

Руцкий В. Н.

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УСТОЙЧИВОГО РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

Адрес статьи: [www.gramota.net/materials/1/2008/9/60.html](http://www.gramota.net/materials/1/2008/9/60.html)

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по данному вопросу.

Источник

**Альманах современной науки и образования**

Тамбов: Грамота, 2008. № 9 (16). С. 190-195. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html)

Содержание данного номера журнала: [www.gramota.net/materials/1/2008/9/](http://www.gramota.net/materials/1/2008/9/)

**© Издательство "Грамота"**

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: [www.gramota.net](http://www.gramota.net)

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: [almanac@gramota.net](mailto:almanac@gramota.net)

В современных условиях все более актуальной для социально-экономического развития (СЭР) регионов становится концепция «устойчивого развития» [Двас 2005: 179]. Первоначально она была сформулирована в 1987 г. в докладе «Наше общее будущее», сделанном Международной комиссией ООН по окружающей среде и развитию (Комиссией Брутланд), и означает направленность развития территории на удовлетворение текущих широких общественных потребностей и сохранение способности удовлетворять аналогичные потребности всех будущих поколений, что предполагает долгосрочное воспроизводство ресурсов территории. На практике в «устойчивом СЭР региона» [Умаханов 2006: 27] делается попытка интегрировать теории экономического роста, безопасности и качества жизни, сочетать долгосрочное воспроизводство экономики, социальное развитие, экологический баланс территории, внедрение инноваций.

Обеспечение устойчивого СЭР региона, ставит ряд вопросов, связанных с информационной эффективностью взаимодействия субъектов этой системы. Как определить понятие устойчивости СЭР, и каковы ее условия? Как измерить устойчивость СЭР? Каковы свойства информации в системе, управляющей устойчивостью СЭР? Как происходит выявление и аккумуляция информации в этой управляющей системе? Эти вопросы становятся все более актуальными.

Что касается определения устойчивости СЭР региона, то в кибернетике наиболее близкой по смыслу категорией является «надежность» системы [Двас 2005: 30], которая понимается как «сложное динамическое свойство, проявляющееся в способности функционировать при определенных условиях взаимодействия с внешней средой», и как «количественный параметр системы, увязывающий вероятность функционирования со временем при заданных условиях». Таким образом, уже само понятие устойчивости связывается с неопределенностью и выявлением информации.

Подобно тому, как экономический рост системы региона может быть экстенсивными и интенсивным, устойчивость ее СЭР обуславливается запасом ресурсов и функционально-динамическими возможностями по их трансформации в предметы удовлетворения широких общественных потребностей, с чем связаны два механизма обеспечения устойчивости [Уринцев 1997: 57].

При «адаптивной устойчивости» СЭР направлено на поддержание целостности региона как «надежной» структуры однородных таксономических (территориальных) подсистем, классифицируемых по пространству («север», «юг», «запад», «восток», «центр») и уровням управления (регион, район и город, поселение). При этом внутренние и внешние возмущения компенсируются за счет гомеостатического перераспределения имеющихся ресурсов, так что запас устойчивости оказывается ограниченным запасами ресурсов.

При «устойчивости замещения» («надежность» отдельных неоднородных подсистем, различающихся своей специализацией в системе региона) СЭР направлено на обеспечение динамичности развития, а внутренние и внешние возмущения гасятся за счет внешней (привлечение ресурсов извне региона) или инновационной компенсации (компенсация недостатка ресурсов внедрением инноваций). В этом аспекте регион – система функциональных элементов с разной скоростью и специализацией производства (агропромышленный комплекс, производственная и обслуживающая сфера, региональная инфраструктура, сфера финансово-экономических отношений, сфера социальных отношений, сфера управленческих отношений) [Львов 2005: 146].

Принадлежность региона к классу больших активных систем, состоящих из множества целенаправленных элементов, приводит к эмерджентным свойствам, порождающим неопределенность (ситуация, в которой субъектам известны исходы их будущего, но неизвестны их вероятности, либо не известно ни то ни другое), несущую потенциальные потери и выигрыши. Ее источниками являются два «игрока» [Григорьев 2006: 29] – «Природа» (случайность во взаимодействиях) и «Творчество» (инновации), и снижена она может быть только специализированными институтами [Григорьев 2006: 118] (формальными и неформальными «правилами игры» для взаимодействий субъектов внутри и вне организаций), выявляющими информацию в системе планирования регионального развития.

