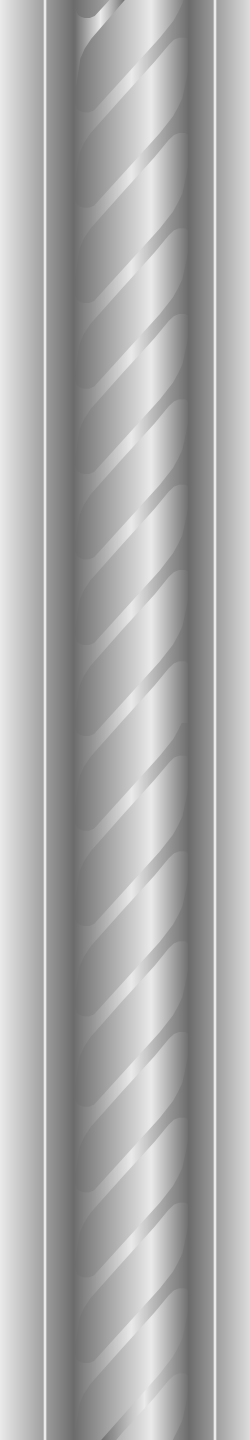


# МЕТОДОЛОГИЯ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

# Тема 1.

## Методология исследования систем

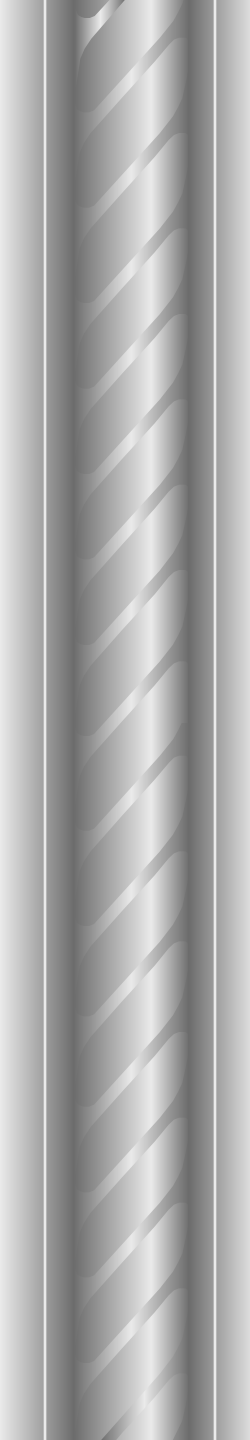
1. Цель и предмет исследования курса.
2. Гипотеза и концепция исследования систем.
3. Парадигма российского менеджмента и зарубежный опыт



***Питер Друкер: «Нет бедных и богатых стран – есть плохо и хорошо управляемые страны»***

- Термин **«управление»** шире, чем термин **«менеджмент»**, т.к. применяется к разным видам человеческой деятельности
- Понятие **«менеджмент»** применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях
- **«Менеджер»** - человек, субъект управления, действующий в рамках организации. прошедший, как правило, специальную подготовку

- **Бизнес (предпринимательская деятельность)** – инициативная, самостоятельная деятельность, на свой страх и риск, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг.
- **Бизнесмен** – это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход
- **Менеджер** – занимает постоянную должность, в его подчинении находятся факторы производства



**Менеджмент – это  
самостоятельный вид  
профессиональной деятельности,  
направленный на достижение  
намеченных целей путем  
рационального использования  
материальных и трудовых  
ресурсов**



**1916 г.**

**А.Файоль**

**«Для всех процессов  
управления в организации  
характерно наличие  
однородных видов  
деятельности»**

## Можно сгруппировать все виды управленческой деятельности в четыре основных функции управления:

- 1) **планирование**, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению;
- 2) **организация** или распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;
- 3) **мотивация** исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;
- 4) **контроль**, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.



**Дата рождения менеджмента**

**1886 г.**

**Таун представил доклад «Инженер как  
ЭКОНОМИСТ»**

**о роли менеджмента как относительно  
самостоятельной сферы научного  
знания и профессиональной  
специализации**

# Объективные предпосылки менеджмента

- **Индустриальный способ организации производства.** Крупная промышленность уничтожает прежнюю изолированность рабочих, формируя отношения коллективности. Роль руководителя возросла.
- **Зрелый, сформировавшийся рынок.** Свойственные рыночным отношениям риск и неопределенность способствуют развитию в менеджерах качеств самостоятельности и ответственности за свои шаги.

# Подходы в менеджменте

**С конца XX века в менеджменте следующие подходы:**

- Процессный;**
- Системный;**
- Ситуативный.**

## **Процесный подход**

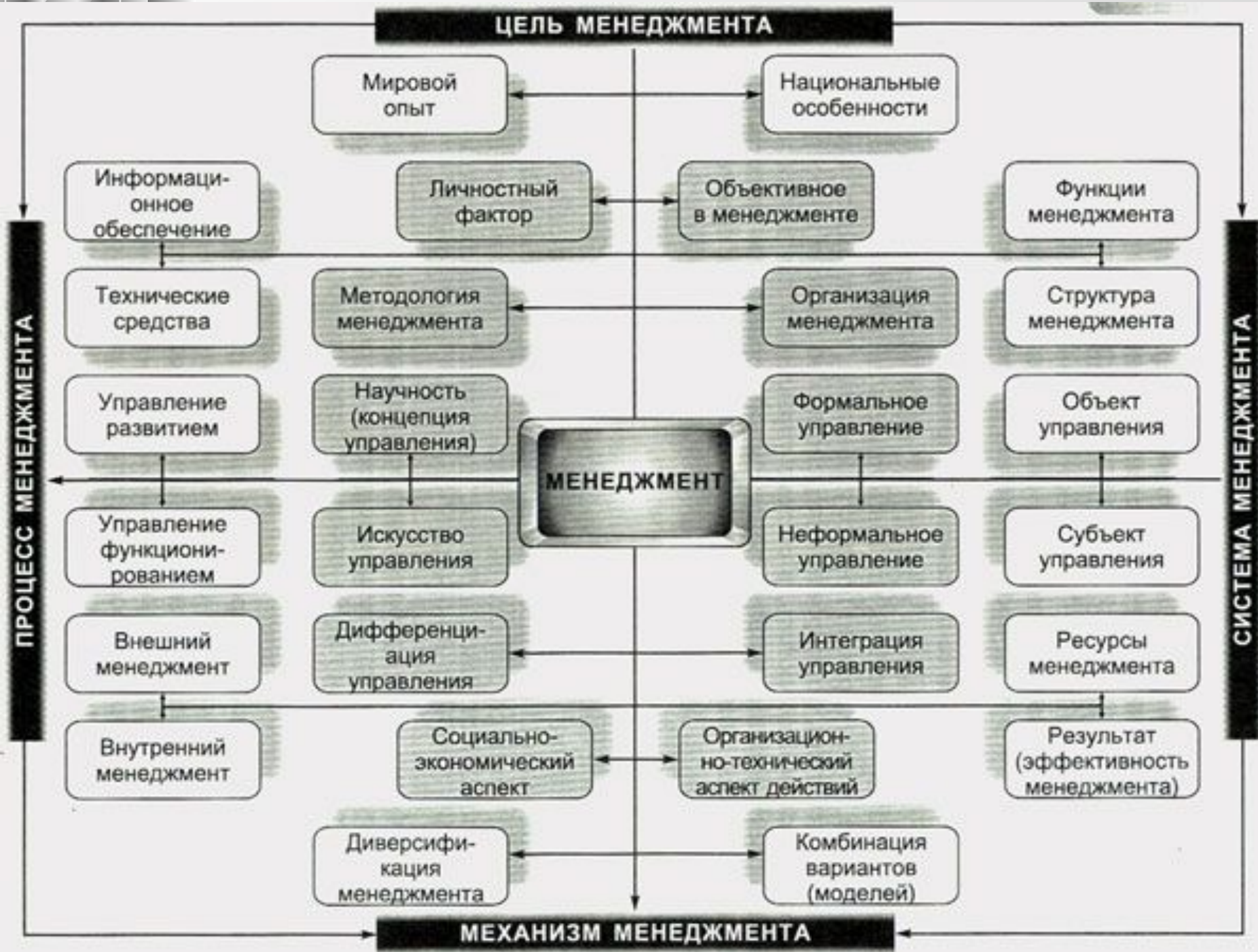
**Работа по достижению целей представляет собой не единовременное действие, а серию непрерывных взаимосвязанных действий. Все эти действия составляют единый процесс.**

**«Процесс управления – это сумма управленческих функций, включающих планирование, организацию, мотивацию, координацию и контроль». (Анри Файоль)**

**Современный менеджмент включает следующие функции: планирование, организацию, надзор, мотивацию, руководство, координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, подбор персонала.**

# Системный подход

**Любая организация – совокупность элементов и взаимосвязей внутренних и с окружающим миром (открытая система), которая может приспосабливаться к изменяющейся окружающей среде**







## Гипотеза исследования

*hypothesis* – это рассуждение, догадка, ещё не доказанная и не подтверждённая опытом.

