**Тема 4. Организация и управление**

1. **Регулирование деятельности организаций.**

**Организация и управление**

Определяя понятие регулирования в широком смысле можно выделить следующие положения:

1. регулирование − это воздействие на систему;
2. регулирование формирует поведение системы;
3. регулирующие воздействия на систему оказывает целостная совокупность факторов внешней и внутренней среды;
4. регулирующие воздействия приводят поведение системы в соответствие с характеристиками, процессами и тенденциями этой среды, тем самым упорядочивая ее функционирование и развитие.

Таким образом, **регулирование − это совокупность воздействий на систему со стороны ее внешней и внутренней среды, обеспечивающих приведение поведения системы в соответствие с характеристиками, процессами и тенденциями этой среды.**

На основе соответствующих типологических признаков могут быть выделены следующие типы регулирования поведения системы.

1. По виду регулирующего воздействия выделяются **силовое и информационное регулирование.** Силовое регулирование связано с материальным воздействием на систему определенных внутрисистемных или внесистемных сил. Такое воздействие может привести к изменениям:
* ресурсного потенциала системы,
* структуры системы,
* содержания и формы материальной деятельности,
* внутрисистемных и межсистемных материальных отношений.

В конечном счете, это создает (увеличивает, уменьшает, ликвидирует) соответствующие возможности системы к осуществлению тех или иных процессов, проявлению тех или иных свойств, взаимодействию с различными внесистемными объектами.

Информационное регулирование предполагает воздействие на информированность системы. Такое регулирование может осуществляться:

* непосредственно через передачу соответствующей информации;
* путем влияния на движение информации (открытие или закрытие доступа к информации, задержка поступления и т. п.);
* через воздействие на саму информационную систему и изменение характеристик ее функционирования.

Между силовым и информационным регулированием существует тесная связь. Силовые регулирующие воздействия обычно сопровождаются и информационными, так как несут в себе и соответствующую информацию. Но что более важно, информационные регулирующие воздействия часто предшествуют силовым. Тем самым система имеет возможность опережающего реагирования на изменения внутренней или внешней среды. Так, реальному падению выручки предприятия от реализации той или иной продукции предшествует информация о падении спроса на продукцию.

1. В зависимости от того, какие силы – внешние или внутренние – осуществляют регулирование, выделяются **внешнее регулирование и саморегуляция.**

Внешнее регулирование обеспечивает организацию и, соответственно, внешне обусловленное движение системы, а саморегуляция – самоорганизацию и самодвижение системы. При всем различии данных форм регулирования не следует абсолютизировать их обособленность друг от друга. В действительности они способны достаточно сильно воздействовать друг на друга: внешние силы могут оказывать определяющее влияние на саморегуляцию, а внутренние – на внешнее регулирование. Так регулирующие воздействия на организацию со стороны конкурентной среды формируют систему саморегуляции, ориентированную на повышение качества и снижение издержек производства. В свою очередь, такая система саморегуляции, повышая эффективность функционирования организации, может способствовать ослаблению позиции конкурентов и сделать воздействие внешних регулирующих сил более благоприятным для организации. Поэтому заметим, что хотя основа самодвижения – в саморегуляции, на него можно существенно воздействовать внешними регулирующими силами, естественно, опосредованно через соответствующее изменение действия самой системы саморегуляции.

1. В зависимости от характера регулирующих воздействий выделяются **управление и непосредственное регулирование.** Управление характеризуется целенаправленностью формирования определенного типа поведения и наличием единого центра осуществления регулирующих воздействий. Очевидно, что такой тип регулирования может быть присущ только централизованным системам целенаправленного действия.

Для социальных систем важнейшей особенностью является субъектность управления. В таких системах управление осуществляется определенным управляющим субъектом, и весь процесс управления подчинен реализации каких-либо его целей. Таким образом, управление социальными системами можно определить как регулирование, осуществляемое из внешнего или внутреннего центра, обеспечивающее определенный тип поведения системы и направленное на реализацию целей управляющего субъекта.

Отсутствие управляющего регулирования характерно не только для естественных природных бессубъектных систем, но и для многих естественных социальных. Жизнедеятельность таких систем обеспечивается на основе непосредственного регулирования. В отличие от управления данный тип регулирования основан на непосредственном воздействии на систему множества самостоятельных регулирующих сил. При этом отсутствует единый центр, который мог бы обеспечить согласованное и целенаправленное формирование поведения системы.