Учитывая, что ценность экономической информации заключается в росте определенности в достижении целей субъекта (минимизации расходов ресурсов на достижение им известных целей), последняя является неотъемлемой частью плана его действий, и информационные потребности комплексного мезоэкономического субъекта планирования СЭР региона заключаются в налаживании структуры обмена информацией между микроэкономическими субъектами, обеспечивающей его устойчивость.

При анализе информационного процесса в системе планирования СЭР следует учитывать фундаментальные свойства информации (неисчерпаемость, неоднородность, быстрый моральный износ) [Руцкий 2008: 125], несовершенство каналов коммуникации, разные когнитивные способности субъектов, их специализацию и возможности оппортунизма. В результате информация не является определенной (детерминированной, что возможно в отсутствие случайности), полной (всеобъемлющей, что возможно в отсутствие инноваций) и симметричной (одинаково и одновременно интерпретируемой субъектами).

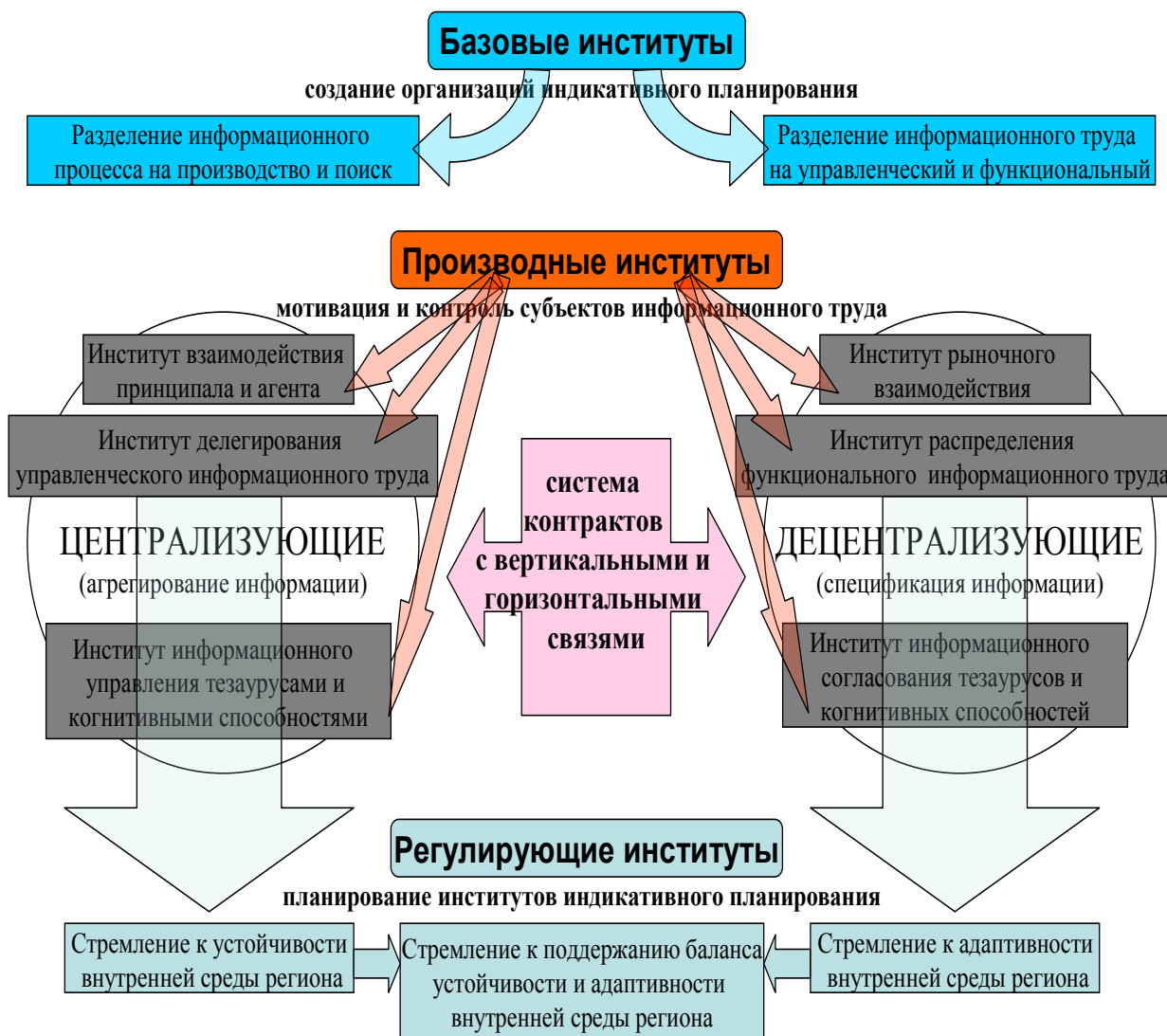


Рис. 1. Институты выявления информации в системе индикативного планирования устойчивого СЭР региона

В смешанной экономике возможно несколько типов планирования [Даллаго 1992: 85], обуславливаемых доминирующей группой субъектов планирования и механизмом их координации (государственное директивное и индикативное, децентрализованное регулятивное и индикативное). Государство в лице регионального центра планирования, опираясь лишь на директивный механизм координации и систему формальных институтов, заведомо не может обеспечить сбор и обработку информационных ресурсов, необходимых для планирования «надежного» развития подсистем региона. Только индикативное планирование, являющееся результатом длительной эволюции государственного регулирования как в развитых (Франция, Япония, Германия, США, Канада), так и в развивающихся странах (Индия, Малайзия, Южная Корея, КНР), предоставляет возможности для обеспечения устойчивого СЭР, поскольку упорядочивает государственные и частные стратегические и тактические планы на основе долгосрочного баланса внутренних интересов социума, бизнеса и власти (заинтересованных в «надежности» развития своих подсистем) и внешних ограничений СЭР региона в силу его определенной социально-экономической роли.