Обычно гипотезы начинаются словами:

**Может быть... Возможно...**

**Предположим что... Если .....**



**Почему у тигра полосы?**

**Что, если он загорал в тени деревьев...**



**Почему в ночном небе звёзды светятся?**

**Возможно, там поселилось множество  
светлячков...**

# Гипотеза Канта



Иммануил Кант  
(1724-1804)

Солнце и вся  
Солнечная  
система  
образовались из  
холодного  
сжимающегося  
пылевого облака.





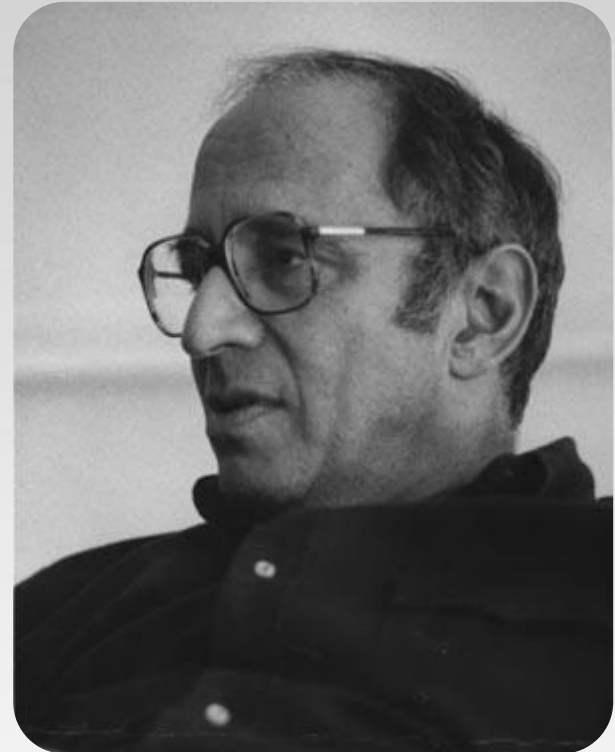
# ПАРАДИГМА


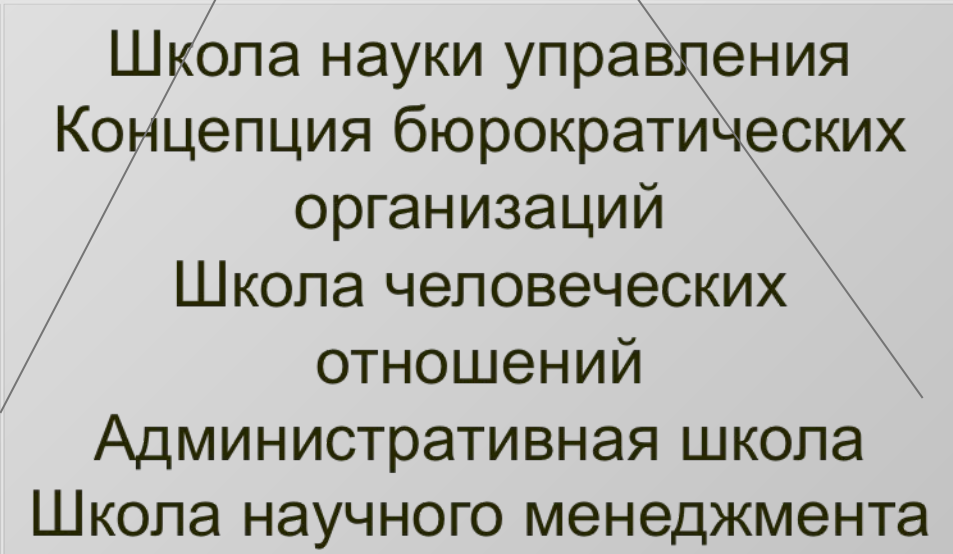
**совокупность ценностей,  
методов, технических  
навыков и средств,  
принятых в научном  
сообществе в рамках  
устоявшейся научной  
традиции в определенный  
период времени**



- **Категорию «парадигма» в науку ввёл Т. Кун**

- «признанные всеми научные достижения, которые в течение определённого времени дают научному сообществу модель постановки проблем и их решений»



		Наименование	Научные школы
Новая	парадигма	Парадигма менеджмента победы	 <p>Школа спортивных аналогий Менеджмент без иерархии</p>
Старая	парадигма	Парадигма менеджмента результата	 <p>Школа науки управления Концепция бюрократических организаций Школа человеческих отношений Административная школа Школа научного менеджмента</p>

# Парадигма менеджмента результата

1

- Ориентация на достижение конечного результата, который служит исходной и заключительной точкой любой теории, критерием полезности

2

- Существует — или должна существовать — единственно правильная организационная структура

3

- Менеджмент — это менеджмент бизнеса

4

- Существует — или должен существовать — один правильный способ управления персоналом

# НОВАЯ

## ПАРАДИГМА

1. Технологии, рынки и конечные результаты заданы
2. Область деятельности менеджмента определена юридически
3. Менеджмент сфокусирован на внутренней сфере деятельности организации
4. Экономика, существующая в пределах государственных границ - предпринимательство и менеджмент
5. Предприятие – это открытая система, рассматриваемая в единстве факторов внутренней и внешней среды
6. Ориентация на человека и его возможности
7. Успех организации определяется способностью адаптироваться к изменениям внешней среды.

# СПОРТИНГ КАК НОВАЯ ИДЕОЛОГИЯ



**Принцип призового вознаграждения** показывает движущую силу, мотив соревнования. Приз – это получение определенной выгоды в той или иной форме, моральной и (или) материальной.



**Принцип сравнения** раскрывает сущность соревнования и реализуется через правила игры и организацию проведения соревнований.



Соблюдение правил игры



**Коучинг** как способ раскрытия спящего внутреннего потенциала, и приведении в действие системы мотивации каждой отдельно взятого человека.



# БАЗОВЫЕ ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## менеджерами рождаются или становятся?

### •Теория Х

- средний человек обладает врожденной неприязнью к работе



•«**Парадигма М**»

•Я управляю



### •Теория У

- средний человек имеет склонность при определенных условиях не только принимать, но и искать ответственности

•«**Парадигма S**»

- Система управляет (или система управляется) с помощью менеджера

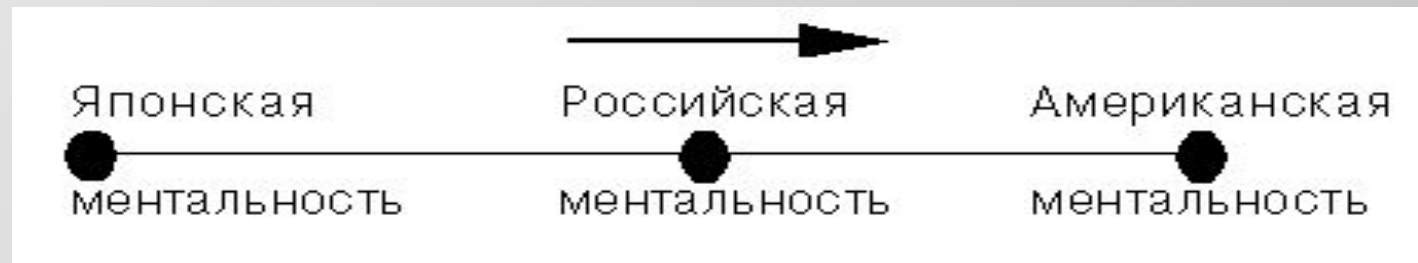
Название теории, подхода, научной школы, концепции	Основные аспекты, предмет исследования	Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением
1. Научный менеджмент. Ф. У. Тейлор	Организация труда, нормирование труда, материальное стимулирование; производственный рабочий	Персонал — фактор производства; правильная организация труда и материальное стимулирование. Методы НОТ
2. Классический менеджмент. А. Файоль	Принципы управления, функции управления; организация как единство материального и социального	Персонал организации — объект управления; управление — на основе соблюдения принципов. Методы гуманного, компетентного и нравственного менеджмента
3. Школа человеческих отношений. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер	Значение отношения к труду, социальных отношений в коллективе, групповых процессов для роста производительности; производственная бригада, Хоторнский эксперимент	Персонал — личности и группы: на уровне психики, на индивидуальном уровне, с учетом отношения к труду и в коллективе. Методы социальной и индустриальной психологии и социологии
4. Системный подход. Л. фон Берталанфи, П. Друкер	Все окружающее нас и мы сами — системы, обладающие многочисленными системными свойствами. Общие свойства живых систем: 1) целостность, 2) структурность, 3) взаимозависимость системы и среды,	Персонал, рабочая группа, работник — большие и сложные живые системы; управление с учетом системной сущности объекта и его свойств. Методы выбираются с учетом



