

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Саратовский государственный аграрный университет
имени Н.И. Вавилова»

Факультет экономики и менеджмента

Основы теории управления экономическими системами

Краткий курс лекций
для аспирантов 2 курса
направления подготовки
38.06.01 Экономика
профиль «Экономика и управление народным хозяйством»

Саратов 2014

УДК 338.24.01 (042.4)
ББК 65.050
О-75

Основы теории управления экономическими системами: краткий курс лекций для аспирантов 2 курса направления подготовки 38.06.01 Экономика профиль «Экономика и управление народным хозяйством (АПК и сельское хозяйство)» / Сост. И.П. Глебов // ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ».- Саратов, 2014.- 133 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Основы теории управления экономическими системами» составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины и предназначен для аспирантов направления подготовки 38.06.01 Экономика (профиль «Экономика и управление народным хозяйством (АПК и сельское хозяйство)»). Краткий курс лекций содержит теоретический материал по указанной дисциплине, включая понятия экономические системы управления, законы, закономерности, принципы, методы и технологии, функции управления экономическими системами, а также управление: изменениями и нововведениями в организациях; риском; качеством и человеческими ресурсами. Наряду с этим изложены теоретические аспекты по мониторингу, технологиям мониторинга и современным тенденциям развития и управления экономическими системами.

Введение

Дисциплина «Основы теории управления экономическими системами» предполагает достижение целей управления через эффективную работу людей путем координации деятельности к мотивации их трудовой активности. Изучение этой дисциплины позволит получить аспирантам как теоретические знания, так и практические навыки в постановке и обосновании целей управления и в мобилизации целей персонала для достижения этих целей, а также сформировать у них универсальные (УК-1,, общепрофессиональную (ОПК-1) и профессиональные компетенции (ПК-3; ПК-4, ПК-5, ПК-6).

ЛЕКЦИЯ 1

Тема «Предмет дисциплины «Основы теории управления экономическими системами» (сущность и содержание)

1.1. Понятие дисциплины «Основы теории управления экономическими системами». Объект и предмет исследования.

Основы теории управления экономическими системами как самостоятельная научная дисциплина пока находится в стадии становления.

Задачей учебного курса является обеспечение целостного представления об управлении сложными социально-экономическими системами, их структуре, внешних и внутренних связях, саморазвитии и о взаимодействии их.

Основы теории управления экономическими системами представляет собой науку, изучающую процессы управления в экономических системах, содержание и форму управленческих отношений, закономерности их возникновения и развития, а также принципы эффективного управления.

Объектом дисциплины «Основы теории управления экономическими системами» являются управленческие процессы, протекающие в группах людей, которые обеспечивают процесс производства, воспроизводства человека (т.е. управленческие отношения).

В любой группе, ориентированной на выполнение какой-то задачи, возникает специфический социальный феномен (явление) – управление, что приводит к появлению отдельных личностей или групп, специально занимающихся управленческой деятельностью.

Предметом изучаемой дисциплины являются:

- сущность управленческих отношений как системы взаимодействия людей по поводу организации их совместной жизни;
- механизм управления разными социально-экономическими системами;
- механизм самоорганизации и саморегулирования систем различного уровня (индивиду коллектива, района, области и т.д.);
- методика процесса управления;
- структурные элементы системы управления.

Основные понятия, используемые в управленческих дисциплинах (понятия управления, цели и принципы управления, управленческие отношения, методы управления, функции управления, объект и субъект управления и др.).

1.2. Методология исследования дисциплины «Основы теории управления экономическими системами».

Методология (от греч. слов «метод» - путь к чему-либо и «логос» – наука, учение) представляет собой теоретическое обоснование используемых в науке методов познания окружающей человека действительности. Методология основ теории управления представляет собой систему методов, критериев и принципов, используемых при познании управленческих процессов.

Методы, используемые для изучения закономерностей и функционирования управленческих отношений в социально-экономических системах:

– диалектико-материалистический (диалектика есть наука о всеобщих законах движения, развития природы, человеческого общества и мышления). С помощью диалектико-материалистического метода определяются и теоретически отражаются реальные процессы, которые протекают в сфере управления.

Основные принципы управления:

– научности; системности и комплексности; единоначалия и коллегиальности в выработке решений; демократического централизма; баланс власти (уровень влияния руководителей на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя – основной закон); оптимального сочетания отраслевых интересов (организации) и территориальных интересов (экологии, занятости населения и др.); приоритетности; учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.

Методология дисциплины «Основы теории управления экономическими системами» дополняется новыми исследованиями. Она постоянно обогащается, подчиняясь задачам более глубокого познания управленческих процессов, которые в свою очередь тоже находятся в постоянном развитии.

1.3. Цели и функции дисциплины «Основы теории управления экономическими системами».

Цели указанной дисциплины состоят в следующем:

– изучение актуальных и типичных факторов управленческих отношений, в которых проявляется взаимодействие управляющих и управляемых;

– определение основных тенденций развития управленческих процессов;

- формирование наиболее вероятных направлений развития управленческой деятельности в будущем;
- формирование научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы управления.

К функциям дисциплины «Основы теории управления экономическими системами» относятся:

- познавательная, направленная на изучение сущности управленческих отношений, основных особенностей управления как сферы трудовой деятельности, ее роли и значимости в развитии общества и его подсистем;
- оценочная – ее суть состоит в том, чтобы оценить, в какой мере соответствует или не соответствует существующая в организации система управления основными тенденциям развития общества, социальным ожиданиям, потребностям и интересам населения;
- прогностическая – данная функция направлена на выявление наиболее вероятных и желательных изменений в управленческой деятельности в обозримом будущем;
- образовательно-воспитательная – ее предназначение состоит в распространении знаний об управлении, его основных задачах, принципах, функциях, механизмах среди управленческих кадров и широких слоев населения);
- идеологическая. Идеология – это система основополагающих взглядов на существующие общественные отношения (в том числе и управленческие отношения) в соответствии с положением и интересами личности, социальных групп, общества в целом. Теория управления аккумулирует и приводит в систему управленческие идеи и оказывает влияние на сознание субъектов управленческих отношений.

1.4. Научные подходы и виды управления экономическими системами (традиционный, процессный, системный, ситуационный, синергетический).

Суть процессного подхода заключается в том, что управление рассматривается как процесс:

- постановки целей;
- планирования;
- организации работ;
- мотивации;
- контроля.

Разработка процесса – алгоритма управления организацией, ставится на первый план.

Суть системного подхода: организация рассматривается как система:

- со своим входом (цели, задачи);
- выходом (результатом работы по показателям);
- обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами организации, покупателями и внутренними сбытовыми структурами и т.д.);
- с внешними воздействиями (налоговые организации, экономическая ситуация, конкуренты и т.д.).

Основные цели при системном подходе:

- обеспечение мультипликативности в организации и ее устойчивости функционирования, адаптивности, эффективности работы обратных связей в организации.

Суть ситуационного подхода:

- методы управления могут меняться в зависимости от ситуации;
- на практике результаты деятельности организации анализируются в различных ситуациях;
- выявляются наиболее значимые ситуационные факторы (будущий спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.);
- на основании полученных данных планируется будущая деятельность организации. При ситуационном анализе используют «мозговой штурм»; метод кейсов (англ. «случай»), деловых ситуаций.

Суть традиционного подхода– используется расчленение, а затем синтезируются эти части в единое целое. Алгоритм традиционного подхода: 1) расчленение (анализ) того, что предстоит объяснить; 2) объяснение поведения и свойств частей, взятых по отдельности; 3) объединение (синтез) этих объяснений в целое. Например, требуется объяснить, что такое вуз.

При традиционном подходе его начинают делить на составляющие: факультеты, специальности, кафедры, группы, подгруппы, студентов. Затем дается определение факультетов, кафедр и т.д. После этого производится объединение этих определений, которое заканчивается определением, что такое вуз.

Суть синергетического подхода: эффект от управляющего воздействия зависит от величин приложенных усилий, т.е. чем больше усилий, тем выше эффект.

Синергетика – наука о процессах развития и самоорганизации сложных систем произвольной природы наследует и развивает универсальные подходы тектологии А.Л. Богданова, теории систем Л. фон Берталанфи, кибернетики Н. Винера.

Синергетика нацелена не на существующее, а на возникающее, например, на моменты возникновения порядка из хаоса и наоборот. Она позволяет увидеть мир из «другой системы координат», поскольку принимает за исходные: открытость, нестабильность, неравновесность, нелинейность. При этом линейность, стабильность, равновесность оказываются моментами этой нестабильности. В результате чего категориальная сетка становится иной.

Уже одно перечисление базовых системообразующих понятий данной научной области (нелинейность, самоорганизация, открытость, сложность, бифуркация, аттрактор, хаос, случайность и др.) свидетельствует о ее принципиальном отличии не только от классической модели бытия. Синергетика заставляет управленца мыслить по-другому, создает другой, более сложный мир.

В простейшем варианте можно выделить 7 основных принципов синергетики: два принципа Бытия и 5 принципов Становления.

1. **Гомеостатичность** – поддержание функционирования системы в некоторых рамках, позволяющих ей следовать к своей цели.

2. **Иерархичность** – ступенчатость в подчинении, когда изменение параметра порядка высшего уровня как бы синхронно дирижирует поведением множества элементов низшего уровня, образующих систему, причем феномен их взаимосогласованного сосуществования иногда называют явлением самоорганизации.

Пять принципов Становления характеризуют фазу трансформации, обновления системы, прохождения ею последовательно путем гибели старого порядка, хаоса испытаний, альтернатив и, наконец, рождения нового порядка.

3. **Нелинейность** есть нарушение принципа суперпозиции в некотором явлении: **результат суммы воздействий на систему не равен сумме результатов этих воздействий**. Результат действующих причин нельзя складывать. В гуманитарном, качественном смысле: результат непропорционален усилиям. В кризисных ситуациях востребуются именно нелинейные методы.

4. **Незамкнутость (открытость)**. В этом случае, во-первых, возможны явления самоорганизации в форме существования стабильных неравновесных структур макроуровня. Во-вторых, возможность самоорганизации становления, т.е. возможность смены типа неравновесной структуры (аттрактора – рассеивающих энергию, информацию и описывающих финальное поведение системы). Таким образом, при переходе

от одного положения гомеостаза к другому, в области сильной нелинейности система становится обязательно открытой в точках неустойчивости.

5. Неустойчивость. Содержит в себе два предыдущих принципа и долгое время считалась дефектом, недостатком системы. Допустим кто будет конструировать неустойчивый велосипед или самолет? Так было до недавнего времени, пока не понадобились роботы нового поколения, перестраиваемые с одной программы – гомеостаза – на другую. Здесь система подходит к точке выбора (бифуркации). Значимость точек бифуркации в том, что только в них можно не силовым, а информационным способом, т.е. слабым воздействием повлиять на выбор поведения системы, на ее судьбу. Именно свойство неустойчивости в критические моменты развития систем позволяет «понять роль личности в истории, генерировать информацию в перемешивающем хаотическом слое.

6. Динамическая иерархичность (эмерджентность).

7. Наблюдаемость. В результате появляется возможность констатировать феномен, то, что было хаосом с позиций макроуровня, превращается в структуру при переходе к масштабам микроуровня.

Рекомендуемая литература:

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. Теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
3. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
4. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
5. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
7. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>

8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>

9. Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnshb.ru/>

Вопросы для самопроверки:

1. Что изучает теория управления экономическими системами?
2. Определение методологии исследования дисциплины «Основы теории управления экономическими системами».
3. Назовите методы, используемые для изучения закономерностей и управленческих отношений в экономических системах.
4. Сформулируйте основные принципы управления.
5. Изложите цели дисциплины «Основы теории управления экономическими системами».
6. Функции дисциплины «Основы теории управления экономическими системами».
7. Суть научных подходов к управлению экономическими системами (традиционный, процессный, системный, ситуационный и синергетический).

Лекция № 2

Тема: «Понятие системы управления»

2.1. Понятие системы управления организацией.

Система управления организацией не является материальным объектом, как основные производственные фонды. Если провести в компании инвентаризацию, то система управления будет отсутствовать в перечне материальных объектов. **Система управления организацией подобна разуму человека, который нельзя выявить в его теле путем приложения диагностических средств.**[2] Однако система управления существует в действительности. Ее можно обнаружить, анализируя результаты деятельности индивидов, образующих организацию. Эти результаты можно поделить на три составляющие:

- а) выходные параметры (выручка, активы, прибыль и др.);
- б) состояние и тенденции изменений структурных характеристик (подразделений);
- в) результаты деятельности по развитию организации (выполнение стратегических целей и др.).

Предназначение системы управления – оценка состояния организации и реализация управляющего воздействия. В широком

понимании система управления необходима для выполнения функций управления во всех подразделениях, бизнес-процессах и проектах.

2.2. Функции системы управления в организации.

Функции системы управления состоят в следующем:

1. Формирование условия для самоорганизации индивидов:
 - разработка и внедрение управленческой, финансовой, правовой и организационно-функциональной структур;
 - распределение функций управления между индивидами;
 - регламентация основных и вспомогательных бизнес-процессов;
 - установление порядка и форм полномочий и ответственности индивидов, групп, в том числе высшего руководства;
 - определение критериев и порядка оценки деятельности индивидов и групп;
 - определение порядка оплаты труда, форм материального и нематериального стимулирования;
 - установление системы ценностей, норм поведения, традиций, обычаев.
2. Определение целевых групп клиентов, подхода к работе с ними;
 - формирование портфеля стратегических групп товаров;
 - установление ключевых направлений развития организации в целом и ее подразделений;
 - определение фирменного стиля (торговая марка, корпоративная символика).
3. Целеполагание для всей организации, ее подразделений:
 - формулирование миссии и видения будущего;
 - установление генеральной цели и задач;
 - формирование системы долгосрочных и краткосрочных целей и задач для подразделений;
 - определение критериев оценки достижения целей и задач.
4. Создание системы планирования исполнения целей и задач:
 - стратегическое планирование;
 - оперативное планирование;
 - инвестиционное проектирование;
 - производственное планирование.
5. Организация исполнения планов и проектов:
 - разработка и реализация управленческих решений;
 - организация внутреннего документооборота;
 - выдача заданий группам;

– координация деятельности индивидов, групп, бизнес-процессов или проектов.

6. Установление обратной связи:

- оценка исполнения целей и задач, планов и проектов;
- управленческий учет и отчетность;
- организация внутреннего контроля, аудита.

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что система управления – это совокупность правил и процедур, которые регламентируют деятельность индивидов и групп, входящих в организацию.[2]

Важно понимать, что руководящий аппарат и система управления – не одно и то же. **Руководители в совокупности не тождественны системе, и наоборот, система управления не состоит из одних руководителей. Почему так? Руководитель, конечно, выступает субъектом управления, но не только он один, и простой работник может управлять, прежде всего качеством и сроком выполняемой работы. [2]**

Система управления – это некий контур, механизм, который вырабатывает управляющее воздействие и прилагает его к объекту управления. Руководитель не будет звеном в системе управления организацией, если не станет надлежащим, предписанным способом осуществлять функции управления.

2.3. Ключевые компоненты системы управления организацией.

Следует иметь в виду, что ключевыми компонентами системы управления выступают:

– подсистемы: целеполагания; планирования; организационного развития (включают внедрение бизнес-процессов); мотивации персонала; внутреннего контроля; информационно-аналитическая.

Следовательно, система управления создается не только и не столько для руководства; ее роль не состоит в том, чтобы руководитель мог без затруднений выполнять функциональные обязанности. Система управления «затачивается» а) на систематический поиск и анализ управленческих проблем; б) на подготовку, принятие и исполнение управленческого решения. Руководитель, полагаящий, что поиск проблем и планирование их решения является уделом одних только специалистов, – слабое звено в системе управления.

2.4. Источники и факторы эффективности системы управления организацией

Качество и эффективность системы управления не определяется только лишь наличием опытного и квалифицированного управленческого

персонала вместе с продвинутыми инженерно-техническими работниками. Опыт и знания персонала – критически важный ресурс, который, однако, может использоваться с малой степенью эффективности. В условиях плохо выстроенной системы управления навыки выдающихся руководителей и талантливых специалистов могут оказаться не полностью востребованными или даже ненужными.

Эффективная система – та система, которая дает наилучший результат при наименьшем уровне затрат на ее поддержание и развитие.

Наилучший результат возможен при оптимальной организации системы, когда каждый элемент в полной мере выполняет свои функции и задачи, когда все процессы налажены и нормально функционируют. **Результат деятельности системы управления – это управленческое решение, под которым понимается подготовка совокупности оценок и выводов о текущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления.**

Поэтому эффективность системы управления складывается из следующих компонентов:

- своевременность, полнота и достоверность оценки текущего и прогнозируемого состояния управляемого объекта (качество обратной связи);
- функциональная полнота, организационная слаженность и экономичность управленческих бизнес-процессов (качество субъекта управления);
- своевременность, точность и выгодность управленческих решений (качество управляющего воздействия);
- долговременное развитие управляемого объекта или процесса.

Таким образом, ключевыми факторами эффективности системы управления (на примере коммерческой организации) могут быть следующие:

1. Высокое качество обратной связи:

- целостность, достоверность и актуальность сведений о внешней и внутренней среде объекта управления;
- быстрота и своевременность поступления информации об объекте управления;
- низкий уровень неопределенности в коммуникациях между субъектом и объектом управления;
- полная конфиденциальность и безопасность процессов информационного обеспечения;
- высокая степень обработки данных об объекте управления.

2. Функциональная полнота и организационная слаженность управленческих бизнес-процессов:

- полнота и объем реализуемых управленческих функций и решений;
- совершенство философии управления и высокий уровень развития организационной культуры в управляемом объекте;
- высокий уровень подготовки управленческого персонала и его полное соответствие выполняемым функциям и задачам;
- высокая степень вовлечения руководителей среднего и низшего уровня и специалистов в процессе управления.

3. Эффективность управленческих решений:

- соответствие решений критериям цели и стоимости;
- высокая степень удовлетворенности бенефициаров управленческими решениями, процедурами их принятия и исполнения.

4. Предвидение кризисных ситуаций в объекте управления:

- низкий совокупный уровень рисков;
- высокий уровень управления рисками в управляемом объекте;
- результативность антикризисных планов и мероприятий.

5. Изыскание новых возможностей развития объекта управления:

- высокая результативность планов по удержанию клиентов и привлечению новых групп клиентов;
- освоение новых видов продукции и новых рынков сбыта;
- рентабельность собственного капитала на уровне не ниже среднего по рынку при его динамическом росте;
- высокая доля продаж от новых видов продукции, новых клиентов при тенденции роста объема продаж.

В заключении следует отметить, что некоторые руководители создают вокруг себя подобие системы управления в виде множества специалистов и нижестоящих менеджеров; проводятся собрания, оперативки, пишутся протоколы. Но проблемы не анализируются, решения не обдумываются, **поскольку решающий голос имеет только одно лицо, которое прислушивается лишь к своему мнению.**

Такой подход неприемлем в процессе управления современными организациями, но, к сожалению, наблюдается в ряде российских компаний (организаций)

Список литературы

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. Теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.

2. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
3. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
4. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
5. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
7. Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 8 (144). – С. 56–62.
8. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>
9. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>
10. Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnsnb.ru/>

Вопросы для самоконтроля

1. Является ли система управления организацией материальным объектом?
2. В чем суть понятия системы управления организацией?
3. Назовите основные параметры, характеризующие проявления системы управления в организации?
4. Сформулируйте суть и содержание функции системы управления в организации?
5. Какие ключевые подсистемы выделяются в системе управления организацией?
6. Назовите ключевые факторы, влияющие на эффективность системы управления организацией?

Лекция 3

Тема: «Экономические системы как объект управления»

3.1. Понятие, структура и классификация экономических систем.

Экономическая система – это система отношений (процессов), складывающихся в экономике.

Экономическая система – это совокупность экономических отношений, возникающих в процессе производства, распределения, обмена и потребления экономических продуктов и регламентируемых совокупностью соответствующих принципов, правил и законодательных норм.

В общем виде, экономические системы - формы организации хозяйственной жизни общества. О типе экономической системы можно судить, главным образом: 1) по виду собственности (общественная, государственная, частная) и 2) по взаимоотношениям (главным образом в области распределения) людей, фирм и государства (табл.1). Экономическая наука выделяет четыре типа экономических систем: традиционная, командная, рыночная и смешанная, о которых будет изложено ниже.

Таблица 1. – Общие моменты любой экономической системы:

Производительные силы		
Естественные: природные ресурсы, возможности человека и т.д.	Общественные: средства производства, разделение труда и т.д.	Всеобщие: наука, образование, культура и т.д.
Производственные отношения		
Социально-экономические (отношения собственности)	Организационно-экономические (обмен опытом, маркетинг, менеджмент и др.)	Технико-экономические
Ресурсы: трудовые, природные, средства производства, научно-технические, образовательные и т.д.	Общественное разделение труда: специализация производства по изготовлению продуктов	Процесс труда и его моменты: труд, средства труда, предмет труда
Производственные возможности: выбор из ограниченных ресурсов	Результаты: материально- вещественный продукт, услуги	Эффективность: соотношение результатов и затрат

В процессе хозяйственной деятельности экономические отношения между людьми функционируют всегда как определенная система, включающая объекты и субъекты этих отношений, различные формы связей между ними. По словам В. Леонтьева, экономика каждой страны - это большая система, в которой много разных видов деятельности, и каждое звено, компонент системы может существовать только потому, что получает что-либо из других, т.е. находится во взаимосвязи и взаимозависимости от других звеньев.

Экономическая система - это особым образом упорядоченная система связей между производителями и потребителями материальных и нематериальных благ и услуг.

Это означает, что в экономической системе хозяйственная деятельность всегда оказывается организованной, скоординированной тем или иным образом.

М. Фридмен в книге "Капитализм и свобода" рассматривает два способа координации экономической деятельности людей. Первый - это централизованное руководство, сопряженное с принуждением, или иерархия; таковы методы армии, современного тоталитарного государства. Второй - это добровольное сотрудничество индивидов или спонтанный, стихийный порядок; главный сигнал к действию здесь - цены. Понижение или повышение цен на ресурсы и результаты труда подсказывает хозяйственникам, в каком направлении нужно действовать.

Понятие экономической системы разными экономистами трактуется по-разному (в чисто рыночных концепциях она вовсе отсутствует, т.к. там исследуется лишь одна сторона экономических отношений, а именно - отношения, основанные на конкуренции и вечности частной собственности).

Экономическая система - это совокупность механизмов и институтов для принятия и реализации решений, касающихся производства, дохода и потребления в рамках определенной географической территории. (П. Грегори, Р. Стюарт).

Экономическая система включает все институты, организации, законы и правила, традиции, убеждения, позиции, оценки, запреты и схемы поведения, которые прямо или косвенно воздействуют на экономическое поведение и результаты. (Ф. Прайор).

Сфера производства - основа хозяйственной жизни. Но это лишь одна из ступеней экономического процесса.

Модель экономической жизни, в конечном счете, сводится к системе: **производство - потребление**. Вполне понятно, что **производство** и осуществляется для того, чтобы создать, получить средства потребления. **Потребление** - цель производства, а **производство** - средство для достижения этой цели. Производство - исходный пункт экономического процесса, а потребление - его конечный пункт.

Вместе с тем, производство и потребление - взаимоисключающие противоположности: производство создает продукт, а потребление его уничтожает.

С другой стороны, эти противоположности взаимосвязаны: производство само **есть процесс потребления средств производства и**

труда - так называемое производственное (или производительное) потребление, а потребление (личное потребление) есть процесс производства рабочей силы, способностей людей к труду - так называемое потребительское производство.

Между крайними ступенями - производство и потребление - расположены еще две ступени - **распределение и обмен.**

Распределение есть разделение между участниками экономического процесса, с одной стороны, созданных продуктов, а с **другой стороны, - созданных доходов.** Распределение созданных продуктов, или отраслевое распределение, связано с материальной формой продуктов, с их потребительскими свойствами. Оно представляет собой, во-первых, распределение созданных материальных факторов производства, т.е. средств производства, по отраслям экономики (при этом большая часть созданных продуктов остается в сфере производства, не покидая ее), а во-вторых, это - распределение созданных предметов (средств) потребления, которые выходят из сферы производства в сферу потребления. **Распределение созданных доходов, или социальное распределение, связано с формами собственности и прежде всего с собственностью на средства производства.** Продукты всегда принадлежат владельцам средств производства, а доходы разделяются между собственниками факторов производства - труда, капитала, земли и других природных ресурсов.

Обмен связывает производство и распределение, с одной стороны, и потребление, - с другой. Большая часть обмена совершается внутри сферы производства, а за ее пределами происходит обмен предметами потребления.

Обмен может быть натуральным, т.е. продукт на продукт (сейчас его часто называют бартерным обменом - от англ. Barter - товарообмен, меновая торговля) и товарным, т.е. с помощью денег, в этом случае говорят о товарном обращении. **Система производство - распределение - обмен - потребление составляет единое целое и выступает как система общественного производства.** Каждый продукт по цепочке проходит эту систему. В то же время в обществе одновременно совершаются процессы на всех ступенях общественного производства - и процесс производства, и процесс распределения, и процесс обмена, и процесс потребления.

В экономических системах **есть элементы**, которые отличают их друг от друга; ими являются:

1. **Социально-экономические отношения**, базирующиеся на сложившихся в каждой экономической системе формах собственности на экономические ресурсы и результаты хозяйственной деятельности;

2. Организационно-правовые формы хозяйственной деятельности;

3. **Хозяйственный механизм**, то есть способ регулирования экономической деятельности на макро- и микроэкономических уровнях.

В последние полтора-два столетия в мире действовали различные типы экономических систем: две рыночные системы, в которых доминируют рыночное хозяйство, - рыночная экономика свободной конкуренции (чистый капитализм) и современная рыночная экономика (современный капитализм), а также две нерыночные системы – традиционная и административно-командная. Кроме того, переход бывших социалистических стран – России, других стран – членов СНГ, стран Центральной и восточной Европы, а также социалистического Китая и Вьетнама – к рыночным отношениям привел к формированию экономической системы переходного типа.

Важным свойством экономической системы является наличие **структуры**.

