *можно выделить три основных технологических процесса системы менеджмента. Это технологии управления персоналом, маркетингом и производством* [1]. При этом принципиальным моментом является то, что во всех трех направлениях деятельность менеджмента происходит посредством воздействия на подчиненных, которые выполняют определенные структурно-функциональные обязанности в организации. Поэтому технология менеджмента имеет два основных элемента — субъект (руководитель) и объект (подчиненный). Только посредством взаимодействия этих двух

* Заведующий кафедрой экономики и управления экономико-правового факультета ОГУ им. И.И. Мечникова, кандидат экономических наук, профессор.

© Э. А. Кузнецов, 1999

элементов начинает работать технология управленческого процесса. Известный американский представитель практического менеджмента Ли Якокка считал, что характеристика менеджера, не умеющего обращаться с персоналом организации, является убийственной. Ведь если менеджер не умеет обходиться с людьми, "следовательно, он оказался в труднейшем положении, ибо здесь кроется сама суть управления. Ведь не с собаками, не с обезьянами имеет дело менеджер, а с людьми, только с людьми. Если он не способен правильно строить отношения с себе подобными, то какой от него прок компании? Его единственное назначение в качестве руководителя — это побуждать к деятельности других людей. Если он не умеет этого делать, он, следовательно, не на своем месте" [2]. Конечно, в технологии управленческого процесса менеджер должен уметь выбирать и систематизировать цели организации, анализировать на конкретный момент времени состояние материальных, финансовых и человеческих ресурсов, профессионально видеть пограничные условия управленческого процесса, т.е. строить управленческую технологию в рамках определенного контура управления. В этой связи менеджмент выступает как организация структурно-функциональной деятельности персонала. Это предполагает влияние на все процессы, происходящие в организации, только посредством контакта с людьми (персоналом). Например, финансы, инвестиции, инновации, страхование и др. не выступают непосредственно объектом деятельности менеджмента, но реализация этих важных для любого предприятия процессов происходит через воздействие на персонал соответствующих специализированных подразделений. Таким образом, скажем, финансовый менеджмент или инвестиционный менеджмент (если использовать такие сочетания) не означает управление непосредственно финансовыми ресурсами или инвестициями, а совершенно определенно означает процесс управления персоналом по этим направлениям деятельности. *Это является первой ключевой позицией в понимании и разработке технологии менеджмента.*

*Вторая ключевая позиция связана с функциональной спецификой менеджмента.* Технология управленческого процесса может быть разделена или специализирована, прежде всего, по функциональному принципу. Так, например, функции менеджмента — прогнозирование и планирование могут интегрироваться в технологию стратегического менеджмента, а функции — организации, координации, регулирования и контроля — в технологию административной деятельности менеджмента. Функциональные технологии менеджмента также различны по уровням управления. Процесс управленческой деятельности не может быть одинаков для управленческого персонала низшего, среднего и высшего звена. Здесь нужны определенные ориентиры профессиональной компетенции по каждому уровню системы управления. Образно говоря, если эффективно работающего управленца, сидящего в десятом ряду, пересадить в первый ряд, то, не пройдя соответствующую подготовку, он может оказаться там для организации абсолютно неэффективным и даже вредным. Это происходит потому, что различна функциональная специфика технологии управленческого процесса по уровням организации. Изменяются также пределы компетенции и оценка качества работы. Кроме того, плохое профессиональное знание менеджером новых структурно-функциональных обязанностей заставляет его искать те виды деятельности, которые были свойственны ему на прежней должности. Это еще больше снижает уровень его новой профессиональной компетенции и негативно сказывается на эффективности управления организацией в целом. Чем выше находится менеджер в иерархической пирамиде управления, тем более технология его управленческой деятельности носит межфункциональный характер. Его главная задача заключается в координации работ функционально подготовленной группы подчиненных. В известном смысле, можно сказать, что руководителю необходимы подчиненные, которые лучше его подготовлены к выполнению операций по отдельному функциональному направлению деятельности. Зачем строить работу команды управленцев, где подчиненный знает свою работу хуже, чем его руководитель? С другой стороны, руководитель, подготовленный межфункционально, должен обладать таким предельным уровнем профессиональной компетенции по каждому функциональному направлению деятельности его подчиненных, чтобы уметь правильно ставить задачу, контролировать и мотивировать их производительную работу. Подчиненный хорошо понимает, что низкий уровень профессиональной компетенции его руководителя, плохое понимание существа его работы неизбежно приводит к тому, что значительно снижается степень необходимого контроля. А поэтому, зачем стремиться к высокопроизводительной деятельности, если она не будет оценена руководителем? Таким образом, происходит снижение или полное устранение мотивационных ценностей в технологии управленческого процесса. И, наоборот, чем ниже находится менеджер в иерархической пирамиде

