

РУКОТВОРНЫЕ БАРЬЕРЫ НА ПУТИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ И СПОСОБЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Ю.И. Шорохов

Тверской государственный университет

*Социально-экономическое развитие –
это бег с барьерами, которые
выстраиваем впереди себя мы сами*

На основе комплексного анализа взаимосвязи НТП, тенденций изменения содержания управленческих задач, реализуемой концепции менеджмента, состояния конкурентной среды и тенденций развития организаций установлено, что утрата соответствия управленческой концепции достижениям НТП и состоянию среды ведёт к возникновению на пути развития своеобразных барьеров и структурных кризисов. Выявлены три типа таких барьеров: сложности, динамичности и глобализации. Обоснованы способы их преодоления. Установлены тенденции изменения концепции менеджмента в ответ на технико-технологическое усложнение организаций и рост динамичности среды, заключающиеся в переходе от жёсткой регламентации и контроля к частичной демократизации управления, затем к более полной демократизации, подкреплённой непрерывным развитием персонала и, далее, к его консолидации на основе гуманистических ценностей. Установлено, что социально-экономическая политика современной России содействует появлению и препятствует преодолению выявленных барьеров.

Ключевые слова: *Научно-технический прогресс; развитие организаций; структурные кризисы; барьер сложности; барьер динамичности; барьер глобализации; концепция менеджмента; демократизация управления; консолидация персонала.*

Говоря о социально-экономическом развитии, следует иметь в виду, что любая организация функционирует и развивается в определённом внешнем окружении. Само это окружение с течением времени изменяется. Одна из важных тенденций такого изменения заключается в постепенном увеличении масштабов интеграции, в результате чего отдельная организация превращается в элемент развивающейся иерархически организованной структуры.

В этой структуре можно выделить несколько уровней или этапов интеграции:

- отдельные люди;
- их объединения, организации;
- государства;
- локальные объединения государств;
- глобальное объединение государств;
- глобальное объединение, интегрированное в процессы развития планеты.

За время от сотворения мира и до наших дней человечество в процессе эволюции сумело добраться лишь до четвёртого уровня интеграции.

В такой иерархии каждый уровень интеграции создает собственную организационно-управленческую структуру, которая формулирует цели и предъявляет определённые требования обязательного или рекомендательного характера к структурам более низкого уровня. В свою очередь, сама эта структура должна выполнять требования и содействовать достижению целей вышестоящей структуры. В результате организации более низкого уровня должны учитывать в

своей деятельности цели и обязательные требования всех вышестоящих управленческих структур. Противоречивость, несогласованность или недостижимость таких целей и требований может породить структурный кризис глобального масштаба, затрагивающий всю цепочку организаций до самого нижнего уровня. В этих условиях попытки отдельных организаций преодолеть кризис собственными силами скорее всего обречены на провал и одним из вероятных следствий такой ситуации может стать дезинтеграция.

В соответствии с представленной выше иерархией можно выделить следующие категории структурных кризисов:

- внутриорганизационные кризисы, которые вызваны и могут быть преодолены силами самой организации (кризисы первого порядка);
- организационные кризисы, порождённые деятельностью организационно-управленческих структур более высокого уровня иерархии (кризис второго порядка или наведённые кризисы);
- кризис высшего порядка или глобальный кризис, который угрожает устойчивости экологических процессов всей планеты.

Основное внимание в настоящей работе будет уделено структурным кризисам первых двух уровней.

При анализе причин возникновения структурных кризисов и способов их преодоления кризис можно рассматривать как столкновение с некоторым труднопреодолимым препятствием или барьером, возникновение которого обусловлено предыдущей деятельностью организации.

Откуда же берутся эти рукотворные барьеры? Для того чтобы дать ответ на данный вопрос достаточно вспомнить, что развитие - это процесс. Это управляемый процесс. Его результатом являются изменения как самого объекта управления, так и среды функционирования. Источником этих изменений является НТП. Как известно, объём информации, которым владеет человечество, удваивается каждые 5 – 7 лет. Это означает, что каждые 5 – 7 лет удваивается число ситуаций (возможностей и угроз), на которые должна реагировать организация. При этом изменяется как спектр управленческих задач, так и условия их решения. Как следствие, организационно-управленческая структура, созданная на основе прошлых знаний, в новых условиях становится неэффективной и из инструмента развития превращается в инструмент торможения, в инструмент деградации. Разрыв между тем, что требуют от системы управления достижения НТП и изменившаяся среда, и её реальными возможностями, как раз и есть тот самый рукотворный барьер (Рис.1).

