

УДК 685.01

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ

**Анненков Михаил Евгеньевич**  
ОАО «Атомный  
энергопромышленный комплекс»,  
НОУ ДПО «Центральный институт  
повышения квалификации»,  
г. Обнинск  
*Доцент*  
[Annenkov@scicet.ru](mailto:Annenkov@scicet.ru)

**Аннотация:** В данной статье рассматривается проблема разрыва между стратегией и тактикой, характерная для управления российскими государственными корпорациями. Заполняет этот разрыв организационная динамика, определяющая, как работают и взаимодействуют между собой компетенции предприятия. Понятие организационной динамики раскрывается в контексте управления организационными изменениями. Анализируются свойства проблем, возникающих в процессе управления государственными корпорациями.

**Ключевые слова:** стратегия, тактика, организационная динамика, организационные изменения, порочные проблемы.

В 2007 году в России были приняты законы о создании Российской корпорации нанотехнологий («Роснано») и Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». Корпорация «Роснано» определяет свою миссию как содействие реализации государственной политики, имеющей целью вхождение России в число мировых лидеров в области нанотехнологий [2, с. 2]. В свою очередь, Госкорпорация «Росатом» отвечает за реализацию государственной политики в области использования атомной энергии [1, с. 32]. С другой стороны, стратегия обеих госкорпораций предусматривает коммерческую направленность. Корпорация «Роснано» считает одной из своих основных задач обеспечение коммерциализации разработок nanoиндустрии [2, с. 2]. «Росатом» также считает необходимой коммерциализацию своей деятельности в области создания новых ядерных технологий, а также перевод на рыночные рельсы предприятий атомной отрасли [1, с. 46].

Традиционный подход к управлению организациями предполагает, что цели коммерческого предприятия, связанные с получением прибыли, и государственного учреждения, ориентированного на выполнение определенных общественных задач, противоположны. Это объясняется сильным влиянием политических интересов на деятельность государственных учреждений. Поэтому объединение госкорпорациями таких разнородных ролей, как государственное учреждение и коммерческое предприятие заставляет задуматься о реализуемости поставленных перед этими организациями задач. Для ответа на этот вопрос необходимо понять особенности проблем, возникающих в процессе управления государственными корпорациями.

Управленческая практика, сложившаяся в российских государственных корпорациях, предполагает вертикальное разделение труда при принятии управленческих решений, когда руководство предприятия занято разработкой стратегии, а остальные менеджеры реализуют её посредством тактики. В основе него лежит предположение о вертикальной иерархии, предполагающей последовательную декомпозицию целей более высокого уровня на цели низшего уровня и основанных на следующих принципах.

Во-первых, стратегия предполагает принятие решений, которые задают общее направление деятельности предприятия, а также подход к распределению ресурсов для достижения его долгосрочных целей. Стратегические решения влияют на все предприятие в целом. Во-вторых, тактика предполагает принятие решений относительно отдельных операций в краткосрочной перспективе. Такие решения, как правило, принимаются относительно одноразовых изменений в отдельных операциях. В-третьих, успешная реализация стратегии требует от предприятия скоординированного выполнения ряда тактических изменений. При этом предполагается, что стратегические цели могут быть достигнуты за счет достижения нескольких тактических целей [9, с. 12].

Следуя этим принципам, госкорпорации, явно или неявно, стремятся реализовать идеал системы планирования как непрерывно функционирующего кибернетического процесса, включающего в себя последовательные стадии от определения целей организации до принятия решения по выбору стратегии и тактики, их реализации, контроля и обратной связи. Однако в современном окружении, для которого характерны быстрые и непредвиденные изменения, такой подход к управлению представляется недостаточным, поскольку перед предприятиями возникают такие задачи и вызовы, с которыми не могут справиться ни стратегия, ни тактика.

