

Методы исследований в менеджменте.
Основные понятия

Факторы, сдерживающие развитие представлений о методах исследований в менеджменте



✓ **Метод**

✓ **Метод**

✓ **Инструмент**

✓ **Механизм**

✓ Система

- ✓ **Механизм**
- ✓ **Система**
- ✓ **Структура**

✓ Алгоритм

✓ Процедура

✓ Матрица

✓ Индикатор

ПРИМЕРЫ

Классификация методов экономических исследований¹

Критерий классификации	Группа методов	Состав группы методов
Научность	Научные	Всеобщие (философские)
		Общие (математические и статистические методы, эксперимент, наблюдение, моделирование и др.)
		Частные (экономический эксперимент, экономическое наблюдение, экономическая индукция, построение экономических гипотез, анализ хозяйственной деятельности, SWOT – анализ)
	Ненаучные	Суждение
Логичность	Логические	Методы дедукции и индукции, метод формализации и математизации, метод логической интерпретации, метод аксиоматизации, метод аналогий, метод доказательства, метод компаративного анализа.
	Нелогические	Экономическое наблюдение, экономический эксперимент, экономическая интуиция
Обоснованность	Эмпирические	Экономическое наблюдение, экономический эксперимент
	Теоретические	Экономический анализ, экономический синтез, экономическая интерпретация

¹Составлено автором на основе: Анисимов Ю.П. Инструменты и методы превентивного управления предприятиями пищевой промышленности / Ю.П. Анисимов, Н.В. Сироткина, Д.А. Щербаков. – Воронеж : «ИПЦ Научная книга», 2012. – 200 с. – С. 28

Методы управления промышленными предприятиями



Группировка методов индикативного управления промышленными предприятиями

МЕТОДЫ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ (ГНОСЕОЛОГИЧЕСКИЕ):

- *аксиоматизация* – вычисление индикаторов управления путем вычитания 100% от частного, выраженного в процентах полученного в результате деления численного значения показателя, характеризующего исследуемый процесс, достигнутого в текущем году, на аналогичное значение индикатора предыдущего года;
- *экономическая индукция* – формирование комплексного представления о роли предприятия на рынке и в отрасли путем обобщения сведений о значении отдельных индикаторов;
- *построение экономических гипотез* – использование значений индикаторов для высказывания предположения о состоянии предприятия в будущем;
- *экономическая интуиция* – предвидение экономических изменений во внутренней и внешней средах предприятий, основывающееся на предыдущем опыте, характеризуемом достигнутыми индикаторами управления значениями.

АНАЛИТИЧЕСКИЕ:

- *экономический анализ* – использование индикаторов для изучения достигнутых предприятием результатов и состояния его производственно – хозяйственной деятельности
- *кластерный анализ* - проведение группировки промышленных предприятий в зависимости от полученных ими итоговых балльных оценок, отражающих динамику изменения индикаторов, характеризующих развитие предприятий по приоритетным направлениям;
- *компаративный анализ* – сравнение значений отдельных индикаторов, а также общей балльной оценки индикаторов управления промышленными предприятиями

РАСЧЕТНЫЕ:

- *КРА* – использование балльных оценок динамических изменений индикаторов для выявления тесноты связи между характеристиками развития предприятия в приоритетных направлениях и моделирование изменений результирующих параметров;
- *статистическая обработка* - определение ранговой корреляции индикаторов, сбор данных и их обобщение

ПРОГНОЗНЫЕ:

- *логико – экономическая интерпретация* – позиционирование роли и места предприятия на рынке и в отрасли с учетом достигнутых индикаторами управления значений;
- *экономико – математическое моделирование* - использование эталонных значений индикаторов при формировании системы ограничений;
- *экстраполяция* – прогнозирование на основе динамики изменения значений индикаторов

ПРАКТИЧЕСКИЕ:

- метод аналогий – использование опыта отраслевых предприятий, получивших наиболее высокую итоговую балльную оценку индикаторов управления;
- программно – целевой метод - использование эталонных значений индикаторов в качестве стратегических ориентиров;
- - сценарный метод – вариация управленческих действий с учетом значений индикаторов;
- метод сильных и слабых сигналов – использование индикаторов в полном соответствии с их содержанием в качестве указателей наступления различных событий

Инструменты управления промышленными предприятиями



Механизм индикативного управления промышленными предприятиями

I. Постановка целей



Обозначения: I_{nm} – индикаторы управления (n – функции управления, m – приоритетные направления развития предприятий пищевой промышленности, которым соответствует индикатор);
 - инструменты индикативного управления;
 - методы индикативного управления;
 согласование инструментов и методов индикативного управления в зависимости от сложившейся ситуации, характеризуемой достигнутыми индикаторами управления значениями.