# Характерные черты российского менеджмента

**Национальной модели или концепции управления в России не существует.**

**Менеджмент в России представляет собой симбиоз европейского и японского стилей управления.**



# **Причины отсутствия модели и концепции в области менеджмента:**

- **короткий период существования рыночных отношений в нашей стране по сравнению с зарубежными государствами;**
- **российские руководители в большинстве своем не обладают знаниями, соответствующими международным требованиям и рыночным условиям;**
- **функционирование предприятий на откатах;**
- **криминализация наиболее доходных сфер деятельности;**
- **многонациональность страны, размеры ее территории и различия в законодательстве территориальных органов власти**

## **Тема 2. Методы исследования систем менеджмента**

1. Методы менеджмента.
2. Модели в менеджменте и их классификация.
3. Социально - экономический эксперимент.
4. Экспертные оценки в исследовании систем управления.

**Организационные:**

- проектирование;
- ориентация;
- регламентация;
- нормирование;
- расстановка;
- документирование

**Административные:**

- распоряительство;
- наказание;
- поощрения

**Методы  
менеджмента**

**Экономические:**

- постановка общих целей;
- создание условий для самостоятельной деятельности;
- формирование системы экономических стимулов

**Социально-  
психологические:**

- формирование благоприятного морально-психологического климата;
- развитие индивидуальных способностей работников

Методы управления  
(менеджмента)

```
graph TD; A[Методы управления (менеджмента)] --- B[Методы принуждения]; A --- C[Методы побуждения]; A --- D[Методы убеждения];
```

Методы  
принуждения

Методы  
побуждения

Методы  
убеждения



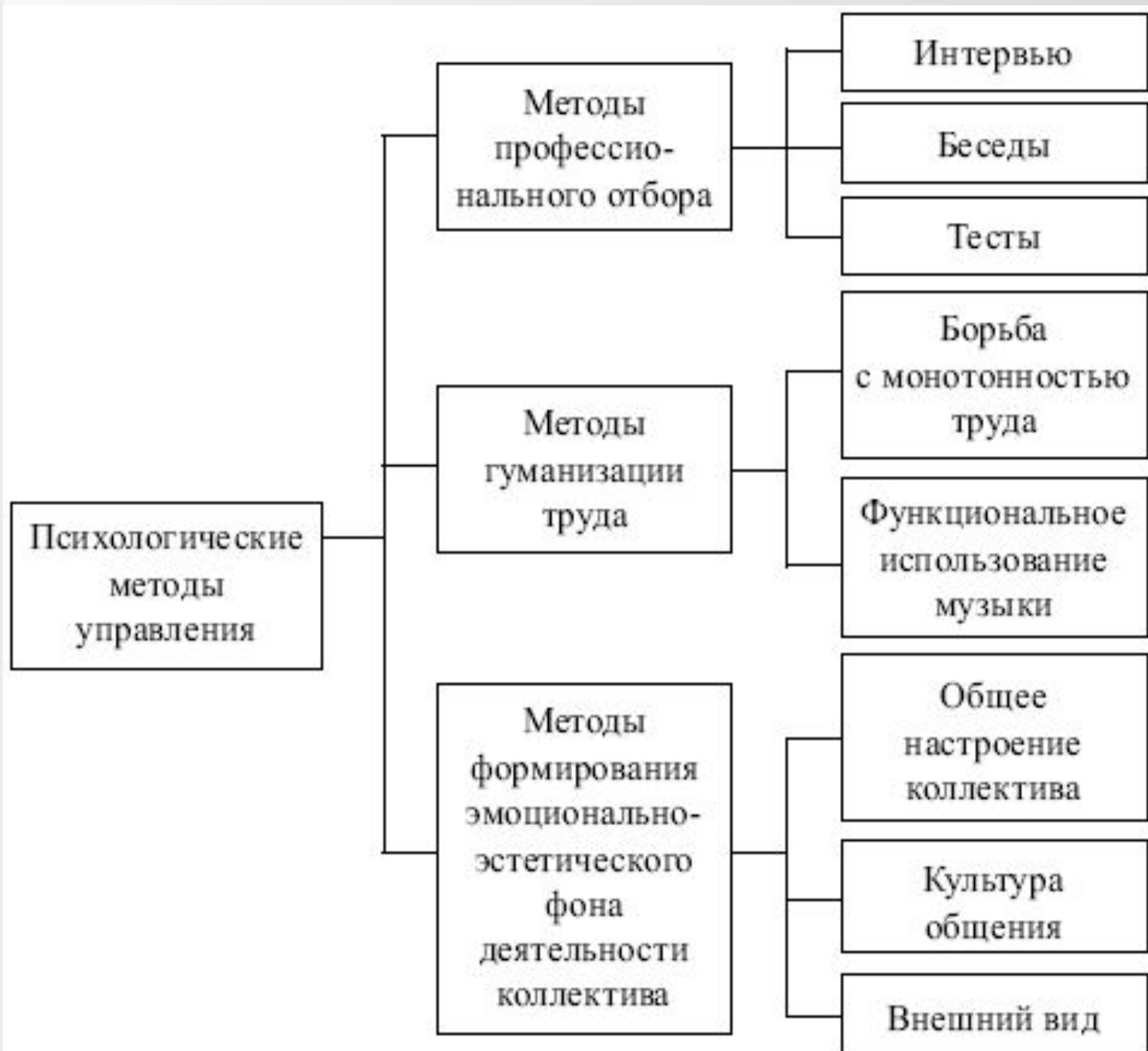
# Модели менеджмента

- японская модель
- американская модель

Экономические методы  
управления







# Методы менеджмента

**Методы менеджмента – это способ воздействия или использование тех или иных средств управления.**

**Функция управления - говорит нам, что делать, чтобы управлять. Метод управления говорит нам как нужно управлять, чтобы управлять успешно.**

**Виды методов менеджмента:**

- общенаучные методы
- функциональные (специфические) методы
  - методы управления функциональными подсистемами
  - методы выполнения функций управления.

# Общенаучные методы

- **Системный подход.**
- **Комплексный подход** предполагает исследование управленческих проблем с учетом взаимных связей всех задействованных элементов и влияющих факторов.
- **Моделирование.**
- **Экспериментирование.**
- **Динамический подход.** Предполагает рассмотрение явлений в развитии.
- **Экономико-математические методы** используются для решения задач оптимизации планов, формирования цен, распределения ресурсов, составления моделей межотраслевого баланса, программно-целевого планирования и т.д.

# Функциональные (специфические)

## МЕТОДЫ

### **УПРАВЛЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ПОДСИСТЕМАМИ.**

Эта группа методов связана со структурой организации, в которой имеется функциональное разделение труда по таким видам работ как:

- маркетинг,
- инновации,
- производство,
- финансы,
- персонал и т. п.

Например, при управлении подсистемой “Производство” используются такие методы как факторный анализ, функциональный анализ, программирования и др.

# Американская модель

## Характерные черты американского стиля менеджмента

- индивидуальная ответственность
- самоутверждение руководителей отдельных подразделений на предприятии

## Отличительные признаки американского стиля менеджмента

- нет чувства преданности сотрудников своему рабочему месту
- решение принимает один руководитель, без помощи своих подчиненных, которые только помогают ему выбрать решение, чаще всего на основе анализа издержек производства, сбыта
- деловые отношения никогда не совмещаются с личными.

