

Презентация «Основы системного подхода, системного анализа, системного мышления»

Разработчик: проф. кафедры социологии и управления персоналом В.А. Спивак

Рассмотрим возможности, которые открывает развитие и реализация системного мышления, системного подхода к познанию систем, среды их существованию и развития, определению проблем, принятию решений, решению проблем, стоящих перед системами разного вида, уровня, масштаба. Системный подход будет рассматриваться тоже с позиций системного подхода, как целостность, совокупность множества взаимодействующих элементов, как система интегрированных подходов, в частности, научный, ситуативный, стратегический, критический, менеджерский и многие другие, - состав и взаимосвязи которых могут быть определены, по усмотрению субъекта-исследователя, и иным, чем в данном материале, образом. Все нижеизложенное отражает компетенции автора подборки материалов, его точку зрения, достаточно обоснованную и имеющую право рассматриваться, по крайней мере, как информация к размышлению, а случае разделения взглядов и признания целесообразным - и как руководство к действию

3.2. Программа бакалавриата должна устанавливать следующие универсальные компетенции:

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
Коммуникация	УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)
Межкультурное взаимодействие	УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение)	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
	УК-7. Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции выпускника
Безопасность жизнедеятельности	УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
Инклюзивная компетентность	УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах
Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
Гражданская позиция	УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению



МИНИСТЕРСТВО ЮСТИЦИИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ЗАРЕГИСТРИРОВАНО
 Регистрационный № 5942
 от 25 августа 2020

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
 РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 (МИНОБРНАУКИ РОССИИ)**

ПРИКАЗ

12 августа 2020г.

Москва

№ 954

Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 N 59449)

3.2. Программа бакалавриата должна устанавливать следующие универсальные компетенции:

Системное и критическое мышление УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

Разработка и реализация проектов. УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Командная работа и лидерство. УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Коммуникация. УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)

Межкультурное взаимодействие. УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах

Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение). УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК-7. Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности

Безопасность жизнедеятельности. УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов

Инклюзивная компетентность. УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах

Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность. УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

Гражданская позиция. УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению.

3.3. Программа бакалавриата должна устанавливать следующие общепрофессиональные компетенции:

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;

ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ.

3.4. Профессиональные компетенции определяются Организацией самостоятельно на основе профессиональных стандартов, соответствующих профессиональной деятельности выпускников (при наличии). При определении профессиональных компетенций на основе профессиональных стандартов Организация осуществляет выбор профессиональных стандартов, соответствующих профессиональной деятельности выпускников, из числа указанных в приложении к ФГОС ВО и (или) иных профессиональных стандартов, соответствующих профессиональной деятельности выпускников, из реестра профессиональных стандартов (перечня видов профессиональной деятельности), размещенного на специализированном сайте Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации "Профессиональные стандарты" (<http://profstandart.rosmintrud.ru>) <4> (при наличии соответствующих профессиональных стандартов).

Надпрофессиональные навыки, которые были отмечены работодателями как наиболее важные для работников будущего, таковы:

1. Мультиязычность и мультикультурность (свободное владение английским и знание второго языка, понимание национального и культурного контекста стран-партнеров, понимание специфики работы в отраслях в других странах).
2. Навыки межотраслевой коммуникации (понимание технологий, процессов и рыночной ситуации в разных смежных и несмежных отраслях).
3. Клиентоориентированность, умение работать с запросами потребителя.
4. Умение управлять проектами и процессами.
5. Работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач (умение быстро принимать решения, реагировать на изменение условий работы, умение распределять ресурсы и управлять своим временем).
6. Способность к художественному творчеству, наличие развитого эстетического вкуса.
7. Программирование ИТ-решений / Управление сложными автоматизированными комплексами / Работа с искусственным интеллектом.
8. Умение работать с коллективами, группами и отдельными людьми.
9. **Системное мышление** (умение определять сложные системы и работать с ними, в том числе системная инженерия).
0. Бережливое производство, управление производственным процессом, основанное на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь, что предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.
1. Экологическое мышление [Атлас новых профессий, Сколково, 2015].

В этих условиях должны измениться и люди, и система образования.

Гид по soft skills: как развивать ключевые навыки будущего

<https://trends.rbc.ru/trends/education/5e90743f9a7947ca3bbb6523> (31.10.2020)

Тенденции на рынке труда в 2020 году будут определять два навыка — soft skills и критическое мышление. Вместе с тренерами АРТы и АТ РСМ собрали подборку по тому, как развивать «гибкие навыки» В простой модели профессиональных компетенций навыки разделяют на soft skills (гибкие) и hard skills (жесткие).

Hard skills — узкие профессиональные навыки, которые нужны для решения конкретных задач в повседневной работе. Например, для дизайнера «жесткими навыками» будут владение графическими редакторами, а для плотника — умение обращаться с электролобзиком. Жесткими навыками можно овладеть за несколько недель, а их эффективность — измерить. Hard skills нужны под конкретные задачи, формируются в процессе обучения и основаны на технических знаниях.

Soft skills — надпрофессиональные навыки, которые помогают решать жизненные задачи и работать с другими людьми. Независимо от специальности вам понадобятся хотя бы несколько «гибких навыков». Чтобы добиться успеха на работе, нужно уметь хорошо ладить с коллегами, клиентами, менеджерами и начальниками. Soft skills нельзя научиться на тренинге или курсе, они закладываются в детстве и развиваются в течение всей жизни. Поэтому работодатели особенно ценят людей, у которых они хорошо развиты. Soft skills полезны в любых сферах, формируются в детстве и связаны с эмоциональным интеллектом.

Ученые из Гарварда, Стэнфорда и Фонда Карнеги выяснили, что «гибкие навыки» — это 85% успеха человека в профессии, жесткие составляют только 15%.

Источник: **Навыки будущего: что нужно знать и уметь в XXI веке.** <https://trends.rbc.ru/trends/education/5e728cbc9a79476476f6eb4e> (31.10.2020)

Концентрация и управление вниманием. Помогают справляться с информационной перегрузкой и управлять сложной техникой.

Эмоциональная грамотность. Помогает сохранить себя и взаимодействовать с другими с помощью эмоций, эмпатии и сочувствия.

Цифровая грамотность. Помогает работать в цифровой среде, например, AR, VR. Авторы считают, что цифровая грамотность будет столь же востребована, как умение писать и читать.

Творчество, креативность. Помогает мыслить нестандартно, создавать новое в условиях автоматизации рутинной работы.

Экологическое мышление. Помогает понять связность мира, воспринимать свою деятельность в контексте всей экосистемы, поддерживать эволюционные процессы.

Кросскультурность. Помогает преодолеть разрыв поколений, понять другие культуры и субкультуры, найти с ними общий язык.

Способность к обучению/самообучению. Помогает учиться в течение всей жизни и самостоятельно осваивать навыки в быстро меняющемся мире.

Группы навыков:

Контекстные/узкоспециализированные — навыки, которые развиваются и применяются в конкретном контексте. Например, программирование на языке Python или вождение автомобиля. Hard skills входят в эту категорию, но не ограничиваются.

Кроссконтекстуальные — навыки, которые люди применяют в более широких сферах общественной или личной деятельности: чтение, тайм-менеджмент, навыки работы в команде.

Метанавыки — режимы управления объектами в нашем разуме или физическом мире, близкие к теории Говарда Гарднера о «множественном интеллекте». Согласно теории, человек обладает несколькими независимыми способностями интеллекта. Способности раскрываются в решении особых задач разных сфер и дисциплин.

«Экзистенциальные» — навыки, которые мы универсально применяем на протяжении всей жизни в различных жизненных контекстах личности. Например, сила воли — способность ставить цели их достигать, осознанность — самосознание и способность к саморефлексии, саморазвитие — способность учиться, разучиваться и переучиваться.

Гид по soft skills: как развивать ключевые навыки будущего

<https://trends.rbc.ru/trends/education/5e90743f9a7947ca3bbb6523> (31.10.2020)

Коммуникация	Эмоциональный интеллект
Критическое мышление	Ненасильственное общение
Сервисность/Клиентоориентированность	Управление знаниями
Управление проектами, людьми и собой	Работа в режиме неопределенности
Наставничество и менторинг	Бережливое производство
Решение проблем	Экологическое мышление
Принятие решений	Самоанализ и саморефлексия

Прокачка для ума: четыре ключевых навыка успешной личности

<https://trends.rbc.ru/trends/education/5db84a2b9a7947eeeb94df72> (31.10.2020) Главный редактор «Альпина Паблицер» Сергей Турко — о том, какие личностные навыки критически важны для человека уже сейчас и останутся ключевыми в будущем

1. Soft Skills. Сейчас о прокачке soft skills («гибкие» навыки, не связанные с профессиональной деятельностью, но необходимые для успешной работы. — РБК) не говорит только ленивый. Никто не спорит, что в современном мире надо уметь презентовать идеи, владеть ораторским искусством, уметь общаться, обладать хорошим эмоциональным интеллектом, искать и фильтровать информацию в интернете. Однако, кажется, что, говоря об их важности, мы слегка перегибаем палку.

У меня как у работодателя создается ощущение, что многие люди сейчас считают soft skills чуть ли не единственно важными навыками, часто забывая, что это всегда надстройка над фундаментальными знаниями. И все чаще мы сталкиваемся с подменой понятий и снижением общего уровня профессиональной компетентности: красивые презентации, «дорожные карты», дизайн-мышление, бесконечные чек-листы вытесняют фундаментальные знания, здравый смысл и системное мышление, позволяющие создавать действительно классный товар или услугу. Такую ситуацию можно увидеть и на высшем уровне: на месте руководителей часто видишь лишь «эффективных менеджеров», которые не способны к системному мышлению — впрочем, с soft skills у них все в порядке.

2. Системное мышление. Это очень важная вещь, и, к сожалению, весьма редкая. Системное мышление — это связка между всеми навыками и дисциплинами. Активно про него стали говорить еще в 1960-е годы, когда исследователи стали изучать сложные системы, в том числе социальные. Системно мыслящий человек понимает, что существуют разные виды обратных связей, что любая сложная система меняется тяжело, что сложную систему, как правило, нельзя описать одной моделью. Это, в свою очередь, должно застраховать от упрощенческого подхода и, например, от попыток все измерять деньгами или парой KPI. Также важно помнить, что любой рост (усиливающая обратная связь) рано или поздно заканчивается, и чтобы его перезапустить, нужно убрать ограничения (уравновешивающая обратная связь).

Человек, мыслящий системно, не будет кидаться от одного модного управленческого инструмента к другому. Системное мышление позволяет осознать, что перемены даются нелегко. Все это происходит долго и требует замены очень многих узлов, деталей и процедур: законов, отношений людей к законам, культуры поведения и так далее. Не всегда даже замена высшего руководителя, при прочих равных, что-то способна изменить: негативная культура в компании может быть такой мощной, что «съест» любого реформатора.

3. Самообразование. Изучение чего-то нового должно стать естественным процессом и войти в привычку. Хочется верить, что думающие люди читают не потому, что хотят найти лишь рецепт того, как быстро заработать миллионы. Никакая книга сама по себе не гарантирует успеха. Именно активное желание читать много и на разные темы, расширять свою картину мира — это и есть признак современного образованного человека. Чтение — самый надежный способ получить знания, чтобы сделать мир вокруг себя лучше: на уровне отдельной семьи, офиса и своей работы, а то и целой страны. Многие успешные лидеры известны в том числе и тем, что много читают и составляют списки книг, которые рекомендуют прочитать другим. Кроме того, никакой искусственный интеллект не заменит способности человеческого мозга быстро и креативно решать проблемы. Именно начитанность создает ту интеллектуальную базу, которое ваше подсознание и будет анализировать, чтобы, возможно, выдать какую-то креативную идею. Если в голове пусто, никакой интернет не поможет в творчестве.

4. Профессиональное общение и критическое мышление. Правда, с развитием Instagram, YouTube и прочих площадок приходится учиться отличать профессионала от того, кто таковым лишь хочет казаться.

Современное общество падко на пиар и красивую картинку, на внешний лоск, на лайки, рекомендации, сертификаты и прочие косвенные ярлыки. В

Подходы к познанию

Один из смыслов, придаваемых понятию «подход», согласно Словарю С.И.Ожегова, это совокупность приёмов, способов (в воздействии на кого-нибудь, что-нибудь, в изучении чего-нибудь, в ведении дела). Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Рус. Яз., 1984. С.471

На наш взгляд, более широкое значение понятия «подход», более уместное для научной сферы, может звучать так:

Подход — в науке — фундаментальная, опорная точка зрения, видение, система взглядов, принципов, средств, формирующих основные направления поиска и выбора источников информации, знаний, авторитетов, восприятия, понимания явления, события, объекта и определяющих область выбора, критериев, обоснований для понимания, классификации, оценки и методов познания, жизни и деятельности объектов, субъектов, явлений, ситуаций. Подходы могут в решающей степени влиять на поведение, его определение, оценку, на выбор аргументации для убеждения и т.п. Они могут влиять и применяться в комплексе, могут применяться гибко, ситуативно.

Приведем отнюдь не исчерпывающий перечень видов «поля», или множества, подходов

Приведем далеко не полный **перечень из множества подходов к познанию**, пониманию, трактовке событий, явлений, причинно-следственных связей, объяснений, универсальных для людей, групп людей, организаций (необходима адаптация к специфике системы):

1. Обыденный
2. Религиозный
3. Мистический
4. Художественный
5. Идеологический (классовый, либеральный, либертатный, социалистический)
6. Научный (системный подход + ситуативный подход на основе системного анализа состояния и прогнозов тенденций развития факторов среды, либо системный подход на основе научного подхода)
7. Критический подход

8. Этические подходы, основывающиеся на этических системах субъектов, на тех или иных этических, моральных убеждениях, предпочтениях, принципах, критериях, заблуждениях, маниях, фобиях, предубеждениях, девиациях и др., определяющих направленность субъекта. Неявно или явно присутствует во всем, что относится к человеческой деятельности, на любом уровне, при любом выборе, принятии решений, определении целей, критериев и средств их достижения, норм и отклонений, оценке поведения и результатов, установлении принципов, правды, справедливости, истины, при самооценке и т.п.

9. Эмоциональный подход базируется на психических состояниях как длительных, относительно постоянных, определяющих специфику личности (тип, специфика нервной системы, психические состояния, патологии), так и на сиюминутных эмоциях (чувства, ощущения, настроения и реакция на их возникновение). Одна из ключевых проблем эмоционального восприятия сформулирована в концепции эмоционального интеллекта: «Либо ты управляешь эмоциями, либо эмоции управляют тобой». В первом случае решения и реакция на воздействие извне и изнутри субъекта осуществляются после размышлений, осмысления происходящего с разных точек зрения, взвешенно и рационально, во втором — спонтанно, стихийно и, с высокой степенью вероятности, с разочаровывающими результатами, с выявляющимися в последствии упущениями, с возможными сожалениями о проявленной поспешности.

10. Подход «здравого смысла». **Здрáвый смы́сл** (*лат.* *sensus communis* — общее [ощущение](#)) — совокупность [навыков](#), [форм мышления](#), [взглядов](#) на [окружающую действительность](#), выработанных и используемых человеком в повседневной практической деятельности, которые разделяют окружающие люди и которые можно разумно ожидать от окружающих людей без изменения^{[1][2][3]}. В [философии](#) термин «здравый смысл» употреблялся [Т. Ридом](#) и вообще [Шотландской школой](#) для обозначения тех основоположений, самоочевидных принципов [разума](#), которые хотя и даны [эмпирически](#), но присущи всем людям, почему и представляют собой как бы основное инстинктивное чувство [истины](#). В отличие от научного мышления здравый смысл не склонен к обобщённости, фундаментальному познанию сущности, законов и явлений. Это обуславливает то, что здравый смысл часто характеризуется консервативностью, трудным восприятием нового, необычного для него, идущего вразрез с привычными, устоявшимися взглядами.* (Википедия)

*ШОТЛАНДСКАЯ ШКОЛА философия "здравого смысла" (понимаемого как интуитивная способность ума совокупности

Множество других подходов: творческий, стратегический, клинический, основанный на теории и практике поведения профессионалов в ситуации неблагополучия в организме, управленческий-менеджерский, маркетинговый, подходы на основе структуры сознания: космический, экологический, культурологический и др.; традиционный и инновационный, консервативный и прогрессивный, объективный и субъективный, дилетантский и профессиональный, технократический и гуманистический, системный и узкий, ситуативный, гибкий и статичный, позитивистский и негативистский, наш- не наш, пессимистический и оптимистический, детский, женский, мужской, рациональный и эмоциональный, эстетический, системно-деятельностный, историко-эволюционный, функциональный, институциональный, междисциплинарный, биогенетический, социогенетический, персоногенетический, деятельностный, факторно-генетический, структурно-генетический, факторно-аналитический, антикризисный, индивидуалистический и др.