На рисунке цифрами **1, 2, 3** обозначены организационно-управленческие структуры, создаваемые на базе научно-технического потенциала, сформированного к моменту времени T_1 , T_2 и T_3 . Высота каждого столбика

характеризует объём доступных на тот момент знаний о способах реализации научно-технического потенциала в процессе достижения собственных целей и удовлетворения требований среды.

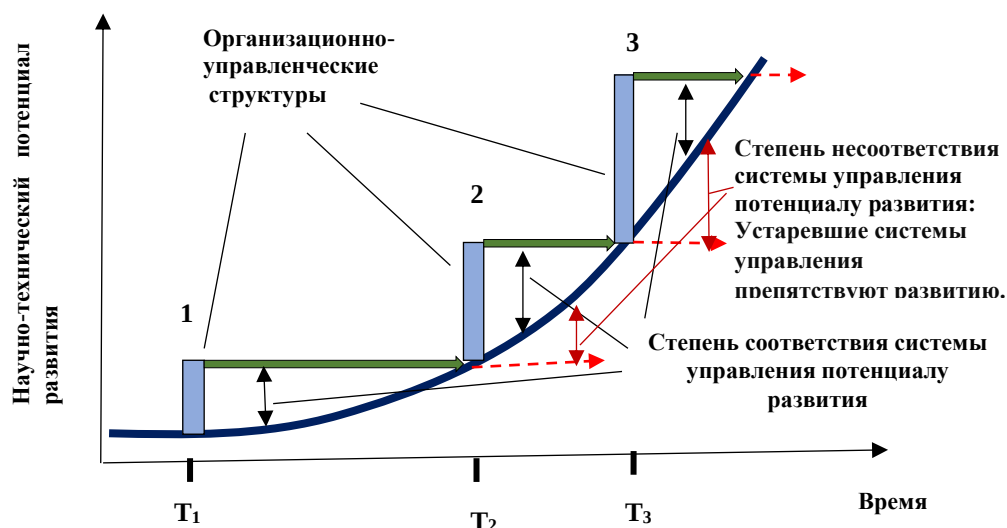


Рис.1 Научно-технический прогресс и барьеры развития организаций.

Объём этих знаний определяет адаптационные способности структуры, которые с течением времени уменьшаются, постепенно увеличивается несоответствие этой структуры достижениям НТП, то есть растёт высота рукотворного барьера. В любой момент времени t высота этого барьера $H(t) = V(t) - V(T_n)$, где T_n — время преодоления предыдущего барьера. Начиная с некоторого момента барьер в рамках старой системы управления становится непреодолимым. Приближение к этому моменту означает зарождение и развитие структурного кризиса.

Попытаемся далее конкретизировать причины возникновения барьеров и обусловленных ими структурных кризисов в развитии организаций. Для этого рассмотрим более детально общие закономерности изменения факторов внешней и внутренней среды, обусловленные НТП, определим требования, предъявляемые этими изменениями к системе управления, а также возможности существующей системы по удовлетворению данных требований. Результаты такого анализа позволят выявить характер необходимых изменений концепции менеджмента, а вместе с ней и системы управления. За отправную точку для такого анализа выберем тейлоровский подход к управлению в условиях простого машинного производства.

Одно из значимых следствий НТП заключается в непрерывном усложнении технологических процессов и постепенном переходе от простого машинного производства к производству индустриальному, а затем и постиндустриальному. Результатом этих процессов является усложнение самих организаций. Из механизма по производству товаров и услуг они постепенно превращаются в сложные социальные системы, в своеобразные организмы. Растёт важность социально-психологических и психологических факторов.

Расширяется спектр факторов внешней среды, значимых для организации. Растёт многообразие видов деятельности, в частности, за счёт появления новых технологий, а также сервисных и информационно-аналитических задач, изменяется объём и состав управленческой информации, усложняется внутренняя среда, в том числе организационная структура. Появляется конкуренция, наблюдается непрерывный рост её интенсивности и масштабов. Среда становится более динамичной, всё чаще и чаще у организаций возникает необходимость изменений. Начиная с какого-то момента задача управления изменениями становится основной в деятельности организаций (Рис. 2). Более того, по мере приближения временного интервала между необходимыми изменениями к продолжительности их реализации, реагирующий тип изменений становится неэффективным и уступает место прогностическому, упреждающему. Вместе с ростом значимости задачи управления изменениями появляется необходимость в систематическом обновлении знаний.