# Особенности американской модели менеджмента

- Основные ценности – неприкосновенность частной собственности и свобода личности.
- В менеджменте ставка делается на личность конкретного человека.
- Стратегия развития США и американского менеджмента ориентирована на использование интеллектуальных ресурсов.
- В развитии менеджмента сделана ставка на свободу предпринимательства и развитие частной собственности (к примеру, сегодня 85% собственности в США – частная и лишь 15% -государственная).
- Бизнесмены действуют прямолинейно, прибегают к натиску, приказу в процессе согласования решения на переговорах,
- Американцы не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса, прагматически классифицируя их, решая вопросы один за другим.
- Финансовое мышление ориентировано на прибыль: выраженный индивидуализм, запрет на растрату времени, обязанность интенсивного труда, опора на средний класс, сбережение и приумножение средств как жизненная обязанность.
- Инвестора отличает более отчетливая приверженность к риску, большой индивидуализм, подконтрольность не государству а крупным компаниям.
- Человек обязан прикладывать все усилия выполнять свою работу, к зарабатыванию денег, в этом выражается его добродетель и умение в выполнении призвания

# Японская модель менеджмента

## Специфические особенности современного японского менеджмента

- В менеджменте Японии социальной группе, коллективу уделяется гораздо большее внимание, чем индивиду. Подчинение и содружество важнее индивидуализма.
- В связи с ограниченностью природных ресурсов, Япония сделала ставку на развитие науки и наукоемких технологий.
- В Японии нет системы профессиональной подготовки управленческих кадров. Подготовка их ведется в центрах при крупных организациях.

# Характерные черты японского стиля менеджмента

- межфирменные отношения строятся на доверии взаимопонимании, родственных и дружеских отношениях руководителей компаний
- достаточно высокий уровень образования всех категорий персонала, постоянное обучение, повышение квалификации, чувство соучастия в отношениях подчиненных с руководителями;
- доверие партнеров друг к другу
- уверенность в успехе долгосрочных планов компании
- понимание совместного вклада в развитие компании
- предпочтение руководством интересов персонала интересам акционеров
- коллективизм, сбережение, честность и практицизм.
- система пожизненного найма
- система горизонтальной ротации



# Японский менеджмент включает в себя такие мероприятия, как

- утренняя зарядка для всех сотрудников фирмы;
- всех сотрудников принято одевать в форменную одежду в рабочие часы;
- на совещаниях руководителей, которые заканчиваются принятием решений, используется метод консенсуса;
- воспитание преданности компании;
- обязательное награждение за достигнутые успехи в труде;
- функционирование "кружков качества", в которые входят рабочие, менеджеры и руководители компаний;
- наличие одной столовой и для руководителей и рабочих; периодические ужины "по-семейному" всех сотрудников компании;
- в оплате труда и продвижении по службе наибольшее значение имеет стаж работы сотрудника на фирме;
- пожизненное принятие на работу;
- корректное обращение руководителей со своими подчиненными;
- практика поставок точно в срок, которая дает возможность избавиться от громоздких складских помещений и позволяет достичь высокого уровня дисциплины персонала фирмы;
- сведение перерывов в работе к минимуму;
- предоставление пенсионного пособия всем членам семьи рабочего после выхода его на пенсию.

# Сравнительная характеристика моделей менеджмента США и Японии

Менеджмент США	Менеджмент Японии
1. Менеджеров готовят, учат	1. Менеджеров готовят внутри хозяйственных организаций
2. Ориентация в менеджменте на отдельную личность	2. Ориентация на группу
3. Индивидуальный характер принятия решения	3. Решения принимаются коллективно-согласованное решение
4. Индивидуальная ответственность	4. Коллективная ответственность (бригада, цех, участок)
5. Оплата по индивидуальным результатам работы	5. Оплата труда по результатам работы группы и служебному стажу
6. Четко формализованная процедура контроля	6. Контроль неформальный (коллективная оценка), преимущественно технологический
7. Четкое описание заданий (строгая технология)	7. Нечеткое (общее), задание дается в общей форме – развивает инициативу
8. Акцент на эффективность и результаты	8. Акцент на координацию и сотрудничество

Менеджмент США	Менеджмент Японии
9. Быстрая оценка результатов труда и ускоренное продвижение по службе	9. Оценка работы сотрудника и служебный рост регламентированы
10. Деловая карьера обуславливается личными результатами	10. Продвижение по службе в зависимости от старшинства и стажа работы
11. Профессионализм и инициативность – главные качества руководителя, менеджера	11. Умение осуществлять координацию действий (развивать творчество, нововведения), групповая динамика
12. Повышенное внимание к текущим результатам	12. Долгосрочная ориентация
13. Специальные программы по повышению квалификации работников с отрывом от производства	13. Как правило без отрыва от производства
14. Формальные отношения к подчиненным (это заложено в законе, определены четкие права, обязанности)	14. Ставка на неформальные отношения (руководитель и подчиненный по социальной позиции одинаковы, все делают вместе – развиваются коллективистские черты и свойства)
15. Найм на работу под конкретный проект, цель, задачу – на короткий период	15. Долгосрочная занятость – по жизненный найм

# Российские особенности хозяйствования

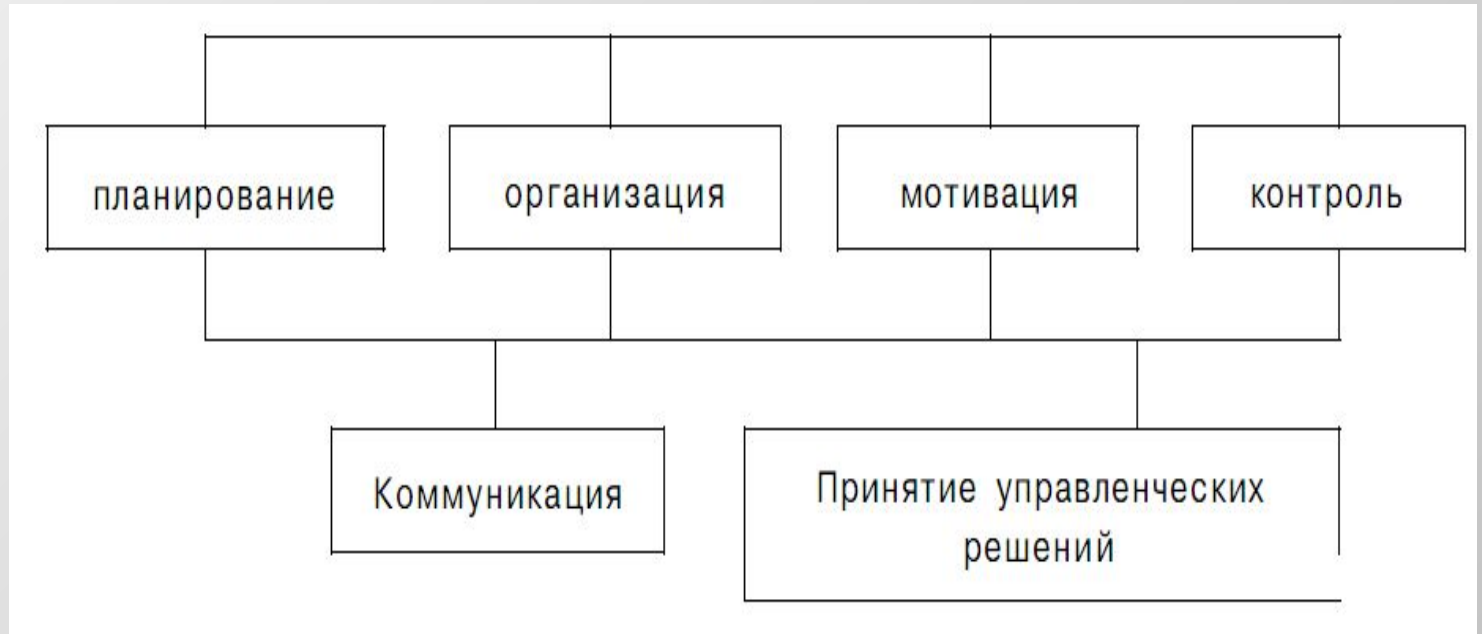
1. В социально-экономическом плане РФ выступает связующим звеном между цивилизациями западного и восточного типа. В экономике ближе к восточному типу склонность к патернализму и общественным формам присвоения (бесплатное образование, медицина).
2. Церковь благословляет мирскую жизнь, но не формализуют ее, жесткая норма отсутствует.
3. Экономическая свобода является второстепенной по отношению к задачам спасения.
4. Слабость личной инициативы при довольно сильных коллективных настроениях.
5. Исторический ход развития привел к неразвитости частной собственности, преобладанию финансового капитала над промышленным.