Как будет показано далее, система индикативного планирования удовлетворяет трем важным условиям, предъявляемым к управляющей системе теорией надежности: бескризисность СЭР, коррелятивность подсистем региона и адаптивность его внутренней среды [Двас 2005: 11]. Воспользовавшись наиболее перспективной точкой зрения на индикативное планирование как механизм смешанной координации, его можно представить в качестве трех групп институтов (базовых, производных, регулирующих – см. Рис. 1), регламентирующих действия субъектов в связи с непрерывным согласованием широких региональных интересов в рамках программно-целевого подхода (с использованием балансово-бюджетного, прогнозно-аналитического, экспертно-нормативного и иных количественных и качественных методов). Для их эффективной работы необходимы рутинные (устойчивые процедуры), управляющие распределением на уровне ре-

гиона убытков от неопределенности и выгод от полноты информации, принуждением (санкциями), стимулированием (целевыми функциями) и надзором за исполнением обязательств на трех стадиях планирования:

- Разработка концепции СЭР региона (анализ положения, оценка преимуществ, недостатков и имеющихся ресурсов, целеполагание СЭР, выбор приоритетов и формирование механизмов их реализации).
- Разработка многоуровневой системы Программ СЭР региона и его таксонов (ПСЭР городов, районов, поселений), включая функциональные и отраслевые Целевые программы и бизнес-планы.
- Мониторинг реализации и корректировки ПСЭР на оперативном (мероприятия), тактическом (задачи) и стратегическом (цели) уровнях.

Значительная часть полезной информации при индикативном планировании аккумулируется в индикаторах СЭР. По информационной роли в смешанной экономике региона они подобны вектору равновесных цен в модели чистого рынка, поскольку аккумулируют полезные сведения о долгосрочном балансе широких общественных потребностей. Часть их контролируется центром планирования региона (таксона) непосредственно, а часть – входит в состав прогноза СЭР (аккумулирующего все частные планы территории), на который он влияет косвенно [Боссель 2001: 22]. При этом они должны формироваться в количестве, достаточном для системного, взаимоувязанного описания таксономических и функциональных подсистем региона, быть прозрачными, взаимоисключающими и дополняющими, а их сбор должен быть не слишком трудоемкими и дорогостоящим.