Подобные вызовы впервые появились в экономически развитых странах в транспортной отрасли и отрасли финансовых услуг, для которых характерна тесная горизонтальная интеграция между отдельными операциями и функциями, необходимая для достижения высокого уровня эффективности и качества услуг. Это тесное горизонтальное взаимодействие противоречит управленческому подходу, который традиционно основывался на вертикальных связях между разными уровнями планирования [9, с. 12].

Потребность предприятий в новых продуктах, услугах и компетенциях создает необходимость изменений, выходящих за пределы тактических усовершенствований, но не обязательно требующих новых стратегий. Они требуют создания новой организационной динамики предприятия, или того, как работают и взаимодействуют между собой компетенции предприятия [9, с. 14]. В статье, опубликованной в 1990 году и посвященной ключевым компетенциям предприятия, Прахалад и Хамел говорят, что ключевая компетенция – это общение, вовлечение и глубокая приверженность персонала к работе поверх организационных границ. Навыки и умения, составляющие в совокупности ключевую компетенцию, группируются вокруг тех людей, которые не сфокусированы на узких задачах, а наоборот, постоянно находятся в поиске

возможностей комбинирования своих и чужих способностей новыми, интересными, способами [7, с. 222].

Организационная динамика определяет, как работают отдельные компетенции предприятия, а также каким образом они взаимодействуют между собой. Она формирует неповторимый облик организации, создавая уникальную социальную среду взаимодействия между людьми, которые являются носителями знаний и умений, их которых складываются и развиваются организационные компетенции. Поэтому понимание природы организационной динамики является критически важным для успеха предприятия. Она заполняет разрыв, образовавшийся между стратегией и тактикой, особенно усилившийся в условиях постоянных изменений.



*Рис. 1. Организационная динамика дополняет стратегию и тактику предприятия<sup>1</sup>*

Природа этого разрыва показана на Рис. 1. С одной стороны, высшие менеджеры заняты формулированием стратегии, охватывающей все предприятие и нацеленной на его трансформацию. С другой стороны, остальные менеджеры сосредоточены на выполнении операций и их совершенствовании в пределах своей сферы ответственности. Организационная динамика занимает промежуточное положение между стратегией и тактикой. Она определяет, как выполняются и совершенствуются однородные операции в масштабе предприятия и бизнес-единиц, как происходит интеграция опыта и знаний на рабочих местах, в бизнес-единицах и в масштабе всего предприятия, как творчество исполнителей на рабочих местах приводит к трансформации отдельных операций.

<sup>1</sup> Источник: The emergence of enterprise dynamics. Gartner EXP Signature report. 2007. February

Проблема разрыва между стратегией и тактикой, а также управления организационной динамикой предприятия в наибольшей степени проявляется в связи с организационными изменениями. Перечисленные Коттером в опубликованной в 1996 году книге *Leading Change* наиболее распространенные причины неудач инициатив по реализации организационных изменений лежат именно в области организационной динамики. Они состоят в следующем: (1) излишняя самоуспокоенность; (2) неспособность создать обладающую достаточной властью руководящую коалицию; (3) недооценка способности видения изменить взгляды людей; (4) недостаточные (в 10, 100 и даже 1000 раз меньше необходимого) усилия при коммуникации видения; (5) неспособность убрать помехи и препятствия на пути воплощения нового видения; (6) неспособность добиться быстрых успехов в реализации программы изменений; (7) поспешное объявление окончательного успеха программы изменений; (8) пренебрежение необходимостью прочного закрепления изменений в культуре организации [6, с. 4-12].

Принцип вертикальной иерархии в этом случае не эффективен по следующим причинам. Во-первых, в организационном плане, обязанности персонала по реализации программы изменений, как правило, слабо формализованы. Предприятия используют проектный подход и матричную структуру, имеющие серьезные недостатки. Они нарушают принцип единоначалия и плохо мотивируют исполнителей, которые участвуют в программах изменений по остаточному принципу, только после выполнения текущих производственных заданий.