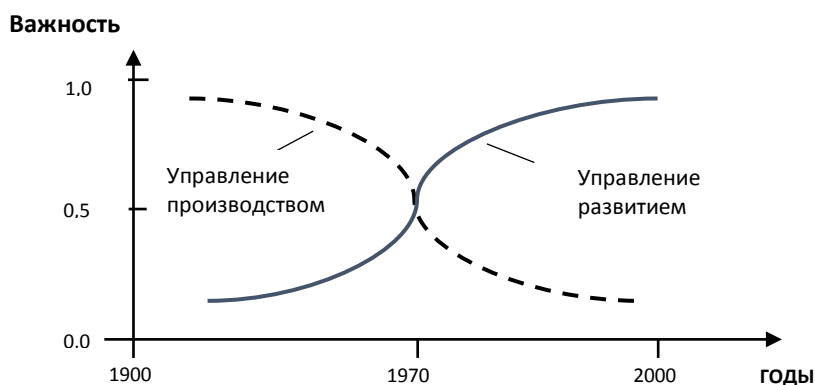


Рис. 2 Изменение относительной важности задач управления производством и управления развитием

Одним из ключевых последствий этих процессов явилось изменение характера зависимости эффективности организаций от качества деятельности отдельных представителей коллектива. В условиях простого машинного производства эффективность, в первом приближении, можно представить в виде конъюнктивной функции - при линейном, последовательном взаимодействии работников, характерным для такого производства, организация будет эффективной, если каждый работник выполняет заданные нормативы качества решения порученных ему операций.

По мере усложнения организаций и роста динамичности среды линейное взаимодействие уступает место сетевому, ситуационному, причём структура этой сети, в силу изменчивости среды, требует постоянной адаптации и совершенствования, то есть совершенствования всей организационно – управленческой системы. Фактически это означает необходимость изменения представлений об объекте управления и управленческой парадигмы.

В условиях простого машинного производства основным объектом управления является процесс линейного взаимодействия работников, а основная управленческая задача - повышение качества выполнения работниками порученных им операций. Успешное решение этой задачи означает достижение целей организации. С усложнением среды и ростом её динамичности объектом управления должны стать сетевые процессы в организациях, а основными управленческими задачами - адаптация сети к состоянию и тенденциям изменения среды и ориентация сетевых процессов в направлении достижения организационных целей. И в том и в другом случае конечной целью управления является повышение эффективности организации, однако инструменты достижения целей различаются коренным образом. Нормативные методы управления, характерные для организаций тейлоровского типа, с усложнением технологии, ростом значимости сетевых процессов и сокращением доли шаблонных, алгоритмизируемых задач, становятся малоэффективными. Обусловлено это таким фундаментальным свойством сложных систем как «немыслимость» или проклятие размерности. Немыслимость означает, что число ситуаций, в которых может находиться сложная, в том числе и социальная, система, стремится к бесконечности. Количество даже чисто технологических ситуаций в современных организациях исключительно велико. Например, при контроле состояния системы по значениям 5 параметров, каждый из которых имеет 5 градаций, общее число технологических ситуаций составляет 3125. Если инструкция на каждую ситуацию занимает 5 строчек, то её общий объём превышает 500 страниц машинописного текста!

Необходимость учёта организационных, психологических и социально-психологических факторов, а также факторов внешней среды, увеличивает общее число ситуаций практически до бесконечности. Как следствие, такими организациями нельзя управлять, регламентируя поведение в каждой ситуации и контролируя выполнение регламентирующих указаний. Если Вы всё же попытаетесь это сделать, начинает стремительно разрастаться бюрократический аппарат. *При этом возникает парадоксальная ситуация, когда с одной стороны организация испытывает постоянную нехватку в бюрократах, а с другой, при любом их количестве они не справляются со своими обязанностями.* Как следствие, с усложнением организаций и применяемых ими технологий, несмотря на разрастание бюрократического аппарата, на содержание которого уходит всё больше и больше ресурсов, увеличивается число ситуаций, находящихся вне регламентации. Только за последние 20 лет прошлого века доля ситуаций, требующих эвристических решений выросла на 75%, а по данным Госкомстата СССР даже в эпоху расцвета командно-административной системы вне регламентации было около 40% работ [1, с.78, 81]. В результате