Структура механизма формирования и реализации промышленной политики

Принципы разработки и реализации промышленной политики (ПП): индикативность, научная обоснованность, системность, стратегическая направленность, паритетность партнерских отношений, инновационность, рефлексивность, использование потенциала субъекта формирования промышленной политики, рачительное отношение к ресурсному обеспечению доминирующих производств

Цель формирования и реализации ПП – повышение конкурентоспособности
индустриального сектора национальной экономики

Цель ПП_{макро} –
развитие доминирующих
промышленных производств

Цель ПП_{микро} – повышение
капитализации промышленных
предприятий

Сущность ПП – обеспечение условий для
достижения стратегических экономических и
социальных целей субъектов макро- и
микроэкономического уровня, проявляющих
заинтересованность в развитии
индустриального сектора экономики,
посредством реализации следующих функций:

Субъекты ПП_{макро} – органы государственной
(исполнительной) власти (федеральные,
региональные), органы местного самоуправления

Субъекты ПП_{микро} – органы управления,
руководители промышленных организаций

Причастные стороны

Функции ПП: регулирующая, ресурсная, инновационная, социальная, созидательная, обеспечения технико-технологической
независимости, консолидирующая

Задачи формирования и реализации ПП: реформирование промышленных организаций и институциональное совершенствование
индустриального сектора экономики; инновационное обновление и создание новых производств; активизация деятельности органов
власти по регулированию природопользования промышленными организациями; стимулирование применения в промышленном
производстве ресурсосберегающих и природоохранных технологий; разработка образовательных программ подготовки кадров для
промышленности; брендинг промышленности как доминирующего сектора национальной экономики

Методы и инструменты формирования и реализации ПП

Эффекты от формирования и реализации ПП: повышение концентрации конкурентоспособных производств, возникновение научно-
производственных кластеров, усиление степени интеграции отечественной промышленности в мировое хозяйство; повышение уровня
занятости и доходов работников промышленной сферы; абсолютное и относительное увеличение числа инновационно-активных
промышленных предприятий; повышение эффективности промышленного производства, приводящее к увеличению налоговых
отчислений, защита окружающей среды, улучшение экологической обстановки

Элементы системы управления организацией

Система управления

Механизм
управления

Организация
управления

Динамика
управления

Принципы
управления

Функции
управления

Методы
управления

Стиль
руководства

Управленческий
персонал

Организацион-ная
структура
управления

Обеспечиваю-щие
подсистемы
управления

Процесс
управления

Процесс
принятия
управленческих
решений

Управленческие
инновации

Институциональная структура системы общего образования

Институциональная структура системы общего образования

Глобальные (культурные традиции, государственное устройство, приоритетные направления развития национальной экономики)

СОЦИАЛЬНЫЕ
ИНСТИТУТЫ

Региональные (культурные особенности, сложившаяся практика получения образовательных услуг)

Местные (традиции этнической культуры и воспитания)

ПРАВОВЫЕ
ИНСТИТУТЫ

Законодательные и нормативно-правовые акты (Закон об образовании, ГК РФ, Конституция РФ)

Комплексные целевые государственные программы модернизации системы образования (Национальная доктрина образования РФ; Концепция модернизации Российского образования)

Начальная школа

Средняя общеобразовательная школа

БАЗОВЫЕ
ИНСТИТУТЫ

Лицеи

Гимназии

Специальные школы

Организационная структура образовательного учреждения

Организационная структура образовательного учреждения

Структура материально-учебной базы

Структура общешкольного коллектива

Процессуальная структура (связи, обеспечивающие учебно-воспитательный процесс)

Духовная структура (миссия, стратегия, организационная культура)