Можно говорить о полном взаимопересечении всех выше приведенных типологий регулирования. Так управление и непосредственное регулирование могут быть и внешними, и внутренними, и силовыми, и информационными. Взаимопересечение типологий по сфере обеспечения и по характеру регулирующих воздействий дает четыре базовых типа регулирования жизнедеятельности систем:

* **внешнее управление** с внесистемным управляющим центром (рис. 1.3а);
* **самоуправление** с внутрисистемным управляющим центром (рис. 1.3б);
* **внешнее непосредственное регулирование** на основе внесистемных регулирующих сил (рис. 1.3в);
* **непосредственная саморегуляция** на основе внутрисистемных регулирующих сил (рис. 1.3г).

Системы регулирования жизнедеятельности конкретных организаций, как правило, включают в себя всю совокупность базовых типов регулирования. Но, при этом, имеются существенные различия по их роли и функциональному назначению в осуществлении процесса регулирования. Одни из них играют определяющую роль в формировании поведения организации, другие выполняют дополняющие и корректирующие функции.

M

M

M

M

 а) б)

 в) г)

X – элементы внешней среды, оказывающие регулирующее воздействие на поведение системы;

C – управляющий центр;

e – элементы внутренней среды, участвующие в отношениях саморегуляции;

M – движение системы, обусловленное действием регулирующих сил.

*Рис..* **Формы регулирования поведения системы**

Так формирование поведения хозяйственной организации, функционирующей в условиях рыночной экономики, обеспечивается системой, включающей в себя все четыре базовых типа регулирования. При этом в качестве определяющих могут быть выделены:

* самоуправление, осуществляемое администрацией организации и устанавливающее целевую ориентированность и скоординированность функционирования организации;
* внешнее непосредственное регулирование на основе воздействий таких компонентов контактной среды, как потребители, поставщики, конкуренты, обеспечивающее соответствие состояния и функционирования организации окружающей среде.

В тоже время влияние на формирование поведения такой организации оказывают и другие типы регулирования:

* внешнее управление со стороны государственных и муниципальных органов, основной функцией которого является обеспечение соответствия деятельности хозяйственной организации государственным и общественным интересам в тех сферах, которые не в состоянии эффективно регулировать система внешнего непосредственного регулирования (регистрация, лицензирование, установление правил игры на рынке и т. д.);
* непосредственная саморегуляция на основе взаимодействия и взаимокоординации подразделений и работников организации, дополняющая и корректирующая действие системы самоуправления по повышению организованности функционирования предприятия.
1. **Внешнее непосредственное регулирование деятельности организаций**

**Внешнее непосредственное регулирование** обеспечивает формирование активного поведения организации как во внешней среде (экспансия на рынке, поиск новых рынков, подавление конкурентов и т. п.), так и во внутренней (повышение количественных и качественных характеристик производства, переход к выпуску новых изделий и к новым технологиям).

Регулирующие воздействия на организацию в системе внешнего непосредственного регулирования осуществляют элементы, составляющие ее контактную среду. Во-первых, это объекты природной среды, оказывающие непосредственное воздействие на данную организацию, например, плодородие земли на участке агрофирмы, объем и условия залегания полезных ископаемых на месторождениях, разрабатываемых предприятием и т. п.

Во-вторых, это субъекты экономических отношений (юридические и физические лица), непосредственно взаимодействующие с данной организацией:

* потребители, создающие платежеспособный спрос на продукцию и формирующие, тем самым, активность, ориентированную на разработку новой продукции, повышение качества и снижение издержек производства;
* поставщики, задающие параметры ресурсного обеспечения (объемы поставок, ассортимент, качество, цену) и, соответственно, формирующие активность, ориентированную на обеспечение более рационального и экономичного использования ресурсов, поиск сфер деятельности с более благоприятными условиями обеспечения ресурсов;
* конкуренты, создающие альтернативное рыночное предложение и, тем самым, формирующие ориентиры активизации деятельности организации, обеспечивающие ее конкурентоспособность;
* инвесторы, создающие условия, которые позволяют преодолеть активность регрессирования и спада и обеспечивают формирование и реализацию активности развития и роста организации.