Экономика представляет собой сложную многоуровневую, развивающуюся систему. Экономическая система общества состоит из малых экономических систем - **домохозяйств и предприятий**. **Домохозяйство - это малая система**, которая представляет владельцев ресурсов и потребителей в рамках семьи. Основная функция домохозяйства - потребление конечных продуктов и услуг, производимых предприятиями. **Предприятие - малая система**, в рамках которой создаются экономические блага и услуги с помощью совокупности необходимых ресурсов. **Группы взаимосвязанных предприятий объединены в отрасли**. **Отрасль - это более крупная система, объединяющая все предприятия**, выпускающие определённые продукты. **Отрасли объединяются в более крупные системы - межотраслевые**.

Кроме того экономическая система общества может включать и другие элементы: социально-экономические системы (экономико-политические, экономико-демографические, природно-экономические системы); технико-экономическая система отраслевые, межотраслевые, региональные системы).

Все системы обслуживают друг друга, объединены единой структуры общественной организации и управления, связаны между собой посредством продуктообмена, находятся в постоянном взаимодействии.

Рассматривая с точки зрения формационного подхода структура экономической системы выступает как внутренняя организация общественного производства. Поэтому она на разном уровне всегда проявляется через людей, их производственную деятельность. Следовательно, структуру экономической системы образуют отношения

взаимодействия людей в процессе производства материальных и духовных благ и услуг, т.е. совокупность производственных отношений.

Экономическая система - сложная, упорядоченная совокупность всех экономических отношений и видов хозяйственной деятельности общества, осуществляющаяся в формах определенных производственных и социальных отношений и социальных институтов, целью которой является удовлетворение потребностей общества в материальных благах и услугах.

Одним из признаков деления экономики на типы может служить ее открытость или закрытость. Если национальная экономика и ее звенья активно включаются в систему международных экономических связей, такая экономическая система считается открытой. Если система замкнута на внутренних ресурсах производства и ограничивается внутренним потреблением, если она не доступна для новых фирм, то она является закрытой системой.

Другим признаком деления системы на типы являются формы регулирования экономической жизни. Ими могут быть традиции, команда (планирование) и рынок. Соответственно экономическая система может быть традиционной, рыночной и командной. В экономике могут сочетаться различные элементы систем, тогда можно говорить о смешенной экономике.

Еще одним признаком деления экосистемы на типы является форма собственности. Она может быть частной или государственной, а в традиционном обществе - общинной. Господствующая форма собственности определяет формы производства и распределения.

3.2. Характеристика типов экономических систем: традиционная, рыночная, командная (плановая), смешанная.

Традиционная экономическая система существует в экономически слаборазвитых странах. Этот тип экономической системы базируется на отсталой технологии, широком распространении ручного труда, многоукладности экономики.

Многоукладность экономики означает существование при данной экономической системе различных форм хозяйствования. Сохраняются в ряде стран натурально-общинные формы, основанной на общинном ведении хозяйства и натуральных формах распределения созданного продукта. Огромное значение имеет мелкотоварное производство. Оно основано на частной собственности на производственные ресурсы и личном труде их владельца. В странах с традиционной системой мелкотоварное производство

представлено многочисленными крестьянскими и ремесленными хозяйствами, которые доминируют в экономике.

В условиях относительно слабо развитого национального предпринимательства огромную роль в экономике рассматриваемых стран часто играет иностранный капитал.

В жизни общества преобладают освещенные веками традиции и обычаи, религиозные культурные ценности, кастовые и сословные деления, сдерживая социально-экономический прогресс.

Решение ключевых экономических задач имеет специфические особенности в рамках различных укладов. Для традиционной системы характерна такая особенность – активная роль государства. Перераспределяя через бюджет значительную часть национального дохода, государство направляет средства на развитие инфраструктуры и оказания социальной поддержки беднейшим слоям населения. Традиционная экономика основана на традициях, передающихся из поколения в поколение. Эти традиции определяют какие товары и услуги производить, для кого и каким образом. Перечень благ, технология производства и распределение базируются на обычаях страны. Экономические роли членов общества определяются наследственностью и кастовой принадлежностью. Такой тип экономики сохраняется сегодня в ряде так называемых слаборазвитых стран, в которые технический прогресс проникает с большими трудностями, ибо он, как правило, подрывает устоявшиеся в этих системах обычаи, традиции.

Преимущества традиционной экономики:

- стабильность;
- предсказуемость;
- добротность и большое количество благ.

Недостатки традиционной экономики

- беззащитность перед внешними воздействиями;
- неспособность к самосовершенствованию, к прогрессу.

Отличительные черты:

- крайне примитивные технологии;
- преобладание ручного труда;
- все ключевые экономические проблемы решаются в соответствии с вековыми обычаями;
- организация и управление экономической жизнью осуществляется на основе решений совета.

Традиционная экономическая система: Буркина-Фасо, Бурунди, Бангладеш, Афганистан, Бенин. Это наименее развитые страны мира. Экономика ориентирована на сельское хозяйство. В большинстве стран

преобладает разрозненность населения в виде национальных(народных) групп. ВВП на душу населения не превышает 400 долларов. Экономика стран представлена в основном сельским хозяйством, редко горнодобывающей промышленностью. Всё, что производится и добывается не в состоянии прокормить и обеспечить население этих стран. В противовес этим государствам выступают страны с более высоким доходом, но тоже ориентированные на сельское хозяйство – **Котд-дИвуар, Пакистан.**

Современная рыночная экономическая система

Рынок – сложная экономическая система общественных взаимоотношений в сфере экономического воспроизводства. Он обусловлен несколькими принципами, которые обуславливают его сущность и отличают от других экономических систем. Эти принципы основываются на свободе человека, его предпринимательских талантах и на справедливом отношении к ним государства. Действительно, данных принципов немного – их можно посчитать по пальцам одной руки, однако их важность для самого понятия рыночной экономики трудно переоценить. Причем эти основы, а именно: свобода индивида и честное соревнование – очень тесно связаны с понятием правового государства. Гарантии же свободы и честного соревнования могут быть даны лишь в условиях гражданского общества и правового государства. Но и сама суть прав, обретенных человеком в условиях правового государства, есть право свободы потребления: каждый гражданин вправе устраивать свою жизнь так, как ему представляется, в рамках его финансовых возможностей. Человеку необходимо, чтобы права на собственность были нерушимыми, и в этой защите своих прав основную роль играет он сам, а роль по защите от незаконных посягательств на собственность гражданина других граждан берет на себя государство. Такой расклад сил удерживает человека в рамках закона, так как в идеале государство стоит на его стороне. Закон, который начинают уважать, какой бы он ни был, становится справедливым хотя бы для того, кто его уважает. Но, защищая права граждан, государство не должно переходить границу, как тоталитаризма, так и хаоса.

Отличительные черты:

- многообразие форм собственности, среди которых по-прежнему ведущее место занимает частная собственность в различных видах;
- развертывание научно-технической революции, ускорившей создание мощной производственной и социальной инфраструктуры;
- ограниченное вмешательство государства в экономику, однако роль правительства в социальной сфере по-прежнему велика;

- изменение структуры производства и потребления (возрастание роли услуг);
- рост уровня образования (послешкольное);
- новое отношение к труду (творческое);
- повышение внимания к окружающей среде (ограничение безоглядного использования природных ресурсов);
- гуманизация экономики («человеческий потенциал»);
- информатизация общества (увеличение численности производителей знаний);
- ренессанс малого бизнеса (быстрое обновление и высокая дифференциация выпускаемой продукции);
- глобализация хозяйственной деятельности (мир стал единым рынком).

Плановая (централизованная) экономическая система

Плановая экономика (административно-командная система) ранее господствовала в СССР, странах восточной Европы, и ряде азиатских государств.

Характерными чертами АКС является общественная (а в реальности – государственная) собственность практически на все экономические ресурсы, монополизация и бюрократизация экономики в специфических формах, централизованное экономическое планирование как основа хозяйственного механизма.

Хозяйственный механизм АКС имеет ряд особенностей. Он предполагает, во-первых, непосредственное управление всеми предприятиями из единого центра – высших эшелонов государственной власти, что сводит на нет самостоятельность хозяйственных субъектов. Во-вторых, государство полностью контролирует производство и распределение продукции, в результате чего исключаются свободные рыночные взаимосвязи между отдельными хозяйствами. В-третьих, государственный аппарат руководит хозяйственной деятельностью с помощью, преимущественно, административно-распорядительных (командных) методов, что подрывает материальную заинтересованность в результатах труда.

Полное огосударствление хозяйства вызывает невиданную по своим масштабам монополизацию производства и сбыта продукции. Гигантские монополии, утвердившиеся во всех областях народного хозяйства и поддерживаемые министерствами и ведомствами, при отсутствии конкуренции не заботятся о внедрении новинок техники и технологии. Для порождаемой монополией дефицитной экономики характерно отсутствие

нормальных материальных и людских резервов на случай нарушения сбалансированности хозяйства.

В странах с АКС решение общеэкономических задач имело свои специфические особенности. В соответствии с господствующими идеологическими установками задача определения объема и структуры продукции считалась слишком серьезной и ответственной, чтобы передать ее решение самим непосредственным производителям – промышленным предприятиям, совхозам и колхозам.

Централизованное распределение материальных благ, трудовых и финансовых ресурсов осуществлялось без участия непосредственных производителей и потребителей, в соответствии с заранее выбранными как общественные цели и критериями, на основе централизованного планирования. Значительная часть ресурсов в соответствии с господствующими идеологическими установками направлялась на развитие военно-промышленного комплекса.

Распределение созданной продукции между участниками производства жестко регламентировалось центральными органами посредством повсеместно применяемой тарифной системы, а также централизованно утверждаемых нормативов средств в фонд заработной платы. Это вело к преобладанию уравнительного подхода к оплате труда

Основные черты:

- государственная собственность практически на все экономические ресурсы;
- сильная монополизация и бюрократизация экономики;
- централизованное, директивное экономическое планирование как основа хозяйственного механизма.

Основные черты хозяйственного механизма:

- непосредственное правление всеми предприятиями из единого центра;
- государство полностью контролирует производство и распределение продукции;
- государственный аппарат руководит хозяйственной деятельностью с помощью преимущественно административно-командных методов.

Этот тип экономической системы характерен для: Кубы, Вьетнама, Северной Кореи. Централизованная экономика с подавляющей долей государственного сектора в большей степени зависит от сельского хозяйства и внешней торговли.

Смешанная (гибридная) экономическая система

Смешанная экономика представляет такую экономическую систему, где и государство, и частный сектор играют важную роль в производстве, распределении, обмене и потреблении всех ресурсов и материальных благ в стране. Присутствует многоукладность: регулирующая роль рынка дополняется механизмом государственного регулирования, а частная собственность сосуществует с общественно-государственной. Смешанная экономика возникла в межвоенный период и по сей день представляет наиболее эффективную форму хозяйствования. **Можно выделить пять основных задач, решаемых смешанной экономикой:**

- обеспечение занятости;
- полное использование производственных мощностей;
- стабилизация цен;
- параллельный рост заработной платы и производительности труда;
- равновесие платежного баланса.

Отличительные черты:

- приоритетность рыночной организации экономики;
- многосекторность экономики;
- государственное управляющее предпринимательство сочетается с частным при всесторонней его поддержке;
- ориентация финансовой, кредитной и налоговой политики на экономический рост и социальную стабильность;
- социальная защита населения.

Данный тип экономической системы характерен для России, Китая, Швеции, Франции, Японии, Великобритании, США.

3.3. Координация в различных экономических системах.

Анализ проблемы размещения благ выводит нас на проблему взаимодействия экономических субъектов. После того, как каждый экономический субъект оценил свои выгоды и затраты и сделал выбор, общество сталкивается с необходимостью координации экономической деятельности отдельных субъектов, которая включает в себя необходимость:

- 1) согласовать между собой решения производителей;
- 2) согласовать решения потребителей;

3) согласовать решения о производстве и потреблении в целом. Эта необходимость порождается многими причинами, в том числе специализацией экономических субъектов на определенных видах экономической деятельности.

В административной системе косность патриархального общества отчасти преодолевается разрывом однозначной связи экономического субъекта и норм его поведения, хотя роль давления идеологии еще весьма велика. Правила и параметры экономического поведения, и соответствующее размещение благ определяются воздействием командующей подсистемы, которой является, прежде всего, государство, какие бы различные формы оно ни принимало. Соответствие поведения экономического субъекта управляющим воздействиям обеспечивается в первую очередь внеэкономическими средствами, помимо идеологии включающими аппарат принуждения. Такая координация экономической деятельности обеспечивает возможности значительного развития за счет соответствующего изменения норм экономического поведения, а также концентрации ресурсов под контролем управляющей подсистемы. Ее слабым местом является отсутствие внутренних стимулов экономической активности у подчиняющихся внешним командам и ограниченным ими в своих действиях экономических субъектов. Поэтому периоды бурного, но недолгого развития чередуются в таких системах с состояниями застоя и упадка.

В рыночной системе нормы экономического поведения формируются на основе взаимодействия продавцов и покупателей. Это соединяет в себе, с одной стороны, возможности экономического развития путем изменения параметров и правил экономической деятельности в ходе сотрудничества и конкуренции, а с другой стороны, возможности обеспечить индивидуальную заинтересованность экономических субъектов в таком развитии при использовании института частной собственности. При этом все экономические субъекты подчиняются единым всеобщим правилам, ограничивающим свободу действий каждого обязательными для всех нормами права и границами его владения, но обеспечивающими значительное повышение самостоятельности и экономической активности. При этом с расширением индивидуальной свободы действий общая упорядоченность и регламентированность экономической деятельности существенно возрастает. Поэтому последствия неудачных экономических решений могут оказаться весьма суровыми. Роль координации действий экономических субъектов и размещения благ в экономике выполняет рыночный механизм, и прежде всего система цен.

В условиях рыночной системы затраты экономической деятельности, связанные в данном случае с осуществлением рыночных сделок, приобретают форму трансакционных издержек. В их состав входят издержки сбора и обработки информации, связанные с определением предмета сделки, получением ценовой и иной информации, определением

своей позиции, поиска партнера, распространением информации о желании вступить в сделку; издержки проведения переговоров и принятия решения, в том числе выработки условий рыночного соглашения и его оформления в соответствующем юридическим нормам виде; издержки контроля и юридической защиты выполнения контракта, такие как контроля за качеством и иными характеристиками предмета сделки, определения и защиты прав собственности (в том числе в судебном порядке), проверки и обеспечения соблюдения условий соглашения.

Модель кругооборота разделяет экономику на два сектора: домашние хозяйства и фирмы. Домашние хозяйства используют доходы, которые они получают от продажи своих ресурсов - труда, капитала и земли, для покупки товаров и услуг от фирм. Фирмы используют деньги, которые они получают от продажи товаров и услуг, для покупки ресурсов у домашних хозяйств.

Именно домашние хозяйства решают, что потреблять, а следовательно - что производить. Эти решения должны послужить основой производственных планов фирм. Фирмы должны скоординировать свои решения по использованию ограниченных ресурсов.

В рыночной системе задачу координации решают два типа рынков: рынок производственных ресурсов и рынок потребительских благ. Модель спроса и предложения дает объяснение взаимодействия предпринимательского сектора и сектора домашних хозяйств. Когда два сектора взаимодействуют по поводу купли-продажи на товарном рынке, модель определяет цену и количество продаваемых товаров. Когда они взаимодействуют по поводу купли-продажи на рынке ресурсов, они определяют цену и количество ресурсов.

3.4. Модели в рамках экономических систем.

Для каждой системы характерны свои национальные модели организации хозяйства, так как страны различаются своеобразием истории, уровнем экономического развития, социальными и национальными условиями.

Так, для административно-командной системы характерны советская модель, китайская модель и др. Современной рыночной системе также присущи различные модели.

Изучение этих моделей имеет практическое значение для разработки модели развития России. При этом речь идет не о копировании чужого опыта, а о творческом его использовании с учетом конкретных условий, сложившихся в нашей стране.

Рассмотрим наиболее известные национальные модели.

Американская модель построена на системе всемерного поощрения предпринимательской активности, обогащения наиболее активной части населения. Малообеспеченным группам создается приемлемый уровень жизни за счет различных льгот и пособий. Задачи социального равенства здесь вообще не ставятся. Эта модель основана на высоком уровне производительности труда и массовой ориентации на достижение личного успеха. В целом для американской модели характерно государственное воздействие, направленное на поддержании стабильной конъюнктуры и экономического равновесия.

Шведская модель отличается сильной социальной политикой, ориентированной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу наименее обеспеченных слоев населения. Здесь в руках государства находится всего 4% основных фондов, зато доля государственных расходов в 90-х гг. составила свыше 50% от ВВП, причем более половины этих расходов направляется на социальные нужды. Естественно, это возможно только в условиях высокого налогообложения, особенно физических лиц. Такая модель получила название «функциональная социализация», означающая, что функция производства ложится на частные предприятия, действующие на конкурентной рыночной основе, а функция обеспечения высокого уровня жизни (включая занятость, образование, социальное страхование) и многих элементов инфраструктуры (транспорт, НИОКР) - на государство.

Социальное рыночное хозяйство ФРГ. Эта модель формировалась на основе ликвидации концернов гитлеровских времен и предоставления всеформам хозяйства (крупным, средним, мелким) возможности устойчивого развития. При этом особым покровительством пользуются так называемые миттельштанд, то есть мелкие и средние предприятия, фермерские хозяйства. Государство активно влияет на цены, пошлины, технические нормы. Лежащий в основе этой системы рынок обнаружил свое преимущество в использовании побудительных стимулов к высокоэффективной хозяйственной деятельности.

Японская модель характеризуется определенным отставанием уровня жизни населения (в том числе уровня заработной платы) от роста производительности труда. За счет этого достигается снижение себестоимости продукции и резкое повышение ее конкурентоспособности на мировом рынке. Такая модель возможна только при исключительно высоком развитии национального самосознания, приоритете интересов нации над интересами конкретного человека, готовности населения идти на определенные жертвы ради процветания страны. Еще одна особенность

японской модели развития связана с активной ролью государства в модернизации экономики, особенно на ее начальной стадии.

Южнокорейская модель имеет много общего с японской. Это, в частности, относится к особенностям психологического склада населения страны, его высокому трудолюбию и ответственному отношению к своим обязанностям, базирующимся на нравственных нормах конфуцианства. Общим для обеих моделей является и активное участие государственных органов в перестройке экономики. В целях ее ускоренной модернизации широко используются налоговая, тарифная и валютная политика. Длительное время существовал контроль над ценами на ресурсы и широкий круг товаров производственного и потребительского назначения. Сложившаяся в Южной Корее система государственного регулирования экономики способствует повышению конкурентоспособности южнокорейских товаров на мировом рынке.

Вследствие относительно меньшего, чем в Японии, развития рыночных отношений южнокорейское государство целенаправленно способствовало созданию мощных плацдармов рыночной экономики в лице крупных корпораций, так называемых чеболь, переросших затем в финансово-промышленные группы.

И наконец, еще один элемент южнокорейской модели, представляющий несомненный интерес для России, - это оказание государственными органами всесторонней поддержки мелкому и среднему предпринимательству, что способствовало созданию в сжатые сроки среднего класса. В то же время, как показал конец 90-х гг., у южнокорейской и японской моделей с их особенно сильным государственным вмешательством в рыночный механизм возникает пониженная приспособляемость последнего к мировым финансовым кризисам.

Рекомендуемая литература:

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. Теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Балашов А.П. Теория организации и организационное поведение. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014-304с.
3. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
4. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
5. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на

- соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
6. Иванова Т.Ю. Теория организации: учебник/ Т.Ю.Иванова,-4-е изд.-М.:КНОРУС, 2012-432с.
 7. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
 8. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
 9. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>
 - 10.Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>
 - 11.Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnshb.ru/>

Вопросы для самоконтроля:

1. Сформулируйте понятия: система вообще,экономическая система и ее структура.
- 2.Классификация экономических систем.
3. Охарактеризуйте традиционную экономическую систему? В каких государствах применяется эта система?
4. В чем особенность рыночной системы? Примеры государств.
5. В чем суть и содержание командной (плановой) системы? Примеры государств.
6. Изложите особенности смешанной экономической системы. Примеры государств.
7. В чем заключается координация в экономических системах?
8. Какие существуют национальные модели в рамках экономических систем?

Лекция 4

Тема: «Основные подсистемы и элементы экономической системы»

4.1. Понятия подсистемы и элементов экономической системы

Под системой принято понимать совокупность взаимосвязанных элементов, образующую единое целое, которое выполняет некоторую функцию. Самое существенное в системе то, что **элементы**, входящие в ее состав, должны быть взаимозависимыми и взаимодействующими.

В соответствии с кибернетическим подходом экономический объект может быть рассмотрен как большая система, состоящая из множества элементов, связанных между собой и внешним миром коммуникационными каналами.

Так, например, все экономические отношения между хозяйствующими субъектами могут быть рассмотрены как многоуровневая система, состоящая из иерархии подсистем, каждая из которых в свою очередь также может включать множество взаимосвязанных подсистем (см. рис. 1 и рис.2). При этом под подсистемой принято понимать систему, являющуюся частью более крупной системы. Наименьшим звеном в структуре системы является такое звено, внутренняя структура которого не рассматривается на выбранном уровне анализа структуры системы. Наименьшее звено в структуре системы называют **элемент**. Что именно будет рассматриваться в качестве элемента, зависит от выбранного уровня анализа структуры системы.

В качестве подсистем могут выступать **межотраслевые комплексы** (которые в свою очередь состоят из отраслей), отрасли (состоящие из подсистем-объединений), **объединения** (включающие предприятия), **предприятия** (которые образуются из определенных частей -подразделений, отделов, участков и т.д.), **подразделения** предприятия (их также можно рассматривать как систему) и т.д. (см. рис.3). Отсюда следует, что экономический объект может быть рассмотрен на различных уровнях иерархии.

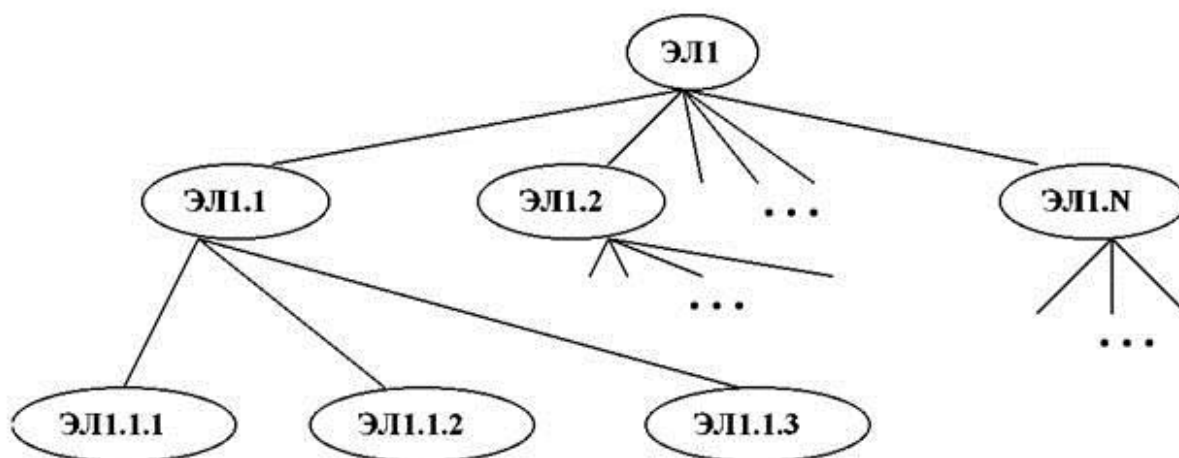
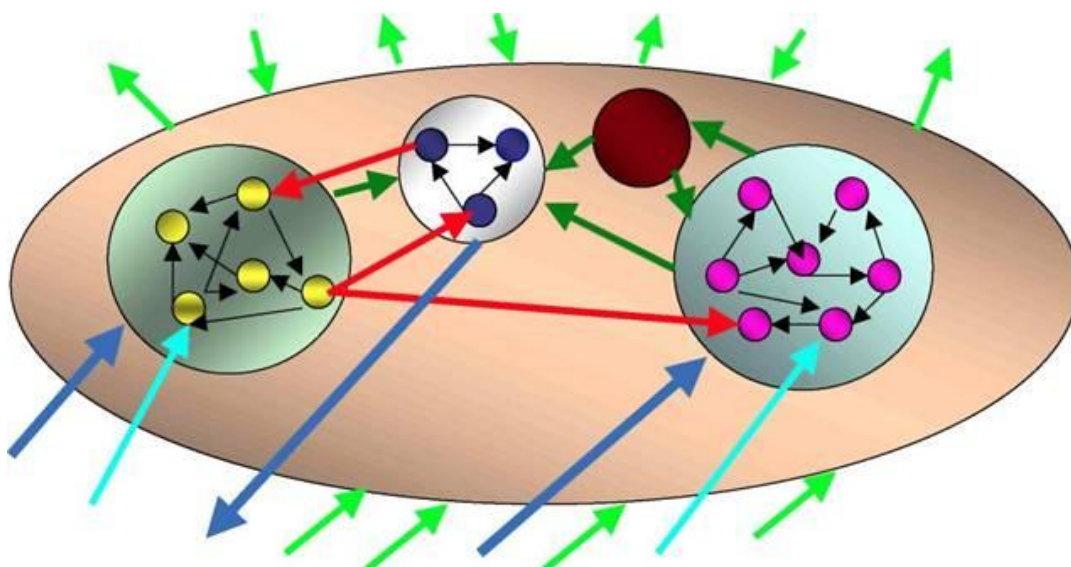


Рис. 1 Пример построения многоуровневой системы

По типам связей с окружением системы могут быть **открытыми**, **закрытыми** и **изолированными**. Система, которая взаимодействует с другими системами в своем окружении, является **открытой системой**. В том случае, когда невозможно получить информацию об элементах образующих систему и взаимосвязях между ними, то такая система называется **закрытой**.

Под **изолированной** системой понимается система, которая закрыта от каких-либо воздействий. Если система способна изменять свое состояние и (или) окружающую ее среду, то в этом случае систему принято называть **адаптивной**. Под **окружающей (внешней) средой** понимается совокупность целого ряда систем, влияющих или испытывающих на себе влияние целостной системы.