Профессиональный: Лидерский и способствующие его эффективности компетенции, факторы дальновидности, проницательности, прогнозирования Предпринимательский Менеджерский Экспертный.

Социальный Профессиональный Групповой, Групповой девиантный, этноцентрический (клановый), Девиантный личностный, делинквентный, эгоцентрический, Девиантный организационный Проактивный и реактивный или Активный, пассивный, ассертивный.

Позитивистский и негативистский (например, модель поля сил К.Левина)

В каждой научной области имеют место и могут применяться специфические подходы.

Выбор, предпочтение, ориентация, формирование собственного подхода к познанию, принятию решений, решению проблем, оценке результатов, выбору целей, средств зависит от субъекта, его системы критериев, подходов, области знаний, компетенций, уровня квалификации, кругозора, мировоззрения, других факторов направленности, этической системы субъекта в том числе при оценке вариантов.

Собственная система факторов принятия решений, выбора, поведения и оценки субъектом иных субъектов, явлений и обстоятельств среды в определенной степени **уникальна** и не полностью осознаваема самим субъектом и понимаема иными субъектами.

Методы познания

ПОЗНАНИЕ - процесс отражения и воспроизведения действительности в мышлении субъекта, результатом которого является новое знание о мире. /Большой энциклопедический словарь. – М.: «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норинт», 2001. С.928./

Анализ. Мысленный или практический (ручной) процесс разделения предмета или явления на составляющие, разборка и осмотр компонентов. Выявления и ранжирование ключевых системообразующих признаков, свойств системы. Например, многочисленные виды системного анализа, стратегического анализа в бизнесе и его многочисленные методики. Общие методы анализа (системный анализ, структуризация, стратегический) и специфические для сферы деятельности, научной области: экономические анализы, химические и т.п.

Синтез. Объединение компонентов в целое, выявление связей между ними. Важен при построении морфологии систем.

Классификация. Разложение предметов или явлений в группы по определенным признакам. Критерии структуризации системы и выделения подгрупп, элементов систем определяются исследователем на основе его компетенций, подходов, предпочтений, экспертной группы. Результат — структура системы и связи между элементами.

Сравнение. Обнаружение различий и сходств в сравниваемых элементах (например, сравнение фактических параметров, показателей, качеств, свойств с нормативными как наиболее частая процедура аналитического характера). Может считаться формой анализа.

Обобщение. Менее детальный синтез – объединение по общим признакам без выявления связей. Этот процесс не всегда отделяют от синтеза.

Конкретизация. Процесс извлечения частного из общего, уточнение для лучшего понимания. Определение специфических для типа, вида систем или для отдельной системы признаков, качеств, свойств, выделяющих системы из более крупных областей и совокупностей, множеств систем или системы из ряда ей подобных.

Абстрагирование. Рассмотрение только одной какой-то стороны предмета или явления, так как остальные не представляют интереса. Признание тех или иных качеств, свойств, параметров значимыми, системообразующими и несущественными, не достойными включения состав модели системы. Абстрагирование необходимо для повышения уровня «понимаемости» системы и упрощения модели, но чревато невольным игнорированием важных признаков, оказывающихся впоследствии важными или даже ключевыми.

Аналогия (выявление подобных явлений, сходств), более расширенный метод познания, чем сравнение, так как включает поиски похожих явлений во временном периоде. Поиск аналогичных систем и методов создания опыта и методик познания и

Дедукция (движение от общего к частному, метод познания, в котором логический вывод выходит из целой цепочки умозаключений), - в жизни эта разновидность логики стала популярна благодаря Артуру Конану Дойлу. Выявление морфологии системы, связей элементов, причинно-следственных связей и факторов существования, развития, поведения системы, ее изменений.

Индукция – движение от фактов к общему. Обобщение, систематизация.

Идеализация – создание понятий для явлений и объектов, которых нет в реальности, но есть подобия (например, идеальная жидкость в гидродинамике). Прогнозы, видение будущего больших сложных систем, из-за неизбежности абстрагирования и ограниченности глубины познания системы, в той или иной степени идеалистичны.

Изменение формы представления, описания, например, визуализация.

Моделирование – создание, а затем изучение модели, образа чего-либо, заменяющего для исследователя и наблюдателя собственно саму систему. Собранные и обработанные с помощью операций мышления, в разных условиях, с использованием современных средств высоких технологий приводят к формированию описания системы и объяснению ее свойств, качеств, признаков, поведения, закономерностей развития на основе формируемой модели и создает возможности для прогнозирования в моделируемых условиях среды и собственного развития (например, компьютерная модель солнечной системы). По мнению многих ученых, **моделирование является целью познания** и объектом, замещающим в исследовании реальную систему, востребованность чего возникает в силу ограниченности познания больших сложных живых систем и человеческих возможностей. В рамках развивающейся цифровизации, системы больших данных, искусственного интеллекта появляется более широкие возможности для формирования моделей, более близких к оригинальной системе.

Формализация – изображение объекта в виде знаков, символов (химические формулы);

Нормирование – установление обязательного порядка, правила, меры.

Измерение, параметрирование - совокупность действий, выполняемых при помощи средств измерений с целью нахождения числового значения измеряемой величины в принятых единицах измерения.

Оценка – в философии— установление отношения к социальным явлениям, человеческой деятельности, поведению, установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам морали (одобрение и осуждение, согласие или критика и т. п.). Наряду с методами измерения и сравнения с нормой, применяются экспертные методы оценивания, экспериментирование, тестирование.

Прогнозирование - разработка прогноза; в узком значении - специальные научные исследования конкретных перспектив развития какого-либо явления. Находится во взаимосвязи с планированием, программированием, проектированием, управлением. Обычно в общественных науках: краткосрочное прогнозирование на 1-2 года, среднесрочное на 5-10 лет, долгосрочное на 15-20 лет, сверхдолгосрочное на 50-100 лет. Выделяют три класса методов прогнозирования: экстраполяция, моделирование, опрос экспертов.

Организационные методы коллективного принятия решений, решения проблем (брейнсторминг и т.п.)

Наблюдение — преднамеренное и непреднамеренное.

Эксперимент, апробация

и другие методы и процедуры получения и анализа данных, в том числе применяемые в специфических научных дисциплинах.

(<https://bingoschool.ru/blog/97/> 13.11.2020), а также https://spravochnick.ru/psihologiya/metody_teoreticheskogo_i_empiricheskogo_urovnya_poznaniya/ (13.11.2020), а также: Общая

Стили познания

Двумерная модель стилей познания Д.Колба

Источник: Вэттен Д.А., Камерон К.С. Развитие навыков менеджмента.- СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. С.110-111.

Цикл Колба предполагает следующие этапы обучения

1. Конкретный опыт (КО).

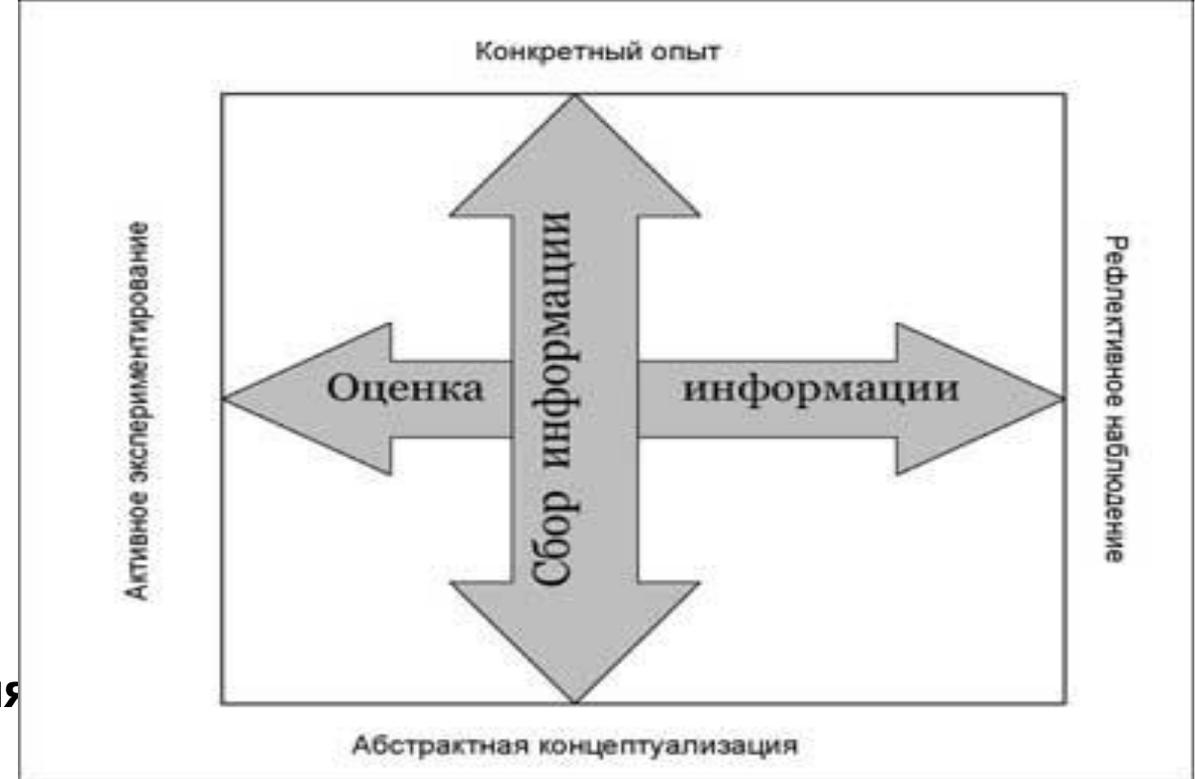
Данный этап предполагает наличие у человека некоторого личного, конкретного опыта в том аспекте, который он планирует изучить.

2. Мыслительные наблюдения (МН). Данный этап предполагает обдумывание, анализ тех исходных знаний, которые есть у человека.

3. Абстрактная концептуализация (АК). В данном этапе происходит обобщение полученной информации и построение конкретной модели. Именно в этом периоде тренинга происходит генерация новых идей, выстраивание взаимосвязей между явлениями и добавления информации о закономерностях в изучаемой теме.

4. Активное экспериментирование (АЭ). Это завершающий этап, в ходе которого созданная модель или концепция проверяется на практике, обучаемый проверяет ее эффективность и практичность.

<https://zen.yandex.ru/media/id/5cb39c2a662beb00b2c2333e/что-такое-цикл-колба-5cb4d411bccc8900b2ef785f>



Системное мышление, системный подход

Система — (от гр. *sýstēma* — целое, составленное из частей; соединений), множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство. Выделяют материальные и абстрактные системы. Первые разделяются на системы неорганической природы (физические, геологические, химические и др.) и живые системы (простейшие биологические системы, организмы, популяции, виды, экосистемы); особый класс материальных живых систем — социальные системы (от простейших социальных объединений до социально-экономической структуры общества). Абстрактные системы — понятия, гипотезы, теории, научные знания о системах, лингвистические (языковые), формализованные, логические системы и др. В современной науке исследования систем разного рода проводится в рамках системного подхода, различных специальных теорий систем, в кибернетике, в системотехнике, системном анализе и т.д. Большой энциклопедический словарь. – М.: «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норинт», 2001. С.1102.

Системное мышление – совокупность умственных процессов, лежащих в основе [познания](#), характеризующихся комплексным, всесторонним, системным подходом к образованию суждений и умозаключений (путем анализа и синтеза понятий); способность комплексно анализировать и оценивать имеющуюся информацию, делать прогнозы развития.

Системное постановка целей в самоменеджменте базируется на восприятии себя как большой сложной живой биосоциальной системы, обладающей общесистемными, филогенетическими свойствами, качествами, а также онтогенетическими свойствами и качествами. Самопознание в данном подходе требует перехода от уровня обыденного к уровню научному, т.е.

- к определению себя как системы,
- к определению «умных» целей, согласованию между собой и разработке их иерархии (дерева целей) в контексте текущего и перспективного существования, развития, решения прогнозируемых проблем (контекст так же требует исследования и определенности),
- к определению множества собственных качеств и свойств, уточнению их смысла, исследованию по критериям значимости для достижения той или иной цели, расстановки приоритетов важности для достижения текущих и перспективных целей.

Системный подход, направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; ориентирует исследователя на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину. Принципы системного подхода нашли применение в биологии, экологии, психологии, кибернетике, технике, экономике, управлении и др. Большой энциклопедический словарь. – М.: «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норинт», 2001. С.1102.

Системное мышление на тактическом уровне: использование как потенциально эффективного функций менеджмента организаций и других направлений менеджмента, определяемых паспортом научной специальности ВАК РФ,

Системный подход : актуальность и достоинства

Причины, основания необходимости владения системным мышлением, применением системного и критического мышления.

Примеры несистемных решений и системных решений: ЦКП высадки на Луну американцев. Украина. Крым.

Эпидемия

Covid-19. Вакцины и неработающие прогнозы. Проактивное и реактивное поведение, системное, реактивное и проактивное текущее мышление : пример из жизни субъекта.

Применение и обобщение понятия народ, субъективное обыденное мышление и применение понятий Народ, мы, правда, справедливость, демократия. Эгоцентризм. Готтентотская этика, двойные стандарты.

Достоинства системного мышления и подхода

Для него неприемлемы необоснованные обобщения, абстрагирования.

Рассмотрение объектов всестороннее, со всех доступных для понимания точек зрения, глазами всех субъектов, с учетом свойств систем (динамичность, диалектичность). Учет наличия и влияния всех доступных для понимания и исследования факторов внешней и внутренней среды в их динамике и восприятие их как системных явлений.

Методически проработан. Является субститутутом провидчества, обеспечивает всесторонность анализа, проницательность, дальновидность, что является залогом более компетентных, чем при специфических подходах, широких и одновременно глубоких «погружений» в проблему и эффективного ее решения.

Системный подход в высокой степени универсален, имеет статус методологии научного познания, принятия решений, решения проблем. Имеются доказательства, что его полноценное и добросовестное применение оказалось эффективным в разнообразных сферах жизни и деятельности людей, на уровнях от индивида до крупных социумов, а также на различных уровнях и сферах управления. Опирается на науку как наиболее глубокое познание. /**Наука** - сфера человеческой деятельности, функция которой - выработка и теоретическая систематизация объективных знаний о действительности; одна из форм общественного сознания; включает как деятельность по получению нового знания, так и ее результат - сумму знаний, лежащих в основе научной картины мира: обозначение отдельных отраслей научного знания. **Непосредственные цели науки - описание.**

Способствует повышению качества моделей, используемых в целях понимания и управления объектами, субъектами, явлениями, более близких к самому объекту исследования.

Восприятие объекта исследования как системы предполагает применимость к нему теории систем, свойств и качеств систем. Требуется познания, исследования, учета специфики проявления общесистемных качеств и свойств у самого объекта, а также у объектов и факторов среды.

Включает, интегрирует в себя достижения множества научных дисциплин и практик и формирует эрудиционное поле, позволяющее видеть и переносить знания, методы, инструментарий, методики, достижения из одной области в другую, при условии адаптации и научного обоснования такого переноса. В качестве элементов системного мышления можно рассматривать научное мышление, системный анализ, стратегическое, критическое, ситуативное мышление, теорию и практику менеджмента и др.

Методология системного подхода хорошо понимаема, включает многочисленные инструменты методической поддержки применительно к познанию и управлению такими системами, как индивид, группа, организация.

Владение и применение системного подхода в деле осмысления ситуации и ее обстоятельств, познания систем, явлений, объектов, субъектов, исследования проблем, их решения, обоснования и принятия решений формирует системное мышление, интегрирующий множество видов подходов и видов мышления и способствует повышению эффективности в любой области жизни.

Стремление к всесторонности исследования самой системы-объекта, факторов влияния, обеспечения существования и развития системы, обеспечивает высокий уровень предусмотрительности, прогнозируемости, убедительности решений, минимизации рисков и эмерджентности.