всё большее и большее число ситуаций в рамках тейлоровского подхода к управлению оказываются неразрешёнными. Фактически это означает постепенную потерю управляемости, обусловленную приближением к *барьеру сложности, преодолеть который в рамках школы научного менеджмента в принципе невозможно!*

Для преодоления этого барьера необходимы самоорганизация, творчество и эвристики. Очевидно, самоорганизация, творчество и эвристики не появятся в организации сами по себе, или по приказу высшего руководства фирмы. Их появление и успешное использование должны поддерживаться определенными организационными структурами и процедурами: обучения методам решения слабоструктурированных задач; технологиям принятия коллективных решений; отбора и реализации творческих идей; оценки и стимулирования деятельности; формирования благоприятного психологического климата и т. д. Для преодоления барьера потребовалась радикальная смена представлений о человеке. Взгляд на человека как на винтик в организационном механизме уступил место представлению о человеке как о творческой личности, способной проявлять инициативу и брать на себя ответственность, для которого субъективно значимы не только материальные блага, но и потребности в уважении и самоуважении. В результате этих изменений работник получил право решения проблем, возникающих на рабочем месте или в рабочей группе. Наделение его этим правом означает *частичную демократизацию управления*.

Преодоление барьера сложности за счёт реализации перечисленных выше преобразований позволило повысить эффективность производства примерно на 40% [2, с.18]. Теоретической основой для преодоления этого барьера послужили положения школы человеческих отношений [3 с.37-49,4].

По мере роста динамичности среды и важности задач управления изменениями постепенно возрастает значимость такого фактора эффективности организаций, как их способность изменяться. Анализ причин успеха или неудачи в реализации программ изменений показал, что одним из важнейших факторов успеха является индивидуальная и коллективная ответственность за судьбу этих программ, а неудачи чаще всего обусловлены так называемыми коммуникационными барьерами, то есть барьерами непонимания между представителями различных специализированных подразделений. Наличие этих барьеров приводит к появлению у них локальных целей, противоречащих целям других специализированных групп и целям организации. На долю коммуникационных барьеров по данным [5с. 68] приходится примерно 70% неудач в реализации программ изменений. Коренной причиной появления коммуникационных барьеров является несоблюдение принципа полилингвизма [2].

Сущность данного принципа заключается в том, что любая желающая быть эффективной организация нуждается в иерархии языков описания своей деятельности. При этом результат деятельности, описываемой на языке нижнего (первого) уровня, должен оцениваться на языке второго уровня, результат ее функционирования, описываемого на языке второго уровня, оцениваться на языке третьего уровня и так далее. Язык самого верхнего для организации уровня — это язык, на котором формулируется миссия, цели и общефирменные ценности, а языком нижнего уровня является язык производственных операций. На языках промежуточных уровней формулируются краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы. Каждый работник должен знать эту иерархию и свой вклад в достижение промежуточных и общеорганизационных целей. При поддержке персоналом целей и ценностей организации и наличии субъективно-значимых стимулов такое знание обеспечивает возможность согласованного реагирования на текущие и ожидаемые изменения среды.

На практике такая поддержка обеспечивается *дальнейшей демократизацией управления* и привлечением работников к выявлению и решению проблем общеорганизационного уровня. В основу такого подхода, разработанного в рамках школы производственной демократии [6], положены результаты углублённого изучения структуры потребностей человека, выявившего стремления людей более активно участвовать в решении не только своих личных проблем, но и проблем предприятия, социального окружения и государства в целом. Результаты этих исследований, проведённых в США, свидетельствуют о том, что в системе ценностей работников субъективно значимы стремление быть полезным и организации, и другим людям.¹ Реализуется такое участие путём создания различных совместных комитетов, привлечением работников в совет директоров, привлечением их к распределению прибыли, к управлению качеством на цеховом уровне, наделению работников собственностью и т.д.