Системы создаются или образуются для определенных целей реализации процессов. Входящие друг в друга системы и подсистемы связаны между собой и взаимодействуют. В процессе функционирования системы, в результате действия на систему ряда факторов происходит изменение существующих связей, которое влечет за собой изменения состояния системы. Если изменения не соответствуют заданному состоянию, то возникает необходимость с помощью органов управления так изменить связи внутри системы и между подсистемами, чтобы состояние системы стало соответствовать заданному. Отсюда следует, что для того, чтобы различные происходящие как внутри системы, так и за ее пределами, процессы протекали в соответствии с их целевым назначением, они должны управляться.



Условные обозначения, использованные на рисунке:

Обозначение	Что означает обозначение
	Система
	Подсистемы
	Элементы подсистем
	Замкнутая подсистема
	Взаимодействие между элементами подсистем
	Взаимодействие между элементами, входящими в разные подсистемы
	Взаимодействие между подсистемами
	Взаимодействие системы с внешней средой
	Взаимодействие подсистем с внешней средой
	Взаимодействие элементов подсистем с внешней средой

Рис.2. Принципиальная схема взаимодействий системы, подсистем, элементов и внешней среды

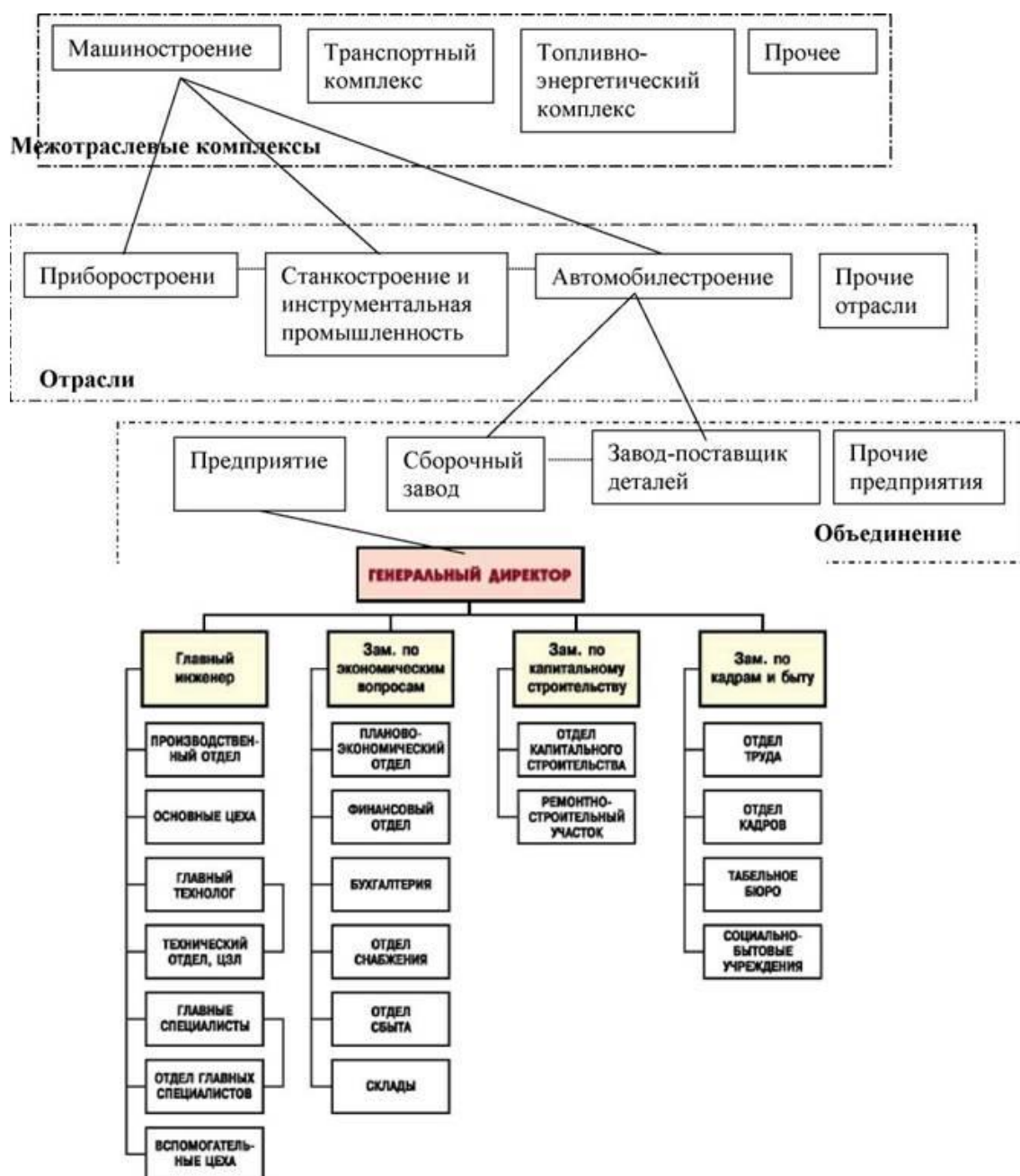


Рис.3. Структурная схема системы экономических отношений между хозяйствующими субъектами

Экономические системы обладают следующими особенностями:

- в экономических системах параметры результата формируются и задаются в виде определенной цели (задачи) гораздо раньше, чем достигается результат, т.е. промежуток между постановкой задачи и получением результата достаточно велик;
- в экономических системах не обязательно, чтобы значение цели совпадало со значением полезного результата, т.е. одной цели соответствует множество значений полезного результата.

Более детально понятие экономической системы можно определить как на макро- , так и на микроуровне . Например, следующие определение экономической системы соответствует

макроэкономическому уровню: “Экономическая система - это особым образом упорядоченная система связей между производителями и потребителями материальных благ и услуг”, “Экономическая система - это совокупность механизмов и институтов для принятия и реализации решений, касающихся производства, дохода и потребления в рамках определенной географической территории”.

Примерами макроэкономических систем, окружающих нас, являются: образование и транспорт, связь и энергетика, государственные управления и другие отрасли экономики.

Экономика в целом и ее наиболее динамичная часть - бизнес также являются примерами многоуровневых сложных макроэкономических систем, состоящих из множества компонентов - других систем и подсистем. Иллюстрацией этого может служить пример типичной бизнес-системы, соответствующей частной фирме, включающей типичные бизнес-компоненты (подсистемы), маркетинг, производство, сбыт, транспорт, учет, кадры, складское хозяйство, исследование и развитие и т.д., взаимодействующие для достижения единой цели -получения прибыли или услуг, удовлетворяющих потребности служащих, акционеров или учредителей данной фирмы.

Аналогичным образом можно построить схемы систем, соответствующих государственным или муниципальным предприятиям, организациям, учреждениям, взаимодействие компонентов которых будет ориентировано на получение соответствующих результатов и достижение своих основных целей.

Таким образом, можно отметить, что субъекты экономики являются сложными экономическими системами, соответствующими микроуровню . Такие микроэкономические системы часто называют организационно-экономическими системами, так как они соответствуют уровню организаций, учреждений, предприятий.

Отметим, что к классу микроэкономических систем относится и их важнейший частный случай, - соответствующий субъектам низшего уровня экономики информационного общества - его индивидуальным членам: предпринимателям, менеджерам, служащим и т.д.

Как и любые другие сложные системы, макроэкономические системы (отрасли, подотрасли экономики и т.п.) и организационно-экономические системы (частная фирма, государственное или муниципальное предприятие,

организация, учреждение и т.п.) состоят из определенного числа подсистем, которые используются для выполнения или соответствуют выполнению ряда функций, направленных на достижение общей цели системы.

4.2. Система управления экономическим объектом.

Без управления невозможна целенаправленная деятельность любой социально-экономической или организационно-производственной системы. Систему, реализующую функции управления принято называть **системой управления**.

Систему управления экономическим объектом можно рассматривать как совокупность двух взаимосвязанных элементов (двух составных частей): **субъекта управления (СУ) и объекта управления(ОУ)**.

Субъект управления представляет собой управленческий аппарат, объединяет в себе сотрудников, разрабатывающих планы, вырабатывающих требования к принимаемым решениям, а также контролирующих их выполнение.

Объект управления представляет собой непосредственно предприятие, которое осуществляет выполнение поставленных перед ним задач. В задачу объекта управления входит выполнение планов, выработанных управленческим аппаратом, т.е. реализация той деятельности, для которой создавалась система управления.

Субъект управления и объект управления связаны прямой и обратной связями. Прямая связь выражается потоком директивной информации, направляемой от управленческого аппарата к объекту управления, а обратная представляет собой поток отчетной информации о выполнении принятых решений, направляемый в обратном направлении (рис.4).

Директивная информация порождается управленческим аппаратом в соответствии с целями управления и информацией о сложившейся экономической ситуации, об окружающей среде. Отчетная информация формируется объектом управления и отражает внутреннюю экономическую ситуацию, а также степень влияния на неё внешней среды (задержки платежей, нарушения подачи энергии, общественно - политическая ситуация в регионе и т.д.). Таким образом, внешняя среда влияет не только на объект управления: она поставляет информацию и управленческому аппарату, решения которого зависят от внешних факторов (состояние рынка, наличие конкуренции, величина процентных ставок, уровень инфляции, налоговая и таможенная политика).

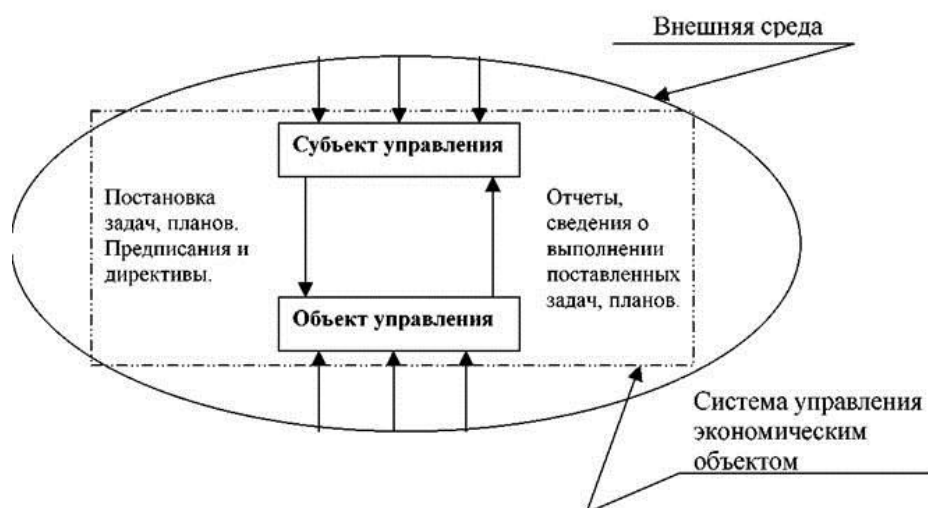


Рис. 4. Структурная схема управления экономическим объектом

Взаимосвязь информационных потоков, средств обработки, а также сотрудников управленческого аппарата, выполняющих операции по переработке данных, и составляет информационную систему экономического объекта.

Потребность в управлении возникает при необходимости координации деятельности членов трудового коллектива, объединенных для достижения поставленных перед ними локальных и глобальных целей. Первоначально любая цель носит обобщенный характер и лишь в процессе уточнения она формализуется управленческим аппаратом в виде целевых функций.

В процессе управления экономическим объектом принимаются **оперативные, тактические и стратегические решения**. В соответствии с этим, обычно говорят, что управленческий аппарат состоит из трех уровней управления: оперативного, среднего и высшего.

На **высшем уровне управления экономическим объектом** находятся менеджеры-руководители. Они определяют цели управления, внешнюю политику, материальные, финансовые и трудовые ресурсы, разрабатывает долгосрочные планы и стратегию их выполнения. В их компетенцию обычно входит проведение анализа рынка, уровня конкуренции, конъюнктуры и поиск альтернативных стратегий развития предприятия на случай выявления угрожающих тенденций в сфере его интересов.

На **среднем уровне управления экономическим объектом** находятся менеджеры-исполнители. На этом уровне основное внимание сосредоточено на составлении тактических планов, контроле за их выполнением, слежении за ресурсами и разработке управляющих директив для вывода предприятия на требуемый планами уровень.

На **оперативном уровне** управления экономическим объектом находятся менеджеры структурных подразделений (отделов, служб, цехов и

т.д.). На данном уровне происходит реализация планов и составляются отчеты о ходе их выполнения. Основная задача оперативного управления заключается в согласовании всех элементов производственного процесса во времени и пространстве с необходимой степенью его детализации.

На каждом из уровней управления экономическим объектом выполняются работы, в комплексе обеспечивающие управление. Эти работы принято называть функциями. В зависимости от целей можно выделить функции различной степени общности. Типичными являются следующие функции: **планирование, учет и контроль, анализ и регулирование.**

Планирование - функция, посредством которой в идеальной форме реализуется цель управления. Планирование занимает значительное место в деятельности высшего руководства, меньшее - на среднем и минимальное - на оперативном уровне. Планирование **на высшем уровне управления** касается будущих проблем и ориентировано на длительный срок. **На среднем уровне** планирование осуществляется на более короткий срок, при этом план высшего уровня управления детализируется. Показатели на этом уровне более точные. **Оперативное управление** предполагает самую детальную проработку плана.

Учет и контроль - функции, направленные на получение информации о ходе работы предприятия, проверки соответствия достигнутых результатов с плановыми. Учет принято подразделять на **оперативный, бухгалтерский и статистический**. Бухгалтерский учет в свою очередь может подразделяться на **финансовый и управленческий**. Учет в основном осуществляется на оперативном и среднем уровнях управления. На высшем уровне управления учет отсутствует, однако на его основе в полной мере выполняются анализ результатов производства и регулирование его ходом.

Рекомендуемая литература:

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. Теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Балашов А.П. Теория организации и организационное поведение. М.:Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014-304с.
3. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
4. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
5. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ

- 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
6. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
 7. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
 8. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>
 9. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>
 - 10.Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnsbh.ru/>

Вопросы для самоконтроля:

1. Сформулируйте определение подсистемы экономической системы.
2. Понятие «элемент экономической системы».
3. В чем суть взаимодействия экономической системы.
4. Сформулируйте определение системы управления экономическим объектом.
5. Какие выделяются уровни управления экономическим объектом?
6. Полномочия менеджеров на высшем, среднем и оперативном уровнях управления экономическим объектом?

Лекция 5

Тема: «Субъекты управления экономическими системами. Функции управления»

5.1. Понятие управляющая и управляемые системы.

Система управления отражает структуру управления, а это означает, что она является характеристикой изучаемой деятельности. Исследование данного понятия имеет особое значение в теоретическом плане в связи с тем, что оно позволяет наглядно представить элементы управления во всей сложности их взаимосвязей и взаимозависимостей. Прикладное же значение такого исследования состоит в том, что оно дает возможность структурировать элементы управления таким образом, чтобы были обеспечены своевременное достижение цели деятельности при оптимальных

затратах средств, а следовательно, высокая эффективность. Данное понятие характеризует один из наиболее важных элементов управления в любой сфере деятельности человека.

Как любая система, система управления состоит из подсистем и их элементов, а также связей между ними. Для того чтобы исследовать систему управления, необходимо определить данное понятие. Целесообразно обратиться к теории систем. Специалисты в области системных исследований приводят свыше 40 определений понятия "система". Такой широкий спектр определений одного понятия отражает его сложность, которая порождает множественность подходов к исследованию и неоднозначность в трактовке системы.

Система управления может быть раскрыта через объект и субъект управления, функциональную и организационную структуру. Система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем (субъекта и объекта) и комплекса необходимых связей.

Управляемая подсистема (объект) является ведущей, определяющей, поскольку представляет собой ту часть системы, из-за которой и для которой возникают отношения управления. Объект управления - структурированная социальная общность, функционирующая под направляющим воздействием субъекта для достижения общих целей системы управления. Объектом социального управления является общество в целом, объектами управления в различных сферах - экономика, государство и т.д.

Любая сфера приложения общественного труда нуждается в управлении, а следовательно, может являться объектом управления. Кроме того, объектом управления может быть конкретное звено в социальной, государственной, экономической (производственной) сферах. Объект управления в достаточной степени должен быть структурирован, так как от этого во многом зависит эффективность функционирования системы. Структура объекта управления полностью зависит от того, насколько сложно явление (деятельность), нуждающееся в управлении, а также от поставленной перед системой цели. Поэтому она практически всегда будет уникальной. Исключением могут быть типовые структуры объектов управления применительно к различным сферам.

Управляющая подсистема (субъект) является надстроечной частью системы управления. В силу того, что управленческая деятельность в основном реализуется субъектом управления, некоторые исследователи (в основном в сфере управления производством) высказывают мнение, что управляющая подсистема и есть система управления. Однако такой взгляд не позволяет всесторонне, комплексно исследовать управление, так как в этом

случае разрываются органически связанные части системы - то, чем управляют, и то, что управляет. Субъект управления полностью зависит от объекта. Субъект должен формироваться в соответствии с законом необходимого разнообразия, то есть чтобы его структура как можно точнее соответствовала структуре объекта. Это означает, что чем сложнее, разветвленное структура объекта, тем более сложную структуру должен иметь и субъект.

5.2. Основные теоретико-методологические положения, характеризующие инновационные процессы в системе управления.

Основные теоретико-методологические положения и практические выводы и рекомендации, характеризующие инновационные процессы в системах управления, заключаются в следующем:

1) углубление знания об отношениях управления в современных экономических системах достигнуто в силу того, что в центр системного, комплексного анализа поставлено положение **о нововведении как первичной «клеточке»** современных экономических отношений;

2) **самоуправление** выступает основной частью, подсистемой и категорией инновационного управления, понимаемого не столько как самостоятельность в выработке решений производственными единицами и коллективами, а, в первую очередь, как отношения всех саморегулирующихся субъектов общественных и экономических отношений;

3) существенным атрибутом является доминирующая степень саморегулируемости под воздействием товарно-денежных отношений;

4) необходимо подвергать анализу следующие основные группы противоречий в системе инновационных управленческих отношений: вызываемые экономическими формами возникновения и воспроизводства отношений инновационного управления; обусловленные производственно-техническими причинами; определяемые организационно-управленческими отношениями; стимулируемые рыночной неопределенностью;

5) критериями правильности и оптимальности развития современных управленческих систем являются ее инновационная результативность и эффективность, при этом последняя, в свою очередь, подразделяется на две главные составляющие: социальную и экономическую;

6) в аспекте инновационного управления требуется использование расширительного подхода, предполагающего, что право на участие в управлении и объективную основу становления субъектов инновационного управления обуславливают виды собственности, в том числе собственность на рабочую силу и интеллект;

7) методологически обосновано выделение следующих основных уровней инновационной управленческой иерархии: общегосударственный, регионов, управление отдельными предприятиями, личности;

8) во взаимосвязи категорий инновационного управления и собственности существует диалектическое единство прямого и обратного взаимодействия, когда инновационное управление рассматривается как важнейший результат реализации собственности и ее функция;

9) при анализе проблем инновационного управления необходимо исходить из выделения двух распространенных типов личности: первый - с материальной установкой в экономике, нацеленной на получение платы за собственный труд, и второй - рассматривающий экономику как средство повышения собственного инновационного потенциала, приводящее к увеличению обладания экономической собственностью и властью;

10) необходимо исходить из того, что мощным источником развития современных экономических систем выступает инновационный потенциал, реализуемый всеми субъектами общественных и экономических отношений;

11) требуется развивать системы прогнозирования и планирования на всех уровнях современных экономических систем, направленных на выявление и реализацию инновационного потенциала всех субъектов общественных и экономических отношений.

5.3. Понятие и классификация функций управления.

Необходимость выделения функций управления отделения управленческих функций от неуправленческих связана с преимуществами специализации деятельности. Впервые школа научного управления (1885 — 1920) выступила за отделение управленческих функций от фактического выполнения работы. Процессный подход, предложенный школой административного управления, рассмотрел функции управления как взаимосвязанные. До этого функции рассматривались как независимые друг от друга. А. Файоль выделил пять функций управления «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Выделение функций является результатом вертикального и горизонтального разделения труда в организации. Что же такое функция управления?

Функция управления — это направление или вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Среди основных характеристик функций управления можно выделить следующие:

- 1) однородность содержания работ, выполняемых в рамках одной функции управления;
- 2) целевая направленность этих работ;
- 3) обособленный комплекс выполняемых задач.

Функция управления должна иметь четко выраженное содержание (набор действий в рамках функции), процесс осуществления (логическую последовательность осуществляемых в рамках функции действий) и структуру, в рамках которой завершается ее организационное обособление.

Выделение функций управления имеет большое значение. Во-первых, функции управления организацией, их распределение по исполнителям определяют структуру и штаты, закрепляют вертикальное разделение труда. Любое воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления. Таким образом, выявляется тесная взаимосвязь взаимообусловленность структуры и функций управления. Во-вторых, выделение функций управления помогает совершенствованию управленческого процесса, обобщению и передаче управленческого опыта. В-третьих, изучение функций управления дает понимание сущности управленческой деятельности.

В определении функций получил всеобщее распространение подход, направленный на выделение *общих* и *конкретных*, или специальных функций. Первые рассматриваются как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, вторые – как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы.

- 3) Состав общих функций управления не зависит от объекта управления, эти функции выполняются по отношению ко всем объектам управления. Разные авторы выделяют свои перечни общих функций управления.

Ряд авторов выделяют пять функций: планирование, организацию, координацию, контроль и мотивацию. Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, изображающей содержание любого процесса управления. Стрелки на диаграмме показывают, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование и взаимодействие всех остальных функций. Однако, по нашему мнению, каждая функция представляет собой деятельность по координации, которую практически невозможно обособить в ограниченном количестве подразделений.



Рис. 1. Взаимосвязь общих функций управления

Интересный, но не совсем оправданный подход к выделению функций управления предложен американскими учеными в области управления Г.Кунцом и С. О'Доннелом. Они рассматривают функции управления как функции управляющего, хотя во многом содержание функций совпадает с ранее рассматриваемыми классификациями. Функции управления как таковые отличаются от функций управляющего. Представление о функциях управления как функциях управляющего — это один из самых ранних подходов к их классификации. Авторы выделили функции: планирование, организацию, работу с кадрами, руководство и лидерство, контроль.

Можно выделить следующие особенности общих функций управления:

1. Общие функции управления всегда применяются комплексно и по всему спектру управленческого действия. В этой связи нельзя говорить о большей или меньшей важности тех или иных функций управления, так как в разных ситуациях различные его функции могут приобретать доминирующий характер;
2. Общие функции управления не зависят от его объекта, так как:

во-первых, они применимы к любым социально-экономическим процессам или системам. Так, вполне правомерно говорить о контроле эксперимента, регулировании уличного движения, учете денежного обращения и т.д.;

во-вторых, функции управления применимы и к самим функциям управления как специализированным видам деятельности. Имеет место, например, понятие организации контроля производственной деятельности, планирования учета товарных запасов и т. д.

в-третьих, функции управления применимы и к самому процессу управления (процесс управления может рассматриваться как процесс реализации функций управления и как процесс реализации управленческого решения), и к системе управления.

3) между функциями управления нет жестких, однозначных границ. Один и тот же вид управленческой деятельности может обнаруживать признаки двух или даже нескольких функций управления, их тесное взаимопереплетение. Вместе с тем во многих практических случаях понимание функций управления как некоторых «технологических переделов» управленческой деятельности чрезвычайно важно, поскольку владение каждой из функций требует формирования определенных профессиональных качеств руководителя. Так, профессиональное владение функцией контроля требует несколько иных качеств от руководителя, чем организаторская деятельность.;

4) в структуре деятельности руководителей различных уровней функции управления имеют различный удельный вес (определяется экспертным путем).

С учетом перечисленных особенностей можно выделить как наиболее обоснованную классификацию, данную М. Месконом .

Указанные ниже четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений, называют связующими процессами.

Планирование— это непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

Организация как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь. Организация непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

Контроль- это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Рекомендуемая литература:

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. Теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
3. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0

4. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
5. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
7. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>
8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>
9. Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnshb.ru/>

Вопросы для самоконтроля:

1. Понятие система управления экономической системой.
2. Определение управляемой подсистемы (объект управления). Привести примеры управляющей подсистемы.
- 3.Сформулируйте определение управляющая подсистема (субъект). Раскройте связь субъекта с объектом управления.
4. Изложите основные положения, описывающие инновационные процессы в системе управления.
5. Понятие функции управления и их классификация.
6. В чем заключаются особенности общих функций управления?

Лекция 6

Тема: «Теория управления»

6.1. Сущность и содержание теории управления экономическими системами.

Теория управления предполагает достижение целей управления через эффективную работу людей путем координации деятельности и мотивации их трудовой активности. Изучение этой науки позволяет получить конкретные знания и практические навыки в постановке и обосновании целей управления и в мобилизации усилий персонала для достижения этих целей, дает возможность принимать научно обоснованные решения,

систематизировать работу кадров, управлять предприятиями и организациями как целостными системами.

Следует отметить, что сложившаяся за рубежом система менеджмента не может быть перенесена в нашу экономику путем неосмысленного копирования. Менеджмент не должен рассматриваться как набор готовых решений, годных на все случаи жизни. Менеджмент может научить лишь правильной постановке целей и задач и определению путей их оптимального решения на основе определенных постулатов, принципов и правил, выработанных практикой. Кроме того, для успешного управления современным предприятием, организацией необходимы: творческий подход, знание отечественного опыта управления и учет национального менталитета. Без этого все новации современного менеджмента не дадут ожидаемого результата.

Управление, как известно, представляет собой осознанную целенаправленную деятельность людей, с помощью которой они упорядочивают и подчиняют себе окружающий мир.

Необходимость в управлении возникает по мере появления целей, достижение которых требует коллективных усилий. В современном обществе необходимость менеджмента обусловлена такими факторами, как ускорение научно-технического прогресса, ориентация производства на потребителей, возрастание значения непроеизводственной сфер коммерческой деятельности в частности.

Менеджмент (*management*) — важнейшая составная часть управления, предметом которой являются социальные отношения в процессе управления. Таким образом, *предметом менеджмента как науки являются отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.*

Менеджмент можно рассматривать и как профессиональную деятельность. С этой точки зрения менеджмент представляет собой вид деятельности, который предполагает целенаправленную концентрацию усилий людей для получения заранее определенного экономического результата.

