

*Жантаева Г. М., ст. преп.  
Таразский Инновационно-Гуманитарный Университет Республики Казахстан  
Усманов Д. И., ассистент, аспирант,  
Ягуткина Е. С., частный инвестор,  
Ягуткин С. М., д-р экон. наук, проф.*

*Белгородский государственный национальный исследовательский университет*

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОШИБОК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО КОМПЛЕКСА

yagutkin@yandex.ru

*В статье рассматриваются проблемы формирования и развития методологической концепции теории управленческих ошибок институционального развития АПК, обосновывается циклический характер институциональных кризисов и катастроф в неустойчивой экономике нестабильного общества, предлагается классификация управленческих ошибок.*

**Ключевые слова.** *Нестабильное общество, неустойчивое экономическое развитие, теория управленческих ошибок, институциональные факторы развития АПК, организационные кризисы и катастрофы, институциональное развитие экономики, классификация управленческих ошибок.*

Теория управленческих ошибок институциональной экономики в России и за рубежом всегда находилась, продолжает и будет находиться в будущем под своеобразным идеологическим табу, что объясняется следующими причинами.

*Во-первых*, чисто психологически, публичное признание ошибок, умение делать из них соответствующие выводы, а так же наличие дара убеждения о возможности исправления последствий допущенных ошибок и перехода объекта управления в качественно иное состояние предполагает обладание соответствующими индивидуальными качествами, которые свойственны далеко не всем работникам органов институционального управления. Данные тестирования 120 административно-управленческих работников профильных институтов АПК, проведенные нами в Казахстане и России в 2009-2012 гг. показали, что не более 10% от их общего количества готовы публично признать функциональные ошибки.

*Во-вторых*, признание собственных ошибок для административно-управленческих работников может иметь эффект антирекламы. В условиях, жесткой конкурентной политической борьбы, выборности центральных и региональных органов власти, признание допущенных ошибок может нанести вред имиджу не только самих работников аппарата управления, но и политическим партиям, которые они представляют. Поэтому подчиняясь партийной дисциплине, управленческий персонал вынуждены скрывать недостатки действующего институционального механизма и результатов его реформирования.

*В-третьих*, информация о допущенных аппаратом управления ошибках может привести к увеличению «упущенной прибыли» за счет

разрыва сложившихся и потери перспективных хозяйственных связей, а вместе с этим и снижению потенциальной прибыли хозяйствующих субъектов рынка, финансирующих лоббистскую деятельность политических партий формирующих институты управления развитием АПК.

Существуют различные определения институционального развития [1-5], однако общее содержание отражает изменение системы взаимосвязи между хозяйствующими субъектами процесса общественного воспроизводства.

С позиций предмета исследования, категория «институциональное развитие АПК» предполагает интенсивное развитие производства продуктов питания и сельскохозяйственного сырья в неустойчивой экономике, характерной для нестабильного общества.

Категория «неустойчивая экономика» – это система отношений общества, при котором неизбежны циклические изменения, связанные с различными фазами её развития: спад, оживление, рост.

Категория «нестабильное общество» предполагает наличие устойчивых групп населения с ярко выраженными антагонистическими противоречиями, разрешение которых сопровождается перманентными социально-экономическими конфликтами.

Категория «управленческая ошибка аппарата управления сельскохозяйственного предприятия» – это процесс разработки и реализации комплекса мероприятий, способствующих не оптимальному использованию ресурсов и образованию упущенной прибыли, при производстве и обмене продуктов питания и сельскохозяйственного сырья.

Развитие современной методологической концепции теории управленческих ошибок ин-

ституционального развития АПК предполагает выделение следующих основных положений.