Во-вторых, реализация изменений требует от персонала проявления инициативы, которая предполагает нарушение устоявшихся границ между подразделениями и норм субординации. Такие действия обычно никак не прописаны в положениях об организационной структуре и должностных инструкциях, что часто делает их нелегитимными в глазах большинства работников предприятия. Это обстоятельство заставляет агентов изменений действовать на свой страх и риск, что могут делать далеко не все.

В-третьих, в основе вертикальной иерархии лежит концепция менеджмента, для которой характерны процессы планирования и бюджетирования, разработки организационных регламентов, контроля и решения проблем. Целью менеджмента является обеспечение порядка и предсказуемости деятельности предприятия. С другой стороны, по словам Джона Коттера, успех организационных преобразований на 70-90 процентов зависит от лидерства и только на 10-30 процентов от менеджмента. Лидер формулирует видение будущего организации и устанавливает направление её развития. Он направляет усилия людей, сообщая им свое видение словами и делами [6, с. 27]. Лидер мотивирует и вдохновляет персонал, используя неформальные методы, находящиеся в области организационной динамики, а не стратегии или тактики. При этом в организациях отсутствует формализация требований по отношению к лидерским качествам в той мере, как она есть по отношению к обычным должностным обязанностям, указанным в организационной структуре. Это приводит к тому, что лидеры на предприятиях,

как правило, появляются случайно, помимо принимаемых управленческих решений и часто даже вопреки им.

Еще в 1996 году Коттер указывал, что доля успешных программ в области организационных изменений составляет 30 процентов. Согласно результатам исследований, проведенным в 2008 году компанией McKinsey среди 3199 высших менеджеров, работающих в компаниях по всему миру, повторяют результаты Коттера – только одна из трех инициатив в области организационных изменений достигает успеха. Подобные результаты показывают и другие исследования, проведенные за последние десять лет [3, с. 101].

Большинство исследователей разделяют ту точку зрения, что в основе проблем, связанных с наиболее сложными организационными изменениями лежит поведение людей. Стратегические изменения, предполагающие изменение организационной культуры предприятия, предполагают также и изменение его организационной динамики. На это указывают многочисленные публикации, в которых анализируются условия успеха изменений и утверждается, что изменение взглядов людей является самым главным из них. Однако они не учитывают фундаментальные особенности связанных с изменением организационной динамики проблем, которые часто являются порочными (wicked), или запутанными. Понятие порочной (wicked) проблемы было введено в научный оборот в 1973 году Хорстом Риттелем и Мелвином Уэббером в статье «Dilemmas in a General Theory of Planning», посвященной проблемам планирования [8].

Господствующий в российских госкорпорациях взгляд на стратегическое планирование заключается в том, что данный процесс видится как набор рутинных процедур по решению проблем предприятия. Поскольку обычно предполагается, что прийти к консенсусу относительно сути проблем можно без особых усилий, стратегическое планирование отдается на откуп экспертам, обладающим соответствующими техническими навыками. Эксперты проводят диагностику проблемы, представляют упрощенное и обобщенное видение для руководства предприятия и затем решают её с наименьшими затратами [8, с. 158].

Однако такая ситуация часто является нереализуемой из-за множества организационных барьеров, например, недостаточности информации для полного понимания стратегических задач, множественности целей предприятия, связанной с влиянием на компанию большого числа заинтересованных сторон и т.д. Это связано с тем, что перечисленные выше этапы планирования характерны для классической парадигмы, пригодной для решения естественнонаучных и инженерных задач, но неприменимой к решению проблем в открытых социальных системах, каковой является предприятие [8, с. 160].

Руководители организаций признают, что они сталкиваются с такими вызовами, которые не могут быть решены просто за счет сбора больших объемов данных, более четкого определения проблем или их декомпозиции на проблемы низшего уровня. Используемые ими техники планирования не

генерируют свежих идей, а внедрение стратегических решений преисполнено политическими интригами [4, с. 100].