Держать во внимании: Процесс мышления и формируемые образы опосредованы субъектом, личностью, в структуре которой имеются и такие аспекты, как особенности познания, интеллект, направленность, критерии, оценки, когнитивная карта мира, Я-концепция, характер, эмоциональная сфера и интеллект, и др.

В Выводы вынести пользу и методики, подсказки, поддержку, извлекаемую из каждого элемента системного мышления. Взаимосвязи и взаимовлияние «каждого на каждого» способствует получению синергетического эффекта.

Общие основы мышления, познания, систем, системного мышления.

Овладение основами системного мышления и подхода, компетенциями, формирование собственной системы и стиля мышления и подходов, саморефлексия
Адаптация общих положений и практики к конкретным типам систем, отдельным системам и ситуациям (в зависимости от объекта исследования, области познания, компетенций)

Система «Человек»:
биосоциальная система,
организм, работник,
личность, элемент
(подсистема) группы,
организации

Группы, социумы
как системы и как
среда для людей.
Сфера
взаимодействия
людей

Организации как
системы и как среда
для групп и людей.
Сфера
взаимодействия
людей, групп

Блок-схема области системного мышления

Системное мышление, системный подход к познанию, описанию, объяснению, моделированию и прогнозированию

Взаимосвязанные и взаимовлияющие элементы

Системный анализ внешней (всеобщей и среды непосредственного воздействия) и внутренней среды как основа познания систем, описания, объяснения поведения и прогнозирования

Научное мышление и подход, научные методы познания

Критическое мышление и подход

Стратегическое мышление и подход

Управленческий, менеджерский подход, управленческо-функциональное мышление, процессный подход, проектный подход

Виды мышления и соответствующие подходы:
Творческий
Социальный
Профессиональный
Групповой,
Групповой девиантный, этноцентрический
Девиантный личностный, делинквентный, эгоцентрический
Девиантный организационный
Лидерский. Компетенции, факторы дальновидности, проницательности, прогнозирования
Обыденный
От здравого смысла
Позитивистский и негативистский
Проактивный и реактивный
Эмоциональный
Этический
Другие модальности мышления на основе множества подходов, элементов сознания и др.

Ситуативное мышление, учет факторов и условий внешней и внутренней среды. Оперативное мышление (например, текущее, оперативное управление)

Вариант морфологии системного мышления и системного подхода

Учитывать: факторы системного мышления — условия, обстоятельства, внешняя среда всеобщая и непосредственного влияния, внутренняя среда. Множество методов познания и видов мышления, теоретических и практических, методик осуществления анализа, синтеза, обобщения, абстрагирования, классификации, систематизации. Множество девиаций индивидуального, группового и организационного поведения. Разнообразие и множества точек зрения, объективность субъективности каждого субъекта, степень эгоцентризма каждого, разнообразие подходов, акцентуаций сознания, характера, компетенций, направленности и ее аспектов и факторов, уникальность каждого.

Атрибуты системного подхода, мышления

Познания в областях:

- Теории познания и установления своих особенностей и предпочтений в выборе подходов и методов познания
- Теории научного, системного, ситуативного подходов и умение их применять, прикладывать к своей жизни и решению проблем
- Теории менеджмента: целеполагание, решение проблем, стратегия, концепции
- Современные достижения, тренды и направления развития в среде и в самом себе, в своей жизни
- Теория групп и команд
- Менеджмент
- Управление персоналом
- Психология, социальная психология, социология: основы, достижения, модели.
- Теории эффективных коммуникаций, делового и личного общения.
- Познания в области объектов и субъектов внешней среды, влияние которых на существование, развитие, поведение системы признается существенным.

Изучив основы теории и практики системного подхода, согласившись с его потенциалом в части эффективности и целесообразностью его применения, включения в состав стиля и методологии своего познания себя и других субъектов и объектов как систем (интернализации), в процессе системного анализа систем-субъектов, систем-объектов в качестве метода системного анализа исследовать объект в осях, по таким аспектам системного подхода, по таким вопросам, как специфика проявления основных общесистемных свойств в объекте исследования, специфика видов обеспечения функционирования системы, ее генезиса, морфологии, обеспечения развития, тенденций, закономерностей существования, деятельности и жизни, развития, устремлений, ожиданий. Т.е., наличие и специфика системных качеств, свойств. **/В психологии Основная статья: [Интериоризация](#)**

В психологии интернализацией или интериоризацией (от лат. interior - внутренний; фр. intériorisation — переход извне внутрь; англ. - interiorization (inter-nalization); нем. - Interiorisation) называется процесс превращения внешних реальных действий, свойств предметов, соц. форм общения в устойчивые внутренние качества личности через усвоение индивидом выработанных в обществе (общности) норм, ценностей, верований, установок, представлений и т. д. Источник: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/641433>

Комплексное применение операций мышления, они же методы познания.

Умное целеполагание (модель SMARTER)

Терминологическая определенность и согласование смысла терминов, понятий.

Применение методологии научного исследования.

Исследование внешней среды на основе системного подхода и ее влияния на систему. Как минимум, применение моделей PESTEL и SWOT-анализов

Системный анализ внутренней среды, истории, морфологии, текущего состояния, тенденций и вариантов развития системы, ситуаций. Множественность вариантов, гипотез.

Учет системных свойств филогенетического и онтогенетического происхождения, взаимосвязей системы со средой и между элементами системы.

Учет фактора субъективизма и минимизация его влияния.

Свойства систем как филогенетические, так и онтогенетические.

Обеспечение систем по всем видам, увязка по срокам, ресурсам, исполнителям.

По возможности, коллективное принятие решений и решение проблем при условии компетентного подбора экспертов и организации их деятельности

Многовариантность в части выдвигания и осмысления гипотез, прогнозов реакции, поведения субъектов и объектов

Проработка последствий принимаемых решений, гипотетических и допустимых, возможных. Последствия для групп и субъектов: участников, заинтересованных, причастных, непрichастных (пассивных жертв или выгодоприобретателей). Определение рисков, последствий и вероятностей их наступления

Риск-менеджмент

Антикризисный менеджмент

Прогноз ситуаций, в том числе кризисных,

Оценка рисков, принятие мер по их профилактике и минимизации.

Принципы системного подхода и мышления

Принцип восприятия объектов, субъектов как систем, ситуаций как системных явлений.

Принцип терминологической определенности объекта внимания, исследования.

Принцип имманентно присущего субъектам **субъективизма** в восприятии, в оценке степени познания, в осознании, восприятии, влиянии. Объективность субъективизма.

Система пребывает в среде взаимодействующих с ней многочисленных систем, составляющих всеобщую среду и среду непосредственного воздействия.

Отсюда проистекает многообразие моделей, представлений, образов систем.

Многообразие прогнозов развития систем в сознании субъектов их рассмотрения. Безальтернативность альтернативности, множественности вариантов.

Принцип многообразия видов и форм систем. Системам присущи и общесистемные, и филогенетические, и онтогенетические свойства, состав, относительная значимость и параметры которых определяются в значительной степени субъективно.

Субъект воспринимает себя и других как уникальные, не полностью познаваемые большие сложные живых системы.

Признается общность и имманентность для всех систем стремление к развитию и реализации, осуществления развития.

Сложность для распознавания и выявления влияния синергетического эффекта.

Принципы, проистекающие из общесистемных свойств, атрибутов систем.

Этический принцип: повсеместность проникновения и влияния этических регуляторов поведения.

Экстраполяция результатов исследований, разработанных методик, приемов, операций с одной системы на другую возможна: 1. при условии наличия убедительных доказательств сходства систем по системообразующим параметрам, моделей и условий применения новации; 2. при проведении адаптационных исследований и мероприятий; 3. при расчете и учете рисков.

Классификация систем

ПРИЗНАКИ КЛАССИФИКАЦИИ СИСТЕМ

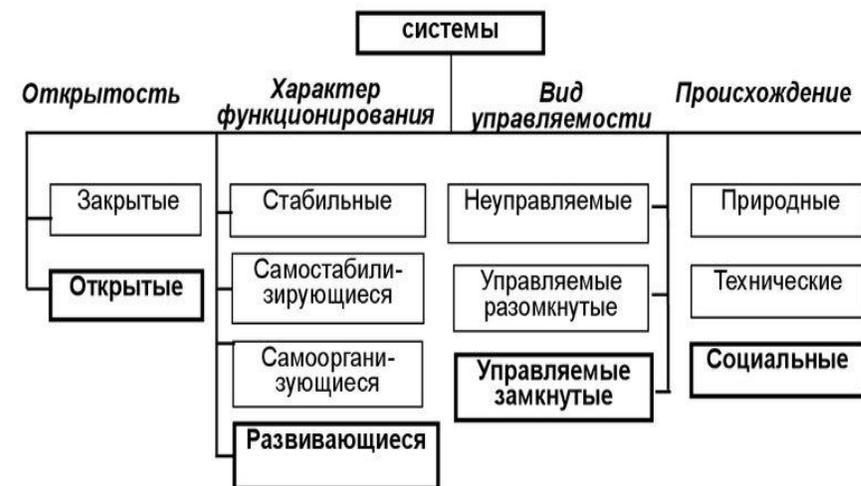
ВИД СИСТЕМЫ	Экологические, биологические системы
	Социальные, духовные системы
	Экономические, финансовые системы
	Технологические, технические, информационно-технические системы
РАЗМЕР СИСТЕМЫ	1) Малые – с количеством единичных компонентов менее 30
	2) Средние – с количеством единичных компонентов от 31 до 300
	3) Большие сложные – с количеством единичных компонентов более 300
СТЕПЕНЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СИСТЕМЫ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ	1) Изолированные (искусственные) – не имеющие с внешней средой прямой и обратной связи, без входа и выхода
	2) Закрытые – имеющие с внешней средой только одну связь (в систему или из нее)
	3) Открытые – системы имеющие с внешней средой прямую и обратную связи, вход и выход
СТЕПЕНЬ СВОБОДЫ СИСТЕМЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ	1) Относительно самостоятельные, юридически и физически независимые – функционирующие самостоятельно и выполняющие заданные функции или цели
	2) Несамостоятельные системы - входящие в глобальную систему как неотъемлемый компонент
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ	1) Системы кратковременного действия (жизни) - функционирующие короткий промежуток времени или разового действия
	2) Дискретные – функционирующие определенный интервал времени
	3) Долговременные системы – длительность функционирования практически неограничена
УРОВЕНЬ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ	1) Универсальные – выполняющие весь комплекс функций или работ по стадиям жизненного цикла объекта
	2) Специализированные – специализирующиеся на выполнении одной функции или работы на одной из стадии жизненного цикла объекта

Классификация систем

Система есть совокупность взаимосвязанных элементов, обособленная от среды и взаимодействующая с ней как целое

Система есть средство достижения цели.

Система — это целое, созданное из частей, для целенаправленной деятельности



Источник:

<https://cf.ppt-online.org/files/slide/o/OeRJDtYgdSTj8Ghn5k6Xir7fVfXmCcWamH1oB2/slide-0.jpg> (22.11.2020)

Источник:

<https://cf.ppt-online.org/files/slide/f/FBKOWbQamNh5xCDg9P2SnRiGYdj07qc3zVutkf/slide-15.jpg> (22.11.2020)

Основные общие свойства систем

Целостность: система есть некое единство, обладающее рядом свойств, не присущих ни одному из элементов и не являющихся суммой свойств элементов; у системы есть *собственные* свойства, которых нет ни у одного из ее элементов; поведение и свойства элемента системы зависят от его места и функций в системе.

Неаддитивность и эмерджентность: свойства целого (всей системы) принципиально не могут быть сведены к сумме свойств ее элементов (эта характеристика называется **неаддитивностью** системы). Новые свойства, качества в системе могут возникнуть и, чаще всего, реально возникают, при этом эмерджентность проявляет себя двояко: во-первых, она определяет принципиальную возможность возникновения в системе новых свойств в сравнении со свойствами составляющих ее элементов и простой суммой этих свойств, во-вторых, свойства могут возникать внезапно, непредсказуемо, «эмерджентно» (хотя научные исследования во многих случаях помогают предсказать, спрогнозировать появление новых свойств, и это часто является целью научных разработок). Например, мы прогнозируем на основании одного из законов диалектики переход количества в качество, но сам переход зачастую происходит в не вполне ожидаемый момент, неожиданным образом.

Иерархичность: отношения между элементами системы могут быть представлены в виде иерархии связей; *характер и особенности связей элементов системы имеют не меньшее системообразующее значение, чем сами элементы*. При этом каждый компонент системы, в свою очередь, может быть представлен как иерархическая система, а сама система — как компонент более крупной системы. Это свойство тесно связано со свойством взаимосвязи системы со средой.

Множественность описаний: в силу принципиальной сложности каждой системы ее познание требует всестороннего рассмотрения (зачастую эти стороны изучают разные науки), построения множества разных моделей, каждая из которых описывает лишь определенную сторону системы. *Разработка единой вполне адекватной модели невозможна, все прогнозы относительно поведения систем имеют вероятностный характер*.

Структурность: поведение системы обусловлено не столько свойствами ее элементов, сколько свойствами ее структуры, тем, как элементы расположены и взаимодействуют в системе.

Уникальность: кроме общевидовых (филогенетических) свойств, у системы есть еще и *собственные* (онтогенетические) свойства, которых нет ни у одной другой системы. Уникальность, присущая не только системам, но и элементам систем, проявляет себя по-разному: в одних случаях ею можно пренебречь, в других она решающим образом влияет на поведение. Чтобы принимать уникальность за пренебрежительно малую величину, нужны серьезные основания. Применение таких категорий, как «народ, нация, коллектив» означает как раз абстрагирование от уникальности малых социальных групп и индивидов, что зачастую приводит к неправильным прогнозам поведения.

Взаимозависимость системы и среды: система вычленяется из среды, формируется и проявляет свои свойства во взаимодействии со средой. Выделение системы из окружающей среды определяется задачами исследования и точкой зрения исследователя. Так, разрабатывая дерево целей жизни, мы можем в силу сложившихся обстоятельств и расстановки приоритетов сосредоточить внимание на той или иной подцели, тогда для нас общее дерево будет выглядеть как фактор внешней среды (задающей), а подцель превратится в самостоятельную систему — объект нашего исследования.

Автономность: система существует и развивается согласно не только общим, но и ее собственным, только ей присущим законам; уникальность присуща и системам, и их онтогенезу, т.е. индивидуальному развитию.

Адаптивность: система обладает определенной «живучестью», может приспособливаться к изменениям внешней среды. Однако адаптивность не бесконечна: выход за ее пределы обозначается словами «излом, срыв, аффект, разрушение»

Динамичность: система находится в постоянном развитии, и пока вы исследуете ее, на основе полученной информации строите модель и прогноз поведения, она, в силу непрерывного действия множества внешних и внутренних факторов, становится не совсем такой, какой была буквально только что. Поэтому ваш прогноз практически всегда базируется на несколько устаревших данных и не может быть идеальным. Поведению системы, ее поступкам, проявлениям свойств присуще и свойство эмерджентности, т.е. возникновению каких-либо новых форм поведения, факторов и их неожиданность, неполная предсказуемость.

Инертность, консерватизм, ригидность живой системы — это стремление сохранять удовлетворительное

Виды обеспечения жизни, деятельности и развития больших сложных живых систем

- 1.научно-методическое,
- 2.финансовое,
- 3.кадровое,
- 4.материально-техническое,
- 5.организационно-экономическое (в т.ч. стимулирование),
- 6.правовое,
- 7.информационное,
- 8.социально-психологическое
- 9.временной ресурс

Источники воздействия на систему

Через воздействие на позитивные или негативные факторы, например, лучшие или худшие качества человека

Среда всеобщая и среда непосредственного влияния, отношения с ними (индивиды и группы интересов)

Управленческое влияние, воздействие, вмешательство через исполнение функций управления в рамках принятой парадигмы и методологии управления

Влияние посредством воздействия на отдельные аспекты, элементы системы и группы элементов и их отношения

Влияние через обстоятельства, условия, факторы, ситуации внешней среды, отношения с ними и к ним.

Влияние через свойства, качества системы, их изменения (общесистемные, онтогенетические, филогенетические свойства). Влияние через морфологию и восприятие генезиса, среды, самовосприятие, видение будущего.

Влияние через сознание лиц, принимающих решения (ЛПР).

Влияние через процессы, происходящие в системе.