*Первое* – управленческие ошибки неизбежны, в известном смысле слова, они носят фатальный характер. Приоритет развития научно-технического прогресса, его многогранный характер предопределяет неизбежность возникновения ошибок и потерь в отношении любой системы управления независимо от уровня иерархии и достигнутых результатов. Смысл данного постулата заключается в том, что каких бы впечатляющих успехов не добивался аппарат государственного управления и хозяйствующие субъекты рынка, всегда имеются неиспользуемые резервы производства связанные с новыми достижениями научно-технического прогресса, о которых работникам аппарата управления ничего неизвестно, поэтому оптимальный вариант разработки и реализации управленческих решений, всегда лучше используемого варианта. Результаты проведенного нами анализа показывают, что фактическое производство сельскохозяйственной продукции с 1 га пашни в Казахстане, Белгородской и Нижегородской областях, относительно расчетного максимального биоклиматического потенциала, предполагающего внедрение интенсивных технологий и внедрение достижений научно-технического прогресса, в среднем снизилось с 78% в 1986-1990 гг. до 65% в 2000-2006 гг. и 63% в 2007-2011 гг., соответственно. Тенденция снижения, связана с износом активной части основных средств сельскохозяйственных предприятий и нарушением баланса между внесением и выносом питательных веществ, ведущему к снижению естественного плодородия почв. Данные тенденции являются типичными для фаз кризиса неустойчивой экономики, нестабильного общества.

*Второе.* Полную величину управленческой ошибки невозможно определить методами прямого счета, поэтому управленческие потери институционального развития во многом абстрактны и субъективны. Они могут быть выражены через оценку достигнутых результатов объектов управления, привязанных к конкретной ситуации, в пространстве и времени. Например, системе управления конкретного сельскохозяйственного предприятия, его структурных подразделений, производству и продажам в оптово-розничной торговле конкретных видов продуктов питания, сельскохозяйственного сырья и т.д.

*Третье.* Наличие двойственного характера проявления управленческой ошибки. Это, во-первых, снижение количества потребляемых благ, в данном случае производства и потребление продуктов питания и сельскохозяйственного сырья, членами общества, ухудшение рациона

питания значительной части населения. Во-вторых, это величина перерасхода ресурсов, вследствие их недостаточно эффективного использования в сравнении с оптимальным вариантом развития и не использованием обществом имеющихся резервов производства. Это приводит к росту затрат на производство и росту цен на продукты питания, извлечением монопольной ренты, оплатой конечными потребителями бесхозяйственности, бесполезных и экономически необоснованных издержек, содержанием лишних промежуточных звеньев и посредников. Например, из-за различных торговых наценок, удельный вес сельскохозяйственного сырья в 1 кг хлебобулочных изделий колеблется по регионам России и Казахстана примерно в одинаковых границах: от 15 до 23%. Поэтому, при убыточности сельскохозяйственного производства предприятия торговли и переработки имеют устойчивую прибыль.

*Четвертое.* Институциональные управленческие ошибки всегда ведут к неизбежным экономическим потерям. Однако риски потери ресурсов, вызванные ошибками аппарата управления не должны угрожать жизнеспособности сельскохозяйственного предприятия, т.е. являться причиной организационной катастрофы, ведущей к смене собственника ресурсов. Проведенные исследования показывают, что следствием низкой рентабельности и убыточности 680 из 740 исследуемых хозяйств Южного Казахстана, Белгородской и Нижегородской областей в 2000-2011 г. являются объективные внешние институциональные факторы, характерные для всех постсоветских государств: межотраслевые и межрегиональные диспропорции, диспаритет цен и т.д.

*Пятое.* Производство и реализация сельскохозяйственной продукции связано с риском неблагоприятного воздействия природных факторов и формированием страховых переходящих запасов оборотных средств. Однако, ошибки управления связаны с риском проявления неучтенных, форс-мажорных факторов и обстоятельств, поэтому их невозможно хеджировать. Ошибки институционального управления всегда связаны с проявлением человеческого фактора. Поэтому, повышение квалификации специалистов, плановая переподготовка работников аппарата управления, изучение и внедрение достижений передового опыта существенно снижают вероятность риска их появления.