Менеджмент можно рассматривать и как *искусство управления людьми.*

Целью изучения данного курса является формирование системы знаний в области управления, позволяющей обеспечить эффективное функционирование социальных систем управления.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

1. усвоение теоретических основ методологии управления;
2. изучение функций управления;

3. овладение методами управления;
4. формирование представлений о логике и технологии управления;
 - изучение организационных отношений и коммуникаций, информационного и технического обеспечения управления;
 - приобретение навыков планирования;
 - усвоение теоретических и практических навыков организации и регулирования;
5. исследование социальных факторов управления (групповой динамики, проблем власти и лидерства, психологического климата и др.);
6. получение базовых представлений об управлении конфликтами;
 - овладение методикой оценки экономической эффективности управления;
7. анализ отечественного и зарубежного опыта управления.

В соответствии с этими задачами определена структура курса «Основы теории управления экономическими системами».

Менеджмент базируется на основных положениях макро- и микроэкономики. Однако он не является сугубо экономической дисциплиной. Существенную роль в его формировании как науки сыграли гуманитарные (психология, социология, педагогика и др.), естественнонаучные (математика, современные концепции естествознания и др.), а также общепрофессиональные (бухгалтерский учет, статистика и т.п.) дисциплины. Вместе с тем сам менеджмент служит основой для изучения ряда других специальных дисциплин, таких как управление персоналом, организационное поведение, стратегическое планирование и др.

В настоящее время нет единого общепринятого понятия управления. В различных работах приводятся следующие понятия, раскрывающие отдельные стороны и признаки управления как особого процесса взаимодействия целенаправленных систем и элементов:

1. формирование и реализация воздействий, выбранных из множества возможных на основании определенной информации, обеспечивающих желаемое движение (функционирование, поведение) объекта, приводящее к поставленной цели;
2. воздействие на объект, выбранное из множества возможных воздействий на основании имеющейся для этого информации, улучшающее функционирование или развитие данного объекта;

3. определение цели и факт (результат) ее достижения с помощью необходимых и достаточных способов, средств и воздействий;

4. процесс формирования целей, отыскания и реализации способов их достижения;

5. процесс организации такого целенаправленного воздействия на некоторую часть среды, называемую объектом управления, в результате которого удовлетворяются потребности субъекта, взаимодействующего с этим объектом;

6. такое использование причинно-следственных отношений, при котором возникает поведение системы, приводящее к желаемому результату (система достигает цели или решает задачу);

7. функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей;

8. управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно целенаправленную и производительную группу (Питер Друкер);

9. классическое определение Стаффорда Бира: управление есть перевод системы в новое состояние путем воздействия на ее переменные.

Понятие «управление» относится ко всем видам систем (техническим, биологическим и пр.). Понятие же «менеджмент» в некоторых источниках литературы распространяется лишь на социально-экономические системы, т.е. организации, обязательным элементом которых является человек и его целенаправленная деятельность.

В управлении и менеджменте используются одни и те же категории, к которым относятся «объект и субъект управления», «прямые и обратные связи между ними», «система управления», «окружающая среда».

При рассмотрении основных категорий менеджмента и управления на уровне предприятий и организаций необходимо учитывать специфику их деятельности и общие задачи функционирования хозяйствующих субъектов.

Объект управления — это управляемая подсистема, т.е. то, чем управляют (отрасль экономики, подразделение и т.п.).

Субъект управления — это управляющая подсистема т.е. тот, кто управляет (лицо принимающее решение, орган управления).

Между субъектом и объектом управления существуют прямые и обратные связи. **Прямая связь** — это команда, поступающая от субъекта к

объекту управления. **Обратная связь** — информация, поступающая от объекта к субъекту управления, об исполнении команд и состоянии объекта управления.

Характерной особенностью предприятия (организации) является то, что в качестве субъекта и объекта управления выступают люди. Следовательно, предприятие (организацию) можно рассматривать как социальную систему, а отношения управления, складывающиеся в этой системе, как часть производственных отношений.

В **экономической системе управления** объект управления часто называют управляемой подсистемой, субъект — управляющей подсистемой.

Субъект управления воздействует на объект в соответствии с определенной целью. Для этого управляющая подсистема должна предвидеть состояние объекта управления после соответствующего воздействия.

Каждая экономическая система управления связана со средой, в которой она существует.

Окружающая (внешняя) среда — это все то, что окружает данную организацию: поставщики и покупатели, конкурирующие фирмы, культура, политическая ситуация и др. Окружающая среда активно влияет на любую организацию, поставляя ей кадры, орудия труда, сырье, материалы или товары, энергоносители и т.д. В свою очередь и организация влияет на окружающую среду, когда производит и реализует товары и услуги.

В некоторых литературных источниках выделяют также **внутреннюю среду организации**, которую составляют цели, задачи, технологии, структура управления и люди.

Цель—это желаемое состояние организации. **Задача** — это предписанная работа (или серия работ), которая должна быть выполнена установленным способом в заранее определенный срок. **Технология**—это средства, при помощи которых предмет труда трансформируется в готовую продукцию.

6.2. Законы и закономерности функционирования экономических систем.

Экономические системы управления могут рассматриваться на различных уровнях управления: на макроуровне (национальная экономика в целом); на региональном уровне (например, хозяйство субъекта Российской Федерации); на микроуровне (организация, предприятие). При этом существует ряд общих законов функционирования социальных систем управления.

Законы функционирования экономических систем управления отражают объективно существующие систематически повторяющиеся,

существенные взаимосвязи между различными элементами и явлениями в процессе управления.

К важнейшим законам функционирования этих систем управления можно отнести: закон синергии, закон информированности и упорядоченности, закон развития, закон композиции.

Закон синергии выражается в приросте энергии организации, превышающем силу индивидуальных усилий членов этой организации. Этот феномен и определил переход человечества к организационным формам трудовой и общественной деятельности. Наиболее важной особенностью действия закона синергии в рамках социальной системы управления является возможность управления приростом энергии. Так, на предприятии это выражается в целенаправленном управлении производством, а на макроуровне — в целенаправленном регулировании социально-экономического развития страны.

Закон информированности и упорядоченности состоит в том, что любая экономическая система управления может существовать только при условии информационного обеспечения. При этом информация внутри системы должна быть структурирована и упорядочена в виде прямых и обратных связей, ибо, как уже отмечалось, управление возможно только при наличии коммуникаций. В современном обществе уровень развития государства определяется не только экономическими и природными ресурсами, но и состоянием информационного обеспечения (или информационной среды). Информационная среда включает в себя совокупность всех знаний, которыми владеют граждане данной страны.

Закон развития заключается в том, что экономическая система управления способна к развитию, т.е. организация изменяется во времени. Она рождается, развивается и умирает. Другими словами организация имеет свое прошлое, настоящее и будущее. При этом развитие организации должно осуществляться целенаправленно. Цель — это идеальный мысленный результат деятельности. Цель управления рассматривается обычно как желаемое состояние системы управления.

К числу важнейших законов функционирования организации относится и **закон композиции**, который отражает стремление организации к объединению. Закон композиции особенно актуален для предприятий в условиях экономической нестабильности и резких колебаний рыночной конъюнктуры, экономического давления со стороны конкурентов и криминальных структур. В этих условиях объединение родственных предприятий обеспечивает их более эффективное продвижение к общей цели.

Законы функционирования экономических систем управления реализуются через действия людей и имеют характер закономерностей.

К **общим закономерностям управления** можно отнести закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства; закономерность преимущественной эффективности сознательного планомерного управления; закономерность соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления; закономерность усиления процессов разделения и кооперации труда в управлении.

Закономерность соответствия социального содержания управления формам собственности на средства производства предполагает создание систем управления, адекватных формам собственности на средства производства.

Преимущественная эффективность сознательного планомерного управления тоже закономерна, так как система управления с плановой регуляцией протекающих в ней процессов и потенциально, и фактически эффективнее систем управления со стихийной регуляцией этих процессов.

Закономерность соотносительности управляющей и управляемой систем, субъекта и объекта управления означает соответствие сферы управления требованиям объекта управления. Так, качественные сдвиги в развитии экономики, наметившиеся в 1970-е гг., потребовали определенной трансформации всего аппарата управления в Китае, что получило свое отражение в комплексе реформ, осуществление которых началось с 1975 г. В результате китайская экономика и управление ею стали более восприимчивы к требованиям научно-технического прогресса, обрели тенденцию устойчивого поступательного развития, без кризисов и потрясений был осуществлен переход к регулируемым рыночным отношениям.

К общим закономерностям управления можно отнести и **усиление процессов разделения и кооперации труда в управлении**.

Если общие закономерности присущи управлению в целом, то частные закономерности характерны для отдельных сторон и систем управления. К **частным закономерностям** можно отнести закономерность изменения функций управления, закономерность оптимизации числа ступеней управления, закономерность концентрации функций управления и закономерность распространенности контроля.

Закономерность изменения функции управления означает возрастание одних функций и убывание других на различных иерархических уровнях управления.

Закономерность оптимизации числа ступеней управления

предполагает устранение излишних звеньев управления, что повышает его гибкость и оперативность.

Закономерность концентрации функций управления состоит в том, что каждая ступень управления стремится к большей концентрации функций, т.е. к расширению и росту численности управленческого персонала. Эту закономерность наглядно иллюстрируют данные о росте численности бюрократического аппарата, которая наблюдается во всех странах.

Закономерность распространенности контроля отражает зависимость между числом подчиненных и возможностями эффективного руководства их деятельностью и контроля их действий со стороны руководителя. Оптимальным считается наличие 7- 10 непосредственных подчиненных у одного руководителя. Более подробно этот вопрос будет рассмотрен при изучении управления персоналом и процесса формирования наиболее эффективных групп.

Закономерности управления (как общие, так и частные) имеют объективный характер и реализуются в процессе управленческой деятельности людей. Закономерности управления должны в полной мере учитываться при формировании принципов управления.

6.3. Принципы управления

Принципы управления — руководящие правила, определяющие основные требования к системе, структуре и организации управления. Так же, как и закономерности, принципы управления подразделяются на общие и частные.

Общие принципы управления характеризуются тем, что имеют универсальный характер и воздействуют на все сферы управления и на все отрасли народного хозяйства.

К общим принципам управления можно отнести целенаправленность, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность.

Принцип целенаправленности предопределен сущностью программно-целевого управления и предполагает четкую постановку целей перед каждым предприятием и каждым его подразделением.

Принцип ответственности предусматривает наказание членов организации за невыполнение возложенных на них функций или задач. При этом ответственность должна быть равна полномочиям, а мера наказания должна возрастать по мере увеличения полномочий.

Принцип компетентности означает знание менеджером объекта управления или, по крайней мере, его способность воспринимать компетентную консультацию специалистов при принятии решений. Принцип

компетентности связан с горизонтальным разделением труда по функциям.

Неотъемлемым принципом управления является **дисциплина**, которая должна присутствовать в любой системе управления на любом уровне.

Принцип стимулирования предполагает, прежде всего, мотивацию трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов. Материальное стимулирование базируется на личной экономической заинтересованности работников в результатах труда, моральное в основном на психологическом воздействии на работников. В качестве побудительных мотивов здесь могут выступать различные духовные потребности работников: потребности в принадлежности, причастности, успехе и т.п.

Содержание принципа стимулирования было бы неправильно сводить только к оплате труда, как это часто происходит на практике. Стимулирование предполагает также использование и моральных стимулов, а также справедливое отношение к персоналу.

Принцип иерархичности предусматривает вертикальное разделение управленческого труда, т.е. выделение уровней управления и подчинение низших уровней управления высшим. Этот принцип учитывается при формировании организационных структур управления при построении аппарата управления, при расстановке кадров.

Все принципы управления тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Например, невозможно добиться четкого функционирования системы управления, игнорируя остальные принципы управления (целенаправленность, планомерность, компетентность, стимулирование, дисциплину), так же как нельзя обеспечить целенаправленную деятельность организации без планомерности, компетентности, дисциплины и иерархичности.

Наряду с общими, существуют, как уже отмечалось выше, **частные принципы управления**, которые имеют локальный характер и регулируют лишь отдельные управленческие процессы и стороны управления.

6.4. Самоуправление в организации.

«Самоуправление» как научная категория связана с понятием «организация». Более того, самоуправление предполагает хотя бы в силу акцентируемой сопряженности базовых понятий «управление») и «организация», также самоорганизацию. Самоорганизация позволяет упрощать управление (а значит, и самоуправление) просто тем, что и само способно изменяться в требуемом направлении».

Самоуправление имеет различные формы. Различия существуют по субъектам, объектам и уровням самоуправления, его целям, методам и

формам организации. Так, в условиях персонифицированного управления выделяют **индивидуальное и групповое самоуправление**.

Индивидуальное самоуправление - управление собой, то, что близко к понятию «самообладание», т.е. способность личности не менять своего «Я» в различных ситуациях. Индивидуальное самоуправление может по своему характеру быть либо исполнительским, либо связанным с установлением заданий для других индивидов.

Групповое самоуправление может быть, реализовано на основе внутренней дисциплины, консенсуса и консолидации, достигаемых членами группы самостоятельно или под влиянием лидера. Оно может соотносываться по целям и мотивам с идущими сверху воздействиями «помогать» им. Такая разновидность самоуправления есть **кооперационное самоуправление**.

Различают самоуправление профессиональное и самоуправление общественное.

В **общественном самоуправлении** выделяют подвиды, которые реализуются:

а) трудовыми коллективами государственных предприятий, действующими в управлении на «общественных началах»;

б) инициативными группами граждан по месту жительства - территориальное самоуправление городских микрорайонов;

в) учредителями и членами различного рода инициативных образований общественных организаций, фондов. Система общественного самоуправления.

Профессиональное управление, осуществляемое в недрах общественного самоуправления, обычно называют квазипрофессиональным. В этой связи важно отметить, что сравнительный потенциал профессионального и квазипрофессионального управления произведен от соотношения фундаментальности, основательности профессиональных знаний, получаемых персоналом при исходной базовой подготовке, с одной стороны, и при переподготовке, повышении квалификации, - с другой. Исходя из этого и надлежит, как подбирать работников, так и выявлять области самоуправления.

В зависимости от целей и применяемости методов самоуправления, самоуправление может быть: политическим и экономическим, в том числе производственным.

В свою очередь **производственное самоуправление** осуществляется либо собственником имущества, либо исходит от нанятого им и наделенного соответствующими полномочиями управленческого персонала

Итак, управление - это внешнее воздействие, «поступающие в систему в готовом виде извне, а самоуправление - внутреннее воздействие, вырабатываемое самой системой».

Основными формами производственной деятельности выступают:

1. **Соучастие** - право трудящихся на получение экономической информации о положении дел на предприятиях и планах администрации, на выражение своего мнения вплоть до протеста, на привлечение к управлению производством с совещательным голосом и на представительство в органах управления на условиях меньшинства.

2. **Самоуправление** - право на участие в принятии решений, наложении вето на определенные постановления, принимаемые администрацией, самостоятельного решения некоторых вопросов производственного и социального характера, на равное представительство в органах управления предприятием.

3. **Рабочий контроль** - право контроля за действиями администрации с правом вето без прямого привлечения работников к управлению производством.

Управление было и остается в условиях постиндустриального общества властной деятельностью. Однако и постоянное «единомыслие» может оказаться вредным для бизнеса. Формируя цели, установки и стратегии развития фирмы, администрация должна внимательно прислушиваться не только к мнению тех, кто одобряет ее решения, но и к их противникам. Своевременное управление производством предполагает соучастие руководимого персонала. Поэтому «направляющий волевой импульс» не может больше идти исключительно сверху вниз.

Список литературы

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. Теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
3. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
4. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.

5. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
7. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>
8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>
9. Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnshb.ru/>

Вопросы для самопроверки:

1. Цель и задачи изучения дисциплины «Основы управления экономическими системами».
2. В чем заключается сущность и содержание теории управления экономическими системами?
3. Сформулируйте основные законы функционирования экономических систем.
4. Перечислите основные общие закономерности управления.
5. Назовите основные частные закономерности управления.
6. Сформулируйте общие принципы управления.
7. В чем заключается суть самоуправления в организации и назовите принципиальные отличия его от управления?
8. Виды и формы самоуправления в организации.

Лекция 7

Тема: «Организация как функция управления»

7.1. Понятие организации как управленческой функции.

Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Основными задачами организации являются:

- формирование структуры организации исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи функции организации создаются новые системы или реорганизуются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей.

Основной показатель высокой организации управления - быстрая реакция на изменения факторов внешней среды. Существует множество взглядов и образцов организации и деятельности коллективов. Однако можно выделить две основные концепции организации управления: единовластие и партисипативное (соучастное) управление.

В первом случае владельцы собственности распоряжаются ею единовластно и могут вводить любые формы управления, не считаясь с мнением коллектива.

Вторая концепция организации управления подразумевает решающую роль коллектива в принятии стратегических управленческих решений. Каждый член коллектива имеет право знать финансовое состояние, цели организации, высказывать свое мнение и свои предложения. Конечно, принимает управленческие решения все-таки высшее руководство, но специалисты оказывают существенное влияние на процесс управления, выбор стратегических альтернатив и тактических действий. Партисипативное управление дает организации значительные преимущества по сравнению с единовластием, и не только потому, что «одна голова - хорошо, а две — лучше». Соучастное управление является сильным мотивирующим фактором, так как сказывается на психологическом климате в коллективе и других факторах здоровой окружающей среды, а также помогает удовлетворять потребности работников в самоутверждении, вырабатывает чувства ответственности и причастности к общему делу.

7.2. Этапы функции организации.

1. Для лучшего понимания сущности функции организации ее следует разбить на несколько этапов. Построение организационной структуры. На этом происходит деление организации на блоки в соответствии с целями и стратегиями, определяются задачи и функции выделенных подразделений.

2. Установление взаимоотношений полномочий, к связывают высшее руководство с нижестоящими уровнями управления и персоналом организации и обеспечивают возможность распределения и координации задач, т.е. делегирование полномочий.

Для более детального описания функции организации следует выделить три этапа.

1. Построение организационной структуры: выделен разделений, определение их состава, задач и функций.
2. Установление соподчиненности и взаимосвязей, должны быть четко определены права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это делается путем разработки положений структурных подразделений и инструкций, определяющих внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

Предусматривается также ответственность лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления. С помощью инструктирования создаются условия для осуществления процессов, не зависящих от индивидуальных качеств людей, а вытекающих из требований системы управления. Задачами инструктирования являются знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению конкретных видов работ, обеспечение информацией. Эти задачи реализуются как посредством инструкций (должностных, рабочих), так и с помощью методических указаний. На этом этапе разрабатываются также нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб. Таким образом, второй этап — это **предусмотрение взаимоотношений в организации** (как горизонтальных, так и вертикальных).

3. Обеспечение этих взаимоотношений - распорядительство, т.е. доведение до подчиненных распорядительных актов. Перед управляющей и управляемой системами ставятся конкретные задачи обеспечения технического, организационного и экономического регулирования процесса производства, предупреждаются отклонения, восстанавливаются ранее предусмотренные параметры. Этот этап тесно связан с функцией контроля (третий этап контроля - принятие необходимых корректирующих действий). Однако регулирование в рамках функции организации имеет скорее превентивный (предупреждающий) характер, в рамках же функции контроля — это реакция на отклонение. Функция организации способствует реализации функции контроля и других функций управления. Распорядительное воздействие осуществляется посредством приказов, распоряжений, устных указаний.

Опыт показывает, что чем больше внимания уделяется регламентированию, нормированию и инструктированию (второй этап функции организации), тем меньше возникает потребности в

распорядительном воздействии и меньше приходится решать частные вопросы.

7.3. Принципы осуществления функции организации.

Вне зависимости от типа и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации :

- 1) неразрывная связь с целями предприятия, определяемыми в ходе планирования;
- 2) поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- 3) координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит (управляет);
- 4) единство цели — каждое подразделение и конкретный член организации должны работать на общую цель, т.е. цели и задачи разных подразделений и работников не должны противоречить общим целям организации;
- 5) использование эффективных норм управляемости. Можно выделить два важных фактора, определяющих *нормы управляемости* (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), — это время и частота, т.е. сколько времени необходимо

7.4. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации.

Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Делегирование — акт, превращающий человека в руководителя

Цели делегирования:

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текущей рутинной работы и создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать «человеческий фактор», как можно больше вовлечь и заинтересовать работников.

При этом необходим такой объем и масштаб делегируемых полномочий, который способствует профессиональному росту сотрудников, мотивирует их, обеспечивает удовлетворенность содержанием труда. Оптимальный объем делегирования зависит от различных факторов и прежде всего от возможностей реализации делегируемых полномочий данным работником; соответствия передаваемых работнику полномочий характеру принимаемых им задач.

Существуют две основные концепции делегирования полномочий:

1) классическая - передача полномочий сверху вниз. Полномочия считаются делегированными, когда они переданы руководителем подчиненному;

2) современная - принятие полномочий. Полномочия считаются делегированными, когда они приняты подчиненным. Исходя из этой концепции подчиненный имеет право отклонить требования начальника.

Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.
- К числу основных принципов рационального делегирования в менеджменте относятся:
- единоначалие — сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;
- соответствие — состав задач должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;
- координация — состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;
- достаточность — масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;
- мотивированность - расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

Ответственность — это обязательство выполнить поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. При делегировании полномочий ответственность не делегируется, не снимается с самого руководителя, хотя и распространяется на подчиненного

Полномочие — это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение определенных задач.

Полномочия являются именно ограниченным правом, так как имеют пределы, определяемые правилами, должностными инструкциями. Работник, выходящий за рамки этих правил, превышает свои полномочия. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления. Но даже полномочия высшего руководства ограничены законами, культурными ценностями общества.

Полномочия бывают следующих типов: линейные и штабные.

Линейные полномочия — это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. Делегирование линейных полномочий (скалярный процесс) создает иерархию уровней управления организации, называемую цепью команд

Штабные полномочия — это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу.

Штабные полномочия бывают четырех видов:

- рекомендательные;
- обязательного согласования;
- параллельные;
- функциональные.

Рекомендательные полномочия штабного аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства

Введение процедуры обязательного согласования обеспечивает расширение рекомендательных полномочий и обязывает линейное руководство согласовывать определенный круг решений со штабным аппаратом.

Параллельные полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают право отклонять определенные решения линейного руководства.

Функциональные полномочия означают представление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование специального штабного (административного)

аппарата в организациях. В связи с различными полномочиями выделяют следующие основные разновидности административного аппарата:

- консультативный;
- обслуживающий;
- личный.

Список литературы

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
3. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
4. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
5. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
7. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>
8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>
9. Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnshb.ru/>

Вопросы для самопроверки:

1. В чем заключается суть понятия организация как функция управления?
2. Задачи функции организации.
3. Сформулируйте этапы функции организации.
4. Назовите основные принципы, которыми следует руководствоваться при реализации функции организации.

5. Суть и цели делегирования полномочий при управлении организацией.
6. Назовите концепции делегирования полномочий при управлении организацией.
7. Какие бывают типы полномочий в организации?

Лекция 8

Тема: «Методы управления».

8.1. Классификация методов управления.

Методы управления это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей. Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал подразделения в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией.

В поведении людей важную роль играют потребности и интересы. Осознанные потребности побуждают к действию. Совокупность потребностей, на достижение которых направлена деятельность людей, определяет мотивационную направленность методов управления: экономических, организационно-распорядительных и социально-психологических.

Экономические методы управления предполагают материальную мотивацию, т.е. ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и выплату после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Таким образом, использование экономических методов управления связано с формированием плана работы и контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, т.е. с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Организационно-распорядительные методы управления базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п. В управлении эта мотивация играет весьма существенную роль. Она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при котором распоряжение руководителя обязательно для исполнения подчиненными. Несоблюдение этих отношений подчиненным влечет за собой применение санкций (замечание, выговор, увольнение и т.п.).

Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы управления призваны обеспечить эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее оптимальной организации. Эти методы охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распоряительство и контроль. К организационно-распорядительным методам на макроуровне можно отнести законодательные акты, которые регулируют права и обязанности объектов управления и создают рамочные условия для функционирования подразделений ведомства. Властная мотивация, заложенная в основу организационно-распорядительных методов, опирается на возможность принуждения.

Однако, как показывает практика, применение только материальных и властных мотиваций не позволяет в полной мере мобилизовать творческую активность персонала и каждого работника на достижение целей организации.

Для достижения максимальной эффективности управления необходимы духовные мотивации, на которые опираются *социально-психологические методы управления*. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности. Моральная мотивация отличается особой сложностью и тонкостью. Ее конечный эффект определить трудно, но ее результаты весьма значительны.

Методы управления обычно комплексно воздействуют на все перечисленные виды мотивов, поэтому не следует противопоставлять эти методы друг другу, подразделяя их на главные и второстепенные. Напротив, их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, ибо их комплексное использование способствует оптимальному достижению поставленных целей.

8.2. Сущность и содержание экономических методов управления.

Как уже отмечалось, экономические методы управления базируются на материальных интересах людей. Эти методы используются на разных уровнях управления: на макроуровне, т.е. на уровне национальной экономики в целом, на микроуровне, т.е. на уровне предприятия (организации) и на уровне отдельного индивидуума, работника.

Экономические методы управления на макроуровне выступают как государственное регулирование экономики.

Государство в современных условиях вынуждено регулировать экономическое развитие страны. Этому требуют уровень развития производства, научно-технический прогресс, охрана природы.

Главным инструментом государственного регулирования можно считать *госзаказы*, выдаваемые в рамках национальных программ. Они гарантируют, как правило, высокие цены, сбыт продукции, обеспечивая при этом достаточно высокий уровень прибыли.

Увязка ресурсов и потребностей осуществляется при помощи *балансового метода планирования*. При помощи этого метода формируются и поддерживаются натурально-вещественные трудовые и финансовые пропорции. Плановый баланс представляет собой обычно экономическую таблицу, в которой показатели сгруппированы в два раздела «ресурсы» и «распределение» и между этими частями баланса должно быть достигнуто равенство. Примером использования балансового метода на макроуровне может служить главный финансовый баланс страны — государственный бюджет, при помощи которого увязываются доходы и расходы государства.