Проблемы, с которыми все чаще сталкиваются руководители госкорпораций, принципиально отличаются от тех, которые решают ученые и инженеры. Если научную проблему можно достаточно четко определить, изолировать и найти её решение, то проблемы планирования на длительную перспективу часто имеют расплывчатую формулировку, и менеджеры полагаются на произвольное, часто политически ангажированное, суждение при их разрешении [8, с. 160]. Как и все социальные проблемы, такие проблемы никогда не решаются окончательно. В лучшем случае, они решаются заново.

Порочность - это не степень трудности. Порочные проблемы принципиально другие, поскольку их нельзя решить традиционными способами. Порочная проблема имеет многочисленные корни, её очень трудно сформулировать, и правильного решения такой проблемы не существует. Деградация окружающей среды, терроризм, бедность – все это классические примеры порочных проблем. Они являются противоположностью трудных, но обычных, проблем, которые решаются за ограниченное время при использовании стандартных методов и инструментов. Обычные методы, если их использовать для решения порочных проблем, не только не могут их решить, но и несут риск еще большего их усложнения за счет возникновения нежелательных последствий [4, с. 100].

Руководителям российских госкорпораций необходимо понять, что многие стратегические проблемы их организаций являются порочными, и научиться узнавать их. Порочные проблемы накапливаются там, где происходят постоянные изменения, или организация стоит перед экстраординарными вызовами. Такие проблемы неотъемлемы от социального контекста, и чем больше противоречий между заинтересованными сторонами, тем более порочными являются эти проблемы. Помимо социального измерения, порочные проблемы характеризуются также высоким уровнем технической сложности. Признаками порочной проблемы являются путаница и неразбериха в организации, раздоры и разлад между людьми, а также постоянное топтание на месте и застой. Риттель и Уэббер указали десять признаков порочных проблем, которые рассматриваются ниже.

*Признак первый: порочная проблема не имеет четко определенной формулировки* [8, с. 161]. Любая обычная проблема может быть исчерпывающим образом определена, после чего её можно понять и решить. Для порочной проблемы это невозможно, поскольку необходимая для её понимания информация зависит от идеи, как её решать. Прежде чем описать порочную проблему с достаточной степенью детализации, необходимо заранее знать все *мыслимые* пути её решения. Причина этого состоит в том, что любая дополнительная информация может быть запрошена только при условии понимания проблемы – и способа её решения. Понимание проблемы и её решение идут рука об руку.

Это характерно для проблемы формулирования стратегии. Стратегический замысел формулируется в терминах действий (создать продукт, завоевать

рынок, удовлетворить потребность и т.п.), поскольку с ним также связаны замыслы и стратегических преобразований. Стратегические изменения на уровне замысла представляют собой общие идеи и направления организационных преобразований, необходимых для достижения стратегических целей предприятия. Например, стратегическая цель роста компании, связанная с выходом на зарубежный рынок, предполагает организационное изменение, связанное с созданием иностранного подразделения компании. Понимание того, что именно должно представлять собой это подразделение и каковы его задачи, является содержанием стратегии роста компании и одновременно способом её реализации.

Таким образом, формулировка порочной проблемы сама по себе есть проблема. Процесс формулировки и поиска решения порочной проблемы – это один и тот же процесс, поскольку любая попытка конкретизации проблемы заключается в том, чтобы указать путь её решения. Этот факт становится особенно очевидным, если применить к порочной проблеме критерий SMART, согласно которому цели, связанные с решением управленческих проблем, должны быть конкретными (specific), измеримыми (measurable), достижимыми (achievable), уместными (relevant) и ограниченными во времени (time bound). Этим требованиям может удовлетворить только такое решение, которое полностью соответствует контексту проблемы, и наоборот, только та проблема, способ решения которой ясен из её контекста, допускает столь конкретные формулировки целей.