Вектор производственной активности организации, формируемый системой непосредственного регулирования представляет собой, по существу, равнодействующую множества регулирующих воздействий различных субъектов (рис.).

Основу системы внешнего непосредственного регулирования составляет множество связей организации с другими участниками процесса общественного производства, непосредственно вступающими с ней в материальные экономические отношения и оказывающими на нее силовое и информационное воздействие. Силовое воздействие осуществляется по соответствующим каналам, каждый из которых обладает определенной автономностью. Помимо этого существует огромное количество связей с теми субъектами производства, которые в реальности не вступают с данной организацией в материальные экономические отношения, но при этом осуществляют на нее значительное информационное воздействие. Это потенциальные поставщики, потребители, инвесторы, а также те организации, которые в перспективе могут стать конкурентами.

предложение

инвестиций в производство нового продукта

предложение

новых

ресурсов

спрос

на новый

продукт

предложение

нового

продукта

активность развития

Разработка, освоение и выпуск нового продукта

Поставщики Покупатели

 Инвесторы Конкуренты

*Рис..* **Внешнее непосредственное регулирование**

**производственной активности организации**

Связи, в которые вступает организация в системе внешнего непосредственного регулирования, – это связи между самостоятельными и самодеятельными субъектами производства. Поэтому они зависят именно от самих взаимодействующих субъектов, а не от какого-либо регулирующего центра. Если происходит сбой в каком-либо из каналов, то это не приводит к общему сбою в макросистеме общественного производства и, как правило, может быть легко устранено за счет включения других каналов и установления новых связей, то есть нахождения новых покупателей, поставщиков или инвесторов.

Система внешнего непосредственного регулирования создает благоприятные возможности для формирования и реализации производственной активности. Во-первых, организация самостоятельна в выборе того или иного варианта внешней связи, что предопределяет и самостоятельность ее внутреннего функционирования, а самостоятельность – важнейшее условие формирования производственной активности. Во-вторых, наличие большого количества разнообразных вариантов внешних связей создает возможность выбора наиболее оптимального из них, позволяющего наилучшим образом реализовать активность организации.

1. **Внешнее управление деятельностью организаций**

**Внешнее управление** организацией осуществляет соответствующий внесистемный управляющий центр. В качестве такого центра могут выступать различные организации. Это может быть материнская компания, управляющая своими дочерними фирмами, и компания, осуществляющая антикризисное управление в интересах кредиторов по решению арбитражного суда. Однако, безусловно, определяющей формой внешнего управления организацией является государственное управление. Именно государственное управление может обеспечивать направленное регулирование производственной активности организации в соответствии с целевой ориентацией общества.

Существует значительное многообразие **регулирующих воздействий государства на активность организации.** По типу ориентации можно выделить регулирующие воздействия:

* ориентирующие организацию на повышение активности,
* обеспечивающие переориентацию активности с одних сфер на другие,
* ограничивающие уровень активности и возможности ее реализации.

По степени опосредованности выделяются:

* прямые регулирующие воздействия, осуществляемые государством непосредственно на саму организацию (рис. 3.3);
* косвенные регулирующие воздействия через изменение состояния и ориентиров деятельности контрагентов организации, формирование соответствующей ситуации функционирования организации во внешней среде (рис. 3.4).

По уровню жесткости могут быть выделены регулирующие воздействия:

* жесткие, основанные на выраженной централизации;
* мягкие, обеспечивающие значительную самостоятельность организации.

По способу осуществления выделяются правовые, административные и экономические государственные регулирующие воздействия [419, с. 659]. Соответственно, в качестве основных регуляторов в системе государственного управления производственной активностью организации выступают нормативно-правовые акты, директивные указания и распоряжения, учетная ставка процента, налоговые ставки, уровень эмиссии, курс национальной валюты. Заметим, однако, что речь может идти только об определенном дополнении государственным управлением внешнего непосредственного регулирования, а не о его замене.

С точки зрения регулирования производственной активности организации именно внешнее непосредственное регулирование имеет несомненный приоритет. Оно способно обеспечивать значительную активизацию производственной деятельности организаций, входящих в состав как простых (с малым числом компонентов и каналов связи, с высокой однородностью связей), так и сложных (с большим числом компонентов и каналов связи, с высоким разнообразием связей) макросистем. Поскольку каналы связи автономны, то изменение их числа не вызывает соответствующего повышения информационной нагрузки в системе в целом (на один канал связи). Следовательно, информационной перегрузки и дезорганизации системы регулирования даже в условиях значительного расширения количества каналов связи не произойдет.