Наряду с балансовым методом в планировании широко используется *нормативный метод*. Суть этого метода в обосновании плановых заданий и показателей научно обоснованными нормами и нормативами. При этом сами понятия «норма» и «норматив» по своему экономическому содержанию не идентичны. *Норма* это, как правило, предельно допустимая, абсолютная расходов материальных, трудовых или финансовых ресурсов на определенные планом цели (например, норма расхода сырья на единицу продукции). *Норматив* характеризует обычно количественную меру связи между показателями плана и является относительной величиной (например, норматив рентабельности).

Важным инструментом государственного регулирования являются *инвестиции*, т.е. совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных капиталовложений в промышленность, сельское хозяйство, транспорт и другие отрасли хозяйства.

Существенным экономическим рычагом, используемым на всех уровнях управления, является *кредитование*. Кредитование выражает отношения между кредитором и заемщиком. Кредит, как известно, представляет собой ссуду в денежной или товарной форме, которая выдается на условиях возвратности и обычно с уплатой процента.

Применение экономических методов на микроуровне имеет определенные особенности. В частности, *планирование* на уровне

предприятия имеет следующую специфику:

- внутрифирменное планирование должно иметь системный характер, т.е. рассматриваться как система, все элементы которой должны быть ориентированы на достижение общей цели;
- внутрифирменное планирование должно быть партисипативным, т.е. в плановой работе должны принимать участие все работники предприятия;
- внутрифирменное планирование должно быть непрерывным, т.е. планы предприятия должны систематически приходить на смену друг другу;
- внутрифирменное планирование должно быть гибким, т.е. оно должно быстро и адекватно реагировать на изменения во внутренней и внешней среде, а для этого на предприятии должны предусматриваться резервы.

Таким образом, планирование осуществляется посредством **системы планов**, в которую входят планы краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Долгосрочные планы составляются на 5—10, 10—12 лет, они имеют стратегический характер и отражают глобальные цели и основные этапы их достижения. В этих планах точно не определяют, каким образом организация будет достигать своих целей, а только намечают общую политику и генеральное направление деятельности организации, устанавливают приоритеты и распределяют имеющиеся ресурсы

Краткосрочные планы имеют тактический характер, они разрабатываются на различные календарные сроки до одного года включительно. Показатели таких планов предельно конкретны

Для увязки стратегии и тактики используются **среднесрочные планы**. Они составляются на три года или пять лет и охватывают все основные аспекты деятельности фирмы (производство, маркетинг, финансы, кадры, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы).

Важным экономическим методом, используемым на уровне предприятия, является **коммерческий расчет**. Этот метод предусматривает покрытие расходов доходами и получение предприятием прибыли от результатов хозяйственной деятельности.

Специфической формой коммерческого расчета для многих государственных предприятий в нашей стране был **хозрасчет**.

Хозрасчет — это метод хозяйствования, который

предполагает, что государственное предприятие функционирует на основе самоокупаемости и даже получает прибыль от результатов своей деятельности. Хозрасчет предусматривает определенную экономическую обособленность и самостоятельность предприятий, а также рентабельную их работу.

8.3. Сущность организационно-распорядительных методов управления

Сущность этих методов заключается в осуществлении субъектом управления практических мер, направленных на обеспечение согласованного поведения отдельных элементов объекта управления с целью достижения оптимального результата.

Основу организационно-распорядительных методов управления составляют **законодательные и нормативные акты**. Так, новый Трудовой кодекс Российской Федерации создал рамочные условия для управления персоналом в условиях рыночной экономики. В соответствии с этим документом законодательно определяются возможности социального партнерства в сфере труда, основные права и обязанности сторон при заключении трудового договора.

Организационно-распорядительные методы подразделяются на два крупных блока: методы организационного воздействия и методы распорядительного воздействия.

К **методам организационного воздействия** относятся: организационное нормирование и планирование, организационный инструктаж, организационное распорядительство, контроль.

Методы распорядительного воздействия представляют собой административное воздействие, осуществляемое при помощи приказов, распоряжений, директив, указаний, резолюций.

Приказ — это письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, которое предписывает: что, когда, кому следует сделать. При этом обычно четко определяется ответственность исполнителя. Приказ должен быть надлежащим образом оформлен и соответствовать нормам административного права, иначе он не является нравомерным в юридическом отношении.

Распоряжение — управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов. Как правило, распоряжение используется для конкретизации задач в рамках отдельных структурных подразделений.

Директива — решение о целях перспективного развития объекта управления. Директивы, как правило, определяют общую цель, связанную с

политикой и миссией фирмы. Они обычно рассчитаны на длительный срок и требуют качественных изменений приемов работы.

Указания — постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий.

Резолюция — распоряжение руководителя, зафиксированное на документе.

8.4. Сущность социально-психологических методов управления.

Менеджмент исследует, прежде всего, социально-экономические отношения людей, складывающиеся в процессе управления. В процессе управления формируется сложная сеть межличностных отношений. Любая организация выступает не только как производственно-экономическая единица, но и как среда, в которой происходит формирование работников. Поэтому особое место в менеджменте отводится социально-психологическим методам управления, которые позволяют влиять на духовные интересы людей, регулируют межличностные отношения, а также непосредственно сказываются на формировании и развитии трудового коллектива.

Наиболее широкое применение в менеджменте получили такие социально-психологические методы, как опрос, беседа, интервью, анкетирование и тестирование.

Опрос предполагает четкую формулировку вопросов, на которые следует дать однозначный ответ «да» или «нет». При помощи опроса можно выяснить мнение персонала об администрации, отношении к инновациям и т.н.

Беседа предусматривает получение информации со слов собеседника. Это весьма распространенный в менеджменте социально-психологический метод. Беседа проводится при приеме на работу и при увольнении, а также в процессе трудовой деятельности беседа может проводиться по инициативе руководителя или подчиненного.

Интервью — это особый вид беседы, в ходе которой все вопросы и все ответы фиксируются. Оно может дать глубокую и развернутую картину субъективного мира опрашиваемого.

Весьма распространены для сбора массовой социально-психологической информации методы **анкетирования** и **тестирования**. При этом тест и анкета, являясь важнейшими инструментами социальной психологии, имеют определенные различия. В тексте анкеты не содержатся готовые ответы на задаваемые вопросы, что позволяет анкетирваемым давать

произвольные ответы, а организаторам анкетирования получать широкий нерегламентированный спектр ответов, т.е. материалов для исследования.

Тест в отличие от анкеты содержит, как правило, готовые ответы на каждый поставленный вопрос. При этом ответы четко сформулированы, и тестируемый имеет, как правило, возможность выбрать только один из вариантов ответа на каждый вопрос, что облегчает дальнейшую работу с тестом, так как позволяет оценить каждый ответ в баллах и предложить каждому тестируемому одну из возможных характеристик в зависимости от суммы баллов.

Анкетирование и тестирование работников предприятия позволяют выявить их индивидуальные особенности, склонности, черты характера, что дает возможность использовать каждого работника на той работе, где он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей работы.

Социально-психологические методы управления используются обычно в сочетании с экономическими и организационно-распорядительными методами, что повышает эффективность их воздействия.

Список литературы

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
3. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
4. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
5. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
7. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>

8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>
9. Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnshb.ru/>

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте определение «методы управления».
2. В чем заключается связь между методами управления и поведением работников в организации?
3. Какие методы управления используют в организации?
4. Охарактеризуйте экономические методы управления, применяемые в организации.
5. Раскройте суть и содержание организационно-распорядительных методов управления.
6. Изложите суть и содержание социально-психологических методов управления.

Лекция 9

Тема: «Основные виды и технологии управления»

9.1. Основные виды управления.

С позиции кибернетики выделяют **три основных вида управления**:

- управление в замкнутом контуре;
- управление в разомкнутом контуре;
- управление изоляцией.

➤ **Управление в замкнутом контуре** реализуется посредством обратной связи «выхода» организационной системы с «входом».

Наличие обратной связи обеспечивает воздействие на ресурсы входа за счет собственных средств, чем и достигается самоорганизация хозяйственных организаций.

Обязательные условия управления в замкнутом контуре:

- наличие канала информации о состоянии процесса и «выходов» (информационное обеспечение управления);
- наличие возможности сравнения результатов функционирования (нормативное и техническое обеспечение управления);
- наличие источника управляющего воздействия, (механизмы управления стимулов и рычагов воздействия);

- наличие условий для организации воздействий на вход и процесс (самостоятельность организаций в использовании механизмов управления).

В рыночных условиях абсолютное большинство процессов управления хозяйственными организациями осуществляется в замкнутом контуре: из средств, полученных от реализации результатов деятельности, выплачивается заработная плата, заменяется изношенное оборудование (за счет средств, отчисляемых в амортизационный фонд), приобретаются сырье и полуфабрикаты для очередного цикла деятельности, проектируются и внедряются инновации (новая продукция, новые технологии и т.д.) за счет инвестирования части получаемой прибыли и т.д.

➤ **Управление в разомкнутом контуре** характеризуется отсутствием обратной связи от «входа» к «выходу».

Данная ситуация возможна в тех случаях, когда результаты хозяйственной деятельности не позволяют осуществлять необходимые воздействия на ресурсы «входа», т.е. субъект управления неправомерен распоряжаться полученными результатами в силу того, что управление осуществляется из внешней среды, когда система управления не отлажена, а кадры управления не имеют нужной квалификации и не умеют целенаправленно и обосновано использовать имеющиеся ресурсы. Внешнее управление, осуществляемое вышестоящим органом управления или иной внешней управляющей организацией, позволяет компенсировать возможные отклонения от заданной предупредительными методами.

Примером управления в разомкнутом контуре является централизованное управление предприятиями в дореформенный период, когда наиболее существенное воздействие на ресурсы «входа» и результаты «выхода» формировались на основе директивного планирования общегосударственного и отраслевого уровня.

В рыночной экономике контур управления организациями размыкается в тех случаях, когда организация является дочерней по отношению к материнской компании (холдинги, концерны), при введении внешнего управления в случаях несостоятельности предприятий, а также при приглашении акционерной компанией внешней управляющей компании в качестве исполнительного органа управления.

➤ **Управление изоляцией** достигается организацией на «входе» и «выходе» системой фильтров, которые не пропускают из внешней среды в организационную систему нежелательные «входы» и из нее во внешнюю среду - нежелательные «выходы».

Примерами такого вида управления являются входной контроль сырья и материалов, контроль готовой продукции на «выходе», а также экологический контроль.

В реальных системах управления организациями комбинируются все три схемы управления. Соотношение управления в замкнутом и разомкнутом контурах изменяется в зависимости от организационно-правовых форм предприятия: в основных акционерных обществах (материнских компаниях) управление осуществляется преимущественно в замкнутом контуре; в дочерних предприятиях хозяйственных объединений роль управления в замкнутом контуре снижается по мере усиления зависимости от материнской компании.

В рыночных структурах усиливается управление изоляцией за счет создания собственных систем коммерческой тайны и экономической безопасности. Введение права на коммерческую тайну имеет как положительные, так и негативные последствия. К первым относится усиление конкуренции как весьма эффективного механизма роста и развития производства. Ко вторым — снижение темпов научно-технического развития производства под влиянием закрытости каналов информации.

9.2. Технологии управления.

Существует несколько основных технологий управления. Управленческая технология — искусство, способность, система мер и методов для эффективного управленческого воздействия. В нее входят пути и методы сбора и обработки информации; средства, приемы эффективного воздействия на работников; определение основ, принципов, закономерностей управления; разработка и внедрение систем контроля.

Объектами управленческой технологии являются человек, организация, общество. В зависимости от специфики организации применяется управление по целям, по результатам, на базе потребностей и интересов, путем проверок и указаний, на базе искусственного интеллекта, на основе активизации деятельности персонала. В одной организации имеют место различные технологии управления и их сочетания.

Каждой конкретной ситуации в организации соответствует своя управленческая технология.

1. **Управление по целям** применяется, когда: не все цели подразделений являются обоснованными, отсутствует методика формирования целей, не имеется статистики процесса реализации целей и задач, нет документального анализа реализации целей и задач, деловые совещания проводятся без необходимой подготовки, постановка

определенных целей и задач имеет место многократно. Технология управления по целям – управление по предвидению новых обстоятельств. В основе его лежит бизнес-план, который составляется как для организации, так и для каждого сотрудника. Здесь используется простое целевое управление, программно-целевое управление, регламентное управление.. Управление по целям обеспечивает также решение проблем, связанных с риском.

2. **Технология управления по результатам** используется, когда: работа для большинства работников ограничивается их рабочим местом, сотрудники не интересуются сбытовой политикой организации, на территории фирмы не имеется магазина со своей продукцией, работники воруют изделия организации для домашнего употребления, немало изделий списывается за счет организации, имеется плохое стимулирование результатов труда, склады переполнены изделиями фирмы.

Технология управления по результатам основывается на принятии управленческих решений после получения результатов по предыдущему решению.

3. **Технология управления на основе учета потребителей и интересов** имеет место, когда: нет планов формирования гибких структур производства и управления, работники мало знают о перспективах развития компании, в местах курения всегда много работников, имеет место большая текучесть кадров, слишком часты респираторные заболевания работников, высок производственный травматизм, руководители нередко встречают противодействие со стороны работников.

4. **Технология управления в особых ситуациях** применяется, если: высококвалифицированные специалисты увольняются с работы, чрезмерен аппарат управления, руководители редко бывают на рабочем месте, компания оснащена современным оборудованием и оргтехникой, технологический процесс налажен и имеется собственный центр по подготовке персонала, эффективны деловые связи между работниками.

5. **Технология, основанная на искусственном интеллекте на базе информационной системы**, имеет место практике в ситуации, когда в организации усложнена система документооборота, нет оперативности ее обработки, в организации недостаток опытных специалистов и руководителей, неэффективна работа маркетинговой службы или она вообще отсутствует, на стендах обозначено множество распоряжений и объявлений, немало времени уходит на собрания и совещания, рабочий день большинства руководителей превышает установленное время, предприятие платит много штрафов.

6. **Технология управления, опирающаяся на активизацию деятельности**, используется, когда: работники безынициативны, упор в организации делается на материальное поощрение, работники имеют представление о своем вкладе в результаты работы предприятия, уйма времени тратится на разбор производственных конфликтов, практически нет рабочих династий, руководители проводят обычно совещания в своем кабинете, в организации очень мало молодежи.

7. **Технология управления на основе систематических проверок и распоряжений** применяется, когда: недостаточна координация в деятельности работников и подразделений, неэффективны квалификационные требования к рабочему месту, плохо налажено взаимодействие подразделений, нет оперативности при реализации принятых решений, отсутствует оперативный контроль за результатами работы подчиненных, в организации разобщены между собой работники, в основном работники – холерики и сангвиники. Технология управления путем постоянных проверок и указаний базируется на жестком планировании работы подчиненных, постоянном отслеживании руководителем состояния их текущих дел. Она эффективна для небольших организаций, где высок авторитет руководителя.

8. **Технология управления в исключительных случаях** применяется, когда имеет место строго регламентированная технология с четким распределением управленческих и производственных функций, налаженное взаимодействие между поставщиками и потребителями, или когда имеет место доверительная структура управления, используемая в случаях, когда в компании учредители связаны между собой дружескими отношениями; учредители или работники способны профессионально выполнять все виды деятельности. При этом эффективна кольцевая схема организационных отношений.

9. **Технология – управление на основе активизации деятельности персонала** – реализуется за счет эффективного стимулирования работников, удовлетворения их материальных и социальных интересов. При применении этой технологии учитывается, что стимулирование, обеспечивающее только удовлетворение основных потребностей в питании, одежде и жилье, гарантирует минимальную эффективность труда. Когда же обеспечены и социальные и материальные потребности, эмоциональное состояние работника улучшается и растет производительность труда.

Список литературы

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
3. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
4. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
5. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
7. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>
8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>
9. Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnshb.ru/>

Вопросы для самопроверки:

1. Какие виды самоуправления применяются в организации?
2. Изложите суть вида управления в замкнутом контуре, применяемого в организации.
3. Охарактеризуйте вид управления в разомкнутом контуре.
4. Раскройте вид управления – управление изоляцией.
5. Что такое технология управления в организации?
6. Раскройте суть основных технологий управления:
 - по целям;
 - по результатам;
 - учет потребителей и интересов;
 - в особых ситуациях;
 - активизация деятельности персонала.

Лекция 10

Тема: «Управление изменениями и нововведениями»

10.1. Сущность изменений и нововведений в организации

В условиях турбулентной рыночной среды каждая организация для выживания и устойчивого развития должна постоянно находиться в режиме изменений. Под **изменениями** и **нововведениями** в организационном поведении понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы.

Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к вызовам внешней и внутренней среды, овладению новыми знаниями и технологиями в целях повышения выживаемости и конкурентоспособности организации.

Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять — семь лет, соответственно этому удваивается и количество ситуаций, требующих адекватного разрешения. Это приводит к возрастанию важности задачи управления преобразованиями. Незначительные корректировки главных параметров организационной среды (структура, задачи, процессы, персонал и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, крупные — с периодичностью один раз в четыре-пять лет. Цель изменений — прогрессивные преобразования для перевода организации в высокоэффективное состояние. Специалисты утверждают, что стоять на месте в условиях современного высокодинамичного рыночного окружения — значит двигаться назад.

Инновационное поведение затрагивает, как правило, все три «пласта» (уровня) организационного поведения:

- 1) индивидуальный — изменения в жизни индивида (карьерное продвижение, расширение компетенции);
- 2) групповой — перемены в групповых отношениях и процессах (преобразования в структурных подразделениях);
- 3) организационный — изменения в организации в целом (реорганизация, диверсификация деятельности, корректировка стратегии развития и др.).

Существует несколько видов причин, вызвавших необходимость изменений и нововведений:

- 1) по содержанию — экономические, организационные, информационные, технологические, социальные, кадровые и др.;
- 2) по отношению к организации — внешние (действия конкурентов, прогрессивных технологий решения управленческих задач) и внутренние (бюрократизация аппарата управления, необоснованный рост расходов, сбои

в функционировании организации).

В большинстве случаев процесс изменений в организации происходит под воздействием меняющихся факторов внешнего и внутреннего пространства. Менеджеру необходимо постоянно отслеживать динамику этих перемен, планировать развитие организации и адекватно управлять им.

10.2. Динамика изменений и нововведений

В зависимости от глубины и характера изменения варьируют в широком диапазоне: от неизменяемого функционирования, осуществления текущих корректировок или умеренных изменений до кардинальных преобразований и полной перестройки организации. Каждый вид изменений обусловлен переменами, происходящими во внешней среде, а также сильными и слабыми сторонами самой организации (табл. 1).

Таблица 1 Динамика изменений в организации

Вид изменения	Состояние основных факторов, определяющих необходимость и степень изменения
Неизменяемое функционирование	Организация неизменно реализует одну стратегию и получает хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Важно следить за изменениями во внешней среде
Обычные текущие изменения	Преобразования в маркетинговой сфере в целях поддержания интереса к продукту. Изменения не являются существенными для организации
Умеренное преобразование	Организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему внимание покупателей. Изменения касаются производственного процесса и маркетинга
Радикальное преобразование	Организация не меняет отрасль, но в ней происходят радикальные изменения, например слияние с другой организацией. Требуются значительные внутриорганизационные изменения (слияние разных культур, появление новых продуктов и рынков)
Перестройка организации	Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию, стратегию и организационную культуру. Данный тип изменений возникает, когда организация меняет свою отрасль, меняется ее продукт и место на рынке

Необходимый элемент процесса изменений — выявление последствий, их оценка и проведение адекватных мероприятий. Любые организационные изменения целесообразны только в тех случаях, когда они приводят к позитивным результатам, основные из которых состоят:

- в преобразовании параметров бизнес-процессов;
- в развитии ключевых компетенций;
- во внедрении инноваций и технологических достижений;
- в улучшении качественной структуры персонала за счет повышения квалификации и избавления от слабых работников;
- в социальных преобразованиях, повышении удовлетворенности трудом и др.

Вместе с тем нужно иметь в виду возможные, а зачастую неизбежные негативные последствия:

- финансовые затраты на проведение изменений;
- снижение эффективности на начальном этапе выполнения работ;
- возможность первоначального ухудшения результатов работы персонала;
- вероятность появления оппозиции, возникновения конфликтов и др.

Задача менеджера заключается в прогнозировании отрицательных последствий изменений и принятии превентивных мер по смягчению их влияния на организационное поведение и результативность деятельности организации.

В практической сфере основные параметры изменений и нововведений взаимосвязаны и проявляются системно. Для успешного осуществления преобразований менеджеру необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем принимать решения по проведению изменений.

Введение изменений может привести к реорганизации (реструктуризации), т.е. коренным, радикальным переменам в системе управления и бизнес-процессах организации. Реорганизация организации возможна в разных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование.

10.3. Процесс управления изменениями

Управление изменениями в организации необходимо рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом. С *тактической* точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в оптимальные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить адаптацию к ним работников. В *стратегическом* контексте

управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всех сотрудников организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к значительному повышению конкурентоспособности организации.

Изменениями можно управлять, придерживаясь одного из двух принципиальных подходов:

1) **реактивного**, который позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом существует временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации;

2) **проактивного (превентивного)**, который дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных преобразований, позволяющих управлять «судьбой» организации. Этот подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Процесс проведения изменений и нововведений в организации следует строить по общей схеме, предложенной К. Левиным. Она включает в себя три стадии:

1) «размораживание» — отказ от устаревших моделей управления, осознание необходимости перемен, обсуждение и формирование планов преобразований с тем, чтобы «расчистить» сознание работников и подготовить их для восприятия новых идей;

2) непосредственно изменения — реализация запланированных мероприятий, внедрение новшеств, преодоление неизбежных препятствий;

3) «замораживание» — корректировка действий, устранение сбоев, закрепление эффективных приемов работы, поддержка их применения, пропаганда новой системы.

В итоге организация приходит в равновесное состояние, наступает период стабильной работы.

В зависимости от сложности и затрат времени процесс проведения организационных изменений состоит из нескольких этапов (рис. 1).

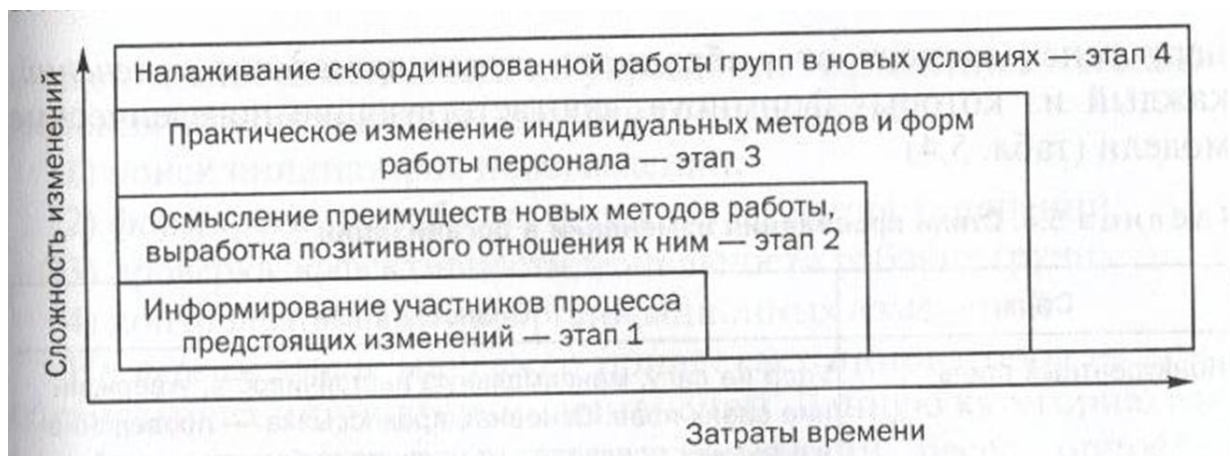


Рис.1 Этапы осуществления организационных изменений

Процесс управления переменами в организации должен базироваться на следующих принципах:

- осознанности и мотивированности изменений;
- своевременности их проведения;
- необходимой информированности;
- открытости и массовости процесса перемен;
- планомерности действий и процедур;
- единоначалии и лидерстве (выделении «движущего центра»).

В эпоху глобальных перемен изменения и нововведения должны внедряться на постоянной основе. В результате преобразования организация переходит в новое качественное состояние и приобретает дополнительные конкурентные преимущества.

Ключевую роль в проведении организационных преобразований призван играть непосредственно руководитель. Как отмечают специалисты, 70% времени, отведенного для выполнения проектов организационных изменений, уходит на педагогическую и просветительную работу с участниками трансформируемых процессов при этом лишь 15% персонала в организации по своему психотипу являются новаторами, 70% — инертной массой, а 15% — убежденными консерваторами.

10.4.Соппротивление изменениям и нововведениям и их преодоление.

Изменения в организационном поведении — крайне трудный и болезненный процесс, зачастую вызывающий активное сопротивление. **Соппротивление** — естественная негативная реакция объекта на перемены, нарушающие равновесие системы. Чем глубже и радикальнее изменения в организации, тем выше вероятность сопротивления им.

В организационном поведении сопротивление проявляется на трех уровнях: индивидуальном, групповом, общеорганизационном, каждому из

которых присущи свои особенности и общие черты.

В целом механизм сопротивления изменениям можно описать с использованием **концепции силового поля** (по К. Левину). Согласно данной концепции при проведении изменений всегда действуют факторы двух видов:

- 1) движущие силы — внешние и внутренние факторы изменений, которые играют роль положительных стимулов и мотивов поведения;
- 2) сдерживающие силы — факторы сопротивления изменениям, процессе осуществления изменений происходит взаимное влияние факторов, способствующее установлению равновесия, определенного баланса сил (рис. 2).