*Признак второй: не существует критериев окончательного решения порочной проблемы* [8, с. 162]. Решая обычные проблемы, такие как математическое уравнение или техническая задача, люди всегда знают, когда работа закончена, поскольку есть четкие критерии того, что решение получено. С порочной проблемой все по-другому. Поскольку процесс её решения идентичен процессу её определения, постольку отсутствуют критерии достаточного её понимания. Это приводит к тому, что всегда имеется возможность что-то улучшить и, в случае дополнительных усилий и инвестиций, можно найти лучший путь решения проблемы. Менеджеры прекращают работу над решением порочной проблемы, исходя не из её внутренней логики, а по внешним причинам, например, из-за нехватки времени, денег или терпения. В таких случаях обычно говорят: «Это решение приемлемо», или «это лучшее, что можно было сделать, учитывая ограничения проекта», или «мне нравится это решение».

Это свойство порочной проблемы необходимо учитывать руководителям госкорпораций, прибегающим к услугам дорогостоящих консультантов для составления стратегических планов предприятий. Их стремление к увеличению ресурсов и времени, выделенных на этот процесс, часто приводит только к продолжению работ без ощутимых результатов. Причиной этого как раз и является то, что стратегическое планирование является порочной проблемой, не имеющей критериев окончательного решения.

*Признак третий: решения порочных проблем нельзя считать правильными или неправильными, но лишь хорошими или плохими* [8, с. 163].

Решение обычной проблемы может быть проверено независимой стороной, с использованием объективных критериев, и заключение относительно его корректности однозначно воспринимается всеми. У порочных проблем не существует правильных или неправильных решений. Как правило, все стороны, участвующие в проблеме, одинаково хорошо оснащены, заинтересованы и готовы к обсуждению решений, несмотря на то, что ни одна не имеет власти установить формальные правила принятия решений с целью определения их правильности. Их суждения сильно различаются, как и их групповые или личные интересы, ценности или идеологические предпочтения. Их оценки предлагаемых решений выражаются как «хорошо», «плохо», «более или менее», «удовлетворительно» или «достаточно хорошо».

*Признак четвертый: не существует быстрого и окончательного теста, позволяющего оценить, насколько хорошим является предложенное решение порочной проблемы* [8, с. 163]. В случае обычной проблемы, как правило, можно быстро оценить, насколько успешной обещает быть та или иная попытка её решения. Для этого делаются промежуточные тесты, такие как анализ отклонений по срокам и затратам для проектных работ. С другой стороны, любое решение порочной проблемы в процессе реализации влечет за собой массу непредвиденных последствий, которые проявляются в течение длительного, и даже неограниченного, времени. Более того, даже на следующий день после начала реализации решения могут возникнуть совершенно неприемлемые обстоятельства, перечеркивающие своим неблагоприятным воздействием все предполагаемые или полученные до этого преимущества. Таким образом, нельзя оценить все возможные последствия принятого решения до тех пор, пока они полностью не проявились, и никоим образом невозможно предусмотреть их все заранее.

Эта ситуация характерна для принятия решений, связанных с реализацией крупных инвестиционных проектов, таких как строительство атомных электростанций. Несмотря на тщательный анализ рисков, связанных с функционированием таких объектов, в длительной перспективе всегда возможны неблагоприятные события, не учтенные на стадии планирования проекта, такие как превышение затрат на вывод реакторов из эксплуатации над созданными для этих целей резервами, непредвиденные расходы на обращение с отработанным ядерным топливом и т.д., [5, с. 27].

*Признак пятый: любое решение порочной проблемы является одноразовым; поскольку отсутствует возможность обучения посредством проб и ошибок, каждая попытка является единственной* [8, с. 163]. Решая обычную проблему, можно использовать несколько попыток без значительного ущерба для лица, принимающего решение или организации. В случае порочной проблемы каждая предпринятая попытка её решения чревата значительными, часто непоправимыми, последствиями. Реализация больших проектов в области гражданского строительства и программ в общественном секторе имеют необратимый эффект именно потому, что невозможно построить шоссе или энергетический объект только для того, чтобы посмотреть, как они работают и, в случае неудовлетворительных результатов, внести корректировки или



закрыть их. Примером такой проблемы является проект Москва-Сити, строительство которого правительство Москвы вынуждено продолжать, несмотря на то, что он был признан градостроительной ошибкой. Для предприятий подобные проблемы возникают в случае слияний и поглощений, а также внедрения дорогостоящих электронных систем планирования ресурсов (ERP).