Многие факторы пересекаются друг с другом, в некотором роде, синонимичны, проявляют синергетическое влияние,

Влияние через воздействие на подходы, идеологию, цели, ценности, направленность, мотивацию, идеалы, процессы, организацию труда, содержание и способов передачи и интерпретации потоков информации, культуру, этику

Влияние на поведение субъектов и их направленность, на основе манипуляции сознанием.

Влияние через манипуляцию обеспечением любых видов (своевременность, количество, качество, эффективность)

Влияние через подходы, являющиеся элементами системного подхода либо индивидуально разработанные подходы и их элементы.

Субъекты влияния

Общие способы влияния

Объекты влияния на систему

Влиятельные индивиды, группы влияния, группы интересов

Реализация менеджерских функций управления

Воздействия на отдельные элементы, свойства, объекты системы

Среда всеобщая и непосредственного влияния и отношения с ней

Ситуация

Элементы системы

Отношения между элементами

Свойства системы и ее элементов (общесистемные, филогенетические, онтогенетические)

Цели, ценности, направленность, мотивы, идеалы, процессы, управление, культура

Обеспечение формирования, функционирования и развития системы (по видам обеспечения)

Модель аспектов влияния на систему. В числе факторов влияния - самовосприятие системы, направленность, миссия, видение будущего, цели, методы достижения целей и др.

Ситуационный подход, ситуационное мышление

Ситуация (от ср.-век. лат. situation — положение), сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение.

Большой энциклопедический словарь. – М.: «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норинт», 2001. с.1102.

Даже те исследователи, которые более всего заняты оценкой индивидуальных различий между людьми, должны признать крайнюю ограниченность нашей способности предсказывать реакцию конкретных людей в конкретных ситуациях.

Максимальная статистическая корреляция, составляющая 0,30, между показателями, характеризующими выраженность тех или иных индивидуальных различий, с одной стороны, и поведением в новой ситуации, подтверждающим либо опровергающим эти показатели, — с другой, лучше всего отражает существование этого “потолка предсказуемости”. С такой вероятностью мы можем, например, на основании данных теста на честность судить о том, будут ли те или иные люди жульничать в игре или на экзамене, а на основании тестов на дружелюбие или экстраверсию строить предположение о том, насколько общительными окажутся те же люди в том или ином обществе. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация.

Перспективы социальной психологии. – М.: Аспект Пресс, 1999. С.33.

В оригинале «contingency approach» - вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации. Ситуационный подход разработан в конце 60-х годов. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Ситуационный подход - подход к управлению организацией, предусматривающий увязку применяемых теорий и методов управления с конкретной ситуацией, сложившейся в организации.

Специфика ситуативного подхода выражается в следующих принципах:

1) *принцип ситуационизма* — тонкость и частая скрытость ситуационных факторов при одновременно значительной силе их воздействия на поведение системы. По К. Левину, существуют внешне незначительные, но, по сути, важные детали ситуации —канальные факторы, открытие или закрытие, отсутствие или наличие которых (одобрение — неодобрение, отсутствие — наличие плана, программы, стимула и т.п.) существенно меняет поведение;

2) *принцип субъективной интерпретации конкретной ситуации индивидом.* Эта интерпретация —активная, она связана с приданием значения и представляет результат многих когнитивных и мотивационных влияний. Каждый интерпретатор является уникальным субъектом со своими особенностями восприятия и оценки. Интерпретация изменчива и зависит не только от свойств субъекта интерпретации, но и от ситуации, в которой пребывает субъект, и от его субъективного восприятия и оценки ситуации. Считается, что понять диспозицию мотивов поведения личности легче, чем просчитать и

3) *принцип напряженности систем*: и психика человека, и социальная группа — напряженные системы, поля, где имеет место неустойчивое равновесие между побуждающими и сдерживающими силами, и даже малый фактор внешней среды, т.е. ситуационного характера, может вызвать лавинную реакцию. Конкретное поведение должно рассматриваться как точка на поле, где осями являются динамические параметры личностных качеств и ситуации, при этом корректировке могут подвергаться оба параметра вместе и каждый в отдельности. Не располагая объективными данными о степени напряженности системы, невозможно уберечься от воздействия, играющего роль «последней капли»: если система напряжена, попытка повлиять на нее даже очень щадящими методами может вызвать неадекватно бурную реакцию. Отсюда вывод: любую систему лучше всегда воспринимать как напряженную и избирать самые щадящие методы воздействия. На пороге изменений система тем более находится в неустойчивом равновесии. Крупные манипуляции могут быть не эффективны, а малые (основанные на факторе напряженности, использующие каналы эффективности) могут оказаться неожиданно эффективными.

Процесс управления с позиции ситуационного подхода

Ситуационная теория в процессе управления выделяет 4 основных макроэтапа:

- Формирование у руководителя управленческой компетентности: овладение средствами и методами управления, на практике доказавшими свою эффективность.
- Определение возможных последствий (положительных или отрицательных) от использования тех или иных концепций и методов по отношению к ситуации, их анализ и сравнение.
- Интерпретация ситуации: выделение ее ключевых факторов – ситуационных переменных, оценка эффекта от воздействия на эти переменные.
- Согласование приемов управления, выбранных менеджером, с конкретными условиями с целью максимизации положительного и минимизации отрицательного эффектов.

Известны ситуационные модели лидерства, принятия управленческого решения с учетом тех или иных аспектов ситуативного характера: Фидлера, Хэрси и Бланшара, Врума-Вэттена-Яго, Митчелла и Хауса и др.

Концепции и модели стратегического анализа и управления организациями так или иначе связаны с учетом фактора ситуации: системный анализ, PESTEL-анализ, SWOT-анализ, формула «умного» целеполагания SMARTER, Пять конкурентных сил М.Портера, поле сил К.Левина, бенчмаркинг и др. В качестве модели факторов жизни человека, включающей аспекты средового и ситуативного характера, можно назвать модель «Колесо жизни».

Влияние «ситуации власти»

"Долгое нахождение на влиятельной или властной позиции меняет умственные функции у людей, пишет The Atlantic в летнем выпуске. Профессор психологии из Калифорнийского университета в Беркли Дачер Келтнер после многолетних экспериментов пришёл к выводу, что люди, у которых есть власть над другими, ведут себя, как будто у них были травматические повреждения мозга. Келтнер назвал это парадоксом власти.

Такие люди ведут себя более импульсивно, недооценивают возможный риск и с трудом могут смотреть на ситуацию с точки зрения других людей (то есть представлять себя на месте других). У влиятельных людей наблюдается дефицит эмпатии, утверждает Келтнер».

Книга в своё время очень известного на Западе психолога, Бруно Беттельгейма «Просвещенное сердце». После концлагеря он уехал в Штаты и там написал эту книгу. Автор показывает, как концлагерь ломает человека. Его не просто убивают, не просто используют как бесплатную рабочую силу, а проводят опыты по превращению человека в животное.

И вот смотрите, какие там основные пункты:

1. Заставь человека заниматься бессмысленной работой. Длительное время пребывания в бессмысленной работе превращает человека в недочеловека.
2. Введение взаимоисключающих правил. Нарушение любого из них неизбежно и должно наказываться.
3. Ещё одно правило. Введи коллективную ответственность. Что это значит.
4. Заставь людей поверить, что от них ничего не зависит. И сейчас мы это наблюдаем. Люди стали пассивными, стали лежачими. Основная фраза таких людей: «А что мы можем сделать, от нас ничего не зависит».
5. Заставь людей делать вид, что они ничего не видят и не слышат.
6. Заставь человека переступить последнюю черту. Психологи в концлагере были очень проницательными, и они понимали, что является последней чертой для данного человека.

В лагере выживали только люди со стержнем, а те, которые ломались по этим пунктам, они и умирали.

Источник: «Новая нормальность». Методы её насаждения. Рассказывает В.Ю. Катасонов.

<https://zen.yandex.ru/media/id/5f53e366a8b14832a2b2d4c9/novaia-normalnost-metody-ee-nasajdeniia-rasskazyvaet-viu-katasonov-5fafc4a51064d30b6c771a24>

Управленческое, менеджерское мышление и подход

Является видом профессионального мышления, т.к. еще Ф.У.Тейлор, отец научного менеджмента, определил управление как особый вид человеческой деятельности, требующей специфических компетенций для выполнения управленческих функций.

Основные функции менеджера организации — системный подход к принятию решений, решению проблем. Конспект протокола.

1. анализ ситуации, причастных к ее возникновению субъектов и объектов и их роли в проявлении неблагополучия и достижении целей, применение методов стратегического анализа (PESTEL, SWOT и др.), стратегического мышления, поля сил К.Левина. Осознание высокой вероятности проявления эгоцентрического мышления, эмоционального подхода, субъективизма, эстетического подхода.
2. установление причин и факторов влияния на проблему,
3. определение, формулировка проблемы,
4. формулировка целей на основе исполнения требований алгоритма SMARTER,
5. определение критериев достижения цели, учет этических подходов, требований социального мышления
6. выдвижение и оценка гипотез решения проблемы,
7. планирование проверки и реализации наиболее предпочтительной гипотезы,
8. обеспечение выполнения планов всеми видами ресурсов,
9. нормирование требующихся ресурсов,
0. организация деятельности,
1. стимулирование персонала (в некоторых источниках — лидерство),
2. учет исполнения планов,
3. контроль,
4. координация деятельности с партнерами,
5. регулирование по отклонениям от планов,
6. корректировка планов,
7. получение, анализ и интерпретация результатов.

Следующий цикл решения этой же (в случае неудовлетворительного результата) или других проблем. В менеджменте достаточно много специализаций, связанных с уровнем управления, основным объектом и предметом управления.

Общее на всех этапах: Системное мышление, знание основ менеджмента, высокий эмоциональный интеллект и этика в сочетании с эмоциональным мышлением, работа в (с) группе, команде. Постоянное уточнение моделей, факторов, состава и связей элементов, объектов, субъектов, явлений, отношений. Итерации. Вариабельность. Применение достижений высоких технологий. Социальное мышление, этика оценок, выбора средств, методов, миссии, видения, целей, стратегии, ресурсов.

Управление как научно обоснованная деятельность: фиксация неблагополучия, сбор и анализ данных, определение проблемы, определение целей и критериев их достижения, выдвижение гипотез, выбор предпочтительной гипотезы, планирование решения проблемы, выполнение плана, анализ результатов.

Управление как функции менеджмента: анализ ситуации, определение проблемы и постановка целей, планирование, организация деятельности, стимулирование исполнителей, учет, контроль, регулирование процессов, координация усилий

Функции управленческого типа и методы их выполнения конкретизируются сферой деятельности, профессией, уровнем квалификации, ситуацией. Менеджмент организации как научная специальность определен в Паспорте научной специальности ВАК РФ и во множестве профессиональных стандартов, где руководящие позиции требуют уровня квалификации 5-9. Специфических компетенций требует предпринимательская деятельность. Лидерский подход к управлению предполагает приоритет социально-психологических в составе методов управления людьми перед административно-правовыми и экономическими).

Парадигмы управления: перечень

ПАРАДИГМА (от греч. paradeigma - пример - образец), в философии, социологии - исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе. Смена парадигм представляет собой научную революцию.

Могут рассматриваться либо как генеральная, ключевая концепция, подход, либо как фактор, способствующий достижению целей, либо как приоритетный фактор, система критериев, параметров, показателей оценки. Функции управления имеют место и реализуются в каждой парадигме, но меняется расстановка приоритетов, выбор моделей, методов, инструментов, оценочных параметров, областей поиска и решения проблем. Парадигма влияет на элементы и отношения в организации, в т.ч. культуру. Четкость целей, объекта, предмета, факторов, ресурсов.

Управление на основе классических подходов в менеджменте: модель Тейлора-Форда, модель гуманистического управления, модель на основе принципов Файоля, бюрократическая модель, научное управление на основе экономико-математических моделей, управление по (финансовым) результатам, управленческий учет, контроллинг,

статистические методы управления

системы управления качеством: всеобщее управление качеством (TQM), на основе концепции 6 сигм,

концепция 7с МакКинси,

Обучающиеся организации по П.Сенге

Клиенториентированные организации

Лидерские организации

Инновационные организации

бережливое производство и кайдзен, lean, канбан, японский менеджмент, уплотненный менеджмент, тоётизм.

Опыт компании НУММИ по внедрению японской модели управления. Опыт военной приемки продукции.

управление по отклонениям,

управление по функциям (опора на качественное исполнение функций управления),

управление по бизнес-процессам (процессное управление, подход),

управление по целям,

сетевое планирование и управление,

управление на основе ценностей,

жесткое управление,

управление на основе ключевых показателей эффективности (KPI –КПЭ) и сбалансированных систем показателей (BSC-ССП))

рейдовые (ранговые) системы

Управление знаниями (knowledge management),

Бенчмаркинг (перенятие нового).

Форсайт-метод (прогнозирование) Стратегия. Стратегическое управление.

Парадигмы изменений: реструктуризация, реорганизация, реинжиниринг, ребрендинг. Методики осуществления изменений: статистический анализ (Портер, Левин и т.п.)

Системы управления качеством.

В зависимости от образа организации: модели по Генри Моргану

В зависимости от стадии развития по Грейнору, Адизесу.

Концепция цифровой экономики.

Модели психопатологических организаций по Рюттингеру

Парадигмы на основе организационной культуры как ключевой фактор определения парадигмы управления — принципы, критерии, ценности, убеждения. Например, клановое управление, бюрократическое, адхократическое, рыночное по Камерон и Куинну, культуры по Хэнди, Хофстеде, Шейну и др.

Парадигмы на основе или с учетом достижений техники, технологии, позиции на рынке, национальных особенностей как ключевых факторов.

Бирюзовое управление

Проектное управление и подход

Процессное управление и подход

Особое внимание: управление по целям, бережливое производство, проектное управление, управление на основе **универсальных проектных команд** (по-английски: agile, Canban, Lean, scrum, PMbok, 6 Сигм, PRINCE2).

Диаграммы Гантта, сетевое управление, ЦКП, проекты с государственной или военной приемкой продукции.

Существуют готовые наборы практик, которые облегчают Agile-трансформацию организации. К таким наборам относятся фреймворк Scrum, метод Kanban и многие другие – Crystal, LeSS, SAFe, Nexus/. Готовые приложения для использования компьютеров, сетей, роботы, боты, искусственный интеллект

Специфические методы и методики управления отдельными элементами, блоками организации: финансами, производством товаров/услуг, персоналом, информацией, обеспечением других видов, продажами, взаимодействием с рынком, поставками, запасами, трудом (персоналом), техникой, технологией.

Управление талантами, в том числе к руководству.

Цифровизация управления как самостоятельная парадигма, самоцель, и как один из видов обеспечения изменений, совершенствования информационного обеспечения системы. На основе возможностей четвертой промышленной революции как фактора среды, потенциала цифровой экономики (исследовать возможности включения в SWOT-анализ).

СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ

Системный анализ – это методология общей теории систем, заключающаяся в исследовании объектов путем представления их в качестве систем, проведения их структуризации и дальнейшего углубленного изучения.

Системный анализ связан с использованием системного подхода к изучению объектов любой природы. Основными понятиями системного подхода являются понятия *системы* и *среды*, *элемента* и *связи*, *функции* и *структуры*, *организации* и *поведения*, *адаптации* и *развития*.

В системной методологии активно используется принцип **относительности**, согласно которому любая система и ее границы всегда зависят от наблюдателя (исследователя), его целей. Различие между элементами и системами относительно: системы, выделяемые на некотором уровне анализа (одним наблюдателем) могут рассматриваться как элементы на более общем уровне (для другого наблюдателя), и наоборот. Впервые на необходимость учета взаимодействия между системой и наблюдателем указал еще У.Р.Эшби.

(19.01.2018)

Наиболее распространенное определение системного анализа таково: Системный анализ — [научный метод](#) познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или элементами исследуемой [системы](#).

Опирается на комплекс общенаучных, экспериментальных, естественнонаучных, статистических, математических методов.

Системный анализ предоставляет к использованию в различных науках, системах следующие системные методы и процедуры:

абстрагирование и конкретизация

анализ и синтез, индукция и дедукция

формализация и конкретизация

композиция и декомпозиция

линеаризация и выделение нелинейных составляющих

структурирование и реструктурирование

макетирование

реинжиниринг

алгоритмизация

моделирование и эксперимент

программное управление и регулирование

распознавание и идентификация

кластеризация и классификация

экспертное оценивание и тестирование

верификация

и другие методы и процедуры.