# Характерные особенности управления

1. **Неуважение и несоблюдение собственных законов.**
2. **Отношение к государству, как к органу, который несет на себе всю ответственность за неудачи предпринимателей и поэтому обязан постоянной поддержкой.**
3. **Незащищенность отношений собственности со стороны законодательства.**
4. **Ориентация на получение краткосрочных выгода не на долгосрочное функционирование ввиду нестабильности экономики.**

# Общие функции менеджмента

**Основные (общие) функции управления — такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления и являются общими для всех ступеней управления.**



# **Тема 3. Технология проведения исследований систем управления**

- 1. Диагностика систем управления.**
- 2. Планирование и организация исследования систем управления.**



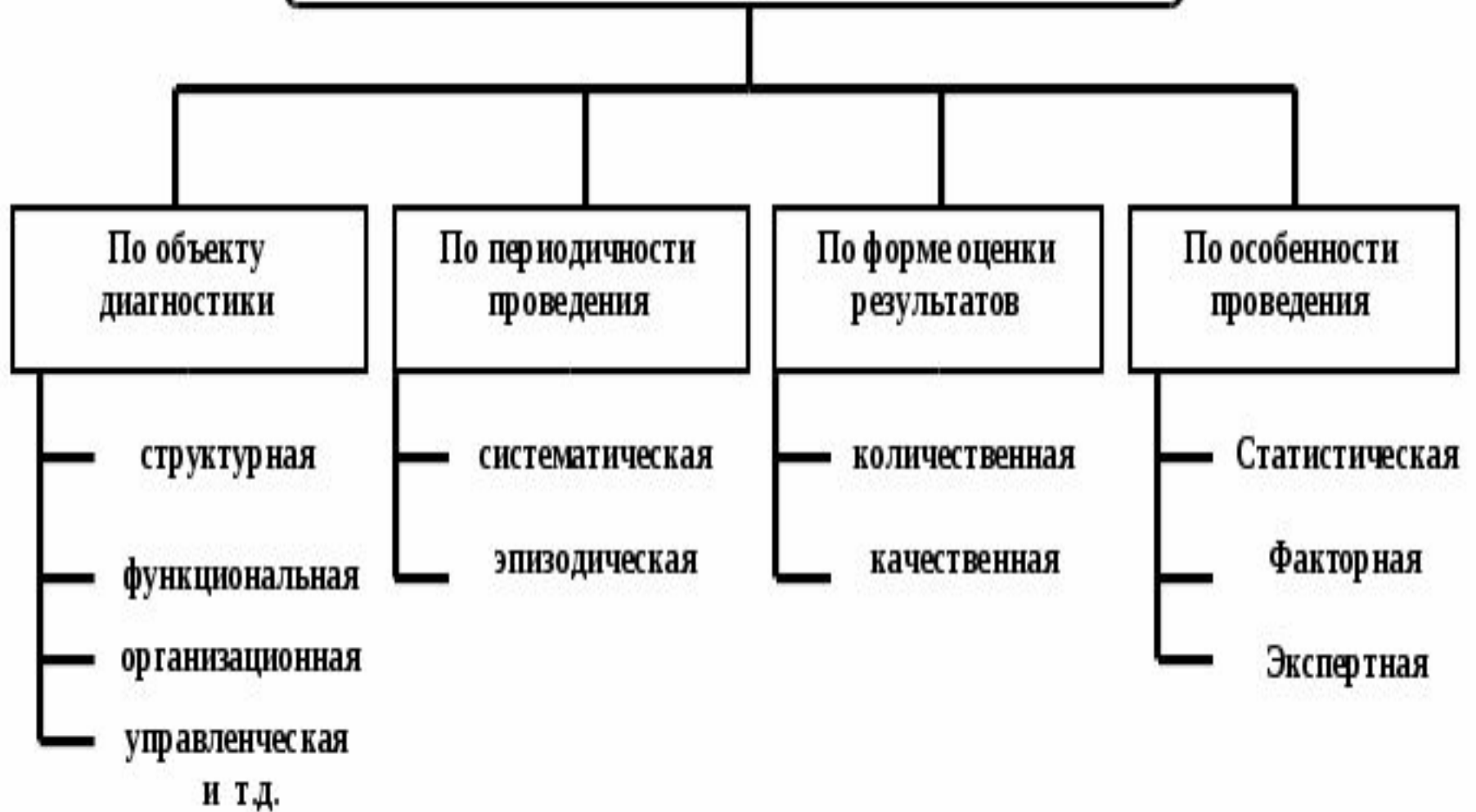
**Система управления** – совокупность устойчивых связей между органом управления, объектом управления и внешней средой, которые определяются различными способами взаимодействия и потоками управленческой информации, реализованных в конкретных организационных формах.

**Система управления включает:**

- специалистов, объединенных в орган управления;
- Используемый комплекс методов;
- Совокупность связей;
- Организационную и вычислительную технику;
- Документооборот для выполнения функций, распределенных между органами управления для достижения целей.

*Диагностика организации* –  
совокупность исследований для  
определения и уточнения целей  
функционирования хозяйственного  
объекта (предприятия, фирмы,  
компании), способов их достижения,  
выявления проблем и вариантов их  
решения

# Виды диагностики



# Матрица первичного стратегического анализа



•внешняя  
внутренняя  
•среда





Гипотеза - не вполне доказанное состояние системы в будущем

Гипотеза принимается, отвергается, корректируется

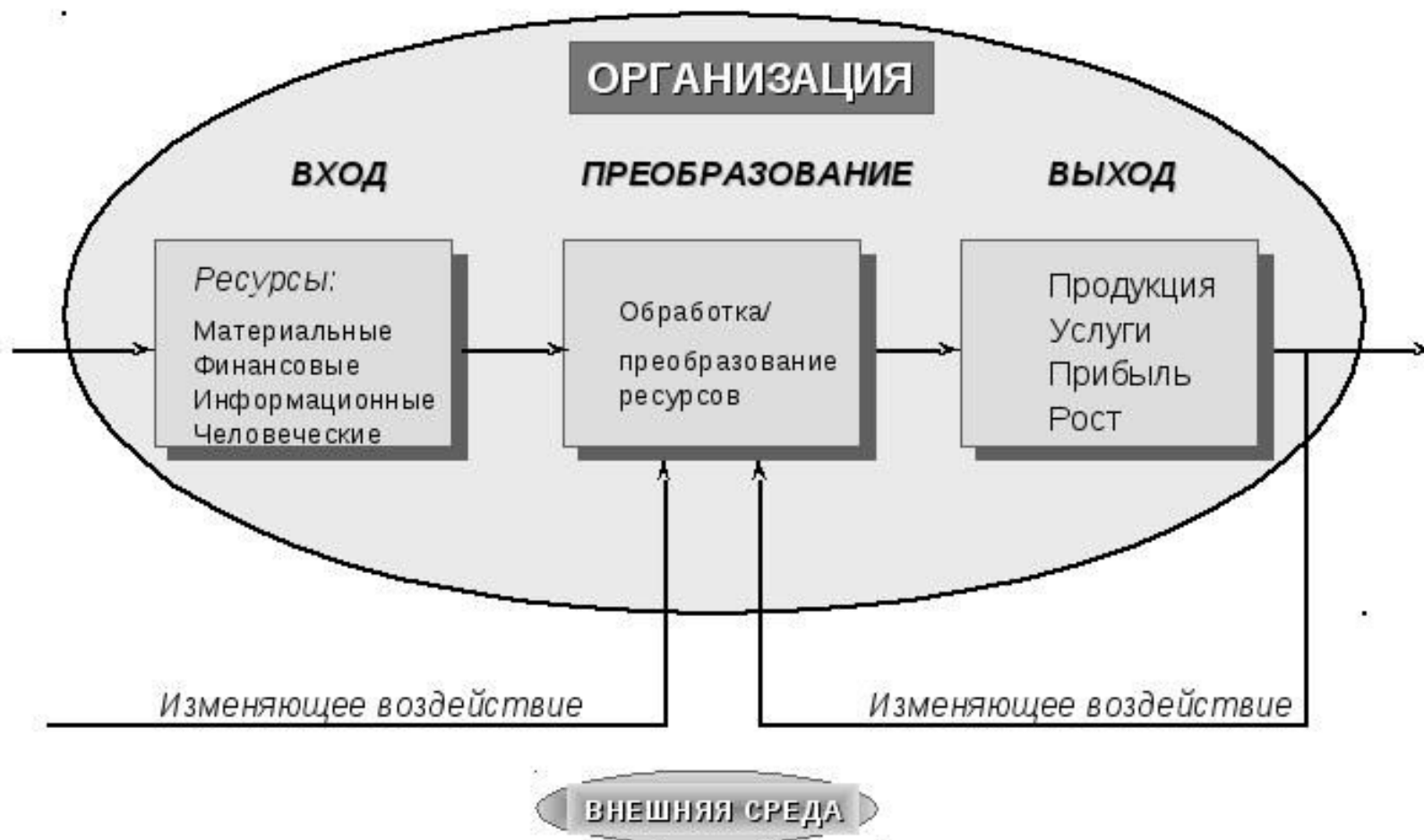
# **Тема 4. Сущность системного подхода и системного анализа**