*Признак шестой: нельзя сформулировать исчерпывающий список потенциальных решений порочной проблемы, также как невозможно составить ясный план действий по её решению [8, с. 164].* Критериев, которые позволили бы сказать, что все возможные решения порочной проблемы выявлены и включены в рассмотрение, не существует. Может даже случиться так, что из-за логических противоречий или сложностей в описании проблемы нельзя найти вообще никакого решения. Обычно в процессе решения порочной проблемы возникает одно множество вариантов её решения, а другое множество вариантов никогда не рассматривается. Поэтому окончательный выбор вариантов и последующих шагов решения проблемы делается на основе более или менее произвольного суждения, которое основывается на понимании конкретной ситуации, способности оценивать экзотические идеи и доверии между лицами, принимающими решение, и остальными заинтересованными сторонами.

Такая ситуация особенно характерна для госкорпораций, когда решение стратегических проблем этих организаций выводится на уровень политического руководства страны. При этом окончательным критерием для принятия решения являются интересы государства, а не коммерческая выгода госкорпораций.

*Признак седьмой: каждая порочная проблема по природе своей уникальна [8, с. 164].* Несмотря на то, что можно указать много сходных черт между порочными проблемами, у каждой такой проблемы всегда найдется характеристика, существенно отличающая её от всех других порочных проблем. Поэтому такие проблемы нельзя разделить на классы, внутри которых использовались бы одинаковые решения, подходящие для всех проблем, входящих в данный класс. Это принципиально отличает порочные проблемы от обычных проблем, для решения которых можно найти стандартные подходы. Опыт мало помогает при решении порочных проблем именно из-за их уникальности. А искусство работы с порочными проблемами предполагает способность выдерживать паузу и воздерживаться от поспешного использования типовых решений, что часто имеет место в процессе долгосрочного планирования, разработки стратегии предприятий и организационных изменений.

*Признак восьмой: каждая порочная проблема может быть истолкована как симптом другой проблемы [8, с. 165].* Проблема может быть сформулирована в виде разрыва между желаемым и действительным состоянием дел, как, например, это делается в стратегическом планировании и управлении организационными изменениями. Процесс решения проблемы начинается с поиска причины, объясняющей данный разрыв. Устранение этой

причины приводит к новой проблеме, по отношению к которой исходная проблема является симптомом. Новая проблема, в свою очередь, может быть симптомом еще одной проблемы, более высокого уровня, и т.д. Для порочных проблем не существует естественного уровня – он определяется исходя из способности лиц, принимающих решение, владеть ситуацией, а не из каких-либо логических оснований. При этом имеют место две противоположные тенденции. С одной стороны, стремление заниматься подлинными проблемами толкает менеджеров на более высокие уровни определения проблем и приводит к общим формулировкам, что, в свою очередь, затрудняет их решение. С другой стороны, решение проблем на низких уровнях часто оказывается всего лишь устранением симптомов, не влияющим на их подлинные причины.

Данное противоречие объясняет трудности, связанные с реализацией организационных изменений на основе постепенных улучшений и постоянного совершенствования, характерных для внедрения системы управления качеством на предприятии. Этот подход проповедует политику малых шагов, которые должны способствовать общему улучшению работы предприятия. Однако если проблема решается на слишком низком уровне, тогда успехи в малых начинаниях могут обернуться еще большими проблемами для организации в целом, поскольку усугубят проблему на более высоком уровне. Поэтому небольшие улучшения не гарантируют общего улучшения. Например, автоматизация бизнес-процессов может привести к снижению затрат, облегчению сбора информации и другим улучшениям. Но, в то же время, она цементирует существующий порядок, чем сильно затрудняет любые серьезные структурные изменения в организации. В этих условиях менеджеры стремятся определить проблему на более низком, чем они, уровне. Так, если спросить начальника отдела, в чем заключаются проблемы его подразделения, он, скорее всего, пожалуется на недостаток офисного оборудования, бумаги и т.п.