Структура системного анализа Декомпозиция Анализ Синтез Определение и декомпозиция общей цели, основной функции Функционально-структурный анализ Разработка модели системы Выделение системы из среды Морфологический анализ (анализ взаимосвязи компонентов)

Структурный синтез Описание воздействующих факторов Генетический анализ (анализ предыстории, тенденций, прогнозирование)

Параметрический синтез Описание тенденций развития, неопределенностей Анализ аналогов Оценивание системы Описание как «черного ящика» Анализ эффективности Функциональная, компонентная и структурная декомпозиция Формирование требований к создаваемой системе

Проблема – это сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, изучения, исследования. Проблема – это всегда наличие какого-либо противоречия между реальной системой и требованиями к ней внешней среды.

/ Согласно классификации, все проблемы подразделяются на три класса:

хорошо структурированные (*well-structured*), или количественно сформулированные проблемы, в которых существенные зависимости выяснены очень хорошо;

слабо структурированные (*ill-structured*), или смешанные проблемы, которые содержат как качественные элементы, так и малоизвестные, неопределенные стороны, которые имеют тенденцию доминировать;

неструктурированные (*unstructured*), или качественно выраженные проблемы, содержащие лишь описание важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны./

Методы системного анализа (две точки зрения)

МФПС (методы формального представления систем)	МАИС (методы активизации интуиции специалистов)
Аналитические методы оптимизации	Философские методы (диалектической логики)
Статистические методы	Методы «мозговой атаки» и выбора коллективных решений
Теоретико-множественные методы	Методы «сценариев»
Логические методы (математическая логика)	Методы «Дельфи»
Лингвистические методы (математическая лингвистика)	Методы «дерево целей»
Семиотические методы	Морфологические методы
Графические методы	Экспертные методы

Функционально-структурный анализ

Морфологический анализ (анализ взаимосвязи компонентов)

Генетический анализ (анализ предыстории, тенденций, прогнозирование)

Анализ аналогов

Анализ эффективности

Формирование требований к создаваемой системе

Методы системного анализа

Методы, направленные на активизацию интуиции и опыта

«Мозговая атака» или коллективная генерация идей

Структуризация («дерево целей», «прогнозные графы» и др.)

Экспертные оценки

Прогнозирование

Морфологические

Комплексные методы

Ситуационное моделирование

Методы формализованного представления систем

Структурно-логического моделирования

Логические

Статические

Лингвистические

Графические

<http://uchebana5.ru/images/1265/2529015/de1dac27.gif> (19.01.2018)

<https://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/863662> (20.01.2018)

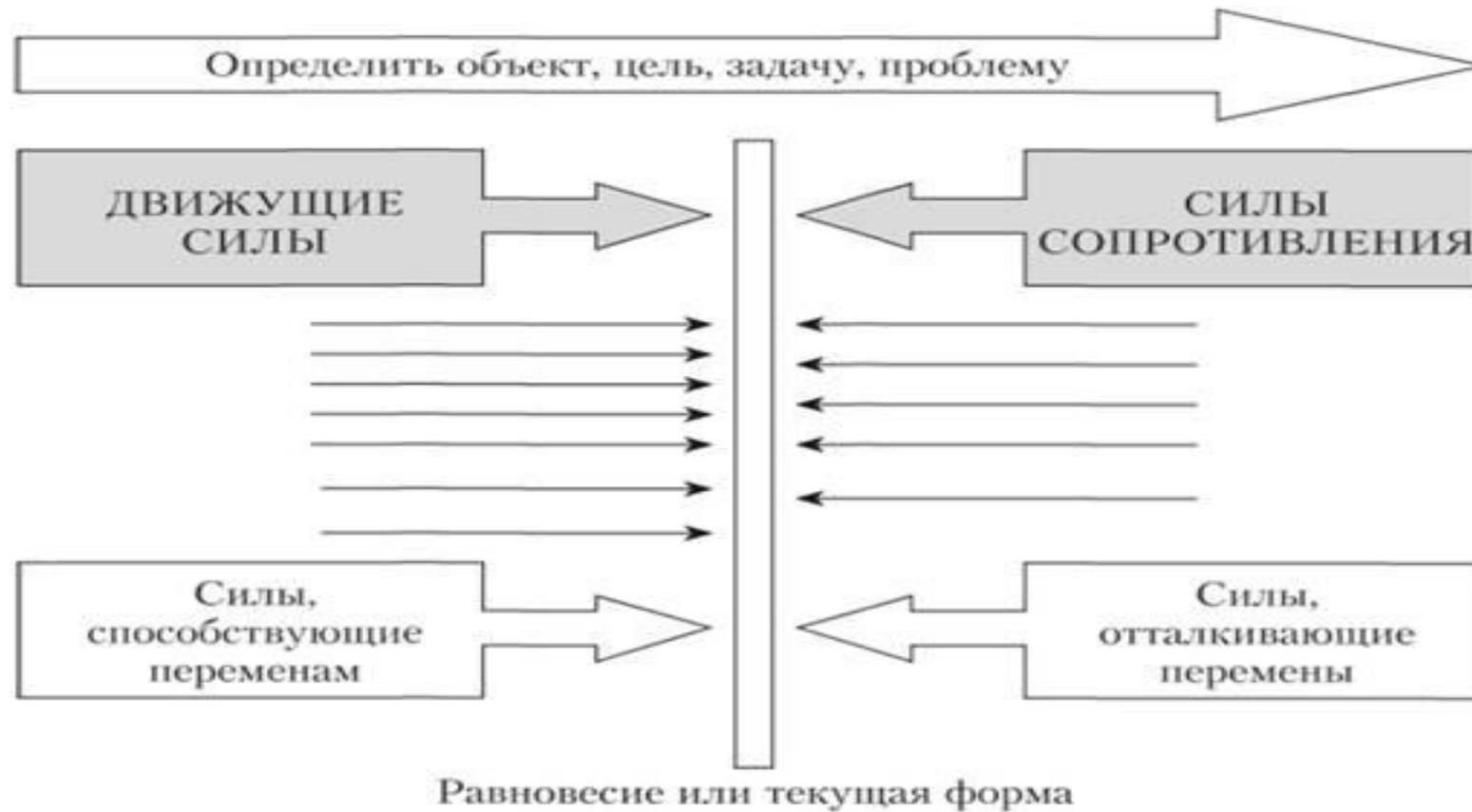
Термином «морфология» в биологии и языкознании определяется учение о внутренней структуре исследуемых систем (организмов, языков) или сама внутренняя структура этих систем.

Систематизация в системном анализе осуществляется в процессе реализации простых операций мышления: анализ, синтез, обобщение, абстрагирование, сравнение, классификация, систематизация, дедукция, индукция и т.п.



Источник: <http://3-net.ru/sign/images/picture-008-418.png>
(19.01.2018)

Позитивистско-негативистский подход (на примере модели «Поля сил» К.Левина)



Модель «Поле сил» К.Левина в общем виде

По мнению К.Левина, ситуация удерживается в равновесии в результате взаимодействия двух противоположных наборов сил - тех, которые стремятся способствовать изменениям (движущие силы), и тех, которые пытаются сохранить статус-кво (сдерживающие силы).

Всякий раз, как движущие силы оказываются сильнее противостоящих сил, статус-кво будет нарушен, или, проще говоря, произойдет изменение.

Анализ поля сил с помощью модели К. Левина. URL: <http://www.nicemanagement.ru/doips-642-1.html> (дата обращения: 21.05.2014)

Следовательно, в процессе анализа системы и ее среды должны быть исследованы как движущие, так и силы

Стратегическое подход и стратегическое мышление

Стратегическое мышление — психический, или мыслительный, процесс, применяемый индивидом в контексте достижения успеха в [игре](#) или другой деятельности.

При применении в организации [стратегического менеджмента](#), стратегическое мышление предполагает создание и применение уникальных бизнес-идей и возможностей, предназначенных для создания конкурентных преимуществ для фирмы или организации.^[1] Это может быть сделано [индивидуально](#), а также [совместно](#) ключевыми работниками, которые могут положительно повлиять на фирму в будущем. Групповое стратегическое мышление может создавать большую добавленную стоимость, допуская [проактивный](#) и [творческий диалог](#), в котором люди осознают чужие взгляды на важные и сложные вопросы. Это считается преимуществом в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся деловой среды.

Стратегическое мышление предполагает поиск и разработку стратегического прогнозирования возможностей для [организации](#), путем изучения всех возможных сценариев будущего и традиционного мышления, чтобы стимулировать этим [принятие решений](#). Ключевыми вопросами [стратегического](#) мышления являются “Почему?” или “Как?”. Работы [Генри Минцберга](#) и других авторов поддерживают это умозаключение, а также проводят четкую границу между стратегическим мышлением и [стратегическим планированием](#).

Генерал Андре Бофре написал в 1963 году, что стратегическое мышление - это "мыслительный процесс, одновременно абстрактный и рациональный, который использует как психологические, так и материальные данные. Стратег должен иметь большой потенциал как для анализа, так и синтеза; анализ необходим для того, чтобы собрать данные, на основе которых он делает свои умозаключения, а синтез - чтобы вывести из этих данных готовое решение, а решение по сути сводится к выбору между вариантами действий."^[2]

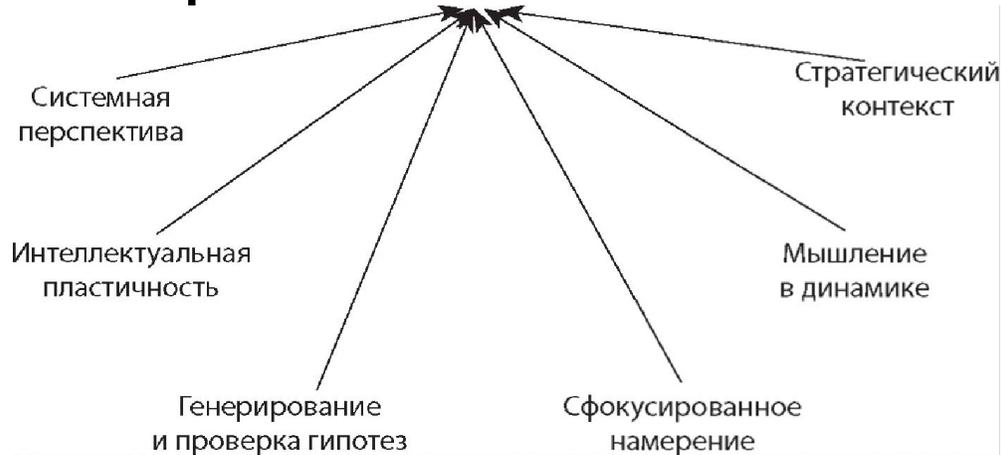
Не существует общепринятого определения стратегического мышления, нет общего согласия относительно его роли и значения, а также стандартизированного перечня ключевых компетенций стратегических мыслителей. Большинство исследователей соглашались с тем, что традиционные стратегии, которые основываются, прежде всего, на стратегическом планировании, не работают. /Материал из Википедии — свободной энциклопедии/

Стратегическое мышление заключается в том, чтобы предвидеть и предугадывать то, как развернутся события в результате каких-либо действий, своих и чужих.

Каждый в состоянии научиться мыслить глобально, стратегически, но для начала необходимо понять, на каком уровне находится ваше мышление сейчас. Это знание позволит понять, что нужно делать для развития стратегических способностей, в каком направлении необходимо двигаться.

В бизнесе предрасположенность сотрудника к стратегическому мышлению, как правило, проверяет HR-служба. Практика показывает, что таким качеством в основном обладают руководители разного уровня и гораздо реже обычный персонал. Разумеется, дальновидность и способность просчитывать ситуацию наперед может проявиться и у обычного работника компании. Это можно узнать с помощью оценки модели потенциала, а также наблюдая за тем, как человек работает: как планирует свою деятельность, может ли заранее предугадать результат труда, видит ли альтернативы привычному способу решать проблемы и рабочие вопросы, предугадывает ли влияние своих действий на развитие ситуации в

Стратегическое мышление



Джин Лидтка: *Стратегическое мышление — это синтез системного подхода к принятию решений, сфокусированного намерения, интеллектуальной гибкости, динамики, генерирования и проверки гипотез.*

Источник: СОВРЕМЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ И АНАЛИЗ Дуненкова Елена Николаевна, edunenkowa@gmail.com <https://ppt-online.org/283297> (01.11.2020)

Стратегический менеджмент

Материал из Википедии — свободной энциклопедии

Стратегическое управление (*стратегический менеджмент*) — функция управления организацией, распространяется на долгосрочные цели и действия организации, взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам. Формулировка стратегии — образа действий, и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента.

Стратегия в смысле стратегического управления организацией — образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Стратегический менеджмент — это ряд решений и действий, использующихся для формулирования и реализации стратегий, которые обеспечат соответствие между организацией и внешней средой таким образом, чтобы достичь организационных целей. Стратегический менеджмент предполагает следующие вопросы: «Какие изменения и тенденции наблюдаются в конкурентной внешней среде? Кто наши потребители? Какие товары или услуги нам следует предложить? Как наиболее эффективно это сделать?». Ответы на эти вопросы помогают менеджерам выбрать оптимальный способ позиционирования компании во внешней среде относительно конкурентов. Достижение результатов не отдается на волю случая, а определяется выбором, сделанным менеджерами. Высшее руководство использует стратегический менеджмент, чтобы определить основное направление деятельности организации, которое становится ее *главной стратегией*.

Что такое дальновидность

<http://www.xarakter.net/virtues/universal/perspective/desc.php> (09.09.2020)

Дальновидность – способность предвидеть последствия, предусмотрительность.

Толковый словарь русского языка Ушакова

Дальновидность. Это качество означает способность понимать внутреннюю логику окружающих событий, видеть перспективу из развития. Оно позволяет личности регулировать не только актуальные, но и потенциальные аспекты своей мотивации. Дальновидность предохраняет человека от ситуативного подхода к решению актуальных задач, побуждает отвергать непродуктивные с точки зрения будущего линии мотивации, перекрывать формирование и развитие конфликтогенных мотивов.

Леонид Гримак | Резервы человеческой психики | www.odinvopros.ru

Дальновидность - это широкий кругозор плюс умение логически мыслить.

Дальновидность – это зоркость ума и души.

Дальновидность – это качество, которое помогает избегать серьезных проблем не только в настоящем, но и в будущем.

Дальновидность – это умение выбирать наилучший способ действия в любой ситуации.

Дальновидность – это уникальное умение мысленно раскрывать основные черты и свойства будущего, опираясь на знание прошлого и настоящего.

Преимущества дальновидности

Дальновидность даёт возможности – предвидеть будущие последствия настоящих действий, уберечь себя и окружающих от ошибок.

Дальновидность даёт свободу – в выборе методов действия или решения задач.

Дальновидность даёт избавление – от собственных неверных выводов и поступков.

Дальновидность помогает адаптироваться - к изменяющимся условиям.

Дальновидность налагает ответственность – за свои поступки и решения, а так же за поступки и решения окружающих.

Миссия - Смысл существования организации.

Вершиной иерархии целей является **миссия**, которая определяет смысл существования организации. Миссия выражает организационные ценности, стремления и смысл ее бытия. Точно сформулированная миссия становится основой для последующего выбора целей и разработки планов. Без ясного понимания миссии цели и планы могут приобретать случайный характер, что способно отклонить организацию от нужного курса.

Формулировка миссии: Общее определение масштабов основного бизнеса и характера операций, отличающее данную организацию от других, относящихся к этому типу.