Участие в управлении обеспечивает знание целей и их одобрение. Вместе с тем, сама по себе демократизация управления создаёт лишь предпосылки для преодоления коммуникационных барьеров. Для их преодоления в *дополнение к демократизации необходима консолидация*, общая заинтересованность в максимизации своего вклада в общий успех. Такая заинтересованность обеспечивается, если достижение целей организации субъективно-значимым образом содействует достижению личных целей работников.

¹ Для российских граждан стремление быть полезным занимает в их системе ценностей одиннадцатое – двенадцатое место из 12.

Как показали результаты анализа судьбы предприятий с собственностью работников, демократизация управления при отсутствии консолидации может привести организацию к катастрофе [7].

Для успешного решения персоналом новых задач, обусловленных демократизацией требуются новые знания. К тому же с ростом динамичности среды, знания, полученные к началу трудовой карьеры, быстро устаревают и необходимо их непрерывное обновление. Решение этой проблемы предложено в рамках концепции обучающихся организаций [8]. В качестве одной из главных целей такие организации считают формирование **культуры пожизненного самообучения** и создают для этого необходимые условия и стимулы.

Следующая проблема, которую необходимо решить для преодоления барьера динамичности, связана с системой ценностей руководителей и персонала организаций. Если в условиях отсутствия конкуренции организация могла вести себя эгоистично, то с её появлением и ростом динамичности такое поведение становится деструктивным. Конкуренция и динамичность, во-первых, расширяют круг лиц, которые могут прямо или косвенно повлиять на состояние организации. Помимо собственного персонала это акционеры, потребители, поставщики, инвесторы, партнёры по бизнесу, конкуренты, всевозможные властные структуры, СМИ, социальное окружение и т.д. Во-вторых, увеличивается значимость последствий их влияния. Устойчивое развитие в этих условиях возможно только в том случае, если организация будет иметь благоприятный имидж у перечисленных групп людей и максимальным образом учитывать их интересы [9, 10 с. 262-270]. Безразличие к этим интересам в условиях конкуренции в динамичной среде ведёт к формированию негативного отношения к организации и, как следствие, потере конкурентоспособности. Это означает, что организация должна придерживаться гуманистической парадигмы развития, основу которой составляет идеология служения. **Формирование этой идеологии и соответствующей системы ценностей является необходимым условием преодоления барьера динамичности.**

Таким образом, организациям для преодоления барьера динамичности необходимы:

- *дальнейшая демократизация управления и привлечение персонала к решению задач общеорганизационного уровня;*
- *консолидация персонала;*
- *постоянное обучение, развитие персонала;*
- *формирование (коррекция) системы ценностей, соответствующей гуманистической парадигме развития.*

Игнорирование любой из этих задач делает невозможным преодоление данного барьера и, как следствие, приводит к быстрой потере конкурентоспособности. Их решение позволяет организациям оперативно реагировать на технические, технологические социальные и другие значимые изменения внутренней и внешней среды. Все перечисленные выше задачи нацелены на изменение роли персонала в деятельности организации, на изменение способа его взаимодействия с организацией.

В обобщённом виде изменение этой роли, а также степени учёта организацией потребностей персонала в процессе преодоления первых двух барьеров, можно представить в виде следующего графика (Рис.4).

Как оказалось, реализованный способ взаимодействия организации с персоналом порождает свой класс организаций, который может существовать только в определённом диапазоне условий. Приближение к границе этого диапазона означает формирование барьера и зарождение структурного кризиса (Рис.5). Выход за его пределы вследствие усложнения среды с неизбежностью ведёт к потере эффективности и деградации.