управления, тем больше его технология управленческой деятельности носит однофункциональный или даже внутрифункциональный характер. Отсюда следует вывод: первичная профессиональная подготовка менеджеров должна быть специализирована преимущественно по одной или нескольким сопредельным функциям менеджмента. Нельзя управленца на первой стадии его образования учить всему, что-то одно он должен уметь делать лучше, специализироваться по определенному функциональному направлению технологии управленческого процесса.

И, наконец, *третьей ключевой позицией, определяющей технологию менеджмента, является собственно система методов менеджмента*. Методы менеджмента образуют определенный инструментарий управленческой технологии, который, в зависимости от уровня профессиональной подготовки группы менеджмента, может быть примитивным и архаичным, а также и высокоэффективным. Здесь в полном объеме действует принцип системности методов менеджмента, а не их одиночное и ограниченное использование. Вместе с тем, чувство пропорции и меры для менеджмента делового предприятия выступает как необходимое качество его эффективной работы. Здесь уместно вспомнить справедливость слов, что мудрый любит середину, а дурак крайности. После функциональной подготовки и специализации управленческого персонала методы менеджмента могут качественно уточнять его специализацию, особенно это характерно не для линейных, а функциональных руководителей делового предприятия. Более точное освоение методов менеджмента является объектом продвинутых форм управленческого образования. Также это важно в проведении исследовательской и экспертной работы в менеджменте. Например, это могут быть узкие специалисты по сетевым и балансовым методам, а также по системному, ситуационному и структурно-функциональному анализу в менеджменте.

Таковы общие закономерности и подходы в определении профессиональных технологий менеджмента. Указанные выше аргументы являются принципиальными, поскольку, в противном случае, технология управленческого процесса может быть заменена другими мнимыми видами работ, которые объективно не отражают истинную сущность эффективного, т.е. ориентированного на положительный результат, менеджмента.



## II. Национальная традиция менеджмента

То, что делают менеджеры в различных странах, почти одинаково, но как они делают — это зависит от их национальных традиций и собственной культуры.

В условиях реформирования украинской экономики и поиска механизмов ее эффективного государственного управления проблемы интеграции Украины в мировое экономическое пространство становятся все более актуальными. Это, в свою очередь, предполагает решение целого комплекса проблем по достижению совместимости отечественной и западной экономических культур.

Объективное развитие интеграционных процессов в системе мирохозяйственных связей потребовало изучение различных национальных управленческих культур, а также усилило необходимость разработки механизмов преодоления межкультурных барьеров. В этой связи возникает практический интерес современного менеджмента к анализу принципов, управляющих процессом передачи культуры и образования гармонически функционирующих хозяйственных структур.

Еще в XIV—XV веках в Европе произошло духовное разделение двух по сути дела противоположных общественно-философских традиций. Одна была характерна для Западной Европы и получила название гуманизма, другая — для Восточной Европы, прежде всего Руси, получившая название исихазма (умного, духовного делания). Различным было и экономическое ядро этих великих европейских идеологий. Гуманизм, выражая великие жизнеутверждающие идеи, вместе с тем в процессе своего развития фактически провозгласил примат материального над духовным, провозгласил для человека приоритетными принципы силы и богатства, стремление видеть в других людях и природе средство достижения материального благополучия как цели жизни. Исихазм рассматривал в качестве основных ценностей развитие духовно-нравственных начал жизни, гармоничное развитие человека и природы, нестяжательство материальных благ [3].

Важно заметить, что никогда гуманизм и исихазм в чистом виде не существовали, но своими основополагающими идеями оказали существенное влияние на формирование общественно-хозяйственных традиций Запада и Востока.