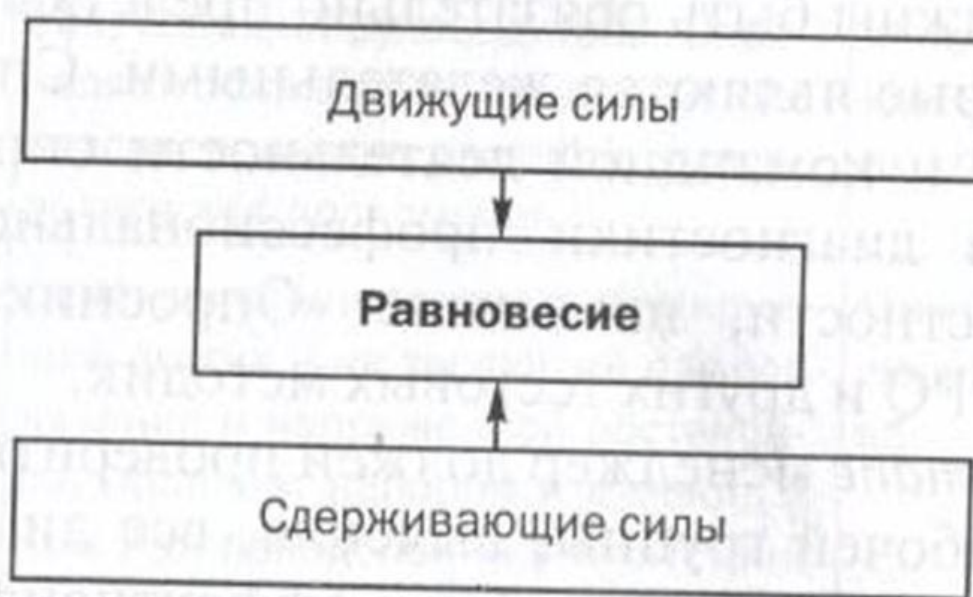


Рис. 2. Противодействие при изменениях

Анализ силовых полей позволяет менеджеру диагностировать и устранить (ослабить) сопротивление изменениям.

На индивидуальном или групповом уровне характер отношения к проводимым изменениям может быть оценен как комбинация двух факторов:

- 1) отношение субъекта к изменению — принятие или непринятие;
- 2) степень участия в изменениях — участие или сопротивление (реальное или потенциальное). В зависимости от соотношения этих факторов возможны 4 поведенческие модели, показанные в виде матрицы на рисунке 3.

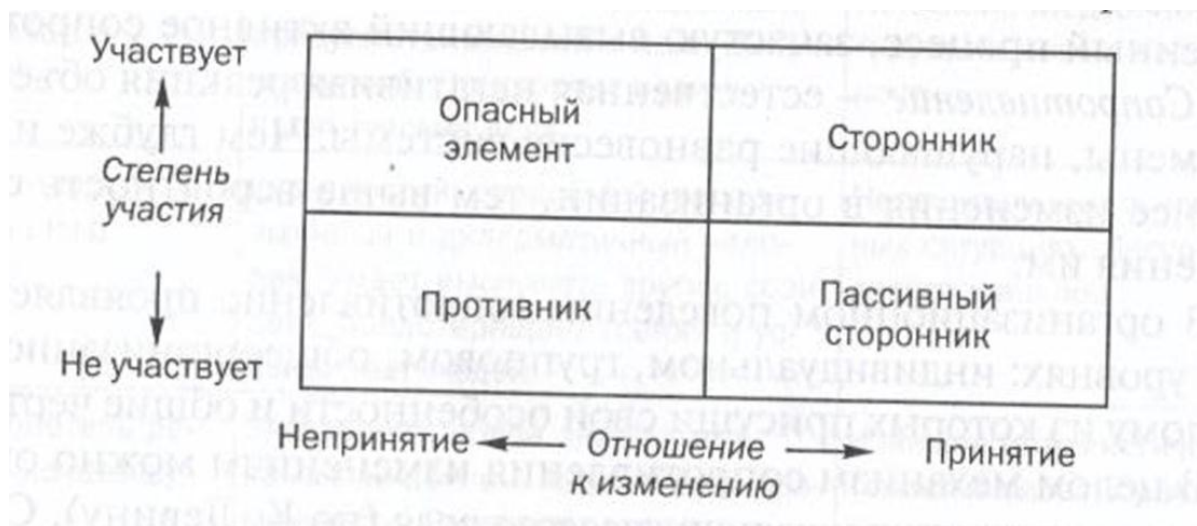


Рис. 3. Матрица типов участия в изменениях

Как следует из представленных данных, наиболее продуктивен тип поведения «сторонник». Задача менеджера заключается в том, чтобы путем целенаправленного воздействия повысить активность «пассивных сторонников», а также оградить их (структурно и функционально) от «опасных элементов» и тем более - «противников».

В целом данный подход позволяет менеджеру выявить потенциальных и реальных сторонников и противников перемен, определить тактику взаимодействия с ними в целях оптимизации их поведения в организации.

Преодоление сопротивления изменениям должно быть основано на выявлении причин сопротивления, которые могут быть экономическими, организационными, личностными, социальными, политическими, психологическими и др.

Поведенческие формы сопротивления изменениям различны, например, неприкрытая оппозиция и возмущение, жалобы, пассивность, равнодушие, снижение интенсивности труда. Основные из них приведены в таблице 3.

Для преодоления сопротивления организационным изменениям и нововведениям менеджеру организации рекомендуется использовать следующие принципы управления изменениями:

- изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе;
- изменения не должны быть неожиданными для персонала, о них следует информировать заранее;
- первая информация об изменениях обязательно должна исходить из авторитетного источника;
- изменениями не должны руководить лица, лично материально заинтересованные (или полностью незаинтересованные) в них;

- персонал должен знать все выгоды и тяготы изменений;
- необходимо привлекать к управлению изменениями всю лояльно настроенную часть персонала;
- требуется заинтересовать в изменениях лидеров неформальных групп, получить их одобрение и поддержку;
- необходимо открыто обсуждать идеи и направления изменений;
- нужно облегчать персоналу тяготы изменений
- в состав инициативных рабочих групп целесообразно **вводить** авторитетных, но скептически настроенных лиц;

Таблица 3. Формы сопротивления работников изменениям

Виды сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные вознаграждения	Время, необходимое для адаптации Возможность создания нежелательных условий, например понижения квалификации Экономические издержки в результате изменений Сомнения в технической целесообразности изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности Неумение адаптироваться к переменам Антипатия к менеджменту и другим агентам перемен Неверие в других людей Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	Политические коалиции Поддержка групповых ценностей Локальные ограниченные интересы Желание сохранить дружеские отношения

Набор этих методов различен - от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение) (табл. 4).

Применение каждого метода в организационном поведении требует анализа конкретной ситуации с учетом целей, задач, сроков характера изменений, сложившегося в организации баланса сил.

Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации считается их привлечение к процессу изменений на самом раннем этапе — при подготовке и принятии решений о них. Вовлечение сотрудников в процесс изменений является одной из базовых процедур партисипативного менеджмента.

Эффективный менеджмент предполагает разработку и реализацию **программы управления сопротивлением изменениям**, предусматривающей комплекс мероприятий по смягчению негативных последствий изменений и

снижению уровня сопротивления переменам с максимальным учетом интересов работников и минимальными потерями для организации.

Таблица 4. Методы преодоления сопротивления изменениям

Наименование метода	Содержание метода
Предоставление информации	Поди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. Цель состоит в том, чтобы люди поняли СУТЬ изменений и чего от них можно ожидать
Участие и вовлечение	Поди принимающие участие в осуществлении изменений испытывают чувство ответственности за результаты. Чем больше сотрудников организации будут принимать непосредственное участие в проведении изменений, тем эти изменения станут успешнее
Помощь и поддержка	Люди боятся изменений, поскольку опасаются остаться ненужными. Значит, со стороны менеджеров необходима всесторонняя психологическая поддержка, в том числе разработка и реализация программы переобучения персонала
Переговоры и соглашения	Когда сопротивление изменениям в организации со стороны отдельных сотрудников и групп оказывается чрезмерным и блокирует проведение изменений, необходимо использовать весь арсенал средств для достижения компромисса
Манипуляция и кооптация	Если сопротивление изменениям очень сильно со стороны отдельных лиц и групп, преследующих свои «узковедомственные» интересы, можно попытаться изменить ситуацию за счет избирательного использования информации и предоставления определенной роли в процессе изменений таким людям в организации, которые вызывают доверие у достаточно большого числа сотрудников
Явное и неявное принуждение	Когда другие способы не срабатывают, можно употребить власть, оказать давление (административное воздействие) на конкретных сотрудников и группы. Желательно прибегать к этому способу как к крайней мере

Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации, поэтому важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы они были поддержаны сотрудниками организации и стали реальностью. Необходимы постоянный мониторинг изменений, поддержание инновационного климата на всех уровнях организации.

Для успешного осуществления организационных изменений и повышения их эффективности специалисты рекомендуют:

- определите необходимость (причину) изменений;
- создавайте ясное, привлекательное видение будущего, покажите людям, как улучшится их жизнь;
- добивайтесь реальных результатов в работе и успехов на ранних стадиях процесса изменений;
- информируйте, информируйте и еще раз информируйте;
- постройте сильную, приверженную изменениям направляющую коалицию, которая включает в себя высшее руководство;
- делайте изменение сложным и... простым.

Люди не противятся своим собственным идеям!

В целом в условиях турбулентных изменений рыночных ситуаций, нарастающей конкурентной борьбы и глобализации рынков устойчивое развитие организации зависит от ее способности трансформироваться структурно и функционально. Управление изменениями и нововведениями должно обеспечить своевременную реакцию на внешние и внутренние импульсы, заменяя неэффективные организационные рутины и стереотипы.

Рекомендуемая литература:

1. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение. М.: ИНФРА – М, 2011. 329с.
2. Теория организации и организационное поведение / Под.ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 471с.

Вопросы для самоконтроля:

1. Чем вызвана необходимость проведения изменений и нововведений в организации?
2. Охарактеризуйте основные виды изменений и факторы, определяющие их необходимость.
3. Раскройте подходы к управлению изменениями в организации.
4. В чем суть процесса управления изменениями по К.Левину?
5. Чем вызвано сопротивление изменениям и нововведениям в

организации?

6. Методы преодоления сопротивления изменениям в организации.

Лекция 11

Тема: Управление рисками

11.1. Понятие «управление рисками».

Риск как неотъемлемый элемент экономической, политической и социальной жизни общества неизбежно сопровождает все направления и сферы деятельности любой организации, функционирующей в рыночных условиях.

Нестабильность уровня спроса и предложения, постоянно ужесточающаяся конкуренция, опережающие темпы развития техники и технологии, резкие изменения валютных курсов, неконтролируемая инфляция, непостоянство законодательной базы, а также многие другие негативные факторы, характерные для текущего состояния российской экономики, создают условия, при которых ни одна (даже самым тщательным образом спланированная) коммерческая операция не может быть осуществлена с заведомо гарантированным успехом. Вследствие этого основным и неперенным условием нормального функционирования и развития любой современной организации является умение ее высшего руководства на строго научной основе осуществлять прогнозирование, профилактику и управление рисками.

Независимо от причин возникновения экономического риска естественным является желание каждого субъекта уменьшить возможные потери, связанные с реализацией данного риска. Это осуществляется путем принятия управленческих решений, в ходе реализации которых и происходит управление риском, называемое также в контексте бизнеса риск-менеджментом. В основе риск - менеджмента лежит целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство

получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределенной хозяйственной ситуации.

Управление риском представляет собой специфическую сферу экономической деятельности, требующую знаний в области анализа хозяйственной деятельности, методов оптимизации решений, страхового дела, финансового менеджмента и других. Существование риска как неотъемлемого элемента экономических процессов и специфика используемых в этой сфере управленческих воздействий привели к тому, что управление риском стало выступать в качестве самостоятельного вида профессиональной деятельности.

Управление рисками (риск-менеджмент) – это специфическая система (подсистема) управления, направленная на разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия (организации) рекомендаций и мероприятий по уменьшению негативного воздействия рисков.

Управлять рисками означает определять перспективы и выявлять возможности для совершенствования деятельности, а также не допускать или сокращать вероятность нежелательного хода событий.

Цель управления рисками – сохранение полностью или частично своих ресурсов или получение ожидаемой предпринимательской прибыли при приемлемом уровне риска.

Для достижения поставленной цели в рамках управления рисками решаются следующие **основные задачи**:

- профилактика возникновения рисков;
- минимизация ущерба, причиненного рисками;
- максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Управление рисками требует опережающего мышления, т.к. это скорее процесс определения того, что может произойти, и одновременно обеспечение состояния готовности к этому, а отнюдь не реакционное

управление деятельностью. Формализованная система риск-менеджмента позволяет создать систему управления организацией, работающую на предупреждение возможных проблем.

Управление рисками требует четкого распределения ответственности и полномочий, необходимых для принятия управленческих решений. Высшее руководство несет генеральную ответственность за управление рисками в организации. Решения, которые принимаются в процессе управления рисками, должны находиться в рамках законодательных требований и отвечать корпоративным целям. Таким образом, очень важно определить оптимальный баланс между ответственностью за риск и способностью контролировать этот риск.

Управление рисками — это логический и систематический процесс, который можно применять для выбора пути дальнейшего совершенствования деятельности, повышения эффективности бизнес-процессов организации. Поэтому риск-менеджмент должен быть интегрирован в ежедневную работу предприятия.

Система риск-менеджмента не может существовать, как отдельный институт и должна быть интегрирована в общую систему менеджмента предприятия. Таким образом, систему риск-менеджмента можно характеризовать как дополнительный инструмент постоянного совершенствования действующей системы менеджмента предприятия, направленный на повышение качества выполняемых работ и результативности системы менеджмента в целом.

11.2. Сущность риска и его виды.

«**Риск**» с греческого языка означает утес, скала; с итальянского — опасность, угроза; с французского — угроза. «Рисковать» — буквально означает объезжать утес, скалу.

В общем виде риск может быть определен как потенциальная опасность, угрожающая объекту наблюдения каким-либо вредом.

Характеризуя некую ситуацию в контексте потенциального риска, говорят о вероятности осуществления некоторого нежелательного события (в принципе, можно говорить и о вероятности наступлении некоего желательного события); иными словами, обе упомянутые ситуации могут быть описаны одним определением: ***риск – это вероятность отклонения фактического результата от ожидаемого.***

Риск – это ситуативная характеристика любой деятельности, связанной с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели. В общем случае под риском понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери (например, получение физической травмы, потеря имущества, получение доходов ниже ожидаемого уровня и т.д.).

В предпринимательской деятельности под «риском» принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной деятельности.

Риск — сочетание вероятности события и его последствий.

Современные экономисты неоднозначно относятся к определению **функций** риска. К основным из них относят защитную и регулятивную (стимулирующую).

Защитная функция содержит два аспекта: историко-генетический, состоящий в том, что юридические и физические лица вынуждены искать средства и формы защиты от нежелательной реализации риска; социально-правовой, который заключается в объективной необходимости законодательного закрепления понятия "правомерности риска".

Регулятивная, которая имеет противоречивый характер и может выступать в двух формах – конструктивной и деструктивной. Конструктивная регулятивная функция риска состоит в исследовании

источников риска при проектировании операций и систем, форм сделок, исключающих или снижающих возможные последствия риска как отрицательного отклонения. Деструктивная регулятивная функция риска проявляется в том, что реализация решений с неисследованным или необоснованным риском может приводить к реализации объектов или операций, которые относят к авантюрным, волюнтаристским.

Некоторые ученые считают правомочным выделять третью и четвертую функции риска: компенсирующую и социально-экономическую.

Компенсирующая функция может обеспечивать компенсирующий успех (положительную компенсацию) – дополнительную прибыль в случае благоприятного исхода (реализации шансов).

Социально-экономическая функция состоит в том, что в процессе рыночной деятельности риск и конкуренция позволяют выделить (селектировать) социальные группы эффективных собственников в общественных классах, а в экономике – отрасли деятельности, в которых риск приемлем.

Инновационную функцию предпринимательский риск выполняет, стимулируя поиск нетрадиционных решений проблем, стоящих перед предпринимателем. В международной хозяйственной практике накопился положительный опыт инновационного рискованного хозяйствования. Большое количество фирм, компаний добиваются успеха, становятся конкурентоспособными на основе инновационной экономической деятельности, связанной с риском. Рисковые решения приводят к более эффективному производству, от которого выигрывают и предприниматели, и потребители, и общество в целом.

Аналитическая функция предпринимательского риска связана с тем, что наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов решений, в связи с чем предприниматель в процессе принятия решения анализирует все возможные альтернативы, выбирая наиболее рентабельные и наименее рискованные. В зависимости от конкретного

содержания ситуации риска альтернативность обладает различной степенью сложности и разрешается различными способами. В простых ситуациях, например, при заключении договора поставки сырья, предприниматель опирается, как правило, на интуицию и прошлый опыт. Но при оптимальном решении той или иной сложной производственной задачи, например, принятии решения о вложении инвестиций, необходимо использовать специальные методы анализа.

Рассматривая функции предпринимательского риска, следует еще раз подчеркнуть, что, несмотря на значительный потенциал потерь, который несет в себе риск, он является и источником возможной прибыли. Поэтому основная задача предпринимателя не отказ от риска вообще, а выборы решений, связанных с риском на основе объективных критериев, а именно: до каких пределов может действовать предприниматель, идя на риск.

Общая система рисков, включающая в себя различные варианты их классификации и охватывающая все виды экономической деятельности, группирует риски **по следующим признакам.**

1. По *сфере возникновения* или по *характеру учета*:

- а) внешние риски (источник возникновения — внешняя по отношению к предприятию среда);
- б) внутренние риски (источником возникновения является само предприятие).

2. По *уровню принятия решения*:

- а) макроэкономические (глобальные) риски;
- б) риски на уровне отдельного предприятия (локальные).

3. По *продолжительности действия во времени*:

- а) кратковременные риски (например, транспортный риск);
- б) постоянные риски (например, риск неплатежа).

4. По *степени правомерности*:

- а) оправданный риск;
- б) неоправданный риск.

5. В зависимости от ***степени воздействия***:

а) допустимый или минимальный риск (потери меньше ожидаемой прибыли);

б) критический риск I степени (потери равны ожидаемой прибыли) и критический риск II степени (при данном уровне потерь затраты на производство продукции не окупаются);

в) катастрофический риск (угроза банкротства).

6. В зависимости от ***возможности страхования***:

а) страхуемые риски (например, потери в результате порчи или уничтожения продукции при транспортировке, невыполнение обязательств субподрядчиками);

б) нестрахуемые риски (коммерческий).

7. По ***объектам, подверженным воздействию риска***:

а) риски нанесения ущерба жизни и здоровью граждан;

б) имущественные риски. Эта группировка используется в страховом бизнесе.

8. По ***характеру последствий воздействия риска***:

а) чистые риски, т. е. означающие возможность получения только отрицательного или нулевого результата (например, природно-естественные, экологические, транспортные);

б) спекулятивные риски, т. е. способные принести предприятию как потери, так и прибыль (биржевые риски).

9. По ***видам потерь, возникающих в результате воздействия риска***:

а) риск потери времени;

б) риск потери денег.

Данный принцип классификации рисков применяется в основном в зарубежной практике. Усиление одного из двух видов риска приводит, как правило, к появлению другого, что обусловлено высокой степенью их взаимозависимости.

10. По *соотношению проявления вероятных негативных и позитивных последствий риска*:

а) приемлемый риск, соответствующий определенному балансу между ожидаемой выгодой и угрозой потерь;

б) риск, неприемлемый для экономического субъекта.

Представленная система рисков является универсальной, поскольку может быть применена для характеристики различных видов экономической деятельности. Любой из представленных критериев классификации рисков может быть использован для характеристики видов рисков, выделяемых по другим классификационным системам. Одна из них — наиболее распространенная — связана с распределением риска по различным направлениям деятельности предприятия.

Согласно подходу к классификации риска по основным сферам, областям деятельности предприятия (организации) выделяют следующие **виды риска**:

1. **Производственные риски** — связаны с осуществлением любых видов производственной деятельности. Иногда выделяют производственно-хозяйственный, производственно-технический, производственно-технологический риски, исходя из специфики производственного процесса.

2. **Инновационные риски** связаны с вероятностью потерь, возникающих при вложении предприятием средств в производство новых товаров и услуг, а также при разработке, освоении и внедрении технологических, организационных и других нововведений. В определенной степени инновационный риск является разновидностью производственного, с чем трудно не согласиться.

3. **Финансовые риски** — это риски вероятности потерь денежных средств в процессе осуществления предприятием финансовой деятельности.

4. **Коммерческие риски** занимают особое место в системе классификации. Они возникают в процессе реализации товаров и услуг и вызваны вероятностью потери ресурсов, недополучения доходов или

появления дополнительных расходов в результате осуществления коммерческих операций.

5. Информационные риски обусловлены опасностью возникновения потерь из-за ошибок при сборе, анализе, контроле и регулировании информационной базы деятельности предприятия. Например, неправильный выбор целей, необоснованное определение приоритетов общей экономической и рыночной стратегии предприятия; несоответствие организационно-экономической структуры целям предприятия; неэффективность систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности; изменение объемов, надежности, достоверности исходной информации; изменение периодичности, регулярности сообщений; недостаточный технический уровень средств обработки информации и др.

6. Социальные риски связаны с неэффективной организацией социальной инфраструктуры, недостатками в обеспечении безопасности деятельности работников.

7. Экологические риски обусловлены нарушениями установленных норм, нормативов по охране окружающей среды и безопасности жизнедеятельности.

8. Политические риски являются рисками внешней среды. К ним относятся: страховой, валютный, налоговый риски, а также риск форс-мажорных обстоятельств.

Разделение рисков по видам, сферам деятельности предприятия является укрупненной классификацией.

В рамках отдельной, конкретной сферы деятельности выделяются характерные для нее виды риска.

11.3. Методы оценки и управления рисками.

При разработке проблем риска самое пристальное внимание уделяется системному подходу к учету и изучению разнообразных факторов, влияющих на показатели риска, именуемому анализом риска.

Анализ риска или риск-анализ (riskanalysis) - процесс идентификации опасностей и оценки риска для отдельных лиц, групп населения, объектов, окружающей природной среды и других объектов рассмотрения.

Анализ риска - во многом субъективный процесс, в ходе которого учитываются не только количественные показатели, но и показатели, не поддающиеся формализации, такие, как позиции и мнения различных общественных группировок, возможность компромиссных решений, экспертные оценки и т.д.

Многообразие видов производственной деятельности, специфика промышленных объектов, их принадлежность к самым различным отраслям отражает многоаспектность проблемы анализа риска.

Результаты анализа риска имеют существенное значение для принятия обоснованных и рациональных решений при определении места размещения и проектировании производственных объектов, при транспортировании и хранении опасных веществ и материалов. В процессе анализа риска находят широкое применение формализованные процедуры и учет разнообразных ситуаций, с которыми может столкнуться управляющий персонал в процессе своей деятельности, особенно при возникновении чрезвычайной обстановки. Неопределенность, в условиях которой во многих случаях должны приниматься управленческие решения, накладывает отпечаток на методику, ход и конечные результаты анализа риска. Методы, используемые в процессе анализа, должны быть ориентированы, прежде всего, на выявление и оценку возможных потерь в случае аварии, стоимости обеспечения безопасности и преимуществ, получаемых при реализации того или иного проекта.

Анализ риска должен дать ответы на три основных вопроса:

1. Что плохого может произойти? (Идентификация опасностей).
2. Как часто это может случаться? (Анализ частоты).
3. Какие могут быть последствия? (Анализ последствий).

С анализом риска тесно связан другой процесс - оценка риска. Оценка риска - процесс, используемый для определения величины (меры) риска

анализируемой опасности для здоровья человека, материальных ценностей, окружающей природной среды и других ситуаций, связанных с реализацией опасности. Оценка риска - обязательная часть анализа. Оценка риска включает анализ частоты, анализ последствий и их сочетаний.

Оценка риска - этап, на котором идентифицированные опасности должны быть оценены на основе критериев приемлемого риска с целью выделить опасности с неприемлемым уровнем риска, и этот шаг послужит основой для разработки рекомендаций и мер по уменьшению опасностей. При этом и критерии приемлемого риска и результаты оценки риска могут быть выражены как качественно, так и количественно.

Существуют четыре разных подхода к оценке риска.

Первый - инженерный. Он опирается на статистику поломок и аварий, на вероятностный анализ безопасности (ВАБ): построение и расчет так называемых деревьев событий и деревьев отказов - процесс основан на ориентированных графах. С помощью первых предсказывают, во что может развиваться тот или иной отказ техники, а деревья отказов, наоборот, помогают проследить все причины, которые способны вызвать какое-то нежелательное явление. Когда деревья построены, рассчитывается вероятность реализации каждого из сценариев (каждой ветви), а затем - общая вероятность аварии на объекте.

Второй подход, модельный, - построение моделей воздействия вредных факторов на человека и окружающую среду. Эти модели могут описывать как последствия обычной работы предприятий, так и ущерб от аварий на них.

Первые два подхода основаны на расчетах, однако, для таких расчетов далеко не всегда хватает надежных исходных данных. В этом случае приемлем третий подход- экспертный: вероятности различных событий, связи между ними и последствия аварий определяют не вычислениями, а опросом опытных экспертов.

Наконец, в рамках четвертого подхода - социологического - исследуется отношение населения к разным видам риска, например с помощью социологических опросов.

Управление рисками может включать в себя следующие управленческие процедуры: уклонение от риска, сокращение риска и передача риска. В рамках этих процедур выделяют такие методы управления риском, как методы трансформации риска и методы финансирования риска.

К числу наиболее часто встречающихся конкретных методов трансформации рисков относятся следующие:

- отказ от риска;
- снижение частоты ущерба или предотвращение убытка;
- уменьшение размера убытков;
- разделение риска (дифференциация и дублирование);
- аутсорсинг риска.

Перечисленные методы трансформации рисков представляют разные процедуры управления рисками. Так, отказ от риска является единственной реализацией процедуры управления рисками "уклонение от риска". Методы снижения частоты ущерба или предотвращения убытка, уменьшения размера убытков и разделения риска представляют процедуру "сокращение риска". А метод аутсорсинга риска относится к процедуре "передача риска".

К числу наиболее часто используемых методов финансирования риска или покрытия убытка относят следующие методы:

- покрытие убытка из текущего дохода;
- покрытие убытка из резервов;
- покрытие убытка за счет использования займа;
- покрытие убытка на основе самострахования;
- покрытие убытка на основе страхования;
- покрытие убытка на основе нестрахового пула;
- покрытие убытка за счет передачи этого финансирования на основе договора;
- покрытие убытка на основе поддержки государственных и/или муниципальных органов;
- покрытие убытка на основе спонсорства.