Какими бы ни были количество и классификация индикаторов СЭР, все их необходимо закрепить за заинтересованными в них агрегированными категориями субъектов, одинаковых для таксонов всего региона. За субъектами бизнеса следует закрепить индикаторы, обеспечивающие экономический рост в АПК, производстве и обслуживающих отраслях, внедрение технологических инноваций; за субъектами социума – индикаторы, не только развивающие качество жизни населения в сфере социальных отношений (образование, культура), но и сглаживающие циклическое развитие экономики, развивающие региональную инфраструктуру, обеспечивающие экологическую безопасность территории; за субъектами власти – индикаторы, обеспечивающие финансовую самостоятельность региона, внедрение инноваций в финансово-экономическую и управленческую сферы, удовлетворенность действиями власти со стороны социума и бизнеса.

Далее, регулируя индикаторы СЭР, персонифицированные по субъектам региона (социум, бизнес, власть), региональный центр планирования будет напрямую управлять действиями принципалов информационного труда (таксономических центров планирования), заказывающих подготовку отдельных мероприятий и разделов ПСЭР (местное самоуправление районного, городского и поселенческого уровней) и агентоисполнителей (это зависимые от центра планирования муниципальные учреждения и предприятия, частные компании и общественные организации, предоставляющие информационные ресурсы, необходимые для подготовки централизованных директив и исполнения договорных обязательств в рамках государственно-частного партнерства). Индикаторы также будут оказывать воздействие на ожидания акторов информационного труда (независимые от центра планирования субъекты с частными планами: фирмы, домохозяйства, организации), а, значит, косвенно формировать и их действия.

Таким образом, должным образом налаженное регулирование комплекса индикаторов СЭР в управляющей подсистеме индикативного планирования означает выполнение требований бескризисности управляемой подсистемы региона и коррелятивности различных ее подсистем.

Однако идеальное состояние всех индикаторов в пределах допустимых границ оказывается невозможным в силу присущей сложной системе региона неопределенности и неполноте информации [Руцкий 2008: 132]. Несогласованность взаимодействия независимых субъектов (чрезмерная «случайность») будет приводить к переоценке достижимых индикаторов СЭР (уровень их исполнимости не является 100%), что сопровождается явной потерей региональных ресурсов (явные транзакционные издержки информационного процесса). Напротив, чрезмерная согласованность субъектов планирования, уменьшая свободу их индивидуальных действий, будет приводить к недостаточно эффективному распределению ресурсов региона между наиболее компетентными в инновациях субъектами (недостаточное «новаторство»). В результате происходит недооценка достижимых индикаторов СЭР (уровень их реалистичности не является 100%), что сопровождается потерей в возможной экономии региональных ресурсов (неявные транзакционные издержки информационного процесса).

Поэтому достижение системой индикативного планирования цели устойчивого СЭР региона означает поддержание баланса между неисполнимостью и нереалистичностью индикаторов СЭР. Причем достижение этого баланса всегда будет осложняться асимметрией распределения и распространения информационных ресурсов между субъектами планирования.

Обратимся к институциональной структуре информационного процесса в системе индикативного планирования регионального развития. Базовые институты создают предпосылки для существования организаций, подготавливающих, обеспечивающих и контролирующих исполнение планов (структурные подразделения администрации, комиссии, координационные центры, ассоциации, научно-исследовательские институты и т.п.). Во-первых, это разграничение процесса выявления информации на строго дополняющие друг друга способы – «производство» (по агрегированию информации при работе с однотипными информационными ресурсами в ходе формирования стратегии СЭР) и «поиск» (по спецификации информации при работе с разнотипными информационными ресурсами одного уровня агрегирования в ходе формирования тактики СЭР

по функциональным подсистемам региона и таксонов). Во-вторых, это разграничение информационного труда на управленческий (распорядительные действия по агрегированию информации между вертикально связанными субъектами) и функциональный (согласовательные действия по спецификации информации между горизонтально связанными субъектами) [Руцкий 2008: 132], который, в свою очередь, регламентируется производными централизующими и децентрализующими институтами.