Конечно, если эти две общественно-философские традиции сводить к примитивным формам технико-экономических основ матери-

ального прогресса, то мы никогда не сможем определить те пути, которые ведут к созданию интеллектуально насыщенных современных систем менеджмента. Именно тех систем, которые заключают в себе как специфические интернациональные возможности, так и условия эффективности в конкретной культурно-национальной среде.

Сегодня корпоративная среда хозяйственных организаций представляет собой синтез различных групп — профессиональных, этнических, кастовых, вносящих собственные нормы, ценности и образцы поведения. Для эффективного достижения менеджментом целей организации, укрепления позиций конкурентоспособности важнейшим направлением является становление внутрикорпоративной культуры, а также поиск условий ассимиляции различных культур, взаимной их адаптации друг к другу. Менеджмент как система управления деловой активностью в обществе является частью культуры общества, определяется национальной культурной традицией, которую нельзя автоматически перенести вместе с технологией менеджмента. Данное положение является принципиальным для решения проблем практического реформирования экономики Украины.

Если наше общество не будет ориентировано на культуру управленческого образования, то отставание от индустриально-развитых стран будет увеличиваться. Менеджмент в качестве адекватной питательной среды на каждом витке своего развития должен иметь определенный уровень управленческой культуры, но не искусственно привнесенной, а основанной на национальной хозяйственной традиции и учитывающей основные тенденции развития мировой управленческой мысли. Некультурный человек не способен творчески и в высшем смысле производительно трудиться. И наоборот, культура делает человека ответственным за результаты своей деятельности, он психологически настроен на целесообразность и качество своей работы. Это становится нормой, естественным состоянием, накапливается веками и передается от поколения к поколению.

Управленческий континуум — непрерывность развития управленческой науки и практики в своей исторической ретроспективе — предоставляет возможность проследить за становлением и развитием менеджмента на протяжении достаточно большого времени развития человеческой цивилизации. В большинстве случаев, этот период в управленческом континууме начинается с 5000 года до нашей эры, когда шумеры изобрели клинопись, открыв тем самым возможность регистрации фактов, и продолжается вплоть до нашего времени, когда менеджмент стал главным фактором эффективного развития корпорации [4].



Современный анализ управленческого континуума показывает, что заслуги американской науки в развитии менеджмента значительны, но все же не являются бесспорной монополией. Значительный вклад в становление менеджмента внесла и европейская управленческая мысль и хозяйственная традиция. Прогрессивная управленческая мысль ( т.е. имеющая отношение к производительности социально-экономических систем) пробивалась даже там, где существующая хозяйственная практика ее в корне отвергала и, таким образом, замедляла или вообще останавливала процесс воспроизводства управленческой науки на качественно более высоком уровне, в том числе, и с точки зрения ее практической значимости.

В истории формирования и развития менеджмента известны различные этапы, состояние которых и переход от одного к другому связаны с многочисленными качественными и количественными изменениями. Но все эти изменения происходили внутри основной специфики менеджмента — необходимости непрерывного совершенствования системы руководства организации людей, объединенных общими корпоративными целями и профессионально-функциональными задачами. Поэтому в основе менеджмента всегда находится система мотивации персонала к более производительному труду.

Известными представителями школы научного менеджмента у нас в 20—30 гг. были Бурдянский И. М., Витке Н. А., Гастев А. К., Керженцев П. М. и другие ученые, которые основали всем известную, но основательно сейчас забытую школу научной организации труда [5]. Не изучена до конца и роль исследований, проведенных в тот период Всеукраинским институтом труда в области научных методов организации и управления. Предстоит еще по-настоящему оценить вклад А. Богданова в развитие организационной науки. Его фундаментальный труд "Тектология: Всеобщая организационная наука" является одним из наиболее цитируемых во многих западных исследованиях по менеджменту [6]. А. Богданов дал свою классификацию основных понятий и методов организационной науки. При анализе организации он одним из первых высказывает идею о необходимости системного подхода к изучению организационной науки, дает характеристику соотношения системы и ее элементов, показывает, что организационное целое, оказывается, больше простой суммы его частей. А ведь это, по сути дела, определяет главный совокупный результат

деятельности менеджмента корпорации — получение эффекта организационной синергии.