*Признак девятый: проявления порочной проблемы могут получить различные объяснения, причем выбор объяснения зависит от способа решения проблемы* [8, с. 166]. При решении научных проблем принято формулировать гипотезы и проверять их состоятельность на эксперименте. При этом появление или отсутствие прогнозируемого гипотезой события при заданных условиях может быть однозначно истолковано как подтверждение или опровержение гипотезы. Каждая порочная проблема уникальна по своей природе и не дает возможности экспериментировать. Гипотезу, объясняющую причину порочной проблемы, однозначно подтвердить или опровергнуть нельзя, поскольку для этого не существует каких-либо правил или процедур. Например, неудача предприятия в реализации стратегии может быть объяснена неблагоприятными экономическими условиями, неверными управленческими решениями, некачественной работой консультантов и т.д., в зависимости от того, от какой заинтересованной стороны исходит объяснение. Таким образом, выбор объяснения порочной проблемы, строго говоря, произволен и зависит от собственных критериев и намерений каждой из заинтересованных сторон.

*Признак десятый: лицо, принимающее решение, не имеет права на ошибку* [8, с. 166]. Если выдвижение и опровержение гипотез – обычное явление в

науке, то в области порочных проблем любая ошибка чревата серьезными последствиями для тех, кто её совершил. Это объясняется тем, что целью в этом случае является не поиск истины, а улучшение работы предприятия или жизни людей. Лица, принимающие решения, отвечают за их последствия, тем более, что их действия могут повлиять на многие заинтересованные стороны.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Во-первых, вертикальное разделение труда и кибернетический подход, принятые в практике управления госкорпораций, недостаточны в условиях быстрых и непредвиденных изменений. Госкорпорации должны уделить пристальное внимание управлению организационной динамикой. Это позволит заполнить разрыв между стратегией и тактикой организаций, усиливающийся в условиях постоянных изменений.

Во-вторых, многие проблемы, связанные с изменением организационной динамики, являются порочными. Именно с ними сталкиваются госкорпорации в процессе стратегического планирования, реорганизации своей деятельности или реализации сколько-нибудь крупного проекта. Менеджменту госкорпораций необходимо научиться узнавать и понимать их природу. Это даст возможность избежать неэффективного расходования средств на амбициозные, но нереализуемые проекты.

Наконец, отмеченное в начале статьи противоречие между целями реализации государственной политики и коммерциализации госкорпораций представляется в свете вышеизложенного симптомом порочной проблемы. Это заставляет усомниться в реализуемости всех стоящих перед госкорпорациями задач.

### ***Список литературы:***

1. Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», Годовой отчет, 2009, С. 1-372.
2. Стратегия деятельности Государственной корпорации «Российская корпорация нанотехнологий» до 2020 года, 2008, С. 1-14
3. Aiken C., Keller S. The irrational side of change management // McKinsey Quarterly. 2009. April. P. 101-109.
4. Camillus J. C. Strategy as a wicked problem // Harvard Business Review. 2008. May. P. 98-106.
5. EDF Group Document de reference. 2009. P. 1-508.
6. Kotter J. Leading Change. Harvard Business School Press. 1996. P. 1-189.
7. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation // Segal-Horn S. (editor). The Strategy Reader. 1999. Blackwell. UK. P. 220-233.
8. Rittel Horst W. J., Webber Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning // Policy Sciences. 1973. №4. P. 155-169.
9. The emergence of enterprise dynamics. Gartner EXP Signature report. 2007. February. P. 1-50.