Производные институты определяют мотивацию и контроль субъектов информационного труда (мониторинг формирования ПСЭР региона и таксонов, проводимый региональным или таксономическим центром планирования и подчиненными субъектами самостоятельно) на одном или разных уровнях иерархии системы индикативного планирования. Централизующие производные институты регламентируют производство информации в форме распорядительных решений по созданию общей стратегии и индикаторов СЭР региона. Во-первых, это институт взаимодействия принципала и агента (призванный равномерно распределять между субъектами убытки от неопределенности информации). Во-вторых, это институт делегирования агентам полномочий принципалов в области управленческого информационного труда. В-третьих, это институт информационного управления (управление тезаурусами и когнитивными способностями агентов, которое осуществляется соответствующими принципалами с целью приспособления частных задач индикативного планирования к возможностям их выполнения конкретными агентами).

Децентрализующие институты регламентируют поиск информации в форме согласовательных решений по поиску альтернатив будущего региона при создании тактики СЭР региона. В результате вся совокупность частных планов формирует прогноз СЭР, оказывающий непосредственное воздействие на индикаторы СЭР. Это институт рыночного взаимодействия принципалов (агентов) друг с другом на основе экономических принципов (призванный равномерно распределять выгоды от полноты информации). Это также институт распределения между принципалами (агентами) полномочий функционального информационного труда. Наконец, это институт информационного согласования (взаимное управление тезаурусами и когнитивными способностями равноправных субъектов планирования).

Регулирующие институты индикативного планирования образуют организационно-институциональный механизм выявления информации, который выполняет функцию саморегулирования в сложных динамических экономических системах исходя из относительного уровня неопределенности во внешней среде (повышенный, пониженный, аналогичный внутреннему) [Руцкий 2008: 132]. Происходит это путем трансформации соотношения централизующих и децентрализующих институтов. Две альтернативы развития любой сложной динамической экономической системы – стремление к устойчивости (большая централизация) или к адаптивности (большая децентрализация) внутренней среды служат ориентирами для поиска оптимальной институциональной структуры системы индикативного планирования в соответствии с изменениями во внутренней и внешней среде региона. Тогда становятся возможными три схемы индикативного планирования: стремление к устойчивости внутренней среды региона (более детальная стратегия СЭР, пассивный мониторинг ее исполнения), к ее адаптивности (более рамочная стратегия СЭР, активный мониторинг) и поддержанию уже достигнутого баланса устойчивости-адаптивности (пассивно-активный мониторинг стратегии СЭР). Таким образом, выполняется третье требование теории надежности к управляющей подсистеме индикативного планирования – адаптивность внутренней среды региона к условиям неопределенности будущего.

Коль скоро комплекс индикаторов устойчивого СЭР выбран в качестве носителя информации о будущем региона как сложной динамической системы, следует предложить формализованный способ анализа этой информации на основании теории надежности.

Несоблюдение неких пороговых значений индикаторов СЭР означает нарушение устойчивости СЭР. Так что именно на основе индикаторов СЭР, персонифицированных по активным субъектам, можно построить систему количественных мер информации, измеряющую степень упорядоченности будущего по функциональным сферам и категориям субъектов в конкретных таксонах региона. Согласно А. Колмогорову такая мера должна удовлетворять четырем аксиомам [Григорьев 2006: 52]: а) являться только функцией от распределения вероятностей исходов будущего системы, б) достигать максимума при равномерном распределении (максимальной неопределенности будущего), в) оставаться неизменной при сложении пространства исходов с исходом с нулевой вероятностью, г) быть аддитивной (мера информации системы, объединенной из двух независимых систем, равна средневзвешенной сумме их мер информации). Всем аксиомам удовлетворяет мера «отрицательной энтропии» К. Шеннона, построенная на логарифме (с произвольным основанием) вероятностей исходов, взвешенном по этим вероятностям:

$$H_j = - \sum_{i=1}^N p_i \cdot \log p_i ,$$

где  $H_j$  – мера информации, содержащейся в отдельном  $j$ -м индикаторе СЭР,  $p_i$  – дискретная вероятность реализации  $i$ -й величины индикатора на конкретную дату в будущем. Причем смысл имеет не абсолютная величина (измеряемая в «битах» при двоичном основании логарифма и в «нитах» – при натуральном) [Григорьев 2006: 54], а ее изменение, сопровождающее выявление новой («отрицательная энтропия» растет) либо устаревание уже аккумулированной в индикаторе информации («отрицательная энтропия» сокращается).