Во всех примерах подачи управленческого континуума западными исследователями менеджмента не показывается наше участие в развитии управленческой науки. И следует отметить, что никто за нас этот пробел не восполнит. А это необходимо сделать в целях будущего нашего развития. Вполне понятен факт известной самодостаточности западной управленческой науки, особенно американской — она в своем развитии ориентировалась на решение проблем социально-экономического и технологического развития своих стран и считает до сих пор свой опыт наиболее значимым. Но и нам, как можно быстрее, необходимо встряхнуть с себя пыль "провинциальности" и "второсортности". Понять, что система менеджмента, накапливая в себе различную релевантную ( т.е. относящуюся к решению конкретной организационной проблемы ) информацию о лучших образцах и технологиях менеджмента, в практическом своем применении должна исходить из национальной культурной традиции, которая, в свою очередь, включает и развитие национальной управленческой науки и практики. Слепое же копирование западных технологий менеджмента в нашей практической деятельности множит наши проблемы и показывает нашу профессиональную ограниченность и беспечность с точки зрения стратегии проведения экономических реформ. Во всех случаях внедрения новой технологии менеджмента, даже отечественного образца, обязательно должен быть разработан механизм ее социально-экономической адаптации.

Стратегическая линия процесса построения систем менеджмента любого уровня должна учитывать необходимость более полного использования возможностей рабочей силы, а в большинстве случаев доводить ее состояние до уровня организационных и предпринимательских задач. Важно целенаправленно создавать реальную возможность использования того положительного интеллектуального потенциала, который заложен в национальных традициях и философии хозяйствования народа. В противном случае, программы экономического реформирования будут напоминать пьесу, в которой главный герой не знает ни содержания пьесы, ни своей роли в ней, ни конечной цели всего этого действия.

Следовательно, понятие интернационального и национального в менеджменте предполагает: 1) оценку того, что управленческая наука рассматривает в качестве организационно-управленческого базиса корпорации в любом ее национально-территориальном размещении (интернациональный управленческий аспект) и 2) того, что делает этот базис пригодным для достижения полноценной эффективности и конкурентоспособности корпорации в конкретных условиях ее существования и развития (национальный управленческий аспект).



### III. Политические уроки менеджмента

Общество с высоким удельным весом профессионально некомпетентных руководителей никогда не станет процветающим. Вопрос профессиональной компетентности руководителей является национальным приоритетом государственной политики, особенно, когда речь идет о необходимости трансформации социально-экономической системы общества. Здесь требуется достаточно сложный и выверенный до деталей механизм управленческой деятельности всех уровней и ветвей государственной власти. Экономика общества не приходит сама к состоянию системного кризиса, а является результатом некомпетентного воздействия на нее управленческих кадров. Можно и нужно говорить не о кризисе экономики как таковой, а о глубочайшем кризисе системы управления этой экономикой. Наиболее точное соотнесение менеджмента и управленческой системы связано с определением деятельности среднего и низшего управленческого персонала. Хотя надо признать, что и высший управленческий персонал, реализуя свою лидерскую деятельность, должен обладать технологиями эффективного межфункционального руководства. Эффективность высшего управленческого персонала (группы лидеров) имеет исключительное влияние на эффективность менеджеров более низкого уровня в системе управления. Слабый лидер, в принципе, не способен создать эффективную управленческую команду. В этом случае будет отвергнут принципиальный подход, что на каждом функциональном направлении должен быть подчиненный, знающий это направление лучше всех других членов управленческой команды, включая самого лидера. Вместе с тем, длительная стагнация экономической системы является уже не только результатом плохого управления, но и результатом слабости именно политического управления экономикой общества. Стратегическим базовым направлением современной политики (на национальном и международном уровнях) является обеспечение стабильности роста экономической системы на

основе эффективного управления. Качественно построенный менеджмент выступает наиболее ценным ресурсом современного экономического роста. Реализация же стратегии экономического роста является ядром политической концепции национальной безопасности страны. Какие же основные политические выводы следуют из анализа состояния и современного характера развития системы менеджмента?