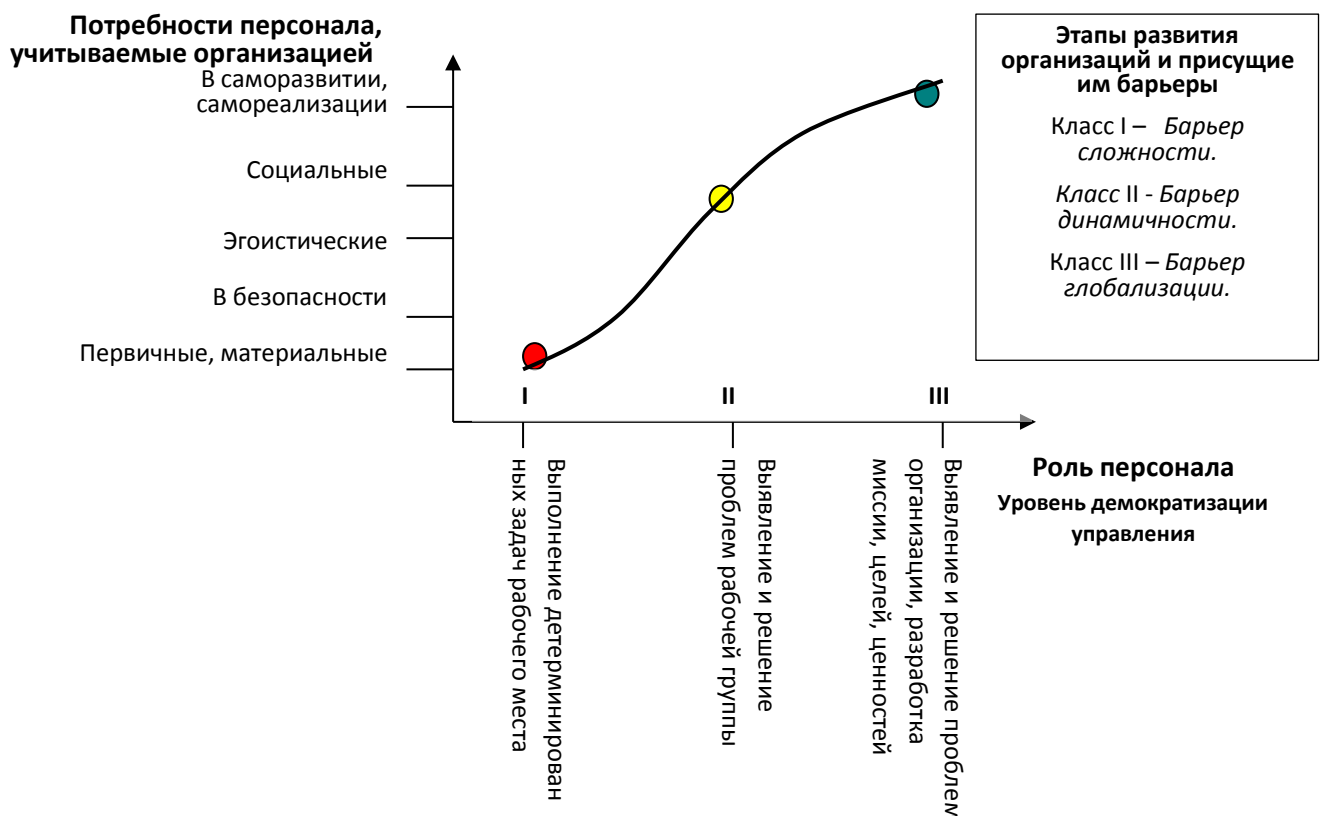


Рис. 4. Изменение характера взаимодействия организации с персоналом по мере возникновения и преодоления барьеров сложности и динамичности

При этом любые программы повышения эффективности, не нацеленные на перевод организации в очередной класс (на преодоление барьера, характерного для текущего класса) обречены на провал [2 с.56].



Приоритетные задачи управления: A – управление производством; B – управление производством и, время от времени, управление изменениями; C – управление изменениями.

Рис. 5. Рукотворные барьеры как результат несоответствия концепции менеджмента достижениям НТП

Учитывая быстрые изменения состояния внешней среды и запросов потребителя, поддержание конкурентоспособности организаций требует создания системы управления, интегрированной с информационно-аналитической службой, способной своевременно выявлять обусловленные этими изменениями реальные и потенциальные возможности и угрозы и реагировать на них. Такая служба, вооружённая знаниями о механизмах возникновения и преодоления барьеров, могла бы содействовать их бескризисному преодолению.

Вместе с тем, говоря о причинах возникновения и способах преодоления барьеров организациями, следует иметь в виду, что любая организация как часть государства в значительной степени зависит от него. При этом не исключена ситуация, когда условия, создаваемые государством для функционирования организаций, могут стать основным препятствием для их (барьеров) преодоления.

К основным задачам развития организаций, решение которых в значительной степени зависит от государства, можно отнести:

- технико-технологическое обновление;
- финансирование проектов развития;
- обеспечение высокопрофессиональными специалистами;
- формирование системы ценностей, соответствующей гуманистической парадигме развития.