Если теперь подставить в формулу вместо вариантов реализации абсолютных величин индикатора, варианты его относительного изменения (например, нормированного по базовому периоду времени), и найти меру информации данной  $k$ -й функциональной сферы (из  $K$  возможных), полученную путем взвешивания (например, при помощи экспертных весов  $f_j$ ) мер информации для отдельных индикаторов. Тогда количественная информация по этой сфере будет  $H_k$ :

$$H_k = \sum_{j=1}^M H_{j,j} \cdot f_j = - \sum_{j=1}^M \left( \sum_{i=1}^N p_i \cdot \log p_i \right) f_j \cdot$$

В свою очередь можно получить меру информации для отдельной  $l$ -й категории субъектов (из  $L$  возможных) –  $H_l$ , взвешенную (например, при помощи экспертных весов  $g_k$ ) по всем  $k$  функциональным сферам, относящимся к его компетенции:

$$H_l = \sum_{k=1}^K H_k = - \sum_{k=1}^K \left( \sum_{j=1}^M \left( \sum_{i=1}^N p_i \cdot \log p_i \right) f_j \right) g_k \cdot$$

Далее на основании  $H_k$  и  $H_l$  можно сравнивать отдельные таксономические подсистемы региона, характеризуемые своими программными документами (ПСЭР городов, районов, поселений). Для этого необходимо взвешивать  $H_k$  и  $H_l$  по соответствующему вкладу территории в функционирование региона. В качестве веса для индикаторов, отнесенных к субъектам бизнеса можно использовать вклад данной территории в ВРП; в качестве веса для индикаторов, отнесенных к субъектам социума, – вклад в численность населения региона; в качестве веса для индикаторов, отнесенных к субъектам власти, – вклад в общую величину консолидированного бюджета региона.

Накопление в краткосрочном (от квартала до года), среднесрочном (от года до 5 лет) и долгосрочном (от 5 до 15-20 лет) периодах подобной статистики по различным таксономическим подсистемам региона позволит проводить объективное районирование территорий и взвешенную политику распределения региональных ресурсов для обеспечения целевых уровней надежности по функциональным сферам и категориям субъектов региона. Для региона в целом эти уровни также будут характеризоваться через  $H_k$  и  $H_l$ , измеренные при помощи индикаторов ПСЭР региона.

Сконструированные таким образом меры информации дают возможность мониторинга внутренней асимметрии СЭР региона, сравнения уровня неопределенности в регионе с сопоставимыми регионами, и, наконец, формирования интегральной оценки уровня устойчивости СЭР региона.

Многоуровневая система планирования СЭР, фактически разрушенная в период реформ 1990-х годов, в настоящий момент постепенно воссоздается в российских регионах на основе принципов индикативного планирования. Все чаще в качестве цели планирования озвучивается обеспечение устойчивого СЭР регионов. Однако в переходный период бюджетной и административной реформ большинство ПСЭР отличается низкой реалистичностью в силу внутренней и внешней неопределенности будущего в условиях непрозрачности государственного сектора и многочисленных барьеров на пути к внедрению инноваций. Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат, ведется преимущественно на федеральном уровне. До сих пор нет федерального закона, закрепляющего единую методологию индикативного планирования. Сохраняется неофициальный статус прогноза СЭР России, подготавливаемого Министерством экономического развития и торговли. Оставляют желать лучшего компетентность планово-экономических служб муниципальных образований и вовлеченность в планирование бизнеса и социума. Возложенные на местное самоуправление новые обязательства на деле так и не были подкреплены адекватными бюджетными ресурсами. Наконец, в системе межбюджетных отношений практически отсутствуют стимулы для развития регионов и муниципальных образований.

Возникает необходимость дальнейшей формализации модели информационного процесса индикативного планирования и анализа факторов, препятствующих саморегулированию устойчивого СЭР российских регионов. Представляется, что особую роль в медленном становлении этой системы играют институциональные эффекты асимметрии распределения и распространения информации среди субъектов планирования, унаследованные от системы директивного планирования социалистической экономики либо сформировавшиеся в результате деградации территориального управления в ходе реформ 1990-х годов [Руцкий 2007: 458].