1. Формирование системы современного менеджмента происходит в условиях развития рыночного механизма хозяйствования, индустриального способа организации воспроизводства и корпоратизации экономики. Там, где указанные процессы не имеют полноценной базы для развития, возникают тенденции отрицательной динамики менеджмента. Менеджмент теряет социально-экономические корни для становления и перспективного воздействия, прежде всего, на экономику страны. Понятие эффективности управленческого сопровождения рыночных реформ экономики может быть деформировано псевдореформаторской деятельностью управленческого персонала. Объем же выполненной управленческой работы вовсе не является ее положительным результатом. Как заметил Альбер Камю, что "интеллектуалы творят теории, массы — экономику. В конечном счете интеллектуалы пользуются трудом масс, то есть теория пользуется экономикой. Вот почему им необходимо поддерживать блокаду и экономическое рабство — чтобы массы оставались на черной работе. Очень верно, что плоть истории составляет экономика. Идеи довольствуются тем, что управляют ею" [7]. Следовательно, можно сделать вывод, что плохое состояние экономики связано с отсутствием концептуальных идей и теорий ее эффективного управления. Изучение теории менеджмента дает возможность знать об управленческой проблеме намного больше, чем требуется для ее практического решения. Однако также необходимо дополнить, что новые идеи управления экономикой — это есть обязательный продукт системы государственной экономической политики, а основной показатель ее эффективности — результативность практической реализации этих идей.

2. Качественная подготовка и переподготовка управленческих кадров является главным приоритетом национальной политики государства. Это имеет значение как при формировании стратегических ориентиров политики, так и с точки зрения достижения тактических задач. Качество и структура политических целей должны также определять необходимое качество и структуру управленческих



кадров и процесс постоянного повышения их квалификации. Так, например, при определении прогностических целей существенным моментом эффективности этого процесса выступает разработка и внедрение экономического механизма их практической реализации. Данный механизм должен работать на всех уровнях системы управления. Все участники строят свою работу в пределах определенных управленческих полномочий и структурно-функциональной компетенции, которые дополняются, в необходимых случаях, профессиональным ростом и инновационными возможностями группы менеджмента. Но такая ситуация, несомненно положительного свойства, возможна, когда соответствующим образом будут подготовлены управленческие кадры с позиций их структурной и функциональной деятельности. Например, сегодня в Украине практически не структурирована система профессиональной компетенции кадров менеджмента по уровням управления, что снижает эффективность управленческого образования из-за неопределенности его промежуточных и конечных целей.

3. Необходимо учитывать в развитии систем менеджмента, что не бывает полностью централизованного, или полностью децентрализованного управления. Менеджмент в каждом конкретном случае определяет необходимость пропорции (меры) между этими двумя тенденциями современного управленческого процесса. Если лидер организации полностью централизует управленческие полномочия, пытается получить дополнительные или исключительные управленческие полномочия, при этом не умеет их распределять по более низким уровням иерархической пирамиды управления, то, скорее всего, ему приходится выполнять и всю управленческую работу данной организационной структуры. Такое положение, в принципе, невозможно. Слабый лидер, как и все слабые люди, принимает решения крайне резкие и, по выражению Альбера Камю "отстаивает их с упорством, достойным лучшего применения" [8]. Лидер сложной структурной организации всегда должен уметь в необходимой мере децентрализовать управленческие полномочия, оставляя за собой всю систему ответственности за конечный результат. В этом случае лидер организации будет стремиться создать структурно и функционально дееспособную управленческую команду. Кроме этого, увеличивая объем управленческих полномочий руководителя, необходимо оценить насколько эффективно он пользуется теми, которые у него уже есть. Но даже умение результативно пользоваться предоставленными управ-

ленческими полномочиями вовсе еще не означает, что они могут для руководителя бесконечно расширяться. Каждый уровень в иерархической пирамиде управления имеет свои критерии эффективности менеджмента с точки зрения управленческих полномочий. Следовательно, полная централизация управления изначально ведет к снижению эффективности управленческого процесса, поскольку руководитель не имеет достаточно высокого уровня структурно-функциональной подготовки по каждому направлению деятельности. Если же его подготовка достаточна, то ему необходимо заменить соответствующего члена управленческой команды, который знает определенный функциональный процесс хуже, чем он сам.