Очевидно, технико-технологическое обновление возможно только при наличии доступа организаций к отечественным и зарубежным технико-технологическим достижениям. Для этого необходимо, во-первых, наличие таких достижений, то есть высокий уровень развития прикладной науки и производства современных средств производства, и, во-вторых, отсутствие барьеров для международного обмена научно-техническими достижениями.

Учитывая современное состояние научно-производственной деятельности в России и её международную изоляцию, доступ отечественных предприятий к современным высокотехнологичным средствам производства может оказаться проблематичным. Но даже при наличии такого доступа помешать реализации проектов развития может недостаток средств. Причиной такого недостатка являются безудержный рост тарифов естественных монополий, налоговая политика государства и фактическая недоступность кредитов. Когда ставки по кредитам превышают рентабельность предприятий, любой кредит ведёт предприятие к кабале и банкротству.

Успешное решение задачи обеспечения организаций и предприятий высокопрофессиональными специалистами также в значительной степени зависит от государства, от качества высшего и среднего профессионального образования, его соответствия современным достижениям науки, техники и технологии. Поскольку состояние отечественной фундаментальной и прикладной науки оставляет желать лучшего, а большинство учебных заведений работают в отрыве от профильных научных организаций и мало знакомы с реальными проблемами производства, профессиональный уровень выпускников учебных заведений далеко не всегда соответствует современным требованиям.

Как было показано ранее, система ценностей, соответствующая гуманистической парадигме развития, является необходимым условием для преодоления барьера динамичности. Основу этой парадигмы составляет идеология служения, стремление быть полезным социальному окружению. В то же время в системе ценностей российских граждан полезность для социального окружения занимает одиннадцатое - двенадцатое место из двенадцати. Это означает, что для преодоления отечественными предприятиями барьера динамичности необходимо радикальное изменение системы ценностей персонала. Решить эту задачу силами самих предприятий практически невозможно. Государство же в лице представителей всех эшелонов власти демонстрирует образцы наплевательского, эгоистического отношения к своим гражданам, усугубляя проблему нравственности.

Таким образом, российское государство задействовало все возможные рычаги торможения социально-экономического развития России, начиная от постоянного недофинансирования науки, образования, культуры, воспитания, разрушения нравственности и заканчивая её международной изоляцией, и

делает практически невозможным преодоление отечественными предприятиями второго барьера.

Третий барьер, барьер глобализации, возникает у слаборазвитых стран в результате их вхождения в международные экономические альянсы типа ВТО. И появление, и преодоление этого барьера практически полностью зависит от государства. Непродуманное заключение властями таких стран соглашений о свободной торговле под давлением влиятельных монополий, заинтересованных в выходе на международные рынки, может повлечь за собой наводнение внутреннего рынка более качественными и более дешёвыми зарубежными товарами. Собственные товаропроизводители подобных товаров оказываются перед барьером глобализации, характеризующим их отставание в эффективности производства. Поскольку преодолеть барьер глобализации слаборазвитым странам за короткое время практически невозможно, собственные производители теряют своего потребителя, оказываются на грани банкротства и в конце концов закрываются. Как показывает российский опыт, результатом «свободной торговли» может оказаться деградация или даже полное исчезновение базовых отраслей производства, таких как станкостроение, приборостроение, машиностроение и т.д., то есть сфер деятельности, формирующих потенциал преодоления барьеров сложности и динамичности.

Анализируя сложившуюся ситуацию невольно возникает вопрос: является ли эта ситуация следствием некомпетентности власти, или результатом профессионально разработанного и реализованного плана?

Выводы:

1. Под воздействием научно-технического прогресса изменяются внешняя и внутренняя среда организаций и запросы среды по отношению к организациям. Следствием этих процессов является необходимость изменения системы управления: инструменты и методы управления должны соответствовать состоянию объекта управления и состоянию среды. - Последствия управления современным автомобилем, используя навыки управления конной повозкой, как и последствия ремонта микроэлектронной техники с помощью молотка и зубила, очевидны.

2. Неспособность системы управления адаптироваться к изменениям среды порождают структурные кризисы, которые можно интерпретировать как столкновение с рукотворным барьером, созданным самой системой управления. Выявлены три барьера на пути развития организаций с конца позапрошлого века и до наших дней: барьер сложности, барьер динамичности и барьер глобализации.