Задание по производству нового продукта

Активность развития

Разработка, освоение и выпуск нового продукта

Центр государственного управления

Организация

*Рис.* **Прямое государственное регулирование**

**производственной активности организации**

**реализация программы повышения доходов населения**

**реализация программы создания новых видов оборудования и материалов**

**реализация программы поддержки инновационных**

**проектов**

**реализация мер по поддержке конкурентности**

**рынка**

**создание благоприятного инвестиционного**

**климата**

**Центр государственного управления**

**активность развития**

**Разработка, освоение и выпуск нового продукта**

потребители поставщики конкуренты инвесторы

организация

*Рис.* **Косвенное государственное регулирование**

**производственной активности организации**

Напротив, внешнее управление может эффективно действовать только в условиях относительно простых макросистем. Значительное усложнение макросистемы с увеличением числа компонентов, каналов связи и повышением разнообразия связей может привести к ее дезорганизации и, соответственно, к нарушению управления активностью организаций.

В системе внешнего управления ни сама регулируемая организация, ни ее контрагенты не являются самостоятельными и самодеятельными субъектами, не предполагается взаиморегулирования их поведения и действий, поскольку принцип функционирования этой системы иной: все связи – через управляющий центр.

Каналы связи в системе внешнего управления – неавтономны. Возможность функционирования любого канала или создания нового определяется не столько состоянием и поведением управляемой организации, сколько состоянием и поведением управляющего центра. Поэтому любое увеличение потоков информации и расширение числа каналов связи ведет к возрастанию нагрузки на управляющий центр и может приводить к общей дезорганизации управления.

Система внешнего управления не благоприятствует активизации производственной деятельности организаций. Важнейшая причина деактивизации – отсутствие самостоятельности в области внешнего функционирования организации, что, в конечном счете, ведет к значительному снижению ее самостоятельности и в области внутреннего функционирования.

Внешнее регулирование производственной активности любой организации осуществляется одновременно и в форме непосредственного регулирования, и в форме внешнего управления. С одной стороны, организация, функционируя в рамках производственной системы общества, вступает в прямые отношения с другими субъектами производства, которые оказывают на ее поведение существенное влияние. Это предполагает формирование и реализацию внешнего непосредственного регулирования производственной активности. С другой стороны, организация функционирует в рамках определенной политической системы, базирующейся на соответствующем государственном устройстве, и находится в существенной зависимости от государства как центра политического руководства. А это предполагает формирование и реализацию внешнего управления производственной активностью.

Обе формы внешнего регулирования характерны для организаций функционирующих в любых социально-политических условиях. Однако для разных социально-политических условий характерно и разное соотношение этих форм. Для жестко централизованной системы государственного социализма приоритетно внешнее управление, а для децентрализованной рыночной системы – внешнее непосредственное регулирование.

Очевидно, что преобладание той или иной формы внешнего регулирования оказывает определяющее влияние на уровень и формы производственной активности организаций. Для организаций, функционирующих в условиях приоритетности внешнего непосредственного регулирования, характерна высокая производственная активность. Среди них практически нет организаций, «замерзших» на одном организационном уровне. Они обладают либо активностью развития (побеждающие), либо активностью регрессирования (проигрывающие). Таким образом, развитие организаций в определяющей степени обеспечивается на основе действия механизма естественного эволюционного отбора.

В условиях приоритетности внешнего управления, напротив, активность ослаблена, а процессы, осуществляемые организацией, в том числе и процессы развития, имеют значительную внешнюю обусловленность. При этом, в большей или меньшей степени, начинает происходить деструкция механизма естественного отбора.

Внешнее регулирование играет, безусловно, важную роль в формировании и реализации производственной активности организации. Оно позволяет обеспечить соответствие уровня, форм и направленности производственной активности организации целевой ориентации общества, состоянию включающей эту организацию макросистемы и особенностям внешней ситуации. Однако внешнее регулирование само по себе не способно формировать активность, которая является внутренним свойством организации, и не может оказывать непосредственного регулирующего воздействия на внутренне обусловленную производственную деятельность, иначе та трансформировалась бы во внешне обусловленную деятельность.