*Шестое.* Аналитические расчеты количественных оценок управленческих потерь, причины и последствия ошибок институционального управления всегда носят рекомендательный (индикативный) характер. Совершенству искусства управления нет предела, иначе остановить-

ся прогресс общества. Поэтому задача многокомпонентного институционального анализа заключается в том, что бы на этом временном этапе развития системы управления выявить имеющиеся ошибки их устранить и перейти на качественно новый этап. Прогнозы риска управленческих ошибок носят вероятный характер. Их задача не допустить повторения существующих ошибок. Затем выявить новые неизбежно возникающие ошибки, снова их устранить и перейти на новый еще более высокий уровень качественного развития и так бесконечно пока существует сама жизнь и человеческое общество.

*Седьмое.* Научно-технический прогресс, увеличение ресурсов, находящихся в собственности и пользовании сельскохозяйственных предприятий, рост масштабов производства, способствуют повышению количественных потерь допущенных ошибок институционального управления.

*Восьмое.* Усиление конкурентной борьбы, увеличение корпоративных связей, усложнение стоящих перед аппаратом управления задач, диверсификация производства способствуют тенденции увеличения количества допускаемых ошибок. Практически все из 1000 чел. опрошенных руководителей сельскохозяйственных предприятий отметили, что за период с 1992-2011 гг. их рабочая нагрузка существенно возросла, что привело к увеличению интенсивности и росту продолжительности рабочего дня.

*Девятое.* Многоотраслевой характер сельскохозяйственных предприятий способствует образованию эффекта обратной связи, суть которого заключается в том, что ошибки и потери ресурсов, допущенные в одной отрасли, ведут к увеличению предпринимательского риска в других отраслях. Например, снижение объемов производства в кормопроизводстве, автоматически приводит к сокращению объемов производства в животноводстве.

*Десятое.* Для ошибок институционального управления характерно наличие жизненного цикла состоящего из следующих взаимосвязанных этапов: выявление ошибки; определение потерь ресурсов; выявление причин возникновения ошибки и разработка рекомендаций по устранению ее последствий; прогнозирование предпринимательского риска и проведение комплекса мероприятий по его снижению.

*Одиннадцатое.* Причины возникновения ошибок институционального управления имеют тройственный характер. Во-первых, появление качественно новых ошибок, связанных с воздействием научно-технического прогресса, усложнением и качественным изменением проблем, стоящих перед аппаратом управления. Во-вторых, появление новых ошибок связанных с

использованием нетрадиционных подходов решением старых проблем. В-третьих, повторение допущенных ранее ошибок.

Мировая практика показывает, что в условиях кризиса ошибки институционального управления связанные с решением новых, неизвестных ранее аппарату управления задач примерно составляют более 60% от их общего количества. Аналогичная ситуация сегодня наблюдается и в России, где подавляющая часть работников аппарата управления столкнулась с новыми, до селе неизвестными задачами. Отсюда неизбежные ошибки.

*Двенадцатое.* Допущенная ошибка не должна дважды повторяться. Для этого используется мониторинг управленческих ошибок. Причины, вызывающие каждую ошибку должны анализироваться и систематизироваться. Выводы и рекомендации управленческого анализа должны способствовать качественному изменению всей системы управления сельскохозяйственным предприятием, её адаптации к достижению новых целей и задач. При этом изучаются ошибки управления, допущенные другими хозяйствующими субъектами продовольственного рынка. В известном смысле слова искусство институционального управления заключается в том, чтобы не повторять чужие и собственные ошибки. Аппарат управления, дважды повторяющий одну и ту же ошибку, является профессионально некомпетентным. Специфика современной России заключается в том, что разрушение действующей во времена Советского Союза системы повышения квалификации и переподготовки кадров, автоматически привело к тиражированию типичных ошибок. Все из 1000 чел. опрошенных руководителей отметили, что они в различной степени повторяют типичные ошибки, допущенные их коллегами из других хозяйств и признали необходимость восстановления прежней системы повышения квалификации работников аппарата управления.