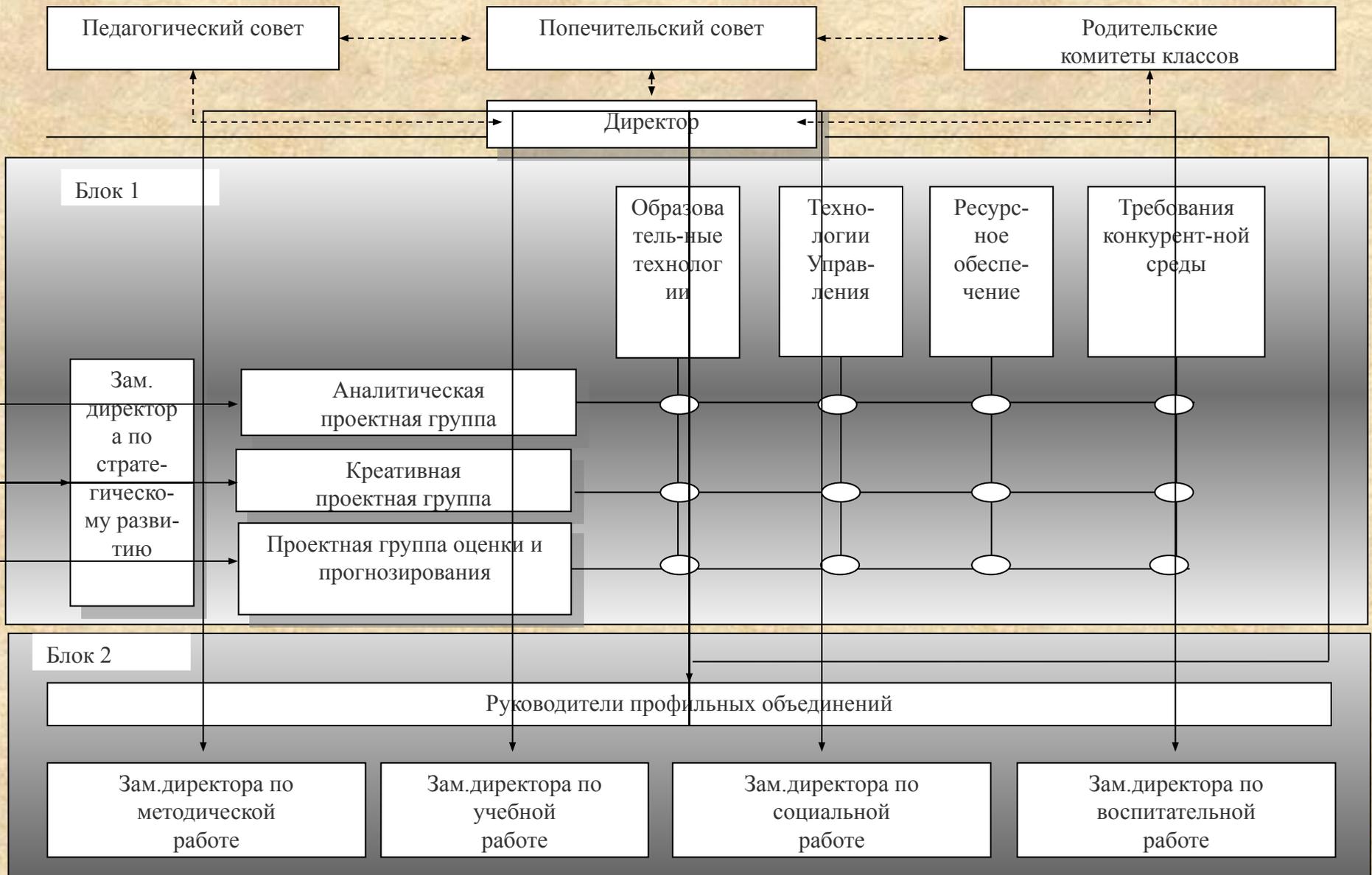
Структура педагогического коллектива

Структура ученического коллектива

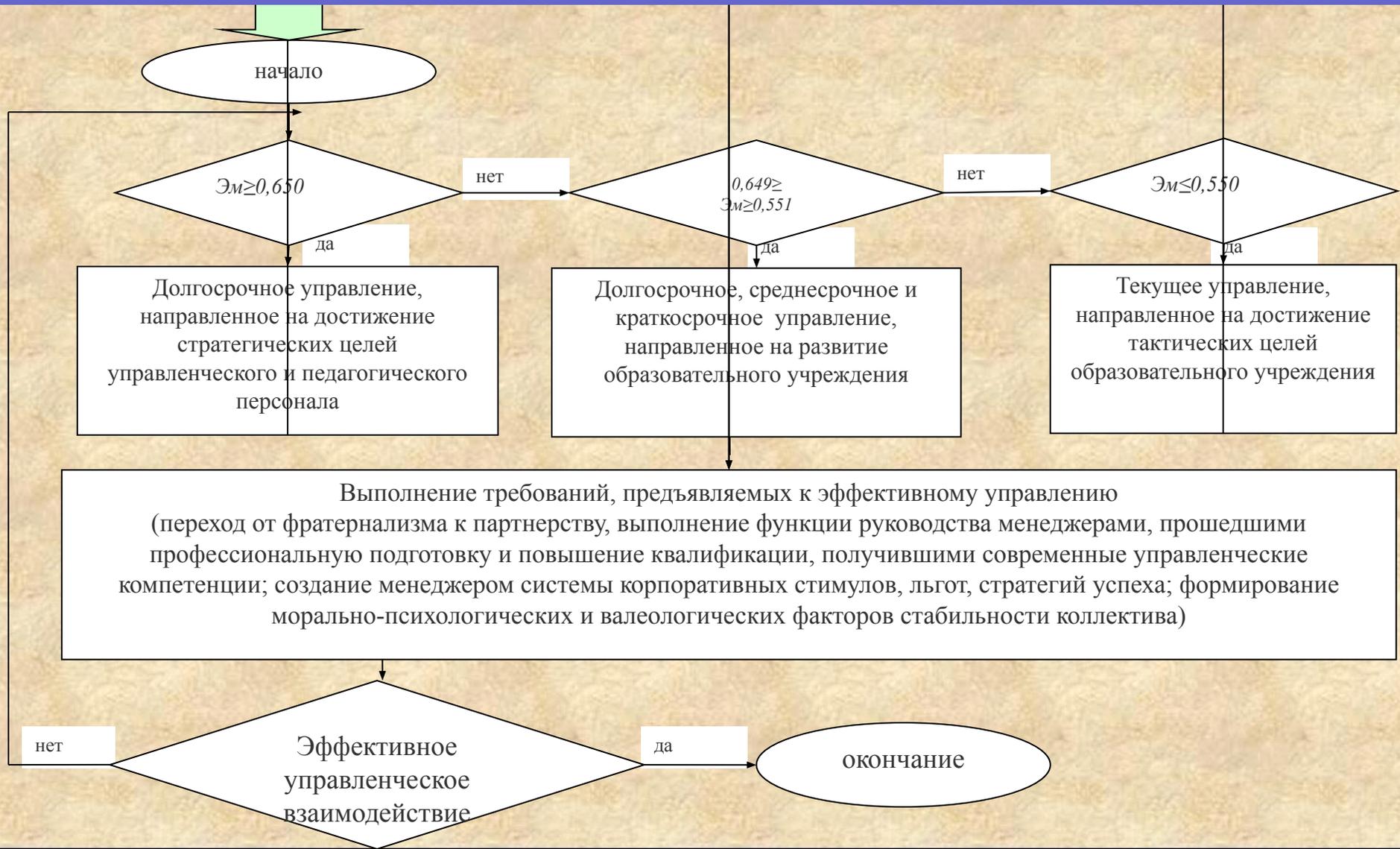
Структура вспомогательного персонала

Структура управленческого аппарата

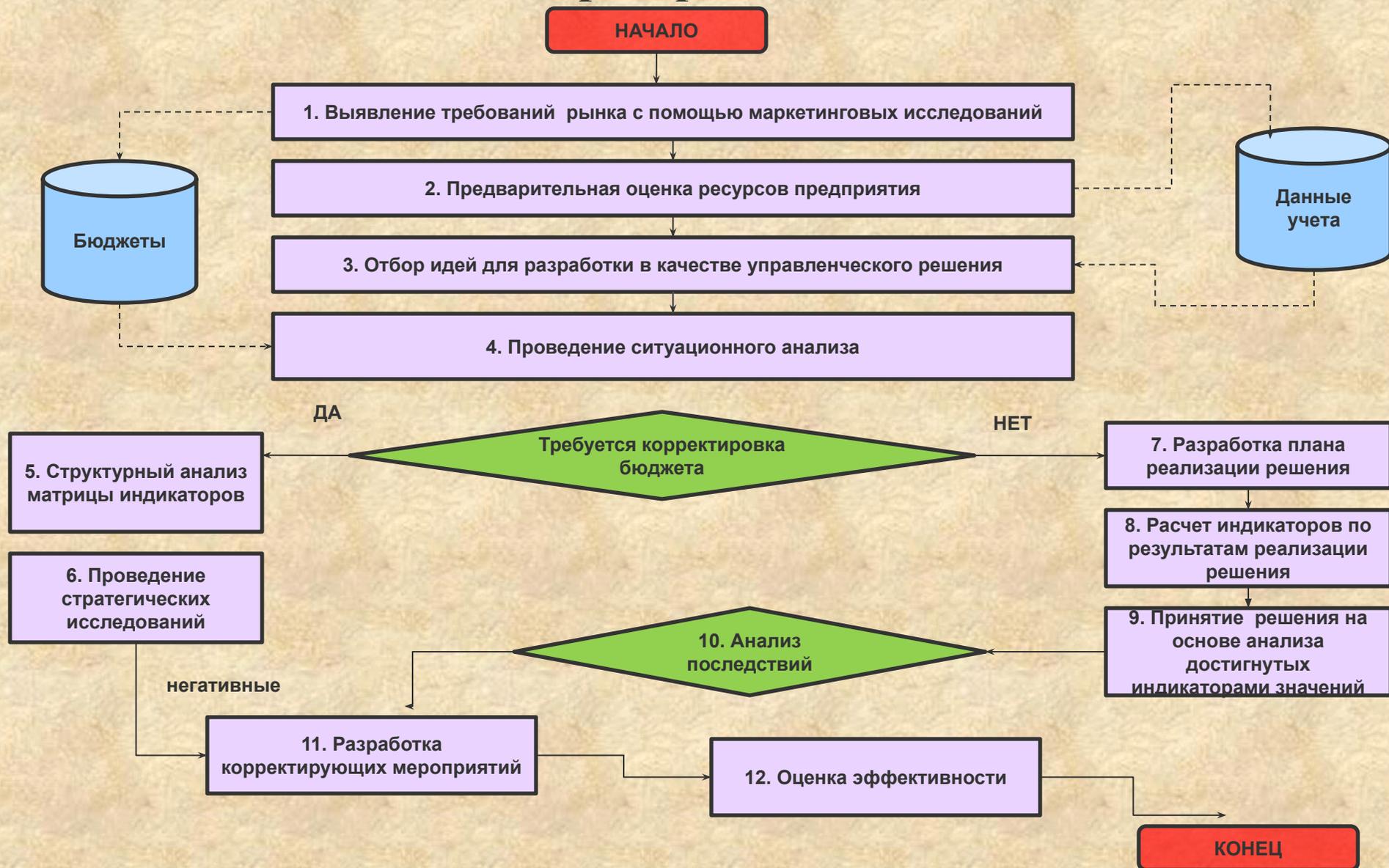
Проектируемая организационная структура управления общеобразовательным учреждением



Алгоритм принятия экзогенных управленческих решений



Алгоритм индикативного управления промышленными предприятиями



Процедура индикативного управления (ИУ) промышленными предприятиями

Постановочный этап

Выделение приоритетных направлений развития предприятий пищевой промышленности

Определение функционального содержания менеджмента предприятий пищевой промышленности

Визуализация взаимозависимости функционального содержания ИУ и приоритетных направлений развития предприятий пищевой промышленности в виде матрицы, содержащей в себе соответствующие индикаторы управления

Расчет численных значений индикаторов управления по совокупности исследуемых предприятий