1. **Самоуправление деятельностью организаций.**

**Непосредственная саморегуляция деятельности организаций**

Саморегуляция, то есть регулирование, осуществляемое внутрисистемными силами, играет приоритетную роль в формировании и реализации производственной активности организации. По существу, **внешнее регулирование только создает ситуации, в которых, тем или иным образом, проявляется активизирующая способность самой организации.** Одинаковые по характеру, силе и направленности внешние регулирующие воздействия могут приводить к совершенно различным изменениям у разных организаций. Так, в условиях усиления действия неблагоприятных внешних факторов одни организации, имеющие внутреннюю ориентацию на прогрессивное развитие, пойдут по пути повышения положительной активности и обеспечения ее более полного воплощения в реальных производственных результатах (усиления противостояния неблагоприятным факторам, улучшения внутреннего состояния организации, повышения потенциала), что позволит, в конечном счете, улучшить не только внутреннюю, но и внешнюю ситуацию. Другие же, не имеющие такой прогрессивной внутренней ориентации, будут отступать под действием обстоятельств и могут активно регрессировать вплоть до полного разрушения их производственной системы.

Саморегуляция устанавливает внутреннюю направленность производственной активности организации, предопределяет выбор того или иного варианта ее функционирования и развития в конкретной сложившейся ситуации. Если система саморегуляции работает рационально, то выбран будет тот вариант, который в наибольшей степени соответствует интересам самой организации, обеспечивает повышение результативности ее деятельности, позволяет сохранить равновесие и улучшить состояние производственной системы организации не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе.

Если внешнее регулирование активности организации предполагает, главным образом, регулирующие воздействия на систему в целом, то саморегуляция – воздействия на отдельные компоненты системы. При этом важнейшее значение имеют регулирующие воздействия на генераторы активности, в качестве которых могут выступать только субъекты производства: собственники, администрации, коллективы и отдельные работники соответствующих производственных организаций.

Саморегуляция производственной активности организации обеспечивается путем:

* установления уровня, типа и направленности активности субъектов производства;
* согласования активностей разных субъектов производства между собой;
* ослабления или усиления инерционности системы по отношению к разным видам активности различных субъектов производства;
* создания внутренних условий для реализации активности в соответствующих производственных результатах (материальных, технических, энергетических, кадровых, информационных и др.).

Существенное отличие системы саморегуляции от системы внешнего регулирования производственной активности организации заключается в ином соотношении форм непосредственного регулирования и управления. Если для внешнего регулирования производственной активности организации, функционирующей в условиях рыночной децентрализованной экономики, характерна приоритетность непосредственного регулирования, а для функционирующей в условиях централизованной экономики – приоритетность управления, то для саморегуляции активности организации в любых политических и социально-экономических условиях приоритетным является самоуправление. Во-первых, производственные организации, как бы ни были они велики, безусловно несопоставимы по своей величине, а главное – сложности, с производственной системой общества. Это обеспечивает реальную возможность рационального функционирования организаций на основе самоуправления. Во-вторых, особенности производственной системы организации создают не только возможность, но и необходимость приоритетности в организации централизованного самоуправления активностью. Только централизованное самоуправление способно обеспечить четкое единство, скоординированность действий, согласованность активностей, генерируемых разными субъектами производства. Соответственно большую значимость самоуправление активностью приобретает в тех организациях, где объективно необходимы более высокие требования к обеспечению взаимосогласованности деятельности, связанные, например, с необходимостью осуществления единого технологического процесса, проведения общей финансовой политики и т. п.

Таким образом, понятие самоуправления имеет важнейшее значение при исследовании проблем регулирования деятельности производственных организаций. Однако приходится отметить, что в настоящее время нет достаточно обоснованного понимания самоуправления, которое могло бы быть положено в основу теоретических и прикладных исследований в данной области.