Формальная **формулировка миссии** представляет собой общее определение масштабов основного бизнеса и видов деятельности, отличающее данную организацию от других компаний, относящихся к этому типу¹². Содержание формулировки миссии часто фокусирует внимание на рынке и потребителях и определяет желаемое поле приложения сил. Некоторые определения миссии описывают такие характеристики компании, как корпоративные ценности, качество продукции, размещение производственных мощностей, установки по отношению к сотрудникам. В этих текстах могут раскрываться назначение компании и ее философия. В качестве примера приводится формулировка миссии франчайзинговой компании *Mail Boxes Etc.*

«Наша миссия заключается в том, чтобы Облегчать ведение бизнеса во всем мире за счет использования нашего сервиса и дистрибьюторской сети, обеспечивать персонифицированное и благоприятное решение проблем бизнеса посредством клиентоориентированного обслуживания на мировом уровне. Наши основные ценности: Заботливость Честность Справедливость Прямота Доверие Уважение Преданность своему делу Ответственность» /Источник: *Mail Boxes Etc. Web site, <http://www.mbe.com>, 29 августа 2001 года.*

Mail Boxes Etc. в своем заявлении выразила стремление соблюдать этические нормы и вести честный бизнес. Подобные краткие и точные заявления описывают основные виды деятельности, назначение и ценности организации, которые являются руководством к действию компании. В качестве другого примера рассмотрим заявление о миссии компании *Bertucci's*, владеющей сетью ресторанов–пиццерий и базирующейся в Вейкфилде, штат Массачусетс:

«*Bertucci's* старается обслуживать своих посетителей как гостей в традиционной атмосфере радушия, теплоты и изобилия итальянских домов. К этому мы добавляем ценности, качество и сервис как краеугольные камни нашего ресторана, на которых мы строим и хотим строить наше будущее. Все наши усилия направлены на то, чтобы доставить удовольствие нашим гостям, а также обеспечить выгоду нашей общей семье — членам рабочей команды, акционерам, поставщикам и, в конечном итоге, всему обществу»¹³.

Приведем формулировку **миссии** американской компании (банка) *Сан Бэнкс*:

«Миссия компании *Сан Бэнкс* заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании».

В этой формулировке очевидна ориентация банка на обеспечение интересов трех групп: клиентов, акционеров, сотрудников. Такая миссия является не простым лозунгом типа «Все более полное удовлетворение растущих потребностей Советского народа», а той основой, которая определяет цели организации. При этом цели, как правило, — конкретные, прагматические, выражаемые в виде измеряемых показателей.

К примеру, «Увеличить доход на инвестированный капитал до 15% за вычетом налогов в течение пяти лет» — это в адрес акционеров, «Ввести в действие предоставление такой-то новой услуги», «Увеличить доход на такие-то виды депозитов до столько-то процентов годовых» — это в адрес клиентов, «Осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1998 г. при издержках, не превышающих \$200 на одного обучающегося», «Повысить размер часовой тарифной ставки на столько-то центов» — это в адрес сотрудников, «Принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет» — это в адрес общества.

Источник: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. — С.264

Руководители фирмы «Мак-Доналдс» изначально направили внимание не только на цены, качество и долю рынка, но и считали, что их корпорация действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства, давая им возможность дешево, но полноценно удовлетворять голод. Эта «социальная» миссия придавала больший вес оперативным целям. Повара и официанты отнеслись к этим «высоким» целям как к полезному приему, помогающему выдержать строгую систему тотального контроля за качеством при сравнительно невысокой оплате труда. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. С.525.

Приведем формулировку видения будущего, принадлежащую Джону Скалли, бывшего директором-распорядителем *Apple Computer Company*:

Все мы участвуем в путешествии, цель которого состоит в создании экстраординарной корпорации. То, что мы замыслили, не делалось еще нигде и никогда... Мы хотим, чтобы компьютер был у каждого... Мы хотим изменить этот мир. Персональные компьютеры нужны будут на работе, в учебных заведениях и дома. Люди Apple меняют устоявшуюся парадигму. Мы хотим стать катализатором исследований новых путей для людей. Apple стремится к созданию потрясающих продуктов, обладающих массой достоинств... Нам открываются такие дали, о которых мы не дерзали и мечтать.

Далее источник: **50 миссий известных компаний** <https://hr-portal.ru/article/50-missiy-izvestnyh-kompaniy> (15.09.2021)

Опубликовано 2018-07-04

Microsoft (Майкрософт): «Наша миссия Майкрософт состоит в том, чтобы помочь людям и бизнес-организациям по всему миру полностью реализовать свой полный потенциал. Для достижения этой цели требуются талантливые, энергичные, яркие и творческие люди, обладающие следующими достоинствами: добросовестность и честность, энтузиазм, открытость и уважение, готовность решать сложные проблемы, самокритичность и ответственность».

«Аэрофлот»: «Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии. Видение: Наша цель – оставаться бесспорным лидером внутренних и международных авиаперевозок России и быть в числе лучших авиакомпаний мира, сочетая динамичное развитие и высокую надежность с качеством сервиса».

McDonald's: «Быть любимым местом наших клиентов для того, чтобы поесть или попить. А формула для достижения этой цели – одна давняя формула «Макдоналдс»: ККЧ и Д, что означает Качество, Культура обслуживания, Чистота и Доступность».

Apple: «Apple производит компьютеры Mac лучшие персональные компьютеры в мире, наряду с OS X, iLife, iWork и профессиональным программным обеспечением. Apple продолжает революцию цифровой музыки с его iPod и iTunes. Apple заново открыл мобильный телефон с его революционным iPhone и App Store и определяет будущее мобильных средств массовой информации и вычислительных устройств с iPad»

Ситибанк: «Citi неустанно работает во благо граждан, сообществ, организаций и государств. Используя накопленный за 200 лет глобальный опыт решения сложнейших задач и реализации существующих возможностей, мы стремимся обеспечить максимально выгодный экономический результат для наших клиентов, предлагая простые, творческие и ответственные финансовые решения. Мы обслуживаем более 1,2 млрд клиентов, 160 стран и миллионы людей. Мы предлагаем лучший банк. Мы

Google: «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной».

Facebook: «Дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым».

Яндекс: «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни».

Диснейленд: «Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе».

Mary Kay: «Украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, которые сталкиваются с компанией Mary Kay, смогли реализовать себя».

ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».

XEROX: «Распространение знаний с помощью документов».

The Bank of New York: «Мы стремимся быть признанным мировым лидером и предпочтительным партнером, помогая нашим клиентам добиваться успехов в мире быстро развивающихся финансовых рынков».

Harley-Davidson: «Мы осуществляем мечты людей, используя наш опыт создания самых лучших мотоциклов».

Сбербанк: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Toyota: «Дать нашим клиентам почувствовать удовольствие от высококачественных автомобилей Тойота. Мы несем ответственность за каждый проданный нами автомобиль. Мы создаем атмосферу, в которой профессионалы компании Тойота используют свой многолетний опыт, а также знание передовых технологий Тойота, отвечая интересам наших взыскательных клиентов. Миссия Компании — максимальное удовлетворение потребностей Клиентов посредством обеспечения надежными и безопасными продуктами TOYOTA и предоставление сети высококачественного сервиса и квалифицированного обслуживания».

Газпром: ОАО «Газпром газэнергосеть», как специализированный оператор ОАО «Газпром» видит свою миссию в том, чтобы обеспечить эффективные бесперебойные поставки потребителям продукции газо- и нефтеперерабатывающих предприятий группы «Газпром», поддерживать при этом высокий уровень безопасности и последовательно развивать виды деятельности, связанные с реализацией и использованием данной продукции.

Спортмастер: «Мы делаем спорт доступным! Развивать успешный и эффективный бизнес, предлагая Клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса.

Стратегический менеджмент как процесс

Процесс стратегического менеджмента (по Дафту)



Главная внутренняя цель	Стратегия организации	Тактические задачи
Создание самокупаемого бизнеса	Стратегия становления	выявление рыночных потребностей; разработка товара; организация производства; организация сбыта.
Выживание	Стратегия выживания	снижение уровня рисков; сокращение или прекращение инвестиций; Сокращение штатов; Поиск нового направления деятельности (бизнеса); Всемерная экономия средств.
Сохранение достигнутого уровня прибыльности	Стратегия сохранения статуса - кво	удержание достигнутого количества и качества продукции; мониторинг рыночной конъюнктуры для удержания своих рыночных позиций; нейтрализация для дисфункциональных проявлений в работе фирмы; совершенствование всех аспектов управления и производства.
Повышение прибыльности (дальнейшее процветание)	Стратегия экспансии	<p>I. <u>Расширение рынка:</u> привлечение новых покупателей за счет расширения рыночного пространства путем увеличения сбытовой сети; привлечение новых покупателей на старом рыночном пространстве за счет оптимизации обслуживания и освоения нового рыночного сегмента. Привлечение новых покупателей за счет увлечения ассортимента товаров, уже известных на рынке; Привлечение новых покупателей за счет предложения новых модификаций старых товаров или полностью новых товаров.</p> <p>II. <u>Расширение производства:</u> аналоговая диверсификация; конгломератная диверсификация; интегративно- вертикальная диверсификация.</p> <p>III. <u>Рост организации:</u> приобретение фирм, испытывающих трудности (присоединение, поглощение); открытие собственных филиалов.</p>

Элементы и содержание стратегического управления

Пять элементов стратегии (по [Минцбергу](#), «пять П») — план, позиция, приём, «паттерн действий», перспектива.

Содержание стратегического управления:

анализ внешней среды фирмы,

анализ её внутренней обстановки

формирование [миссии](#) и [целей](#) организации,

выбор и разработка стратегии на уровне стратегической зоны хозяйствования или деятельности,

анализ портфеля (для [диверсифицированной](#) фирмы),

проектирование [организационной структуры](#),

выбор степени интеграции и [систем управления](#),

управление комплексом «стратегия — структура — контроль»,

определение нормативов поведения и политики фирмы в отдельных сферах её деятельности,

обеспечение [обратной связи](#) результатов и стратегии компании,

совершенствование стратегии, структуры, управления.

Основные этапы стратегического менеджмента:

определение сферы бизнеса и разработка назначения организации,

трансформация назначения в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности,

определение стратегии достижения целей деятельности,

разработка и реализация стратегии,

оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

По Ансоффу особое значение в стратегическом управлении в условиях изменчивой имеет

определение и развитие диапазонов потенциальных возможностей организации —

[функционального потенциала](#) и [потенциала общего руководства](#).

Признаки грамотно поставленной цели SMARTER (более чем просто «умной»)

Цель — идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности (цель — идеал). В качестве непосредственного мотива цель направляет и регулирует человеческую деятельность. Еще одно значение — прогнозируемый конкретный, измеряемый результат деятельности (цель — показатель).

Specific: Цели должны быть **конкретными** и **напряженными**. Конкретность целей подразумевает их ясность и отсутствие причин для спора. Объект, предмет, проблема, ответы на «простые» вопросы. Достижение цели должно способствовать развитию субъекта, стимулировать его к преодолению трудностей, включать интерес, мотив, вызов.

Measurable: Цели должны быть **измеряемыми**, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они выполняются (или нет). Не мнения, но факты.

Agreed: Цели должны быть **согласованными** и **достижимыми**. Согласованность целей означает и их увязку с целями организации, с внешней средой, с собственными возможностями, качествами, потенциалом к развитию работника и согласие с ними работников.

Realistic: Цели должны быть **реалистичными** и **уместными**, что делает их более привлекательными для всех участников. Цели уместны, когда они находятся в согласии с целями фирмы и стремлением работников к развитию, и реалистичны, когда в их постановке принимает участие исполнитель.

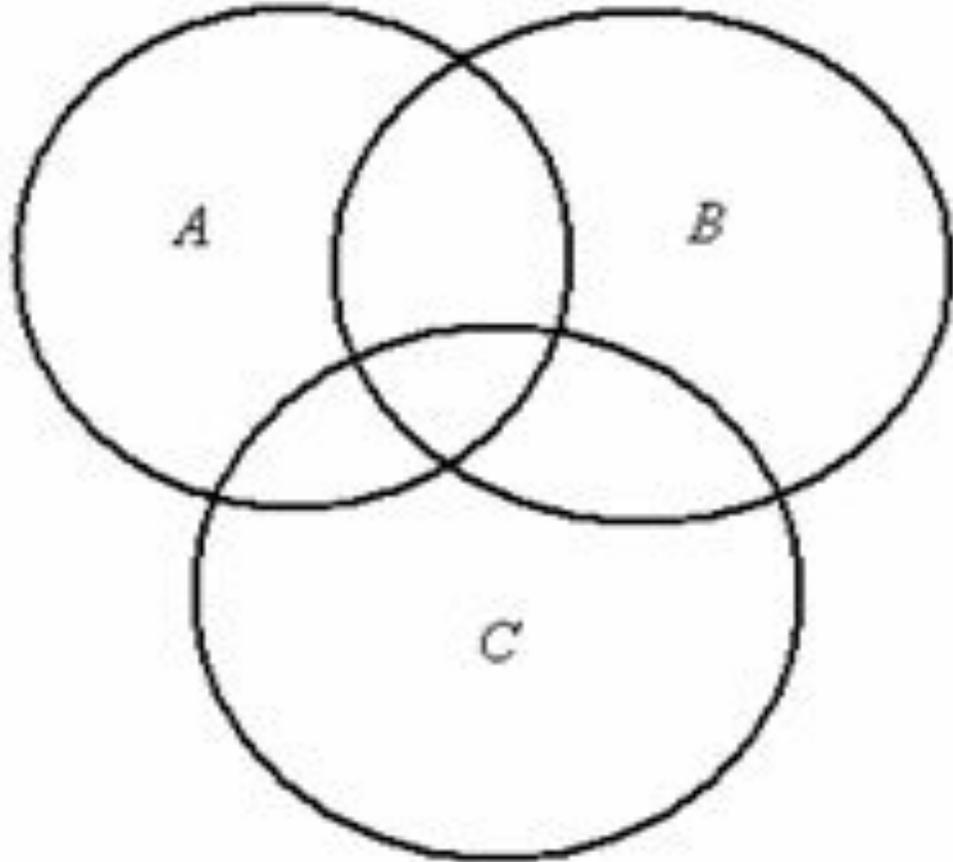
Time-related: Цели должны быть **соотнесены со временем** — то есть, известно, к какому моменту следует их выполнить.

Economy: Цель должна быть достигнута наиболее **экономичным** способом (с учетом всех остальных критериев).

Environmentally friendly: Актуальным аспектом целеполагания является **экологическая приемлемость** процессов и результатов достижения цели

Resources decision, procurement of resources: Достижение цели должно быть обеспечено всеми видами своевременно поступающих **ресурсов**.

Принципиальная схема взаимодействия аспектов среды влияния на поведение (модель «Три среды»)



Среда организации, по мнению **Р.Дафта**, автора многочисленных работ в области менеджмента, может быть представлена как внешняя, состоящая из **общей, или всеобщей** (генеральной) среды и **среды задач** (функциональная, задающая среда), и **внутренняя среда**. **Аналогичным образом можно представить совокупность факторов и их источников, влияющих на человека и его жизнь, принятие решений.**

A – область всеобщей (общей) внешней среды. Постоянная динамика

B – область среды непосредственного воздействия. Постоянная динамика

C – внутренняя среда. Постоянная динамика

Область пересечения как совокупность актуальных системных и ситуативных факторов, определяющих восприятие, оценку, принятие решений

Необходимо исследовать: Текущее состояние и перспективы, тренды, тенденции, взаимовлияние.

Всеобщая среда (среда косвенного, опосредованного воздействия) — это часть внешней среды, элементы которой значительно рассредоточены и воздействуют на человека опосредованно. Она включает социальные, демографические и экономические факторы, политические, законодательство, факторы окружающей среды обитания, технико-технологические (факторы научно-технического развития или прогресса), международные, влияющие на всех членов социума примерно одинаково. Рост инфляции или увеличение числа семей, в которых оба супруга заняты своей карьерой, являются составляющими всеобщей организационной среды. Эти факторы не обязательно оказывают прямое воздействие, которое приводит к изменению повседневной деятельности, но, в конечном итоге, их текущее состояние, перспективы изменений следует принимать во внимание, планируя свою жизнь. Так, под действием научно-технического прогресса могут изменяться требования к составу профессий, требования к образованию, количество рабочих мест на рынке труда, спрос на профессии.

Задающая окружающая среда (среда прямого, непосредственного воздействия) — часть внешней среды, близкая непосредственно к человеку и включающая группы и субъекты, которые проводят непосредственные коммуникации с человеком и оказывают прямое влияние на его основную деятельность, стороны жизни и результаты. Это среда, в которой формируются задачи, решаемые человеком. К этим секторам относятся организации, в которых работает или плотно взаимодействует человек, группы интересов и заинтересованные лица.

Внутренняя среда — это внутренний мир человека во всей его системности, сложности. Внутренний мир проявляется в поведении человека, определяемом его личностью и ситуациями, на которые он реагирует и в которых осуществляет поступки, демонстрирует поведение, нрав, стиль, культуру, характер, фобии, настроение и т.п. Ситуации и субъекты, объекты, явления внешней среды воспринимаются субъективно как результат работы сознания, в котором факторы внешней среды и внутреннего состояния человека соотносятся со стратегическими и тактическими целями жизни. Дафт Р. Менеджмент. –СПб.: Питер, 2006. С.111.

ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА - среда обитания и деятельности человечества, окружающий человека природный и созданный им материальный мир. Окружающая среда включает природную среду и искусственную (техногенную) среду, т. е. совокупность элементов среды, созданных из природных веществ трудом и сознательной волей человека и не имеющих аналогов в девственной природе (здания, сооружения и т. п.). Общественное производство изменяет окружающую среду, воздействуя прямо или косвенно на все ее элементы. Это воздействие и его негативные последствия особенно усилились в эпоху современной НТР, когда масштабы человеческой деятельности, охватывающей почти всю географическую оболочку Земли, стали сравнимы с действием глобальных природных процессов (см. также Охрана природы). В широком смысле в понятие "окружающая среда" могут быть включены материальные и духовные условия существования и развития общества. Часто под

СРЕДА СОЦИАЛЬНАЯ - окружающие человека общественные, материальные и духовные условия его существования и деятельности. Среда в широком смысле (макросреда) охватывает экономику, общественные институты, общественное сознание и культуру. Социальная среда в узком смысле (микросреда) включает непосредственное окружение человека - семью, трудовую, учебную и др. группы. БЭС. С.1140

Факторы всеобщей внешней среды (некоторые)

Всеобщая внешняя среда. Метод исследования: ситуационный PESTEL-анализ и системный анализ. Явления, элементы, факторы, ресурсы внешней среды, влияние которых может быть как позитивным, так и негативным. Объекты, предметы, глубина исследования в зависимости от интересов субъекта. Структура поуровневая. Уровни: глобальная, международная, региональная, государственная, национальная и межнациональная, территориальная (внутригосударственная региональная), муниципальная (скорее среда непосредственного влияния: то, что касается условий жизни, деятельности). Взаимосвязь и взаимовлияние, динамичность целей и средств, их диалектика.

Окружающая среда (среда обитания): космос, земля, природа, климат, места расселения и перспективы, экология

Политика: уровни: глобальная, международная, региональная, государственная, национальная и межнациональная, территориальная (внутригосударственная региональная), муниципальная. Регуляторы поведения субъектов политики.

Отношения между субъектами. Интересы. Союзы, унии, альянсы. Правовые акты, их качество, сила, обеспечение работоспособности. Динамика, диалектика, конфликты. Отношения подчинения, иерархии. Состояние напряженности в мире и в стране.

Экономика: Распределение ограниченных ресурсов, экономические союзы и конфликты, регуляторы поведения, производство, потребление, обмен, распределение, бюджетирование, цифровая экономика. Рынки, в т.ч. рынок труда, финансы. Текущее состояние, перспективы.

Социальное устройство и факторы на всех уровнях, культура, принципы, этика, цели, видение будущего, приоритеты, иерархия интересов и групп, политика в сфере труда, занятости, народонаселения, трудовых потоков. Организации типа ООН, МОТ, ЕС, международный валютный фонд, мировая валюта, глобализация как фактор политики и экономики, цифровизация. Религии, социальные группы, расслоение, миграция, борьба за выживание. Социальные группы, сословия, партии, движения, объединения другого типа, их роль, развитие, влияние. Прекариат, креативный класс, социальные лифты. Динамика профессий, компетенций. Социальная мобильность.

Технико-технологическая среда: актуальная и перспективная техническая революция, ее направления (перспективы).

Четвертая промышленная революция.

Вариант списка факторов для PESTEL-анализа отражен в таблице ниже/конспирологические теории власти, классовых интересов, мирового правительства, избытка населения и др. Глобализация и деглобализация, эгоцентрическое и этноцентрическое мышление/Источник: Пример PESTLE-анализа предприятия. Финансовый анализ Финансово-инвестиционный блог Жданова Василия и Жданова Ивана. <https://finzz.ru/pestle-analiz-factory-primer.html> (10.09.2020)

Политические факторы	Экономические факторы	Социокультурные факторы	Технологические факторы	Факторы окружающей среды	Правовые факторы
Государственная стабильность / нестабильность	Скорость роста	Численность населения и темпы его роста	Технологические стимулы	Погода	Дискриминационные законы
Уровень коррупции		Рождаемость			
Налоговая политика	Процентная ставка	Смертность	Научно-исследовательская деятельность	Экологическая политика	Антимонопольные законы
Свобода прессы и интересы ее владельцев		Количество браков			
Государственное регулирование и дерегулирование	Количество разводов	Распределение богатства	Доступ к новым технологиям	Давление со стороны НПО	Законы о защите прав потребителей
Специальные тарифы	Уровень иммиграции и эмиграции	Социальные классы			
Комитеты политических действий	Ожидаемая продолжительность жизни	Доход на душу населения	Технологическая осведомленность	Стандарты переработки	Законы о безопасности
Участие правительства в профсоюзах и соглашениях	Инфляции	Размер семьи и структура			
Регулирование конкуренции	Обменный курс	Образ жизни	Инфраструктура связи	Поддержка возобновляемой энергии	Законы о защите прав потребителей
Уровни участия избирателей	Наличие кредита	Здоровье сознания			
Количество правительственных протестов	Уровень располагаемого дохода	Средний располагаемый доход	Высокие технологии, цифровая экономика, big date, искусственный интеллект		
Расходы на оборону	Склонность людей тратить	Отношение к правительству			
Уровень государственных субсидий	Дефицит бюджета	Отношение к работе			
Двусторонние отношения	федерального правительства	Покупательские привычки			
Регулирование / ограничения импорта-экспорта	Валовой внутренний продукт	Этические проблемы			
Торговый контроль	Тенденция безработицы	Культурные нормы и ценности			
Лоббистская деятельность	Тенденции фондового рынка	Половые роли и распределение			
Размер государственных бюджетов	Колебания цен	Религия и убеждения			
Глобализация и деглобализация		Расовое равенство			
Глубинное правительство		Использование контроля над рождаемостью			
Методы достижения целей		Уровень образования			
		меньшинства			
		Уровень преступности			
		Отношение к сбережению			
		Отношение к инвестированию			
		Отношение к пенсии			
		Отношение к досугу			
		Отношение к качеству продукции			
		Отношение к обслуживанию клиентов			
		Отношение к иностранцам			

Актуальные факторы влияния на стратегию организаций и управления персоналом (новые аспекты для PESTEEL и других видов стратегического анализа и прогнозирования)

Экосистемные бизнес-модели

Глобализация и деглобализация (регионализация)

Концепция управляемого хаоса от США и проблемы с однополярностью мира. Использование неправовых методов конкуренции.

Диджитализация, возможности и угрозы. Угрозы: новые формы девиаций, кибер-преступность и кибер-войны, явное и скрытое вторжение в личную жизнь, манипуляция сознанием и ее беспредельность, риски AR VR (дополненной и виртуальной реальности). Фейк, пранк и т.п. Эгоизм, эгоцентризм, дебилизация, клиповое мышление. Изменение этики, принципов, оценочных параметров, критериев. Этические факторы: от этики капитализма и этики «цивилизованных» стран, их анализ и прогнозы последствий влияния на направленность и развитие общества и личности. Деградация культуры.

Осознание воспитывающей роли всех СМИ, медиа, бомонда и его поведения: примеры по А.Бандуре. Отсюда ответственность всей публичной деятельности и всех медийных персон, а также их «продуктов» публичного предназначения.

Командная работа. Проектные команды. Геймификация

Дистанционное управление и организации с частичным или полным дистанционным управлением и работой.

Смена и многообразие поколений на рынках труда, изменения социо-культурных факторов, аспектов, качеств, признаков. Синергия факторов разного типа и уровней.

Переселение народов, миграционные процессы

Отсутствие стратегического мышления и подхода в сочетании с некомпетентностью и амбициозностью руководства (миссия, видение будущего, принципы и этика, цели, стратегия и т.д.)

Милитаризация.

Пандемия коронавируса. Ускорение изменений.

Смена поколений. Деградация белой расы. Исламизация.

Новые формы организаций.

Наращение тотального контроля над субъектами на основе развития цифровизации, с одной стороны, расширение возможностей получения услуг, экономии времени и других ресурсов, с другой, снижение уровня приватности, автономии, безопасности, появления новых угроз, рисков.

Англофикация культурного поля, изменение культурного кода России: англицизмы, англо-саксонская культура проникает и начинает довлеть в языке, этике, искусстве, во всех видах деятельности (труд, игра, учение — Болонская система, общение, начиная с сетей, чатов, видеоконференций), в т.ч. посредством иностранных средств коммуникаций, софта. Навязывание со стороны места в мире, в мировом разделении труда, повышение уровня управляемости, лишение индивидуальности, которую следует отстаивать, национальной идентичности, способности самостоятельно мыслить и принимать решения в своих интересах, подмена и навязывание сомнительных ценностей (потребление-удовольствие-праздность), идеалов, образцов поведения.

Англизация (**англ.** anglicization, **фр.** anglicisation; также **англификация**) — усвоение английского языка или культуры, ассимиляция в англоязычную среду.

Проблемы низкой компетентности управленцев, их ценностей, эгоцентризма, слабость стратегического мышления, системного, этического, критического, самокритического. Изменение критериев отбора персонала — вместо высоких профессиональных и личностных качеств требуются и становятся

определяющими непотизм, расовые и гендерные параметры. Деградация управления. Недодуманность, недостаточная глубина проработки

управленческих решений, слабые прогнозы, волюнтаризм и политиканство, субъективизм и амбициозность, самоуверенность. /**Непотизм** — вид фаворитизма,

Области жизненных интересов и факторы, определяющие успешность

Колесо жизни (вариант) http://ksanaprus.com/wp-content/uploads/2013/06/12916_79975036.jpg (05.01.2017)



Задание:
трансформируйте
области интересов и
их достижения в
дерево целей и
факторов,
удовлетворяющее
требованиям более
чем умного
целеполагания.

<p style="text-align: center;">Внешняя среда</p> <p>Внутренняя среда</p>	<p>Возможности</p> <p>1. 2. 3. . .</p>	<p>Угрозы</p> <p>1. 2. 3. . .</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>1. 2. 3. . .</p>	<p>Поле «СИВ» (рассмотреть все возможные парные комбинации — для разработки стратегии получения отдачи от возможностей)</p>	<p>Поле «СИУ»: стратегия — использовать силы организации для устранения угроз</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1. 2. 3. . .</p>	<p>Поле «СЛВ»: стратегия — преодолеть слабости за счет возможностей</p>	<p>Поле «СЛУ»: стратегия — избавиться от слабостей и преодолеть угрозы</p>

Матрица SWOT-анализа

Этический подход

Этический подход основывается на приоритете опоры субъекта на его этической системе, на тех или иных этических, моральных убеждениях, предпочтениях, принципах, критериях, заблуждениях, маниях, фобиях, предубеждениях, девиациях и др., определяющих направленность субъекта. Неявно или явно присутствует во всем, что относится к человеческой деятельности, на любом уровне, при любом выборе, принятии решений, определении целей, критериев и средств их достижения, норм и отклонений, оценке поведения и результатов, установлении принципов, правды, справедливости, истины, при самооценке и т.п.

Этическая, нравственная оценка субъектов и их поведения осуществляется постоянно, является одним из аспектов анализа, иногда играющим ключевую роль (добро и зло, правильно-неправильно, справедливо-несправедливо и т.п.). Этические системы субъектов и оценочные критерии, параметры субъективны, но они постоянно присутствуют в человеческой жизни и деятельности.

Мораль (от лат. *Moralis* — нравственный) — социальный институт, система моральных норм, санкций, оценок, предписаний, образцов поведения. Мораль выполняет многообразные социальные функции. Она поддерживает и обеспечивает существование породившей ее социальной системы, регулирует, упорядочивает, оформляет, оценивает взаимодействие и поведение представителей социальных групп, обеспечивая выполнение необходимых или желательных для общества и различных общностей форм поведения и деятельности их членов, представляет обществу систему соответствующих оценок и санкций за отклонение в выполнении этих форм и видов деятельности. В качестве социального института оказывается хранилищем, накопителем вырабатываемых в обществе и различных группах норм, представлений о должном, желательном, формирует нравственную сферу общественного сознания и систему моральных образцов, нравов, обычаев. Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д.М.Гвишиани, Н.И.Лапина; сост. Э.М.Коржева, Н.Ф.Наумова. – М.: Политиздат, 1989. С.166-167. Поскольку все поступки и поведение людей и социумов могут получить этическую моральную оценку и иметь моральное значение, постольку оправдано считать мораль и изучающую ее этику, все формы прикладной этики повсеместно принадлежащими и охватывающими бытие и сознание человечества, его групп и индивидов.

Философскую науку, предметом изучения которой являются мораль, нравственность, называют этикой (от гр. *ethos* — обычай). Этика выясняет место и роль морали в системе других компонентов культуры (таких как наука, право, религия, искусство и др.), анализирует ее природу и внутреннюю структуру, изучает происхождение и историческое развитие нравственности, обосновывает различные ее системы.

В настоящее время признается, что функции этики многообразны, и основные из них следующие:

1. Регулятивная — этика регулирует поведение людей, позволяет привести его в соответствие с требованиями морали, определяет нормативы поведения, поступков, деятельности субъектов и позволяет давать им моральную оценку.
2. Ценностно-ориентирующая — знание основных этических норм и правил ориентирует человека в мире окружающих его духовных ценностей и позволяет оценивать явления мира с позиций норм морали.
3. Познавательная (гносеологическая) — благодаря этике, человек познает нравственную ценность явлений, поступков, поведения, деятельности.
4. Воспитательная — этика формирует важнейший элемент сознания — моральное сознание, воспитывает, способствует усвоению, интернализации нравственных норм, привычек, обычаев, нравов, признанных социумом образцов поведения.
5. Оценочная — благодаря этике, человек в состоянии оценивать с позиций этических категорий, критериев, принципов поведение, поступки, деятельность личности и социума, способы и методы освоения человеком действительности.
6. Мотивационная — категории, убеждения, принципы морального характера включены в состав оценочных факторов при формировании мотива в сознании человека. Этика позволяет человеку оценивать и по возможности оправдывать свое поведение с помощью нравственной мотивации.
7. Коммуникативная — этика и этикет выступают как фактор восприятия людей в процессе общения, распознавания ряда особенностей общающихся сторон, служит объектом передачи информации о ценностях жизни, нравственных контактов людей.
8. Личностно- и социально формирующая функция этики — этика активно участвует в формировании ряда личностных характеристик (в частности, направленности) и качеств социума, выступает как стимулирующий или ограничивающий фактор. Нравственные категории, критерии, принципы являются факторами, рассматриваемыми личностью в процессе установления и следования ведущей потребности, желанию, интересу, мотиву, идеалу, убеждению, установке, ценностной ориентации, служат формированию мировоззрения в целом.

URL: <http://etika-education.ru/podgotovka-k-ekzamenu-po-etike-funkcii-etiki.html> Дата обращения 14.12.2013

Выражение "**готтентонская мораль**" о принципе двойных стандартов уже давно укоренилось в психологии. Такой принцип мышления присутствует не только среди ваших знакомых и близких, но и в политике.

Однажды европейский миссионер побывал в Южной Африке, где изучал аборигенов. В частности, он общался с племенем кхои (готтентоты). Чтобы узнать, какой моралью живут местные, что для них хорошо, а что плохо - он спросил у одного из них, знает ли он, что есть добро, а что зло. Готтентот ответил, что знает, что такое хорошо и что такое плохо, без всяких сомнений. Зло, по мысли готтентота, это тот случай, когда у тебя крадут твой скот и твою жену, а добро - когда ты крадешь чужой скот и жену. Суть психологии подобного мышления в следующем. Все, что делаем мы, и что делают нам, все, что приводит к собственному счастью и пользе - добро. А все, что приносит боль и вред - зло. При этом важно учитывать только личные желания и стремления. Что такое хорошо, знает только субъект отношений. Если действие принесет нам пользу, значит, оно добродетельно. Все считается добрым и хорошим, что доставляет нам удовлетворение и счастье. Но если другой совершает аналогичные действия с нами, то это воспринимают как зло. Африканский абориген думает, что его зло по отношению к другому есть добро, если оно приносит ему радость. Совсем иной случай, когда тоже самое "добро" делают готтентоту - ему это не нравится. Определение готтентотской морали сводится к формуле: "Все средства хороши", если они мне полезны. Готтентотскую этику по-другому называют двойными стандартами. Для того, кто действует согласно этой морали, есть свой стандарт действий, который применим лишь к нему, к другим же применяется другой

Эмоциональный подход, фактор

Из психологии известно, что **эмоции** (от лат. *emovere* — волновать, возбуждать) — особый класс психических процессов и состояний (человека и животных), связанных с инстинктами, потребностями, мотивами и отражающих в форме непосредственного переживания (удовлетворения, радости, страха и т.д.) значимость действующих на индивида явлений и ситуаций для осуществления его жизнедеятельности. Сопровождая практически любые проявления активности субъекта, эмоции служат одним из главных механизмов внутренней регуляции психической деятельности и поведения, направленных на удовлетворение актуальных потребностей.