3. Столкновение с первым барьером обусловлено с одной стороны таким фундаментальным свойством сложных (в том числе социальных) систем, как немыслимость или проклятие размерности, в соответствии с которым число ситуаций, в которых может находиться сложная система, стремится к

бесконечности, а с другой – реализуемой концепцией управления, основу которой составляют жёсткая регламентация поведения персонала и контроль исполнения регламентирующих указаний. В результате, по мере усложнения технологий и самих организаций, стремительно разрастается бюрократический аппарат и увеличивается число ситуаций, на которые организация не способна адекватно реагировать, что означает потерю управляемости со всеми вытекающими отсюда последствиями. Для преодоления первого барьера необходима демократизация управления на уровне рабочих мест и рабочих групп, а также развитие и стимулирование творчества.

5. Появление барьера динамичности обусловлено постепенным ростом относительной важности задачи управления развитием и неспособностью традиционных бюрократических организаций оперативно изменяться в ответ на значимые, уже произошедшие или ожидаемые, изменения среды. Инструментами преодоления второго барьера являются: дальнейшая демократизация управления, привлечение персонала к участию в решении задач на всех уровнях организационной иерархии, включая задачи разработки миссии, целей и ценностей; консолидация персонала, обеспечение понимания каждым работником своего вклада в общий успех и заинтересованности в максимизации этого вклада; постоянное обучение и развитие персонала; формирование (коррекция) системы ценностей в соответствии с гуманистической парадигмой развития. Таким образом, ***одним из необходимых условий преодоления второго барьера является не просто дальнейшая демократизация управления, но демократизация, дополненная консолидацией персонала на основе гуманистической системы ценностей.***

5. Третий барьер – барьер глобализации, является следствием непродуманной внешнеэкономической деятельности государства, в результате которой малоэффективные отечественные предприятия на своих традиционных внутренних рынках сталкиваются с высокоэффективными конкурентами зарубежных стран. Результатом этой конкуренции может стать банкротство отечественных предприятий и исчезновение базовых отраслей производства, без которых невозможно дальнейшее развитие. Для предотвращения такой ситуации в соглашениях о свободной торговле должны быть предусмотрены меры по защите ключевых отраслей от прямой конкуренции и содействию их технико-технологическому обновлению.

6. Успешное преодоление предприятиями рассмотренных барьеров возможно только при активном содействии государства в решении следующих задач:

- технико-технологическое обновление предприятий;
- финансирование проектов развития;
- обеспечение высокопрофессиональными специалистами;
- формирование системы ценностей, соответствующей гуманистической парадигме развития.

К великому сожалению, современное российское государство не содействует, а скорее препятствует решению этих задач и тем самым блокирует процесс перевода отечественных предприятий в высокоэффективное состояние. Это означает, что для выхода России из кризиса необходимо радикальное реформирование системы государственного управления и государственной социально-экономической политики.

Литература:

1. Шорохов Ю.И. Развитие организаций. Тенденции, механизмы, управление. – Тверь: ТвГУ, 1997, 192 с.
2. Шорохов Ю.И., Глушков А.В., Мамагулашвили Д.И. Организационное поведение. Серия «Современное образование», –М: PER SE, 2000, 126 с.
3. Douglas McGregor Human Side Of Enterprise // Management Review. № 11. 1957. <https://hr-academy.ru/hrarticle/teorii-h-i-y-duglasa-makgregora.html>
4. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы», -Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 608 с.
- 5.Брайан Твисс. Управление научно-техническими нововведениями / Экономика,1989, 272 с.
6. Ершов С. Производственная демократия в системе рыночных отношений <http://ecsocman.hse.ru/data/187/601/1231/02-Ershov.pdf>
7. Дж. Симмонс, Дж. Лоуг,. Мифы о собственности работников <http://rusyappi.ru/zametki/mify-o-sobstvennosti-rabotnikov>
8. Питер Сенге Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. – М: Олимп-Бизнес, 2003г, 408 с.
- 9.Бенгт Карлоф, Свен Седерберг. Вызов лидеров. -М: Дело, 1996, 352 с.
10. Коротков Э.М. и др. Корпоративная социальная ответственность. – М: Юрайт, 2013, 445 с.