Традиционно понятие самоуправления рассматривалось в отечественной литературе не столько в экономическом, сколько в социально-политическом аспекте как активное участие трудящихся в управлении производством, включение в процесс управления работников, не являющихся профессиональными управленцами. Такая позиция была вполне объяснима. Административная система управления предприятием, по существу, представляла собой продолжение внешнего государственного управления, включенный в состав объекта управления орган осуществления государственной управляющей воли. Поэтому какое-либо самоуправление могло быть связано только с теми субъектами производства, которые не являлись формальными субъектами управления, то есть с трудовыми коллективами предприятий, цехов, участков, бригад].

Очевидно, что можно говорить о разных видах самоуправления в организациях, в зависимости от того, кто является субъектом и одновременно объектом такого управления. Может быть выделено и **самоуправление организации как таковой, и самоуправление производственного коллектива**. Причем на коллективных предприятиях эти понятия будут в значительной степени совпадать между собой, а на частных – существенно различаться. Безусловно, что на частном предприятии важнейшую роль в области управления, а если предприятие находится в собственности физических лиц, то и самоуправления, играет именно собственник, создающий основной внутренний импульс функционирования и развития организации. Существование данного лица как собственника определяется состоянием его собственности. Осуществление функции самоуправления производством и, соответственно − активностью является для него естественной формой реализации инстинкта самосохранения.

Самоуправление является централизованной формой регулирования, и поэтому определяющую роль в его осуществлении играет внутриорганизационный управляющий центр. Именно он обеспечивает соответствие поведения организации состоянию и тенденциям изменения внешней среды, координирует деятельность отдельных компонентов организации, определяет направление ее развития.

Однако самоуправление не сводится к действиям только одного управляющего центра. Огромное количество внутриорганизационных управленческих решений и действий децентрализовано. Управленческий центр, по существу, является центром не только организации в целом, но и соответствующей управляющей подсистемы, осуществляющей весь комплекс действий по подготовке, принятию и обеспечению реализации управленческих решений. Такая подсистема включает в себя помимо управляющего центра блоки периферийного управления, а также элементы, основанные на принципе партисипативности.

Для партисипативной организации характерны три степени участия работников в управлении: выдвижение предложений, выработка альтернатив, выбор окончательного решения. Первая степень, выдвижение предложений, не предполагает введения каких-либо структурных изменений в традиционную организацию. Поэтому в состав управляющей подсистемы должны включаться только те организационные компоненты, которые связаны с реализацией второй и третьей ступеней участия в управлении.

Дифференцированность системы самоуправления создает возможность участия в управлении, правда, с разными ролевыми функциями всех основных внутриорганизационных субъектов производства: собственников, менеджмента, персонала основной (вспомогательной, обслуживающей) производственной деятельности.

Две стороны внешнего регулирования: регулирующая и регулируемая – это две среды организации: внешняя и внутренняя. В саморегуляции обе стороны представляют собой соответствующие внутрисистемные компоненты. В непосредственной саморегуляции отсутствует устойчивое разделение на регулирующие и регулируемые составляющие, поскольку они взаимообуславливают поведение друг друга. В рамках самоуправления происходит четкое подразделение производственной системы организации на две подсистемы: управляющую и управляемую.

Центр самоуправления деятельностью и, соответственно, активностью – администрация организации. Последняя руководит непосредственно, а также с помощью функциональных служб подразделениями основной, вспомогательной и обслуживающей деятельности, каждое из которых также имеет соответствующие центры управления.

**Приоритетность самоуправления как формы саморегуляции производственной активности организации не исключает, а предполагает необходимость развития непосредственной саморегуляции активности**. Отсутствие непосредственной саморегуляции будет означать утрату самостоятельности подразделений и работников, а, следовательно, и деактивизацию их деятельности, что приведет и к значительной деактивизации деятельности организации в целом.

Самоуправление предполагает самостоятельность организации в целом, но не самостоятельность входящих в нее подразделений и отдельных работников. Активизация деятельности самоуправляемой организации в значительной, а часто и в определяющей степени базируется на действии механизма передачи активности – от управляющего центра к управляемым подразделениям и работникам. При этом собственная активность работников и производственных коллективов может быть довольно слабой.

Непосредственная саморегуляция предполагает, что в отношения взаиморегулирования деятельности вступают самостоятельные и равноправные стороны. Развитие непосредственной саморегуляции идет одновременно с расширением самоуправления и повышением уровня самостоятельности подразделений и отдельных работников. А это создает возможности для повышения уровня их производственной активности. Таким образом, активизация производственной деятельности организации в условиях непосредственной саморегуляции базируется, главным образом, на генерировании активности самими непосредственными участниками производственного процесса.