Из психологии известно, что **эмоции** (от лат. *emovere* — волновать, возбуждать) — особый класс психических процессов и состояний (человека и животных), связанных с инстинктами, потребностями, мотивами и отражающих в форме непосредственного переживания (удовлетворения, радости, страха и т.д.) значимость действующих на индивида явлений и ситуаций для осуществления его жизнедеятельности. Сопровождая практически любые проявления активности субъекта, эмоции служат одним из главных механизмов внутренней регуляции психической деятельности и поведения, направленных на удовлетворение актуальных потребностей.

Эмоциональный интеллект (выражаемый через EQ — коэффициент эмоционального развития), согласно Гоулману, представлен способностями к самоосознанию, саморегуляции или самоконтролю, умением стимулировать других, способностью сопереживать чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатией) и навыками общения, или коммуникативными навыками.

Простейшая форма эмоций — **эмоциональный тон ощущений** — врожденные гедонические переживания (от греч. *hedone* — наслаждение), сопровождающие отдельные жизненно важные воздействия (например, вкусовые, температурные, болевые). Уже на этом уровне эмоции дифференцируются на два полярных класса. Положительные эмоции, вызываемые полезными воздействиями, побуждают субъекта к их достижению и сохранению; отрицательные эмоции стимулируют активность, направленную на избежание вредных воздействий.

Гнев: неистовство, грубый произвол, негодование, ярость... как крайность — патологическая ненависть и бешенство.

Печаль: горе, грусть, удрученность, меланхолия... Как патология — тяжелая депрессия.

Страх: тревога, дурное предчувствие, нервозность... Как психопатология — фобия и паническое состояние.

Наслаждение: счастье, радость, облегчение, блаженство... Как крайность — мания.

Любовь: приятие, дружелюбие, доверие, обожание, агапе (деятельная, одаряющая любовь).

Удивление: шок, потрясение, удивление, смешанное с восторгом.

Отвращение: презрение, надменность, омерзение, неприязнь, неприятие.

Стыд: чувство вины, смущение, досада, угрызения совести, чувство обиды, искреннее раскаяние.

Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М., 2008. С. 444—445.

Ряд выше перечисленных эмоций подпадает под определение такого явления, как «чувство».

Чувство — высшая, культурно обусловленная эмоция человека, связанная с некоторым социальным объектом (доверие, любовь и др.).

Инсайт — озарение, открытие.

Стресс (от англ. stress — давление, нажим, напор; гнет; нагрузка; напряжение) — неспецифическая (общая) реакция организма на воздействие (физическое или психологическое), нарушающее его гомеостаз, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом).

Близки к понятию стресса эмоции, называемые фрустрацией и аффектом.

Фрустра́ция (лат. frustratio — обман, неудача, тщетное ожидание, расстройство, разрушение (планов, замыслов)) — психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей.

Программно-целевой подход, метод

Согласно Энциклопедическому словарю, «программно-целевой метод в экономике увязывает цели с ресурсами при помощи программ. Каждая программа - комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей и подцелей развития хозяйства, упорядоченных в виде "дерева целей". Оценка и выбор возможных вариантов программ производятся по разным критериям (минимум затрат или времени на реализацию при фиксированных конечных показателях и т. п.) с помощью специальных приемов (напр., программных матриц)». Определение **целевой комплексной программы** развития организации целесообразно извлечь из формулировки целевой комплексной народнохозяйственной программы (ЦКП), приведенной в нормативном документе еще времен существования СССР. Согласно определению, народнохозяйственная ЦКП — это директивный и адресный документ, представляющий собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс социально-экономических, производственных, научно-исследовательских, организационно-хозяйственных и других заданий и мероприятий, направленных на решение народнохозяйственной проблемы наиболее эффективными путями в установленные сроки. В этом определении в качестве неотъемлемых элементов и признаков истинно целевой комплексной программы выступают: 1. Целевая определенность, т.е. наличие полноценных измеряемых целей развития, 2. Директивность, т.е. обязательность исполнения теми структурами и лицами, которые в ней определены, а обязательность обычно подкрепляется ответственностью, 3. Адресность, т.е. полная ясность в части объекта и субъекта программы, 4. Увязка по ресурсам, срокам, исполнителям, что предполагает полную гарантию своевременного поступления необходимых ресурсов и определенность работ по времени, вплоть до применения метода сетевого планирования. 5. Комплексность, взаимоувязку различных аспектов развития и обеспечения достижения целей. 6. Эффективность по установленным и заранее согласованным со всеми участниками реализации программы критериям. Отсутствие хотя бы одного из этих элементов не позволяет считать документ целевой комплексной программой.

Большой энциклопедический словарь. - М.: «Большая Российская энциклопедия»; СПб.: «Норинт», 2001.- С.963.

Методические указания к разработке государственных планов экономического и социального развития СССР

Программно-целевой подход является развитием, практической реализацией системного подхода в сфере управления. Для перевода системы в иное состояние следует провести системный анализ ее особенностей и особенностей внешней среды и разработать целевую комплексную программу по переводу системы в новое состояние. Целевая комплексная программа -это целевой и адресный документ, направленный на решение задачи изменения или развития системы и увязанный по срокам, ресурсам всех видов и исполнителям. Цель или цели программы должны быть «более чем умными (SMARTER). Отсутствие ясности хотя бы в одном любом элементе программы (в цели и ее измерителях, в объекте воздействия, в ресурсах, в исполнителях, в сроках) не позволяет считать ее выполнимой и лишает права называться «программой». Обычно программы имеют несколько вариантов или сценариев реализации, поскольку условия внешней среды и поведение самой системы имеют вероятностный характер и не поддаются прогнозированию с вероятностью, близкой к 100%. Цели программы подвергаются факторной или структурной операционализации (декомпозиции), проводимой для выявления факторов (движущих сил) и элементов структуры, влияющих на достижение цели. Этот процесс можно определить и как разработку дерева целей либо дерева целей и факторов. По каждому специфическому фактору следует произвести исследования, направленные на определение таких видов обеспечения, которые бы способствовали «запуску» фактора, его задействию. Нижний уровень ЦКП обычно содержит определение и обоснование ресурсов, необходимых для задействия факторов и достижения конечной цели, их количества, источников и сроков поступления.

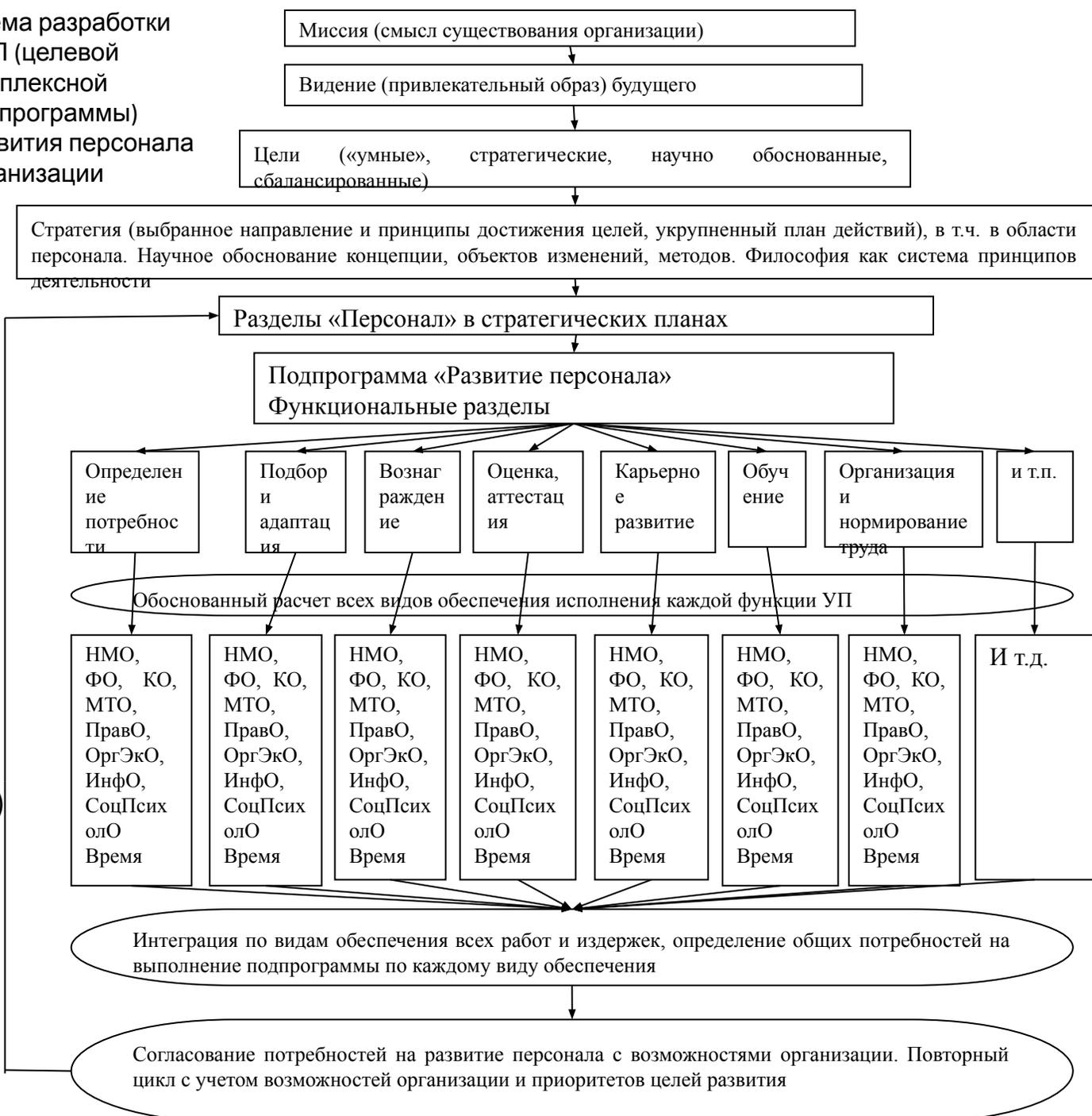
ЦЕЛЕВАЯ КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА, комплексная программа — совокупность взаимоувязанных по срокам, исполнителям, ресурсам мероприятий (действий) производственно-технологического, научно-технического, социального, организационного характера, направленных на достижение единой, общей цели. Известны федеральные и региональные, научно-технические, социально - экономические, экологические целевые комплексные программы. *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999. 479 с. / https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/20160 (30.01.2019)*

Программно-целевой подход – это форма реализации научного подхода, системного подхода, ситуативного

Программно-целевой метод



Схема разработки ЦКП (целевой комплексной подпрограммы) развития персонала организации



Источник: http://ru.solverbook.com/my_images/pic4538.jpg (24.11.2020)

Связь здравого смысла и научного подхода в ситуации необходимости понимания происходящего и формулировки проблемы. Критическое мышление. Простые вопросы и их научная интерпретация

Из стихотворения Редьярда Киплинга «Есть у меня шестёрка слуг...»: Есть у меня шестёрка слуг, Проворных, удалых, И всё, что вижу я вокруг, - Всё знаю я от них. Они по знаку моему Являются в нужде. Зовут их: Как и Почему, Кто, Что, Когда и Где...

Вопросы	Научная интерпретация вопроса
Что, кто, что происходит	Поиск, исследование многообразия значений, смыслов терминов, их отбор и согласование. Термины определяют объект исследования и предмет, многообразны. Анализ терминов и выбор или формулировка наиболее адекватного в данных обстоятельствах и согласование с заинтересованными субъектами. Анализ сред: всеобщей, задающей, внутренней. Уместен PESTEL-анализ, анализ поля сил, анализ конкурентной среды. Уместен SWOT-анализ. Описание происходящего. Модели объектов, субъектов, явлений. Морфология. Системный подход. Методы познания.
Где	Место происхождения объектов и ситуации, события, явления. Уместен PESTEL-анализ, анализ поля сил, анализ конкурентной среды. Системный анализ среды.
Когда	Время происхождения объектов и ситуации, события, явления. Время и условия деятельности, факторы и условия, обстоятельства эффективности аналогов, прообразов, образцов. Обоснованность применения в системе с учетом совпадения или близости системообразующих показателей.
Зачем	Цель проведения акций, мероприятий. Видение будущего. Цели. Критерий качества цели: SMARTER
Почему	Причины необходимости исследовать и решать проблемы, обоснование актуальности.
Тенденции развития объекта и среды	Закономерности, тренды, перспективы, прогнозы развития объекта исследования, субъектов, факторов, систем, явлений, оказывающих влияние на объект познания. Генезис
Как	Методы, способы, инструменты исследования и проведения решений в жизнь. Процессы. Планы, программы реализации. Системный подход к исследованию факторов, способствующих и препятствующих достижению цели.
В чьих интересах	Группы интересов, личности, стейкхолдеры, бенефициары — явные и скрытые, прямые и косвенные.
За чей счет	Источники всех видов необходимых ресурсов, источники всех видов обеспечения функционирования и развития. Бенефициары, инициаторы, обеспечивающие достижение, вовлеченные явно и неявно, страдающие-жертвы, активные и пассивные.
Кто судьи	Кем именно, с позиций каких индивидов или групп интересов будет осуществляться оценка результатов, эффектов и эффективности, выбираться методы, предприниматься те или иные меры, шаги, проводиться мероприятия. Судьи, оценщики.
Сколько	Количественные параметры, измерители, оценочные характеристики, нормативы, идеальные или приемлемые значения, показатели. Эффективность.

Пять почему — [техника](#), используемая для изучения [причинно-следственных](#) связей, лежащих в основе той или иной проблемы.^[1] Основной задачей техники является поиск [первопричины](#) возникновения [дефекта](#) или [проблемы](#) с помощью повторения одного вопроса — «Почему?». Каждый последующий вопрос задаётся к ответам на предыдущий вопрос. Количество «5» подобрано [эмпирическим](#) путём и считается достаточным для нахождения решения типичных проблем.

Методика фактчекинга «5W+H»

Как использовать критическое мышление в информационном потоке

<https://trends.rbc.ru/trends/education/5e81f1339a7947c0a7a6eef3> (20.08.2020)

«5W+H» — это система вопросов, которые вы можете задавать ко входящей информации. W и H обозначают первые буквы специальных вопросов в английском языке:

What? — что произошло?

Why? — почему это произошло?

Who? — кто об этом сообщил?

Where? — где это случилось?

When? — когда произошло?

How? — как это произошло?

Чтобы проверить подлинность новости, попробуйте найти ответы на эти шесть вопросов. Если они вас устроят, скорее всего, журналист честен, а информация правдива.

Метод проверки источников IMVAIN

Журналист обязан сослаться на источник информации в новостях. Метод IMVAIN — это свойства, которыми должен обладать надёжный источник.

Метод назван по первым буквам этих свойств:

Independent — независимый? Кто является источником информации? Какую выгоду получает источник от распространения новости? Если да, что они получают и почему?

Multiple — множественный? Есть другие источники, говорящие о том же? Есть источники, которые опровергают эту новость? Если источник один, почему? Если источников несколько, насколько они связаны и почему?

Verify — проверенный? Источники предоставляли доказательства своих слов или опровергали претензии раньше?

Authoritative — авторитетный? Почему источнику можно верить? Откуда он знает о том, что сообщает? Если не был на месте лично, откуда получил информацию?

Named — названный? Как подписан источник? Сможете найти его в интернете? Он появлялся раньше? Если не сможете найти его, как это повлияет на доверие к изданию, которое сообщило новость?

Вопросы IMVAIN нужно задавать только к источнику, а не новости в целом. Если вы ответили на все вопросы и они вас устраивают, значит источнику можно доверять. Если не можете ответить на два и более вопроса, не доверяйте этой информации.