Первые четыре метода представляют процедуру "сокращение риска", а последние пять - процедуру "передача риска".

Рекомендуемая литература:

1. Балдин, К.В. Управление рисками [Текст]: учебное пособие / К.В. Балдин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 – 512 с. – ISBN 5-238-00861-9.

2. Воробьев, С. Н. Управление рисками в предпринимательстве [Текст]: учебник / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2009. - 772 с. - ISBN 978-5-394-00776-7.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем сущность риска и его функции?
2. Сформулируйте цель и задачи управления рисками?
3. Назовите виды рисков.
4. Подходы и методы оценки рисков.

Лекция 12

Управление качеством

12.1. Понятие и сущность качества продукции. Подходы и принципы к управлению качеством.

Категории количества и качества сопровождают человека на протяжении всей его истории. При этом если количество философы определяют как категорию, выражающую внешнюю определенность объекта, то качество – философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным. Известно также, что качество и количество – взаимосвязанные категории, благодаря взаимовлиянию которых происходит развитие объекта.

Исторически понятие «качество» прошло путь от примитивной дифференциации предметов на «хороший – плохой» до маркетинговой концепции, которая рассматривает качество как средство индивидуального удовлетворения фактических и скрытых потребностей.

Согласно ГОСТ 15467-79 «Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения» **под качеством понимается совокупность свойств продукции, обуславливающих ее**

пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с назначением.

Согласно трактовке Международной организации по стандартизации (стандарт ИСО 8402-94) **качество — совокупность свойств и характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.**

Для более полной характеристики сущности качества продукции необходимо определить взаимосвязанные с ним понятия:

- технический уровень продукции;
- петля качества;
- показатели качества;
- конкурентоспособность товара.

Технический уровень продукции — относительная характеристика ее качества, основанная на сопоставлении значений показателей, характеризующих техническое совершенство оцениваемой продукции, со значениями соответствующих базовых показателей.

Петля качества — жизненный цикл продукции, включающий следующие этапы, на которых осуществляется управление качеством:

1. маркетинг;
2. поиск и изучение рынка;
3. проектирование и разработка технических требований;
4. разработка продукции;
5. материально-техническое снабжение;
6. подготовка и разработка производственных процессов;
7. производство;
8. контроль,
9. испытания и приемка;
10. упаковка и хранение;
11. реализация и распределение продукции;

12. монтаж и эксплуатация;
13. техническое и гарантийное обслуживание;
14. утилизация.

Показатели качества — взаимосвязанная совокупность показателей продукции, характеризующих ее назначение, надежность, технологичность, уровень стандартизации и унификации, эргономические, эстетические, экологические свойства, патентно-правовые аспекты, транспортабельность, безопасность и экономические параметры.

Конкурентоспособность — способность изделия быть более привлекательным для потребления по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря тому, что его качественные и стоимостные характеристики в большей степени соответствуют требованиям данного рынка и потребительским оценкам.

Развитие деятельности по обеспечению качества включает пять основных этапов.

1 -й этап. Формирование системного подхода к управлению качеством (система Тейлора — 1905 г.) — качество продукции определяется как соответствие стандартам.

Принципы управления качеством на основе системы Тейлора:

- требования к качеству определяются в виде полей допусков (верхняя и нижняя границы);
- использование на предприятии специальных сотрудников для контроля качества — инспекторов (в России — технические контролеры);
- мотивация качественного труда осуществляется в виде штрафов за дефекты и брак.

2-й этап. Статистическое управление качеством (1924 г.) — качество продукции определяется соответствием стандартам и стабильностью технологических процессов.

Принципы управления качеством:

- использование статистических методов (контрольные карты) при управлении качеством (статистический входной и статистический приемочный контроль);
- использование инженеров по качеству для проведения статистического контроля качества;
- материальное стимулирование качественной деятельности сотрудников.

3-й этап. Концепция тотального (всеобщего) управления качеством — TQC(1950-е гг.) — качество продукции, процессов, деятельности как соответствие рыночным требованиям.

Принципы управления качеством:

- разработка и внедрение документированных систем качества;
- определение ответственности и полномочий в области качества всех подразделений предприятия (а не только службы по качеству);
- использование сертификации как инструмента подтверждения качества третьей стороной.

4-й этап. Управление качеством на основе международных стандартов менеджмента качества ИСО серии 9000 (1970—1980 гг.) — качество как удовлетворение требований потребителей и сотрудников.

Принципы управления качеством:

- система качества — комплексная система, направленная на постоянное улучшение, минимизацию затрат и поставки «точно в срок»;
- обучение становится непрерывным и постоянным процессом.

5-й этап. Всеобщий менеджмент качества—TQM (1989 г.) — качество как удовлетворение требований общества, акционеров, потребителей, сотрудников.

Принципы управления качеством:

- система качества базируется на международных стандартах ИСО серии 9000 и ИСО серии 14000 (стандарты по экологическому менеджменту);
- учет мнений не только конкретных потребителей, но и изучение общественного мнения.

Современные системы управления качеством базируются на программе Э. Деминга, предложенной в 1950 г. и развиваемой им до 1992 г.

Программа Деминга основана на работах Шухарта по статистическому управлению и включает следующее положение:

- а) любая деятельность может рассматриваться как совокупность технологических процессов и поэтому может быть улучшена (процессный подход).

12.2. Классификация показателей качества продукции

При оценке технического уровня и качества продукции используются следующие основные группы показателей качества:

- показатели назначения, характеризующие полезный эффект от эксплуатации и использования продукции и обуславливающие область ее применения;
- показатели надежности и долговечности изделий в конкретных условиях ее использования;
- показатели технологичности, характеризующие эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте продукции;
- показатели стандартизации и унификации, характеризующие степень использования в продукции стандартизированных изделий и уровень унификации составных частей изделия;
- эргономические показатели, характеризующие систему «человек — изделие — среда» и учитывающие комплекс гигиенических, психологических, антропометрических, физиологических, психофизиологических свойств человека, проявляющихся в

производственных и бытовых процессах;

- эстетические показатели, характеризующие такие свойства продукции, как выразительность, оригинальность, гармоничность, целостность, соответствие среде и стилю;

- патентно-правовые показатели, характеризующие степень патентной защиты изделия в стране и за рубежом, а также его патентную чистоту;

- экономические показатели, отражающие затраты на разработку, изготовление и эксплуатацию (потребление) продукции, а также экономическую эффективность ее эксплуатации.

В настоящее время при оценке технического уровня и качества продукции в дополнении к перечисленным традиционным группам показателей используются также экологические показатели, показатели безопасности и транспортабельности продукции, показатели ее однородности.

12.3. Методы управления качеством

Метод управления качеством – это способ и совокупность приемов воздействия на средства и продукты труда, направленные на достижение требуемого качества. Главными методами управления качеством являются:

1. организационные;
2. социально-психологические;
3. экономические;
4. организационно-технические.

Цель реализации **организационных методов** управления качеством – способствовать такой организации управлять подсистемой, которая позволит обеспечить требуемое качество. Выделяют 3 группы организационных методов управления качеством:

1. **Стабилизирующие:**

- непосредственное регламентирование;
- на основе инструктирования (ознакомление, объяснения,

консультации, предостережения) и др.

2. Распорядительные:

- директивы;
- постановления;
- приказы;
- распоряжения;
- указания.

3. Дисциплинарные:

- установление ответственности;
- установление форм поощрения – поощрения.

Социально-психологические методы управления качеством – это совокупность способов воздействия на духовные интересы работников, формирование их мотиваций, связанных с обеспечением соответствующего качества. Значение этих методов первостепенно. В работе с персоналом необходимо изучать деловые и профессиональные качества подчиненных, уметь разрабатывать характеристики их деятельности, знать науку менеджмента в части управления коллективами и индивидуумами, определять и формировать мотивацию. Не случайно японцы считают, что «качество – это образ мышления, это уровень культуры». Т. е. приоритетно создание культуры фирмы, позволяющей выпускать высококачественную продукцию.

К социальным методам здесь относятся:

- воспитание особого отношения к высококачественному труду как к искусству;
 - воспитание патриотического отношения к фирме;
 - воспитание дисциплины и ответственности;
 - воспитание и стимулирование инициативы;
- мотивация и моральное стимулирование работников за высокое качество.

Из **психологических методов** здесь применяются:

- воздействие на неформальные коллективы и формирование общественного мнения о престижности высококачественного труда;
- создание рационального психологического климата в коллективе;
- ликвидация конфликтов, обеспечение психологической совместимости работников;
- психологическое воздействие положительными примерами.

Экономические методы управления качеством определяют способы воздействия, основанные на применении экономического стимулирования и создании материальной заинтересованности в достижении заданной цели в области качества.

Различают следующие виды внутрифирменных экономических стимулов:

1. индивидуальный стимул – оплата, связанная с выполнением индивидуальной цели;
2. единовременные выплаты – разовое вознаграждение за личные достижения;
3. стимулирование малых групп – разовое вознаграждение за достижение определенных целей всеми членами группы;
4. участие в прибылях подразделения – вознаграждение, разделенное между персоналом, связанное с вкладом в прибыль подразделения;
5. участие в прибылях организации – единовременные выплаты служащим организации, связанные с величиной дохода.

В системе распределения доходов существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, здесь заложен новый подход к повышению эффективности работы каждого сотрудника,

производительности труда, улучшению качества продукции и сокращению издержек производства.

Рекомендуемая литература:

1. **Басовский, Л.Е.** Управление качеством: Учебник [Текст] / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. 2-е изд., перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2011. – 253 с. ISBN 978-5-16-004475-0..

2. **Ефимов, В.В.** Статистические методы в управлении качеством продукции: учебное пособие для студ. вузов по спец. "Управление качеством"; доп. УМО [Текст] / В. В. Ефимов, Т. В. Барт. - М.: Кнорус, 2013. - 238 с. – ISBN 978-5-406-03551-1.

3. **Ильенкова, С.Д.** Управление качеством: учебник для студ. вузов по спец. экономики и управления (080100); рек. МО РФ, УМЦ [Текст] / ред. С. Д. Ильенкова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2013. - 287 с. - ISBN 978-5-238-02344-1 УДК 33С

4. **Михеева, Е.Н.** Управление качеством: учебник для студ. Вузов по спец. "Экономика и управление"; рек. МОН РФ [Текст] / Е. Н. Михеева, М. В. Сероштан. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Дашков и К, 2013. - 532 с. - ISBN 978-5-394-01078-1.

5. **Никифоров, А.Д.** Управление качеством : учебник для студ. вузов; доп. УМО [Текст] / А. Д. Никифоров, А. Г. Схиртладзе. - М. : Студент, 2011. - 717 с. : ил. - ISBN 978-5-4363-0025-2.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сформулируйте понятие и сущность качества продукции.
2. Этапы развития деятельности по обеспечению качества.
3. Назовите показатели качества продукции.
4. Охарактеризуйте методы управления качеством.

Лекция 13.

Тема: «Управление человеческими ресурсами и кадровые технологии».

13.1. Понятие и специфика человеческого ресурса.

Существуют четыре сменяемые концепции роли кадров на производстве:

1. *Использование трудовых ресурсов*: с конца XIX до 60-х годов XX в. В производстве рассматривалась лишь функция человеческой деятельности – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой.

2. *Управление персоналом*: 30-е годы XX в. Научной основой этой концепции являлась теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через свою формальную роль – должность, а управление им реализовывалось через административные механизмы.

3. *Управление человеческими ресурсами*: с 60-х до конца 80-х годов XX в. Человек стал рассматриваться как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в сочетании трех компонентов (социальные отношения, трудовые функции, состояние работника).

4. *Управление человеком*: с 90-х годов XX в. по настоящее время. В соответствии с этой концепцией человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться только как «ресурс».

Общая тенденция: с развитием производительных сил и процесса управления ими происходит изменение роли и места самого человека в производстве.

Две ролевые особенности человека в общественном производстве:

1) человек как ресурс производственной системы (трудовой или людской), значительный элемент процесса производства и управления;

2) человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями – не только объект, но и главный субъект управления.

Трудовые ресурсы – население, обладающее физической и интеллектуальной способностью в соответствии с условиями воспроизводства рабочей силы.

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), осуществляющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Человеческие ресурсы содержат как ресурсную трудовую составляющую, т. е. персонал и его качества, соотнесенные с конкретным рабочим местом, так и социокультурные характеристики, личностно-психологические свойства людей, выражающиеся в их отношении к

организации, поставленным задачам, окружающим их коллегам и руководителям.

Человеческий капитал – составляющая человеческих ресурсов, которая характеризуется уровнем интеллектуального и духовного развития, квалификации, инновационными способностями работников, их профессиональным мастерством и добросовестностью, приобретаемыми в процессе воспитания, образования и трудовой деятельности. Состав человеческого капитала: ценности, культивируемые организацией, культура труда и общий подход к делу.

Специфика человеческих ресурсов:

- 1) люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, именно это является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или организации;
- 2) люди обладают интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие будет эмоционально-осмысленная, а не механическая;
- 3) люди выбирают конкретный вид деятельности, основываясь на своих потребностях.

13.2. Активизация человеческих ресурсов.

Активность – всеобщая характеристика человека, способность производить общественно значимые блага.

Формы проявления активности:

- в творческой деятельности, направленной на решение творческих производственных задач (участие в рационализации и изобретательстве, разработке новых методов труда и т. д.);
- в производственно-экономической деятельности, характеризующей степень превышения работником нормативных показателей труда, качества продукции и т. п.;
- в процессе развития личности вследствие трудовой деятельности посредством повышения квалификации, совершенствования профессионального мастерства, освоения смежных профессий и т. д.;
- в общественной деятельности в сфере производства, направленной на формирование коллективистских отношений, развитие взаимопомощи и сотрудничества, расширение участия работающих в управлении производством.

Социальная активность работника – творческое отношение к труду, участие в управлении производством, а также в формировании личностных установок и ценностных ориентиров, правил совместной работы, в создании на производстве организационной культуры.

Фактор, влияющий на активность человека на производстве:

- 1) его личностные побуждения, его активная жизненная позиция;
- 2) целенаправленное внешнее воздействие на человека как объект управления с целью активизации его деятельности.

Факторы, предопределяющие необходимость активизации человеческих ресурсов:

- превращение знания в важнейший ресурс производства и дальнейшего развития экономики;
- осознание людьми своего особого места во всей системе как производственных, так и социальных отношений;
- ориентация людей на собственные интересы, личностные и коллективные ценностные ориентиры.

Две стороны активизации человеческих ресурсов:

- 1) развитие человеческих ресурсов;
- 2) формирование организационной структуры и культуры организации.

Две стратегии управления активизацией человеческих ресурсов:

Первая связана с обучением людей восприятию нового видения, новой цели, новых технологий и навыков, для того чтобы в результате изменилось их поведение.

Вторая связана с развитием сотрудничества людей, в результате чего работники совместно формируют видения, цели, планы и способы их исполнения. Эта стратегия требует специфической структуры и организационной культуры, на создание которых уходит много времени. Преимущество заключается в том, что не нужно ни с кем ничего согласовывать. Право принятия решений принадлежит сотрудникам, а этим обеспечивается их лояльность по отношению к тому, что им предстоит сделать.

13.3. Развитие человеческих ресурсов.

Начальная стадия деятельности по развитию человеческих ресурсов: разработка и реализация программ ориентации для вновь принятых работников. Процедура введения в должность косвенно относится к программам развития человеческих ресурсов, не являясь обучением или формированием необходимых навыков и знаний, но именно с нее начинается не только знакомство работника с предприятием, но и постановка перед ним задач по саморазвитию, исходя из долговременных, стратегических целей использования его потенциала.

Порядок процедуры введения в должность: нового работника встречает сотрудник из подразделения управления персоналом и обеспечивает заполнение необходимых документов. Затем его отводят на рабочее место,

которое должно быть соответствующим образом подготовлено, после чего начинается его знакомство с организацией.

В перечень тем для разговора может входить следующая информация: 1) история предприятия и перспективы его развития; 2) описание основных направлений деятельности организации; высшее и среднее звено управления; 3) документы организации; 4) содержание работы, должностная инструкция, границы полномочий и ответственности; 5) порядок в области работы с заказчиком; 6) взаимодействие с другими отделами или работниками; 7) техника безопасности; 8) список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Участники процесса обучения: 1) высшее руководство организации, предприятия; 2) руководители среднего уровня управления; 3) руководители нижнего звена; 4) рядовые работники организации, предприятия.

Основные задачи руководителя при обучении персонала: 1) определить на основе оценки деятельности сотрудника, каких знаний и навыков ему не хватает, обсудить данную проблему с подчиненным, обозначить порядок обучения; 2) наметить с подразделением по персоналу сроки обучения; 3) после обучения помочь сотруднику в использовании полученных знаний для повышения эффективности его деятельности.

Основные методы развития персонала: 1) адаптация вновь принятых или назначенных работников путем введения в курс дела и ознакомление с существующими проблемами; 2) создание групп или кружков качества; 3) вовлечение работников в анализ существующих проблем или конкретных случаев и создание соответствующих проектов по их устранению; 4) исследование практических ситуаций; 5) мероприятия с целью развития персонала, в ходе которых основное внимание уделяется обучению логически мыслить и работать в составе группы; 6) дистанционное обучение; 7) заочное обучение; 8) индивидуальное обучение; 9) консультирование; 10) наставничество; 11) ознакомление с опытом других предприятий или подразделений; 12) передача полномочий (делегирование); 13) подготовка сообщений, докладов, обзоров, информации; 14) создание и развитие управленческих и рабочих команд; 15) подготовка или знакомство с инструкциями, пособиями; 16) разработка рабочих процедур и стандартов; 17) проведение «деловых игр»; 18) самообразование; 19) стажировки.

13.4. Кадровые технологии в управлении. Управление карьерой.

В управленческой деятельности важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения стратегии организации. Их принято называть кадровыми технологиями.

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и ее эффективное функционирование.

Содержание кадровых технологий представляет совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют либо получить информацию о возможностях человека (способностях, профессиональных знаниях, умениях, навыках), сформировать требуемые для организации, либо изменить условия их реализации.

Кадровые технологии, применяемые в управлении, можно разделить на три большие группы:

К первой группе относятся кадровые технологии, обеспечивающие получение всесторонней достоверной персональной информации (аттестация, квалификационные экзамены, мониторинг состояния кадров в организации).

Вторую группу кадровых технологий составляют те, которые обеспечивают требуемые для организации как текущие, так и перспективные, количественные и качественные характеристики состава персонала. Это технологии отбора, формирования резерва, кадрового планирования, профессионального развития.

В третьей группе объединены кадровые технологии, позволяющие получить высокие результаты деятельности каждого специалиста и синергетический эффект от согласованных действий всего состава персонала. Управленческие действия, предпринимаемые на основе этих кадровых технологий, будут характеризоваться своевременностью кадровых решений, рациональностью применения возможностей персонала, оптимальностью структуры привлекаемых сил для решения стоящих перед организацией задач. Сюда можно отнести такие технологии, как подбор персонала, управление карьерой персонала и ряд других.

Несмотря на определенные допущения и условности при классификации кадровых технологий, следует сказать, что каждая из перечисленных групп имеет существенные отличия. Так, в основе кадровых технологий, позволяющих получить персональную информацию, лежит технология оценки. Получение заданных количественных и качественных характеристик в основе своей обеспечивается отбором персонала. Востребованность профессиональных возможностей персонала достигается комплексом кадровых мероприятий, объединяемых общим названием – управление карьерой.

Эти кадровые технологии взаимосвязаны, взаимодополняют друг друга, а в реальной управленческой практике в большей части и не реализуются одна без другой. Их можно рассматривать как базовые кадровые технологии.

В чем специфика кадровых технологий? Каков объект их воздействия?

Человек в организации выполняет социальную роль, обусловленную наличием у него необходимых для организации профессиональных способностей. Совокупность профессиональных характеристик работников в организации вместе с их навыками совместной работы составляет человеческий капитал организации. Управление этим капиталом требует тонких и специфических средств воздействия. Ими и выступают кадровые технологии.

Кадровые технологии выполняют специфические управленческие функции. Во-первых, они обеспечивают дифференцированное воздействие на систему социальных отношений организации с учетом специфики ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала.

Во-вторых, они обеспечивают более тонкое и более рациональное включение профессиональных возможностей человека в систему социальных, прежде всего предписанных ролей организации. В-третьих, на их основе формируется механизм востребованности профессиональных способностей человека в организации.

Таким образом, кадровые технологии органично включены в структуру управления, имеют свою специфику и объект своего воздействия.

Оценка персонала - это кадровая технология, содержанием которой является познание и результат сравнения выделенных характеристик (качеств) человека с заранее установленными.

В управленческой практике оценка персонала, как правило, осуществляется: при назначении на должность; по окончании испытательного срока; периодически (аттестация и др.); при назначении на должность из резерва; при сокращении штата.

Среди базовых кадровых технологий одной из важнейших выступает отбор персонала. Человечество на протяжении столетий формировало определенные требования к работникам и особенно к тем, кто причастен к управлению.

К настоящему времени в отечественной и зарубежной практике накоплено немало способов, обеспечивающих качество отбора персонала. Отбор – это многоактная деятельность, в которой человек участвует на протяжении практически всего периода своей активной профессиональной жизни.

Следует различать отбор при поступлении, найме на работу в организацию и отбор, многократно проводимый в период нахождения в организации (пролонгированный отбор).

При найме человека на работу в процессе отбора претендентов на должность происходит идентификация характеристик нанимающегося с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и самой должностью, ее предметной областью. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора.

Так, например, в процессе отбора персонала на государственную службу решаются задачи комплектования государственных должностей, исходя из наиболее общих требований к человеку как носителю определенных социальных качеств. Это отбор для государственной службы как социального института, а не как для конкретного вида профессиональной деятельности. Критерии отбора при этом, как правило, имеют наиболее общий характер.

Отбор персонала – комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций.

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. В настоящее время осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы. Непосредственный руководитель участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой. В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре

принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей». Во многих случаях считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка деятельности работников не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями - все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

Отбор кандидатов на вакантную должность осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: 1) общественно-гражданская зрелость; отношение к труду, уровень знаний и опыт работы, организаторские способности, умение работать с людьми, умение работать с документами и информацией, умение своевременно принимать и реализовывать решения, способность увидеть и поддержать передовое, морально-этические черты характера.

В каждой группе характеристик можно подробнее раскрыть деловые и личные качества руководителей или специалистов, принимаемых на работу. В этом случае из длинного списка выбираются те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества,

которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

Управление деловой карьерой

Управление деловой карьерой – комплекс мероприятий, включающий в себя прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию и контроль служебного роста работника в зависимости от его целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление деловой карьерой позволяет усилить преданность работника интересам организации, его трудовую активность и производительность, уменьшить текучесть кадров и достичь более полного раскрытия потенциала личности благодаря сочетанию интересов сторон.

Управление деловой карьерой в организации должна осуществлять служба управления персоналом при взаимодействии с администрацией, руководителями структурных подразделений, линейными и функциональными менеджерами, общественными организациями.

Процесс управления карьерным продвижением в организации предполагает решение следующих задач:

- согласование целей организации и отдельного работника;
- достижение открытости процесса управления карьерой;
- направление планирования карьеры на конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей;
- формирование четких и наглядных критериев служебного роста, используемых в случае принятия карьерных решений;
- изучение карьерного потенциала работников;
- устранение «карьерных тупиков»;
- обоснованная оценка карьерных ожиданий персонала.

Процесс управления карьерным ростом в организации предполагает прохождение последовательных, периодически повторяющихся этапов, отражающих процедуру преобразований, содержание решаемых задач, формы самоорганизации и профессионального продвижения работника, осуществляемых в рамках каждой вновь занимаемой им должности (рис.1).

В целях управления деловой карьерой работников в организации проводят следующие мероприятия:

- выявление и отбор специалистов, притягающих на карьерный рост;

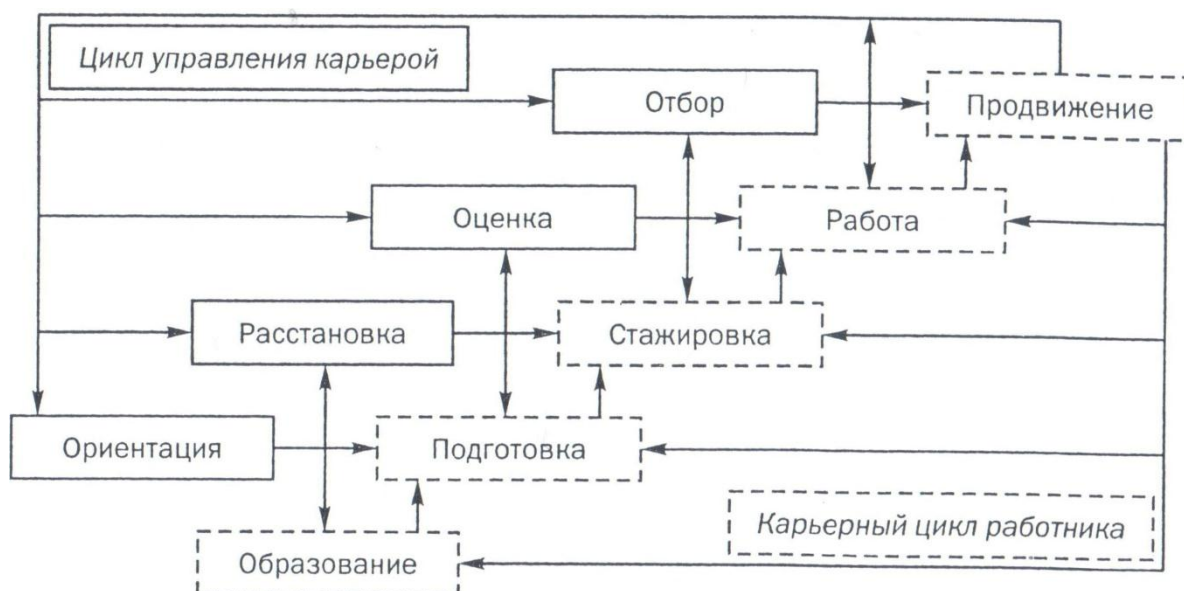


Рис.1. Модель управления карьерой

- экспертную оценку их профессиональных, деловых и личностных качеств;
- ознакомление сотрудников с перспективами их роста;
- стимулирование при разработке индивидуальных планов карьеры;
- внутриорганизационное обучение (кураторство, наставничество);
- обучение вне организации (стажировки, семинары, тренинги);
- установление ответственности руководителей за карьерное развитие подчиненных;
- ротация должностей и ротация содержания работы;
- участие в конкурсах профессионального мастерства;
- аутогенный менеджмент по программе совершенствования и др.