Естественно, что позитивность влияния непосредственной саморегуляции активности организации может быть обеспечена только при условии: **самостоятельность и свобода деятельности подразделений и работников не должны выходить за пределы, за которыми начинается рассогласование совместной деятельности и дезорганизация совокупного производственного процесса по изготовлению конечного продукта.**

Отношения непосредственной саморегуляции на уровне организации – это отношения взаиморегулирования деятельности на уровне производственных подразделений и работников. Можно выделить две основные формы отношений взаиморегулирования деятельности внутриорганизационных субъектов, существенно различающиеся между собой по характеру осуществляемых воздействий: отношения сотрудничества и отношения соревнования.

Взаиморегулирование производственной активности подразделений (работников) может осуществляться в виде побуждения:

* к увеличению объемов производства для своевременного обеспечения смежников полуфабрикатами, комплектующими и т. п.;
* к изменению качественных параметров производимых подразделениями (работниками) продуктов (услуг, работ) для большего соответствия требованиям технологического процесса, осуществляемого смежниками;
* к освоению новой продукции (деятельности), если это необходимо для эффективной работы смежников.

Чем меньше объективных обстоятельств, требующих внутриорганизационного согласования активностей, тем больше у данной организации возможностей для развития непосредственной саморегуляции производственной активности.

Заметим, что непосредственная саморегуляция, в какой бы степени она ни была развита, не формирует самостоятельной системы регулирования активности организации. Она органически включена в систему самоуправления активностью; усиливает, дополняет и корректирует те регулирующие воздействия, которые оказывает на подразделения и работников управляющий центр (рис.)

ЦЕХ 1 ЦЕХ 4

 ОТДЕЛ 1

ОТДЕЛ 2 администрация ОТДЕЛ 4

 организации

 ОТДЕЛ 3

 ЦЕХ 2 ЦЕХ 3

*Рис.* **Система управления производственной активностью организации**

**с элементами непосредственной саморегуляции**

В свою очередь система саморегуляции активности является подсистемой общей системы регулирования активности организации. Только вся совокупность влияющих на организацию внешних и внутренних регуляторов способна обеспечить формирование и реализацию производственной активности, соответствующей сложившейся ситуации и целевой ориентации организации.

***Список рекомендуемой литературы***

Теория организации: Учеб./ Под ред. В. Г. Алиева. 3-е изд. М.: Экономика, 2010.

Куликов В. И. Регулирование производственной активности организации. М.: Наука, 2007.

Теория организации. Организация производства. Интегрированное учебное пособие [Электронный ресурс] / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков, А. С. Иванов, С. В. Сухов, С. А. Голиков. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 271 с. - 978-5-394-01583-0.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book &id=115770](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book%20&id=115770).

Теория организации. Организация производства на предприятиях. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков, А. С. Иванов, С. В. Сухов, С. А. Голиков. - М.: Дашков и Ко, 2010. - 260 с. - 978-5-394-00551-0. Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page= book &id=116307](http://www.biblioclub.ru/index.php?page=%20book%20&id=116307)

Долгов А. И., Теория организации. Учебное пособие [Электронный ресурс] / А. И. Долгов. - М.: Флинта, 2011. - 114 с. - 978-5-9765-0106-5.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page= book &id=83139](http://www.biblioclub.ru/index.php?page=%20book%20&id=83139)

Яськов Е. Ф., Теория организации. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Е. Ф. Яськов. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 274 с. - 978-5-238-01776-1.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book &id=117153](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book%20&id=117153)

Дафт Р. Л., Теория организации. Учебник [Электронный ресурс] / Р. Л. Дафт. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 736 с. - 978-5-238-01001-4.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book &id=117155](http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book%20&id=117155)

Демчук О. Н., Теория организации: учебное пособие [Электронный ресурс] / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. - М.: Флинта, 2009. - 262 с. - 978-5-9765-0699-2.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book &id=54544](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book%20&id=54544)

Баранников А. Ф., Теория организации. Учебник [Электронный ресурс] / А. Ф. Баранников. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 701 с. - 5-238-00695-0.

Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book &id=114553](http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book%20&id=114553)