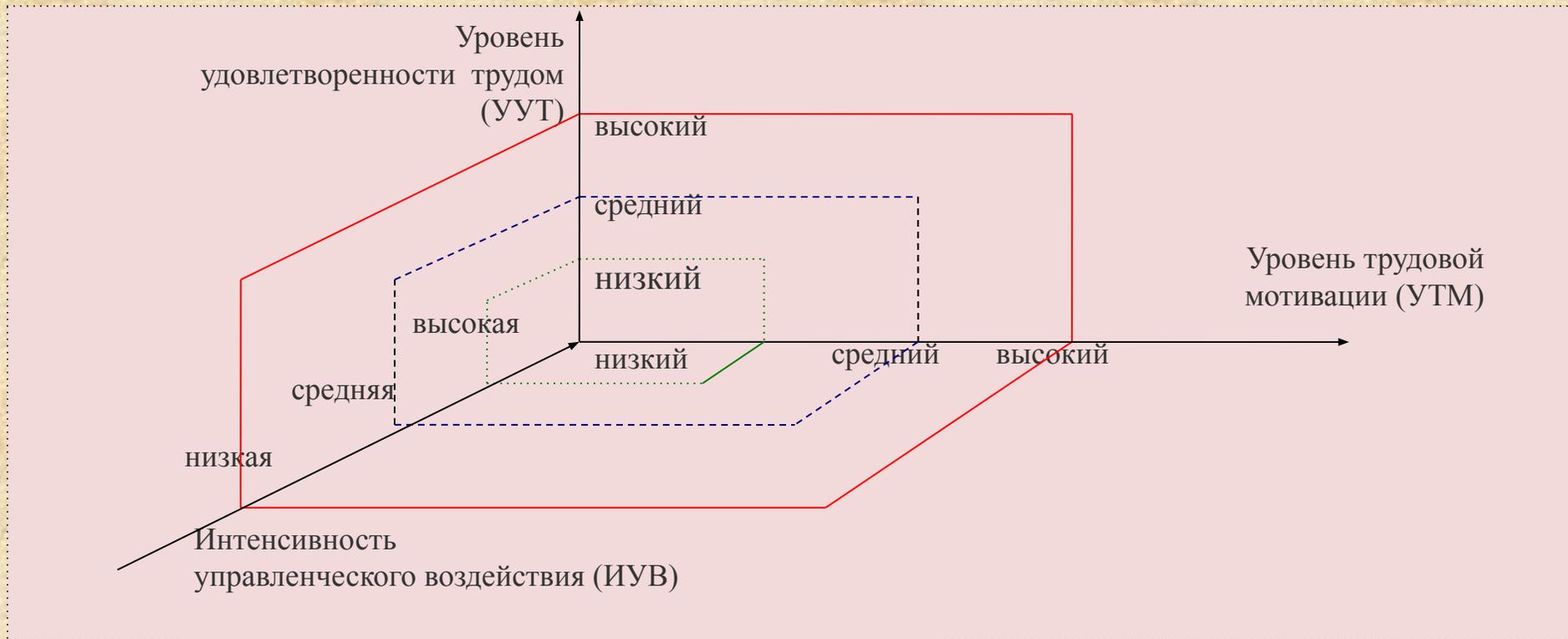
Балльная оценка индикаторов управления в соответствии со шкалой, позволяющей дифференцировать степень и направленность динамических изменений значений индикаторов

Расчет итоговой балльной оценки, характеризующей приращение значения индикатора, как частного от деления суммы баллов на произведение максимальной величины балльной оценки и количества наблюдений

Разработка сценариев поведения предприятий пищевой промышленности в зависимости от значения полученной ими итоговой балльной оценки

Интерпретация полученных результатов

Прогнозирование состояния предприятия на рынке выпускаемой продукции



Зависимость между интенсивностью управленческого воздействия, интенсивностью трудовой мотивации и уровнем удовлетворенности трудом

Матрица управления человеческими ресурсами с учетом трудовой мотивации

1.1 ИУВ – высокая; УТМ – низкий; УУТ - низкий	1.2 ИУВ – высокая; УТМ – средний; УУТ - средний	1.3 ИУВ – высокая; УТМ – высокий; УУТ - высокий
2.1 ИУВ – средняя; УТМ – низкий; УУТ - низкий	2.2 ИУВ – средняя; УТМ – средний; УУТ - средний	2.3 ИУВ – средняя; УТМ – высокий; УУТ - высокий
3.1 ИУВ – низкая; УТМ – низкий; УУТ - низкий	3.2 ИУВ – низкая; УТМ – средний; УУТ - средний	3.3 ИУВ – низкая; УТМ – высокий; УУТ - высокий