- 1. Понятие системного подхода и его принципы.**
- 2. Системный анализ.**
- 3. Этапы системного анализа.**



# Системный подход в менеджменте

## Организация как открытая система





# **Тема 5. Логический аппарат исследования систем управления**

- 1. Логика высказываний.**
- 2. Виды операций над высказываниями.**
- 3. Виды мышления.**
- 4. Ложная аналогия.**
- 5. Виды заблуждений.**

# Логические высказывания

**Логическое высказывание** – это повествовательное предложение, про которое однозначно можно сказать: истинно оно или ложно.

**Будут ли высказыванием следующие предложения?**

- Дважды два – четыре.
- Рим – столица Франции.
- ~~● Математика – любимый предмет.~~
- ~~● Да здравствует Первое Мая!~~
- ~~● Прелестно!~~
- ~~● У неё зелёные глаза.~~
- ~~● Ты сегодня пойдёшь в кино или в театр?~~

# Перевод логических операций на естественный язык:

Операция	Обозначение	Перевод на естественный язык
Инверсия (отрицание)	$\bar{A}$ , $\neg A$	не А; неверно, что А
Конъюнкция (логическое произведение)	$AB$ , $A \wedge B$ , А и В, А and В, $A \times B$ , А&В, А·В	и А и В; как А, так и В ; А вместе с В; А несмотря на В; А, в то время как В
Дизъюнкция простая (логическая сумма, неисключающее ИЛИ)	$A+B$ , $A \vee B$ , А или В, А or В	А или В
Дизъюнкция строгая (исключающее ИЛИ)	$A \oplus B$	или А или В; либо А либо В
Импликация	$A \rightarrow B$	если А, то В; В если А; В необходимо для А; А достаточно для В; А только тогда, когда В; В тогда, когда А; все А есть В
Эквивалентность	$A \sim B$	А равно В; А эквивалентно В; А необходимо и достаточно для В; А тогда и только тогда, когда В





# Мышление, виды мышления. Развитие мышления

**Мышление** – опосредствованное и обобщенное отражение действительности в ее существенных связях и отношениях.



# ВИДЫ МЫШЛЕНИЯ

ПО ФОРМЕ

НАГЛЯДНО-ДЕЙСТВЕННОЕ  
НАГЛЯДНО-ОБРАЗНОЕ  
АБСТРАКТНО-ЛОГИЧЕСКОЕ

ПО ХАРАКТЕРУ

ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ  
ПРАКТИЧЕСКОЕ

ПО СТЕПЕНИ  
РАЗВЕРНУТОСТИ

ДИСКУРСИВНОЕ  
ИНТУИТИВНОЕ

ПО СТЕПЕНИ  
НОВИЗНЫ

РЕПРОДУКТИВНОЕ  
ПРОДУКТИВНОЕ



# Виды мышления

```
graph TD; A[Виды мышления] --> B[теоретическое]; A --> C[практическое]; B --> D[понятийное]; B --> E[образное]; C --> F[наглядно-образное]; C --> G[наглядно-действенное];
```

теоретическое

практическое

понятийное

образное

наглядно-образное

наглядно-действенное

# Ложная аналогия

**Ложное умозаключение по аналогии - это рассуждение, в котором из сходства двух объектов в некоторых признаках делается заключение об их сходстве в других признаках**



## СКОЛЬКО ЗВЕЗД В СОЛНЕЧНОЙ СИСТЕМЕ?

**ЗАБЛУЖДЕНИЕ:** МИЛЛИОНЫ И >

**НА САМОМ ДЕЛЕ:** ОДНА

ЧАСТО ЛЮДИ ПУТАЮТ СОЛНЕЧНУЮ СИСТЕМУ СО ВСЕМ КОСМОСОМ И, ГЛЯДЯ НА НОЧНОЕ НЕБО, УТВЕРЖДАЮТ, ЧТО ЗВЕЗД ОЧЕНЬ МНОГО. НО В СОЛНЕЧНОЙ СИСТЕМЕ ВСЕГО ОДНА ЗВЕЗДА – СОЛНЦЕ.



**Sedge.ru**

# **Тема 6. Исследования посредством социально-экономического эксперимента**

- 1. Сущность, признаки и виды экспериментов.**
- 2. Основные условия, параметры и результаты социально-экономических экспериментов.**
- 3. Понятие социально-экономической эффективности.**

- **Эксперимент** - пробы, опыт, общенаучный метод получения в контролируемых и управляемых условиях новых знаний о причинно-следственных связях между явлениями и процессами.
- **Эксперимент** - критерий истинности гипотез.
- **Социально-экономический эксперимент** - метод научного познания, основанный на создании специальных для изучения изменения характеристик социального объекта под управляющим воздействием в области экономических отношений
- **Управленческий эксперимент** - пробное внедрение управленческого нововведения с целью оценки возможных последствий.





# **Тема 7. Параметрическое исследование и факторный анализ систем управления**

- 1. Понятие параметрического исследования.**
- 2. Факторный анализ систем управления.**

## **Ситуативные переменные**

**Это внутренние и внешние переменные. К внутренним переменным относятся:**

- люди;
- Цели;
- Структура;
- Задачи;
- Технология.