процесс управления деловой карьерой требует, в первую очередь, определения цели карьеры, а значит, причины, по которой человек хотел бы иметь конкретную должность. Цели карьеры меняются динамично, поэтому их формирование – процесс постоянный. Кроме того, большое значение имеет выбор средств достижения карьерных целей.

Устремления каждого работника обусловлены его личностными приоритетами, ценностями, ожиданиями и оценками в профессиональной деятельности, которые выражаются в его установках по отношению к тем или иным направлениям развития карьеры. Эти установки (ориентации) по Э. Шейну называются якорями карьеры.

Следует различать восемь основных «якорей карьеры»:

- 1) профессиональная компетентность – стремление к достижению профессионального мастерства;

- 2) менеджмент – стремление к руководству людьми;
- 3) автономность – достижение самостоятельности и независимости;
- 4) стабильность – стремление к постоянству, надежности и предсказуемости;
- 5) служение – следование избранным ценностям и идеалам;
- 6) вызов – направленность на конкуренцию и соперничество, преодоление препятствий;
- 7) интеграция стилей жизни – стремление к гармонизации всех сфер жизнедеятельности;
- 8) предпринимательство – направленность на развитие собственного дела.

Для людей с разными карьерными ориентациями пути развития карьеры будут неодинаковыми, поэтому менеджмент организации должен вдумчиво и ответственно подходить к отбору, расстановке и продвижению сотрудников, учитывая их установки и ценностные ориентиры.

Для изучения и описания карьеры работника в организации следует составлять два вида документов:

- а) карьерограмму, отражающую ступени служебного роста, пройденные работником в течение трудовой жизни;
- б) квалификационную характеристику, описывающую требования к конкретной должности.

Переход к каждой новой должности предусматривает выдвижение, оценку, профессиональную переподготовку и повышение квалификации работника, в результате чего выполняется программа его карьерного продвижения.

Современные специалисты указывают на позитивное значение профессиональной мобильности, в силу которой происходит перемещение в должности по горизонтали или по вертикали каждые три-четыре года, что стимулирует профессиональную активность работника.

Эффективное управление деловой карьерой предполагает составление личных планов карьеры. Содержание личного жизненного плана карьеры состоит из трех основных разделов:

- 1) оценка жизненной ситуации (работа, семейная жизнь, жилищные условия, хозяйство, социальные отношения, физическое и психическое состояние);
- 2) постановка личных конечных целей карьеры;
- 3) определение частных целей и планов деятельности, способствующих построению карьеры.

Структурирование, совершенствование и рационализация карьерного плана работника позволяют планировать карьерную перспективу на длительный срок и оптимизировать на этой основе взаимодействие работника с организацией. Пример формирования личных жизненных целей по срокам их достижения показан в табл. 2.

Таблица 2. Формирование личных жизненных целей

Цели по срокам	Личные	Профессиональные
Долгосрочные	Построить отдельный дом для семьи. «Найти себя», работать в большой авторитетной компании	Создать конкурентоспособное строительное предприятие с передовыми методами управления, имеющее развитую сеть производства, прочный имидж в регионе, строящее индивидуальные дома «под ключ». Стать генеральным директором корпорации
Среднесрочные	Овладеть английским языком. Завести второго ребенка	Добиться, чтобы акционерное строительное предприятие имело обороты, обеспечивающие достаточный доход его сотрудникам
Краткосрочные	Утвердиться в собственных способностях к эффективному руководству. Улучшить материальное положение семьи. Найти жене другую работу. Развивать взаимопонимание со всеми членами семьи	Выпустить первую продукцию. Создать хорошо работающую систему управления. Начать формирование сильной команды единомышленников

Разработка целевых ориентации дает персоналу сильный мотивационный настрой на их реализацию. Это стимулирует энергетический потенциал коллектива, актуализирует профессиональную и жизненную позицию каждого сотрудника.

Отсутствие четких целевых ориентации у работника может вызвать следующие негативные проявления:

- а) «перегорание работника» – отказ от карьерных устремлений в результате переутомления и чрезмерных стрессовых нагрузок;
- б) «профессиональное самоубийство» – безразличие к карьере, вялость, срыв важных заданий;
- в) «приобретенная беспомощность» – преувеличение трудностей, оправдывание инертности и пассивности;
- г) «карьерный кризис» – сомнения в правильности избранного пути, разочарование, фрустрация, жизненный сбой.

Важной составной частью процесса управления деловой карьерой является создание модели оптимального карьерного роста работника в организации. Моделирование должно раскрывать состав и содержание должностных преобразований, профессиональных процедур и действий, а также перспективы личного персонального развития.

Основная цель моделирования карьеры – эффективно спроектировать использование трудового потенциала и динамику должностного продвижения работника в данной организации. При этом решающим фактором служебного продвижения становится эффективность труда работника, его вклад в результаты работы организации.

Установлено, что эффективность труда работника в каждой конкретной должности после определенного периода роста и достижения максимума начинает снижаться до минимально допустимого организацией уровня. Это вызывает необходимость периодической смены должности работника после истечения периода эффективной деятельности. Оптимальное количество должностей, занимаемых работником на протяжении всей трудовой жизни, зависит от ряда отраслевых, производственных, организационных факторов и колеблется в среднем от четырех до семи. В ходе карьерного роста менеджеры, как правило, сменяют большее число должностей, что обусловлено характером и спецификой их деятельности.

Важным представляется обеспечение профессионального ДОЛГОЛЕТИЯ менеджера и специалиста двумя путями:

- 1) посредством увеличения протяженности деловой карьеры на основе поддержания высокой трудоспособности в период работы в организации;
- 2) путем привлечения в качестве консультанта, советника, эксперта после выхода на пенсию.

Работа по планированию карьеры сотрудников и управлению ею требует определенных организационных, временных и финансовых затрат, однако в результате организация получает ряд дополнительных возможностей и преимуществ:

- повышение стабильности кадрового состава;
- рост удовлетворенности и лояльности персонала;
- рост квалификационного уровня работников;
- сокращение затрат на набор персонала;
- сокращение расходов на обучение работников;
- рост объемов и повышение качества работ и услуг;
- увеличение индивидуальной и организационной эффективности.

В целом эффективное управление деловой карьерой оказывает позитивное воздействие на формирование организационного поведения персонала и результаты деятельности организации.

Рекомендуемая литература:

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. Теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
3. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
4. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
5. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
7. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>
8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>
9. Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ - <http://www.cnsheb.ru/>

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите понятие и специфику человеческих ресурсов.
2. Сформулируйте факторы, влияющие на активизацию человеческих ресурсов.
3. Охарактеризуйте основные методы развития персонала.
4. Классификация кадровых технологий на группы.
5. В чем суть управления карьерой?

Лекция 14

Тема «Мониторинг и технология мониторинга в менеджменте»

14.1. Сущность и виды мониторинга.

Понятие «мониторинг» вошло в научную литературу сравнительно недавно – в начале 70-х годов, но получило широкое распространение в различных сферах научно-практической деятельности. Термин «мониторинг» первоначально использовался в технических исследованиях для обозначения контроля последствий деятельности человека. Главной целью мониторинга является предупреждение накопления критической массы явлений, негативно влияющих на природную среду. Происхождение слова «мониторинг», как правило, связывают с английским *monitoring* от латинского слова *monitor* -наблюдающий. «Monitor» означает наблюдать на расстоянии, напоминать, надзирать, наставлять, советовать либо контролировать и проверять. Большой экономический словарь определяет мониторинг как «наблюдение, оценку и прогноз состояния какого либо явления или процесса». Современный финансово-кредитный словарь характеризует мониторинг как «наблюдение, оценку, анализ и прогнозирование состояния отдельных процессов, а также природной и общественной среды».

Понятие мониторинг трактуется чаще всего как «специальное организованное систематическое наблюдение за состоянием объектов, явлений, процессов с целью их оценки, контроля, прогноза». В свободной электронной энциклопедии «Википедия» мониторинг определен как «система сбора/регистрации, хранения и анализа небольшого количества ключевых (явных или косвенных) признаков/параметров описания данного объекта для вынесения суждения о поведении/состоянии данного объекта в целом».

Воспользуемся наиболее общим определением термина социально-экономический мониторинг – «получение и обработка упреждающей информации о состоянии социально-экономической системы и тенденциях ее развития». Методологической особенностью понятия мониторинг является многогранность объектов социально-экономического мониторинга, характер которых формирует конкретное содержание понятия. Об этом можно судить даже по небольшому аналитическому обзору последних публикаций, рассматривающих элементы социально-экономического мониторинга, представленному ниже.

На сегодня все исследователи единодушны в том, что социально-экономический мониторинг связан с контролем. Различаются лишь мнения о

его месте в системе управления, о соотношении понятий «контроль» и «мониторинг».

Различают следующие виды индикаторов мониторинга:

1. *Мониторинг ресурсов*– измерение количества потребляемых ресурсов
2. *Мониторинг продуктов*– измерение количества предоставляемых услуг.
3. *Мониторинг результатов*– измерение результатов от реализации программы для предоставления услуг.
4. *Мониторинг эффективности*– сопоставление полученных продуктов или результатов и затраченных ресурсов.

Важно различать такие понятия как «продукт» и «результат». Под первым подразумевается то, что делается по программе, а под вторым то, что получают клиенты.

В менеджменте применительно к социально-экономическим системам выделяют следующие виды мониторинга:

1. *Реализация программ.* Данный вид мониторинга направлен на сбор информации об основных ресурсах и продуктах программы.
2. *Анализ качества предоставленных услуг.* Данный вид мониторинга направлен на сбор информации о качестве, предоставляемых услуг с использованием «обратной связи».
3. *Финансовый мониторинг.* Он применяется для отслеживания направлений использования финансовых ресурсов и результатов.
4. *Определение степени удовлетворенности клиентов.* Данный вид мониторинга тесно связан с мониторингом качества услуг. Инструментами данного вида мониторинга являются различные опросы, интервью и т.д.

14.2. Место мониторинга в системе управления.

Многие исследователи при определении места мониторинга в системе управления экономической системой не затрагивают рассмотрение его связи с функциями управления (планирование, организация, мотивация и контроль).

Любая управленческая функция обязательно интегрирована с контролем. Схематически эта связь показана на рис.1.



Рис.1. Место контроля и мониторинга в системе управления

Следует отметить, что наблюдение, сбор и анализ информации, оценка и диагностика состояния объекта мониторинга, построение прогнозов на основе обработки информации, полученной в процессе осуществления мониторинга – относятся к контрольным процедурам, представляют собой лишь «инструменты», позволяющие реализовать цели мониторинга.

Исходя из вышеизложенного, сформулируем в общем виде следующее определение понятия мониторинг применительно к экономической системе. **Мониторинг** – регламентированная органами управления объекта мониторинга (экономической системы) организация деятельности по предоставлению независимых и объективных оценок и консультаций в отношении эффективности системы контроля функционирования объекта мониторинга, способствующая получению высшим руководством/ органом управления обоснованной уверенности в достижении поставленных перед объектом мониторинга целей.

Таким образом, мониторинг занимает важное место в системе управления экономическими системами.

- Мониторинг представляет собой часть (элемент) системы контроля организации. Используя процедуры учета, анализа, контроля – мониторинг не заменяет соответствующих функций управления.

- Цель социально-экономического мониторинга заключается в предоставлении независимых и объективных оценок и консультаций в отношении эффективности системы контроля функционирования объекта мониторинга, способствующих получению его высшим руководством обоснованной уверенности в достижении поставленных перед объектом мониторинга целей.

- В условиях глобализации существенно возрастает значение мониторинга как эволюционной ступени развития контрольных технологий,

которые в свою очередь приобретают транснациональные черты. Развитие мониторинга отражает новый исторический этап развития контроля на базе новейших информационных технологий. Постоянный (в смысле непрерывный) мониторинг в работах российских ученых рассматривается как эволюционная ступень развития контроля.

- Наблюдение, сбор и анализ информации, оценка и диагностика состояния объекта мониторинга, построение прогнозов на основе обработки информации в процессе осуществления мониторинга – относятся к процедурам контроля и должны строиться с учетом основных требований к их организации (независимость субъекта мониторинга, объективность, исключение конфликта интересов путем разделения полномочий и др.).

- Социально-экономический мониторинг включает три основные составляющие:

1. непрерывный мониторинг;
2. периодические независимые оценки (периодический мониторинг);
3. процесс передачи информации о недостатках системы контроля руководству экономической системы соответствующего уровня, а также мероприятия по их устранению.

14.3. Методы мониторинга.

Основными методами мониторинга являются следующие:

- изучение документов;
- изучение статистических показателей деятельности;
- изучение публикаций средств массовой информации о деятельности;
- социологические исследования;
- изучение отдельных типичных случаев;
- проведение экспертиз.

В ходе проведения мониторинга рекомендуется использовать информацию из следующих источников:

- специальные статьи, даже рекламного характера, подготовленные руководителями и специалистами органов власти, ставших объектами мониторинга;
- интервью с руководителями и специалистами таких органов власти, т.е. предназначенные для прессы, радио, телевидения или сети Интернет беседы в форме вопросов и ответов;
- информационные программы радио и телевидения, т.е. ежедневные программы новостей. Их желательно отслеживать и включать в мониторинг сюжеты, относящиеся к его объектам;

- авторские информационно-аналитические программы на телевидении и радио. Их желательно отслеживать и включать в мониторинг сюжеты, относящиеся к его объектам;

- новости об объектах мониторинга, т.е. оперативные информационные сообщения, появляющиеся в том числе, и в лентах новостей информационных агентств;

- публикации с отчётами, справочными и статистическими данными о деятельности органов власти, выбранных в качестве объектов мониторинга;

- социологические исследования деятельности органов власти. Как известно, социология (sociology, от латинского *societas* - общество и греческого *logos* - учение) - это наука об обществе, о его социальной организации, о происходящих в нём социальных процессах, о взаимодействии личности и общества, о закономерностях социального поведения индивидов и т.п.

Социологическое исследование – это исследование социальных объектов, отношений, процессов, направленное на получение новой информации и выявление закономерностей общественной жизни на основе теорий, методов и процедур, принятых в социологии. В ходе проведения социологических исследований собирается и анализируется социальная информация (social information), т.е. совокупность знаний, мнений, оценок и других сведений, данных и сообщений, которые формируются и воспроизводятся в обществе и используются индивидами, группами индивидов, организациями, различными социальными институтами в общении, совместной деятельности и других видах взаимодействия в обществе.

Наиболее распространены следующие неформализованные методы социологических исследований:

- фокус - группы;
- глубинные интервью с гражданами;
- экспертные интервью со специалистами, экспертами по тематике их специализации.

Рекомендуемая литература:

1. Бондарев А.Е. Методологические подходы к оценке эффективности мониторинга социально-экономического развития региона // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 3. – С. 113-123.

2. Бурмистров Н.А. Системный подход к мониторингу развития отрасли // Вестник Саратовского гос. соц.-эконом. ун-та. – 2011. – № 1 (35). – С. 47-49.

3. Еремин Р.В. Особенности проведения мониторинга социально-экономического развития региона для различных групп пользователей // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 4 (28). Режим доступа: <http://uecs.mcnip.ru>.

4. Якшин Ю.В. Социально-экономический мониторинг как инструмент информационно-аналитического обеспечения структурной перестройкой экономики города. // Проблемы современной экономики. – 2011. – №2 (30) [Электронный ресурс]: <http://www.m-economy.ru>.

Вопросы для самоконтроля:

1. Эволюция развития мониторинга в управлении.
2. Сущность понятия мониторинг.
3. Какие виды индикаторов используются при мониторинге?
4. Какие виды мониторинга используются в социально-экономических системах?
5. Как можно проследить связь между мониторингом и общими функциями управления?
6. На Ваш взгляд, какое место занимает мониторинг в системе управления экономическими системами?
7. Какие основные методы применяются при проведении мониторинга?

Лекция 15

Тема: «Современные тенденции развития экономических систем и управление экономическими системами»

15.1. Современные тенденции развития экономических систем.

Для современных экономических систем характерны следующие тенденции:

1. бурное развитие информатики. Превращение науки, знаний (информации, технологии) в главный фактор, определяющий уровень эффективности материального производства. Быстрое повышение роли интеллектуальной собственности (собственности на знания) в системе собственности;

2. неуклонный рост доли информационной экономики, – в численности занятых в экономике, в создаваемой стоимости, в объеме производимых и потребляемых благ;

3. сокращение удельного веса работников, традиционно относимых к рабочим, т.е. занятых непосредственным управлением машинами. Увеличение численности людей, занятых творческим, научным трудом. Повышение роли человеческого фактора (навыков, знаний, творческой активности) в формировании результатов трудовой деятельности. Рост эффективности «вложений капитала» в человека (затраты на образование, повышение квалификации, развитие способностей) по сравнению с капиталовложениями в материальные факторы производства.

В последние годы для обозначения новых процессов в производительных силах общества стал применяться термин «неоэкономика», под которым понимается экономика, основанная на знаниях (knowledge-basedeconomy), т.е. экономика, в которой используемые знания, воплощенные в технике, технологии, квалификации работников, стали главным фактором, определяющим результаты производства и всего общественного труда в целом.

Следует отметить, что содержание современных «постиндустриальных тенденций» было, по сути, предвосхищено К. Марксом, который писал о том, что в эпоху машинного производства происходит превращение «всеобщего общественного знания (Wissen, knowledge) ... в непосредственную производительную силу».

Превращение знаний в важнейший фактор развития производства не означает, что материальное производство перестает быть основой жизни общества. Создание знаний базируется на использовании средств труда, созданных в материальном производстве, а значит, теснейшим образом зависит от уровня развития последнего. Подавляющая часть создаваемых знаний предназначена для их использования в материальном производстве – для повышения производительной силы и совершенствования продукта труда. Это касается как знаний, используемых непосредственно в производстве, так и используемых в процессе подготовки (обучения) работников. Именно материальное производство выявляет подлинную потребительную стоимость основной массы знаний. И результативность труда, создающего знания, решающим образом зависят от технической базы информационного сектора, а она создается в материальном производстве.

Постиндустриальные тенденции, явления неоэкономики суть лишь формы дальнейшего развития процесса обобществления производства.

Углубление международного разделения труда и развитие на его основе интернационализации производства.

Углубление международного разделения труда выражается в развитии специализации производителей разных стран на производстве не только от

дельных продуктов, но отдельных узлов, деталей, частей продукта, выполнении определенных операций по обработке предмета труда. Интернационализация производства, как следствие углубления международного разделения труда, означает усиление взаимосвязи производителей разных стран, сращивание их в единый производительный процесс, результатом которого является продукт, в создании которого прямо или косвенно, на той или иной стадии участвовали производители из разных стран. Она выражает выход процесса обобществления производства за национальные рамки.

5. Наблюдается тенденция к повышению роли государства в экономике. Формы участия государства в экономических отношениях многоплановы: государственный сектор, перераспределение доходов, финансирование государственных программ, предоставление социальных гарантий, регулирование экономических процессов, государственные заказы и закупки товаров, продажа продукции и услуг государственного сектора и др.

Повышение роли государства в экономике, в конечном счете, является следствием того, что усиление общественного характера производительных сил общества требует развития их общественного регулирования. Иначе говоря, оно также выражает развитие процесса обобществления производства.

6. На базе интернационализации производства происходит развитие процессов глобализации экономики. Под глобализацией понимается тенденция постепенного сращивания национальных экономик разных стран в единое экономическое пространство, для которого характерно снятие барьеров на пути движения ресурсов и продуктов, унификация правовых норм деятельности хозяйствующих субъектов, развитие регулирования международных экономических отношений на основе межгосударственных соглашений. В процессе глобализации мировой рынок становится главным фактором, влияющим на состояние национальной экономики отдельных стран. Решающую роль в развитии процессов глобализации играет информатизация, ускоряющая и упрощающая международные экономические связи.

В настоящее время в странах с развитой рыночной экономикой на социальное обеспечение, реализацию различных программ борьбы с бедностью направляется не менее 30-40% всех государственных расходов. Отдельные фирмы также заботятся о своих сотрудниках с целью активизации работы персонала, повышения производительности труда, сокращения потерь рабочего времени, чтобы тем самым укрепить конкурентоспособность фирмы.

Иногда в качестве самостоятельного типа экономической системы выделяют так называемую систему, существующую в экономически менее развитых странах. Однако подобные системы являются в своей основе рыночными, но сохранившими элементы натурального и мелкотоварного производства; в них также присутствуют элементы современного рыночного хозяйства.

В рамках существующих экономических систем в каждой стране развивается своя национальная модель организации хозяйства. Так, в смешанной системе развиваются экономические модели хозяйствования передовых стран. Рассмотрим наиболее известные.

Американская модель строится на всемерном поощрении предпринимательской активности, возможности обогащения наиболее действенной части населения. Для малообеспеченных групп населения создается приемлемый уровень жизни за счет частичных льгот и пособий. Задача социального равенства при этом вообще не ставится. Данная модель основана на высоком уровне производительности труда и массовой ориентации на достижение личного успеха.

Японская модель характеризуется определенным отставанием уровня жизни населения (в том числе по уровню заработной платы) от роста производительности труда. За счет этого достигается снижение себестоимости продукции и наблюдается резкое повышение ее конкурентоспособности на мировом рынке. Препятствия имущественному расслоению самосознания, приоритете интересов нации над интересами конкретного человека, готовности населения идти на определенные материальные жертвы ради процветания страны.

Шведская модель отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу наименее обеспеченных слоев населения. В рамках государства при этом находится лишь 4% основных фондов, зато доля государственных расходов составляет более 70% стоимости создаваемых за год товаров и услуг, причем более половины этих расходов направляется на социальные нужды, что становится возможным только в условиях высокой нормы налогообложения. Данная модель получила название «функциональная социализация», так как в ней функция производства ложится на частные предприятия, действующие на конкурентной основе, а функция обеспечения высокого уровня жизни (включая занятость, образование, социальное страхование) и многих элементов инфраструктуры (транспорт, финансирование научных и опытных разработок)- на государство.

Социальное рыночное хозяйство ФРГ. Модель сформировалась взамен ликвидированных концернов гитлеровских времен за счет предоставления всем формам хозяйства (крупным, средним и мелким) возможности устойчивого развития. Особым покровительством пользуются так называемые миттельштанд, т.е. мелкие и средние предприятия, фермерские хозяйства. Государство активно влияет на цены, пошлины, технические нормы.

В России в последние годы предпринимаются попытки создания современной рыночной экономической системы, состоящей из элементов командной, рыночной и смешанной систем, т.е. эклектическая система. В бывших советских средниазиатских республиках к этому конгломерату добавляются еще и элементы традиционной многоукладной экономики.

Современные экономические отношения в России назвать экономической системой можно только условно, поскольку отсутствует одна из главных характеристик системы - устоявшиеся взаимосвязи между элементами и подсистемами, состав которых тоже постоянно меняется. Такое состояние экономики можно назвать переходным. Судя по глубине происходящих процессов и историческому опыту других стран этот период растягивается на десятилетия, что позволяет назвать существующую систему экономикой переходного периода (от административно-командной системы к смешанной). У этой экономической системы уже есть немало моделей: восточноевропейская, прибалтийская, среднеазиатская, китайская и др. Окончательное формирование модели современной рыночной экономики в России должно происходить на основе использования эффективного зарубежного опыта и, что более важно, учета национальных, экономических и исторических особенностей развития страны.

15.2. Тенденции управления современными экономическими системами.

Выделяют следующие виды управления экономическими системами:

1. По объему (человечество в целом, государство, регион, группа организаций, одна организация, группа людей, один человек).
2. По сфере (политические организации, коммерческие и некоммерческие организации, творческие организации).
3. По методам воздействия на объекты (административно-командное, демократическое, самоуправление).
4. По содержанию управленческого процесса (общее управление, управление людьми, технологическими процессами, материальными, финансовыми и информационными потоками).

5. По длительности периода (текущее, перспективное (стратегическое)).

Современные тенденции в управлении экономическими системами:

1. Регионализация (перераспределение властных компетенций и функций от национального на региональный уровень) (например отказ от политики выравнивающего развития и определения «точек роста» и региональной экономики и концентрация на них финансовых инновационных резервов)).

2. Децентрализация (передача отдельных властных полномочий на нижестоящий уровень властной вертикали).

3. Горизонтальное построение автономных государственных и муниципальных организаций.

Учет в управлении экономическими системами указанных выше тенденций позволяет найти оптимальное соответствие между уровнями власти: «Центр-округ- субъект РФ- муниципальное объединение»

Рекомендуемая литература:

1. Астахова Н.И., Москвитина Г.И. Теория управления. М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 375с.
2. Менеджмент / сост. А.В. Данилов. – М.: АСТ: Полиграфиздат; СПб.: Сова, 2011. – 160 с. – (Конспект лекций).
3. Пирсон Б., Нил Томас Н. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. М.: Альпина Паблишер. – 2011 – 338с. ISBN: 978-5-9614-2159-0
4. Горбунов, В.С. Методология и модели управления инновационным развитием сельского хозяйства: автореферат на соискание уч. степени доктора экон. наук / В.С. Горбунов. – Саратов, 2011. ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления – М.: ИПК издательство стандартов. – 2001. – 21 с.
5. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации // В.П. Медведев; Институт международных экономических связей. – М.:Магистр, 2011. – 159с.
6. Инновационный менеджмент и экономика организаций (предприятий) Практикум / Под ред. Б.З. Чернышева, Т.Г. Попадюк – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011 – 240с.
7. Электронная библиотека СГАУ - <http://library.sgau.ru>
8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <http://www.e.lanbook.com>

9. Электронные информационные ресурсы ЦНСХБ -
<http://www.cnshb.ru/>

Вопросы для самопроверки:

1. Сформулируйте основные современные тенденции развития экономических систем.
2. Назовите тенденции в управлении экономическими системами.