Дальнейшие исследования позволят выявить роль асимметрии информации и возможные направления сознательной трансформации институтов индикативного планирования СЭР на примере Красноярского края, который особенно интересен своим уникальным положением «локомотива новой индустриализации Сибири», определяющим важность управления устойчивостью регионального развития.

#### Список литературы

- Боссель Х.** Показатели устойчивого развития: теория, метод, практическое использование / Пер. с англ. – Тюмень: Изд-во ИПСО СО РАН, 2001. - 123 с.
- Григорьев А. В.** Методологические вопросы определения стоимости информации в стационарной экономике: Моно-

графия. – Красноярск, 2006. – 173 с.

**Двас Г. В.** Управление региональной экономикой на основе теории надежности. – СПб.: Наука, 2005. – 359 с.

**Даллаго Б.** Есть ли будущее у макроэкономического планирования в Восточной Европе? // Российский экономический журнал. – 1992. – № 4. – С. 84-95.

**Львов Д. С.** Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Д. С. Львов и др.; под ред. Д. С. Львова, А. Г. Гранберга, А. П. Егоршина; ООН РАН, НИМБ.– М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2005. – 2-е изд., доп. – 603 с.

**Руцкий В. Н.** Пути институционального решения проблемы «горизонтальной» асимметрии информации в сложных организационных системах // Летняя школа институционального анализа 2007: Сборник работ. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – С.446-460.

**Руцкий В. Н.** Эффективность информационного процесса в сложных динамических экономических системах // Современная экономика: проблемы и решения: Сборник научных трудов.– Красноярск.: Изд-во Сибирского Федерального университета, 2008. – Выпуск № 7. – С.125-138.

**Умаханов М. И.** Устойчивое развитие региона: модель, основные направления, концепция: монография / М. И. Умаханов, Р. Д. Шахпазова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2006. – 143 с.

**Урinceв А. И.** Структурный анализ и проектирование распределенных экономических информационных систем // Экономико-математические модели и методы. – М. Наука, 1997. – Т. 33. – № 4.

## МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В КОРПОРАТИВНОМ ОБУЧЕНИИ НА ОСНОВЕМОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

*Рыженкова И. К.*

*Высшая коммерческая школа при ВАВТ Минэкономразвития РФ*

Определение потребностей в обучении означает, по сути, выбор наиболее важных, «критических» точек развития человеческих ресурсов компании. Если руководство верно определяет эти точки, то средства фирмы направляются на «укрепление» стратегически важных нематериальных активов фирмы – сотрудники получают и развивают именно те профессиональные навыки и личностные качества, которые помогают им вносить все более весомый вклад в работу всей организации.

Реализуемую в компании модель менеджмента можно считать одним из ключевых факторов, влияющих на потребность в обучении.

Каждая компания, работающая на российском рынке сегодня, имеет достаточно много схожих черт и характеристик, которые отражают «особенности национального бизнеса». Более чем 15 лет существования российского рынка, каким бы он не был, позволяет говорить о формировании российской модели менеджмента (наряду с японской или американской, польской или китайской).

При этом современная российская модель менеджмента, очевидно, «впитала» в себя несколько источников: методы советского управления, западные технологии управления, решения на уровне здравого смысла.



При этом принятие и, самое главное, реализация решений по вопросам обучения и развития персонала, поддержка или сопротивление руководства предложениям выполнение намеченных программ напрямую зависит от реализуемой в компании модели менеджмента.

**Пост-советская модель** управления характерна для многих «бывших» советских предприятий: руководство использует привычные методы управления, мотивации, принятия решений.

Часто эти предприятия сменили лишь вывеску, а сам подход к решению управленческих проблем, стиль руководства, морально-психологический климат в коллективе остались практически неизменными. В эту группу можно включить многие бюджетные организации, предприятия бывшего ВПК, научно-исследовательские институты.

Очевидно, что эффективность использования такого типа управления очень и очень невысока, поскольку реальность сегодня кардинально отличается от советских времен. При этом, однако, привычки и привязанности людей меняются медленно и трудно.

Основные сложности здесь – преодоление стереотипов, которые неадекватны новым условиям, формирование новых моделей управленческого взаимодействия, наработка инструментов стратегического управления, клиентоориентированного подхода.