**К внешним переменным относятся факторы прямого и косвенного воздействия.**

# Окружение проекта

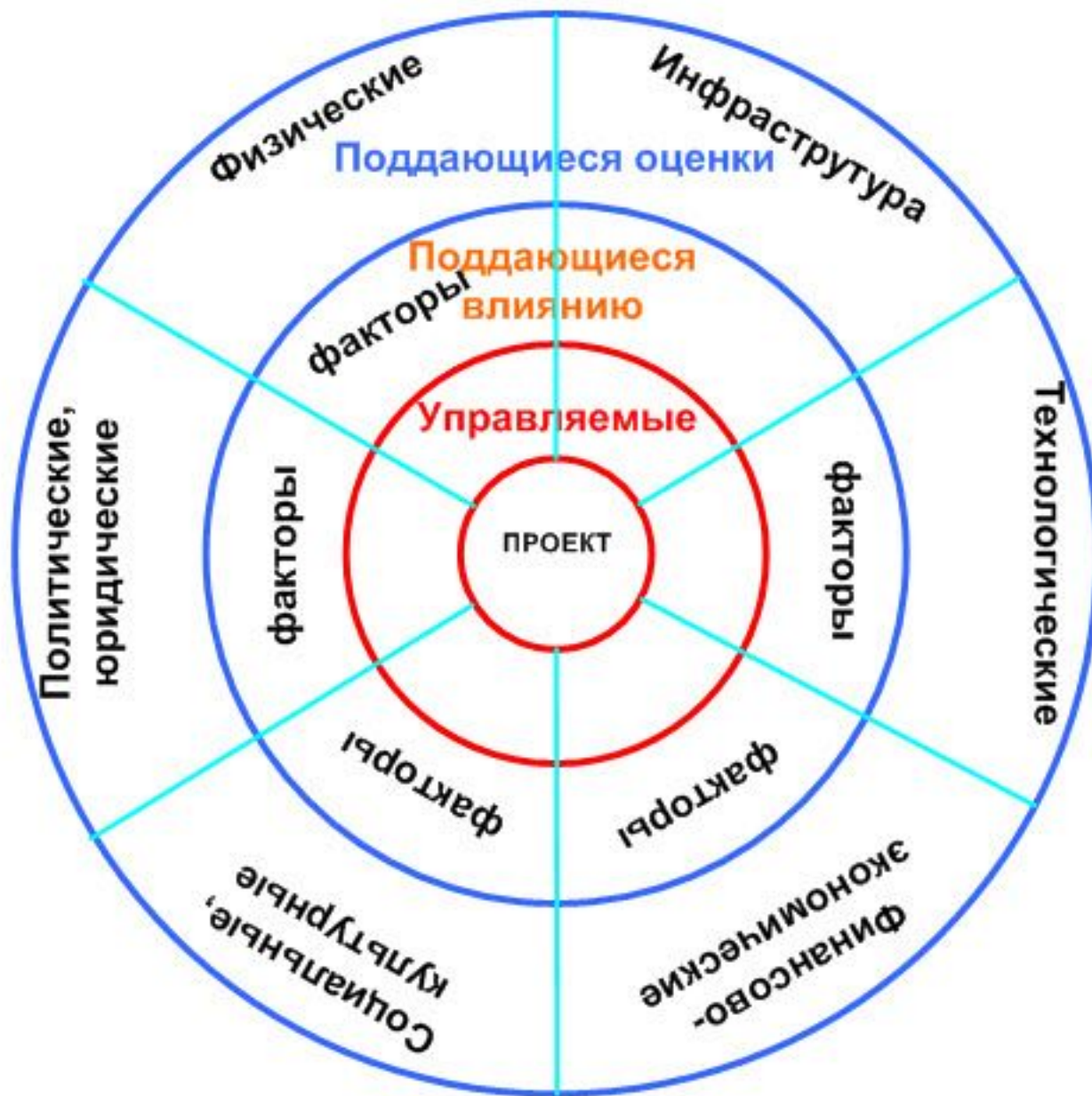


Рис.1 "Цели - менеджмент - бизнес-процесс"







# МЕТОДИКА ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА

**ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ** – КОМПЛЕКСНОЕ И СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ И ИЗМЕРЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ ФАКТОРОВ НА ВЕЛИЧИНУ РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

## ЗАДАЧИ АНАЛИЗА:

1. ОТБОР ФАКТОРОВ ДЛЯ АНАЛИЗА ИССЛЕДУЕМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ;
2. КЛАССИФИКАЦИЯ ФАКТОРОВ С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА;
3. МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЯЗЕЙ МЕЖДУ РЕЗУЛЬТАТИВНЫМИ И ФАКТОРНЫМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ;
4. РАСЧЕТ ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ И ОЦЕНКА РОЛИ КАЖДОГО ИЗ НИХ В ИЗМЕНЕНИИ ВЕЛИЧИНЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ;
5. ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФАКТОРНОЙ МОДЕЛИ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ.

## ТИПЫ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА



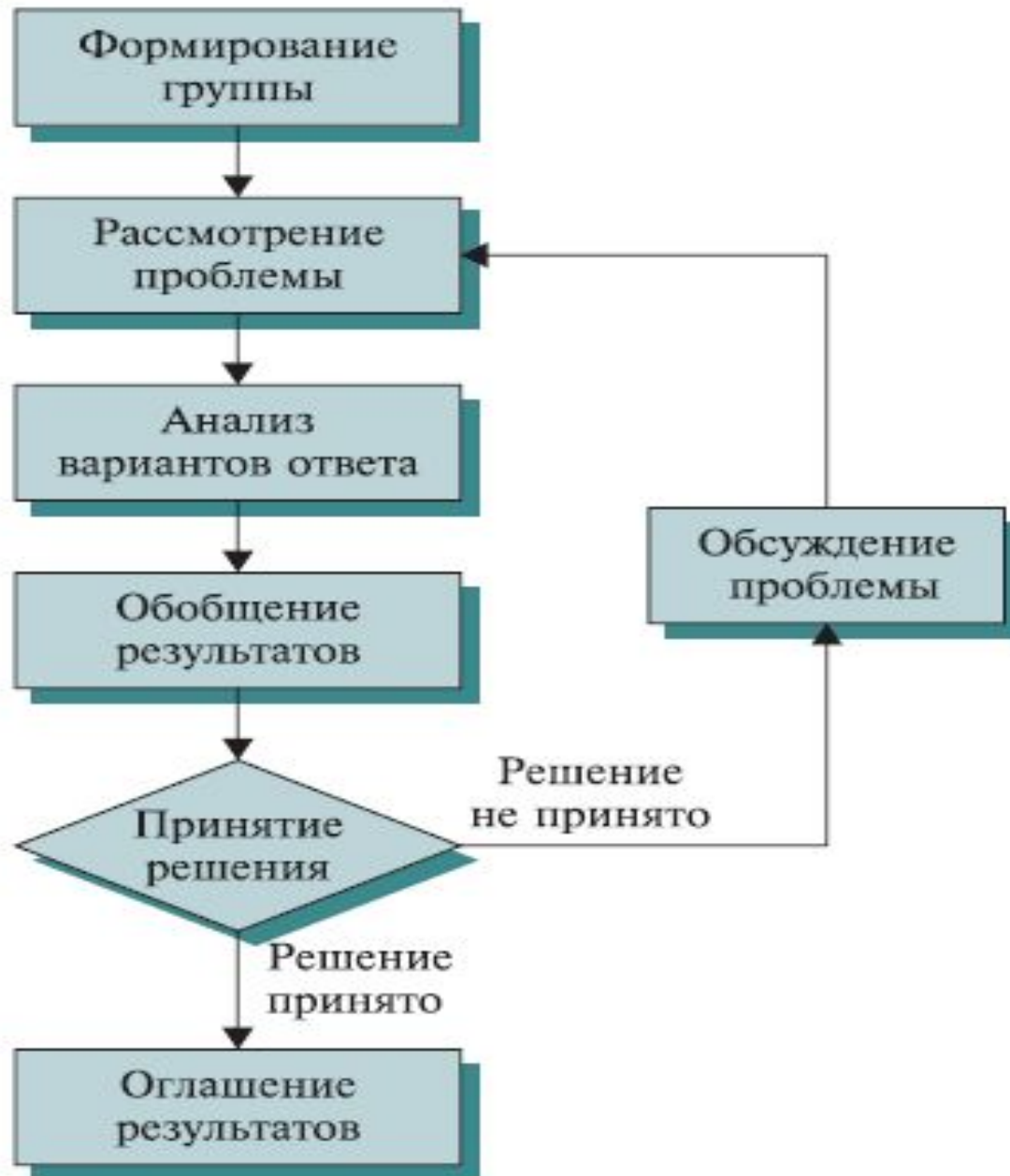
# **Тема 8. Экспертные оценки в исследовании систем управления**

- 1. Экспертиза и экспертная оценка.**
- 2. Основные виды экспертных оценок.**
- 3. Экспертная оценка как инструмент исследования систем управления.**



# **Метод экспертных оценок**

**усреднение различными  
способами мнений (суждений)  
специалистов-экспертов по  
рассматриваемым вопросам**



# Метод Дельфи: пример

Эксперты	Раунд 1	Раунд 2
Эксперт 1	50	55
Эксперт 2	65	60
Эксперт 3	100	80
Эксперт 4	30	50
Эксперт 5	60	60
<b>Итого</b>	<b>61 / 58</b>	<b>61 / 58</b>

# **Тема 9. Планирование и организация исследования систем управления**

- 1. Планирование как инструмент менеджмента.**
- 2. Виды планирования.**
- 3. Виды планов.**
- 4. Мониторинг.**

## Общие функции менеджмента

**Планирование** - это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатываются методы, наиболее эффективные в конкретных условиях.

**Организация** - это стадия формирования структуры организации, а также обеспечения всем необходимым для ее нормальной работы - персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др.

**Мотивация** - это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побуждать их эффективно трудиться для исполнения целей, поставленной в планах.

**Контроль** - это управленческая деятельность, задачей которого является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации.

**Координация** - это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

# Процессный подход

Процессный подход рассматривает функции менеджмента как взаимосвязанные.



Условные обозначения

- .....➔ — деятельность, добавляющая ценность
- ➔ — поток информации

Рис. 1. Модель СМК, основанная на процессном подходе



# • **Планирование**

**Планирование** – функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатывающая методы, наиболее эффективные в конкретных случаях.