Управленческая ошибка, как ситуация возможной потери ресурсов ведет к увеличению предпринимательского риска сельскохозяйственных предприятий. Чем больше вероятность управленческой ошибки, тем выше риск, тем сложнее поиск заинтересованных партнеров и меньше возможность привлечения внешних инвестиций.

Теория управленческих ошибок в институциональной экономике находится в стадии своего формирования, поэтому представляется целесообразным для определения взаимосвязи между ошибками аппарата управления и рисками потерь ресурсов провести их классификацию. В широком смысле слова понятие классификация означает разделение по признакам. Отсюда в

самом общем виде классификация управленческих ошибок – это распределение риска потерь ресурсов по определенным признакам на конкретные группы, с которыми может столкнуться аппарат управления сельскохозяйственных предприятий, при принятии и реализации

управленческих решений необходимых для достижения поставленных целей и задач.

Это положение лежит в основе классификации ошибок институционального управления, представленной в табл. 1.

Таблица 1

### Предлагаемая классификация ошибок институционального управления

Признак	Виды управленческих ошибок
Результат последствий	Допустимые, недопустимые
Иерархия управления	Объективные, субъективные
Время действия	Оперативные, тактические и стратегические
Функции управления	Технологические, организации, координации, планирования, маркетинга, сбыта и торговли
Масштаб последствий	Локальные (допустимые), глобальные (недопустимые)
Последствия воздействия	Катастрофические, кризисные, устранимые
Степень проявления	Первичные, вторичные
Тенденции развития	Динамические, статические
Характер проявления	Циклические, ожидаемые, непредсказуемые (форс-мажорные)
Отношение к среде	Внутреннего проявления и внешнего проявления
Используемые ресурсы	Технологические, кадровые, финансовые, организационные
Опыт управления	Ретроспективные, инновационные
Уровень конкурентоспособности	Ошибки лидеров, ошибки среднестатистических конкурентов, ошибки аутсайдеров
Субъект управления	Индивидуальные (эксклюзивные), типичные
Способ принятия решения	Личные, групповые
Метод управления	Административные, экономические, социально-психологические

Построение классификации ошибок институционального управления предполагает выделение её тройственного характера. Во-первых, ошибка может, как зависеть так и не зависеть от уровня профессиональной подготовки и результатов профессиональной деятельности конкретных работников аппарата управления или структурных подразделений системы институционального управления, выполняющих свои функциональные обязанности. Ошибки изначально могут носить объективный и субъективный характер. Во-вторых, управленческая ошибка, как характеристика профессиональной деятельности персонала управления сельскохозяйственного предприятия зависит от способов принятия и реализации управленческих решений. В-третьих, как результат деятельности системы институционального управления ошибка всегда ведет к потере ресурсов.

Ключевым положением современной теории ошибок институционального управления является то, что результаты последствий допускаемых аппаратом управления ошибок не должны приводить к возникновению организационных кризисов и катастроф на сельскохозяйственных предприятиях.

Предлагаемая категория «организационный кризис» – это состояние сельскохозяйственного предприятия, при котором его дальнейшее функционирование невозможно без потери части ресурсов. Как правило, это состояние возникает в убыточных и низкорентабельных хозяй-

ствах, которые не имеют необходимых финансовых ресурсов для ведения расширенного воспроизводства и вынуждены продавать часть основных ресурсов для ликвидации финансовой задолженности.

Предлагаемая категория «организационная катастрофа» – это состояние сельскохозяйственного предприятия, при котором оно объявляется банкротом, и вводится институт внешнего управления, с последующим юридическим оформлением смены собственника.

Прогнозирование рисков возникновения ситуации организационных кризисов и катастроф, предполагает осуществление следующих основных этапов в системе диагностики и управления ошибками аппарата управления.

*Первый этап* заключается в том, что бы на основе многофакторного сравнительного анализа конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий, а так же изучения достижений научно-технического прогресса выявить допущенные управленческие ошибки и причины их возникновения.