4. В менеджменте система власти и система управленческих полномочий имеют определенное внутреннее соотношение. Власть не в силах реализовываться без предоставления ей управленческих полномочий, но власть, в том числе и государственная, не может обладать абсолютной монополией на весь объем управленческих полномочий. В противном, происходит излишняя концентрация управленческих полномочий на высшем уровне управления, что неизбежно приводит к бездействию, из-за бесконечного приспособления к сложившейся ситуации на более низких уровнях управленческой системы. Понятно, что процесс концентрации управленческих полномочий усиливает систему власти (персональной или групповой), но не стабилизирует управленческую систему в целом. Умение рассредоточить управленческие полномочия по скалярной цепи управления сверху вниз выступает главным элементом качества и результативности системы управления. Этот процесс децентрализации в современных условиях является более надежным гарантом укрепления власти, чем жесткая централизация. Кроме того, развитие процессов децентрализации совершенствует положительным образом саму управленческую систему, в первую очередь, с точки зрения развития субъекта и объекта управления. Показателен исторический пример — "Слушайтесь!" — говорил Фридрих Прусский. Но, умирая, сознался: "Я устал управлять рабами".

5. Современное управление носит в большей степени межотраслевой характер. Этому в значительной степени способствовало развитие процессов диверсификации и децентрализации деятельности современных деловых предприятий. Сегодня управленческая деятельность окрашена не в цвета отраслевой специфики, а использует инновационные возможности функционально-операционной системы



менеджмента. Но надо признать, что сейчас в Украине управлением занимаются люди с ярко выраженной отраслевой психологией поведения. К сожалению, это позиция вчерашнего дня в менеджменте, которая не содействует укреплению результативности современной системы управления. Но снижение результативности происходит не потому, что управленческий персонал имеет преимущественно технологическую отраслевую подготовку, что само по себе не является недостатком, а потому, что он не имеет профессиональной базы управленческой подготовки, от которой можно оттолкнуться при совершенствовании своих знаний во время управленческой карьеры [9].

6. Трансформация рыночной системы хозяйствования невозможна без учета национальной хозяйственной и управленческой традиции. Любые высокоэффективные технологии менеджмента, применявшиеся в других странах, не могут быть полезны для Украины без соответствующей их социально-экономической адаптации. Как заметил выдающийся реформатор конца XIX и начала XX вв. С.Ю. Витте, заслуживший репутацию "русского Кольбера", что "между отдельным человеком и человечеством существует еще особая экономическая единица — нация" [10]. Система менеджмента выступает как часть культуры нации и ее произвольный перенос невозможен от одной нации к другой без учета национальных особенностей, психологии, истории и культуры.

В настоящее время в мире происходит своего рода возрождение национальных культур. Мир прекрасен и богат именно своим разнообразием и ценностью культур каждой отдельной нации.

7. И, наконец, следует особо подчеркнуть, что в мировом экономическом процессе всегда присутствуют высшие национальные или национально-государственные интересы. Постоянный процесс трансформации экономических и управленческих систем различных государств в качестве приоритетного элемента стратегии должен неизменно рассматривать систему национально-государственных интересов. Эти интересы должны отражать внутренний ход развития нации и государства как основных двигателей общественного прогресса. Естественно, что эти национально-государственные интересы также должны отражать глубинные процессы национального развития, находящиеся выше классовых, этнических, клановых и других интересов.

Например, насколько в сфере национально-государственных интересов украинского общества по подготовке экономических и уп-

равленческих кадров находится ситуация, когда, в большинстве случаев, система высшего образования использует абсолютно неадаптированные учебники по экономике и менеджменту. При этом надо иметь в виду, что наука должна объяснять не то, что есть, а что эффективно может функционировать.

## Литература


1. **Кузнєцов Е.А.** Теорія управління в умовах трансформації економічних систем. В зб. "Рыночная экономика: современная теория и практика управления". Т.1. — Одесса, АО БАХВА, 1998. — С. 8-11.

2. **Якокка Ли.** Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991. — С. 83.

3. **Платонов О.А.** Русский труд. — М.: Современник, 1991; Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. — М.: Дело, 1999.

4. **Карлоф Б.** Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991. — С. 31-37.

5. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.

6. **Богданов А.А.** Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн. — М.: Экономика, 1989.

7. **Камю А.** Творчество и свобода. Сборник. — М.: Радуга, 1990. — С. 549.

8. Там же. — С. 452.

9. **Кузнєцов Е.А.** Теорія управління в умовах трансформації економічних систем. В зб. "Рыночная экономика: современная теория и практика управления". Т.1. — С. 5-22.

10. **Витте С.** По поводу национализма. Национальная экономия и Фридрих Лист. 2-е изд. — СПб., 1912. — С. 65.