## • **Что такое планирование?**

**Планирование** – это базовая стартовая функция менеджмента. Именно с составления плана начинается деятельность любой фирмы или компании.

**Планирование** включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с окружающей его средой.



**“Неудачное  
планирование  
=**  
**планирование  
неудачи”**  
**Б. Трейси**

# Понятия прогнозирования и планирования



- **Прогнозирование - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений**
- **Планирование - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого**  
**Планирование заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях**

# Классификации планирования

## •по степени охвата

•общее

•частичное

## •по предмету (объекту) планирования

•целевое

•потенциала

•финансов

## •по охвату

•глобальное

•контурное

•детальное

## •по содержанию в аспекте предпринимательской деятельности

•стратегическое

•тактическое

•оперативное

## •по сферам функционирования

•производство

•финансы

•маркетинг

## •по срокам

•краткосрочное

•среднесрочное

•долгосрочное

# Техники и виды планирования

Различают:

**последовательное** планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего)

**скользящее** планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.)

**жесткое** планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия)

**гибкое** планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом)

# Планирование

• В деловой жизни определяют следующие плановые периоды:

- **Долгосрочные** (свыше пяти лет) относящиеся в основном к категории планов-целей;
  - **Среднесрочные** (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ;
  - **Краткосрочные** (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр.
- Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

# ТИПЫ ПЛАНОВ

**Существует три основных типа планов:**

- **Планы-цели**, представляющие собой выбор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем.
- Эти цели согласовываются и ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются при больших сроках либо принципиальной непредсказуемости конкретных событий.
- **Планы для неповторяющихся** действий, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь вид программы, бюджета поступления и распределения ресурсов и пр.
- **Планы для повторяющихся действий**, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях, например, железнодорожное расписание. Обычно в них предусматриваются «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств и необходимости осуществления коррекции

# Методы планирования





# Методы прогнозирования

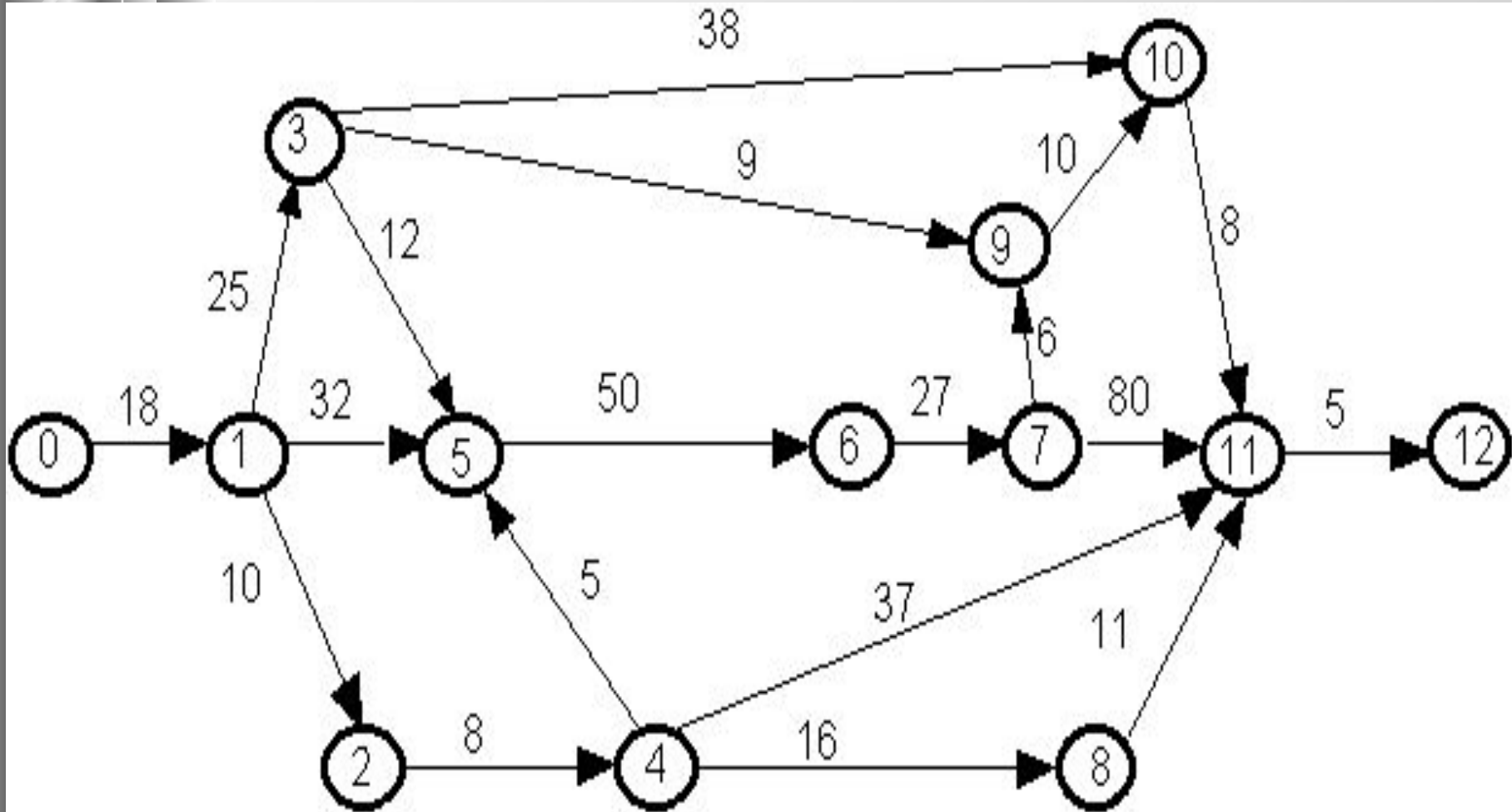
Все методы прогнозирования (их более 100)  
можно разделить на две группы



Наиболее широко используются методы

- интервью
- «мозговой атаки»
- коллективных экспертных опросов
- метод сценариев

# Пример сетевого графика небольшого комплекса работ



# Планирование как управленческое решение. Этапы планирования

•1. Целеполагание (формулировка целей)

•Чего именно ваша фирма хочет достичь?

•2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей

•Какой из способов представляется наилучшим?

•3. Составление перечня необходимых действий

•Что конкретно нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?

•4. Составление программы работ (плана мероприятий)

•В каком порядке выполнять намеченные на предыдущем этапе действия?

•5. Анализ ресурсов

•Какие ресурсы понадобятся для реализации плана?

•6. Анализ разработанного варианта плана

•Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи?

•7. Подготовка детального плана действий

•Нужно детализировать разработанный план, выбрать сроки выполнения работ, рассчитать необходимые ресурсы.

•8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости

•Насколько приближены реальные результаты к планируемым?

**Выбери мечту  
Используй ее для постановки цели  
Разработай план  
Определись с ресурсами  
Усовершенствуй умения и навыки  
Разумно трать время  
Соберись и начинай**

**..... Это один из тех – как их там» - сказал ПУХ**

# Практическое задание № 1

Опишите в таблице 1 взаимосвязь «вход - преобразование - выход» для указанных производственных систем.

Система	Основной «вход»	Основные операционные ресурсы	Основная преобразующая функция и тип преобразования	Типичный ожидаемый «выход»
1. Предприятие по производству автомобилей	Сталь, комплектующие изделия	Станки, оборудование рабочие	Монтаж и сборка автомобилей (физическое преобразование)	Высококачественные автомобили
2. Университет				
3. Ресторан				
4. Больница				
5. Универмаг				

# Практическое задание № 2

Организации (предприятия) при производстве товаров и услуг выполняют три основные функции: маркетинг, производство и операции, финансы и учет. В таблице дан пример реализации этих функций на предприятии по производству автомобилей. Охарактеризуйте выполнение функций для других организаций, приведенных в таблице

	Организация	Маркетинг	Производство и операции	Финансы и учет
1	Предприятие по производству автомобилей	Объявления на ТВ, в газетах и т.д. Поддержка автогонок.	Проектирование автомобилей, производство компонент, сборка автомобилей, развитие сети поставок.	Плата поставщикам, зарботная плата, затраты на производство, банковские платежи, дивиденды, продажа акций.
2	Университет			
3	Ресторан			
4	Книжное издательство			
5	Аптека			