На *втором этапе* анализируются причины и последствия допущенных ошибок, оцениваются сложившиеся и потенциальные потери ресурсов, прогнозируется изменение ситуации предпринимательского риска в ближайшей и отдаленной перспективе. При этом основной упор делается на оценку эффективности институтов антикризисного управления системы органов

государственного и муниципального управления.

*Третий этап* заключается в идентификации проблем институционального управления. Поскольку, современная методологическая концепция теории проблем управления находится в стадии своего формирования, то представляется целесообразность раскрыть смысловое содержание рассматриваемой экономической категории «проблема институционального управления». С позиций предмета исследования – это ситуация, при которой достижение поставленных целей и задач, связанных с производством и реализацией продукции сельского хозяйства традиционными методами и институтами управления не представляется возможным. Решение проблем всегда предполагает использование новых оригинальных и нетрадиционных способов их решения. Поэтому на этом этапе аппарат институционального управления акцентирует свое внимание на изучении достижений научно-технического прогресса и экономической целесообразности их внедрения в производство, с целью приобретения сельскохозяйственным предприятием конкурентных преимуществ основанных на повышении качества продукции и сокращением затрат на её производство.

*Четвертый этап* предполагает обоснование критериев оптимальности управленческих решений. Безусловно, для каждой конкретной ситуации используются индивидуальные критерии оптимальности, однако, с позиций повышения конкурентоспособности отечественных производителей, реализация принимаемых аппаратом управления решений должна способствовать снижению затрат и увеличению объемов производства и реализации сельскохозяйственной продукции.

На *пятом этапе* осуществляется выбор стратегической альтернативы. Здесь составляются технологические карты, обосновываются объемы производства и реализации продукции, осуществляется выбор каналов реализации и заинтересованных партнеров. Рассматриваются различные варианты, и утверждается в окончательном виде бизнес план сельскохозяйственного предприятия.

*Шестой этап* предполагает обоснование допустимых границ предпринимательского риска, расчет перспективных критериев конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу.

На *седьмом этапе* осуществляется выполнение принятых решений и организация управленческого мониторинга. Это позволяет определить отклонения фактических результатов от оптимальных, выявить новые ошибки управления связанные с развитием научно-технического

прогресса и разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности сельскохозяйственного предприятия.

Таким образом, современная методологическая концепция теории управленческих ошибок институционального АПК, предполагает проведение комплекса мероприятий по повышению эффективности сельскохозяйственного производства, снижению величины предпринимательских рисков. Институциональное развитие напрямую связано с процессом выявления допущенных аппаратом управления ошибок, анализом причин их возникновения, разработкой комплекса мероприятий по их своевременному устранению, повышению конкурентоспособности отечественных производителей и планомерному переходу системы институционального управления в качественно новое состояние.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абубакиров Р.Ф. Институциональное регулирование инвестиционно-инновационных отношений в социальной сфере современной российской экономики: монография – М.: Издательство «Креативная экономика», 2008. – 296 с.
2. Кирдина С. Г. X и Y экономики: Институциональный анализ: Политика; Идеология; Экономика: Монография, М.: Наука, 2004 – 256 с.
3. Мельников В.В. Институциональная трансформация механизма государственных закупок в постсоветской России: монография. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2008. – 220 с.
4. Нурев Р.М. Очерки по истории институционализма. Ростов н/Д: Изд-во "Содействие - XXI век"; Гуманитарные перспективы, 2010. – 480с.
5. Сухарев О.С. Институциональное планирование, траектории институционального развития и трансакционные издержки. – JOURNAL OF INSTITUTIONAL STUDIES (Журнал институциональных исследований) Том 4, № 3. 2012 с. 95-11
6. Фрейнкман, Л. М. Анализ институциональной динамики в странах с переходной экономикой / Л. М. Фрейнкман, В. В. Дашкеев, М. Р. Муфтяхетдинова – М.: ИЭПП, 2009. – 252 с.: ил. – (Научные труды / Ин-т экономики переход. периода; № 126).