где

Ячейка	Ситуация возникновения	Трудовая мотивация	Инструментарий управленческого воздействия
1	2	3	4
1.1.	Распространенная в отечественной практике управления ситуация, вызванная низким качеством жизни	Общение	Проведение совещаний с расширенным участием подчиненных; формирование корпоративной культуры; возможность прямого общения с высшим руководством; стимулирование труда посредством установления зависимости между заработной платой и трудовыми достижениями
1.2.	Характерно для развивающихся предприятий, человеческие ресурсы которых близки к отождествлению собственных целей с целями предприятия	Общественное признание	Содержательная работа; высокая оценка за качественное выполнение заданий; поощрение достигнутых результатов; демонстрация потенциала карьерного роста; возможность участвовать в принятии управленческих решений; делегирование руководителем прав и полномочий

1	2	3	4
1.3.	Характерно для милитаристских организаций	Самовыражение	Гарантия сохранения рабочего места; расширение полномочий; признание заслуг
2.1.	Преимущественное использование руководителем либерального стиля управления или недооценивание им сложившейся на предприятии ситуации	Личный брэндинг	Предоставление доли экономического эффекта, предоставление внеочередного материального вознаграждения
2.2.	Характерно для предприятий находящихся в фазе «зрелости»	Самореализация	Обеспечение возможностей для обучения и развития личности работника; предоставление сложных и важных заданий с высокой степенью самоконтроля и доверия
2.3.	Характерно для совместных предприятий или созданных в нашей стране (в т.ч. с участием иностранного капитала) предприятий, управление которыми опирается на достижения американского менеджмента	Позиционирование	Продвижение по службе; материальное стимулирование, страхование жизни и здоровья; оплата сопряженных с работой в организации расходов
3.1	Характерно для ликвидирующихся предприятий	-	Цивилизованное прохождение процедуры банкротства
3.2.	Характерно для предприятий, отличающихся устойчивостью, но испытывающих временные трудности в менеджменте	Формирование конкурентных преимуществ	Обеспечение возможностей для обучения и профессионального роста и развития работника; предоставление сложных и важных заданий с высокой степенью самоконтроля и доверия
3.3	Идеальная управленческая ситуация, свойственная предприятиям, реализующим стратегию устойчивого роста	Формирование личности	Делегирование властных полномочий; предоставление возможности получить новые знания, умения и навыки

Индикаторы управления промышленными предприятиями

Индикатор управления	Способ расчёта индикатора управления	Способ расчёта показателя, лежащего в основе индикатора управления
Оптимизация загрузки производственной мощности	$I_1 = \frac{V_{\text{факт}}}{V_{\text{н-1}}} * 100 - 100$, где V – коэффициент загрузки производственной мощности, %	$N = \frac{V_{\text{вып}}}{M_{\text{ср}}}$, где V _{вып} – объем произведенной продукции, тыс.т.; M _{ср} – среднегодовая мощность оборудования, тыс.т.
Рост эффективности производства	$I_2 = \frac{P_{\text{факт}}}{P_{\text{н-1}}} * 100 - 100$, P – рентабельность производства	$P = \frac{\Pi}{\text{Фо} + \text{Фоб}} * 100$ Π – прибыль; Фо – стоимость основных фондов Фоб – стоимость оборотных фондов
Рост конкурентоспособности	$I_3 = \frac{S_{\text{факт}}}{S_{\text{н-1}}} * 100 - 100$, где S – коэффициент конкурентоспособности	$S_n = \sigma_{j=1}^m (1 - \frac{T_j}{T})$ m – число стандартизированных показателей конкурентоспособности T – оптимальное значение j-го показателя
Сокращение текучести кадров	$I_4 = \frac{CF_{\text{факт}}}{CF_{\text{н-1}}} * 100 - 100$, где CF – коэффициент текучести кадров	$CF = \frac{CCS}{CSC}$ CCS – число уволенных работников CSC – общее число работников организации
Повышение производительности труда	$I_5 = \frac{\Gamma_{\text{факт}}}{\Gamma_{\text{н-1}}} * 100 - 100$, где Π – производительность труда	$\Pi = \frac{VR}{TR}$ VR – количество (объем) произведенной продукции; TR – трудозатраты
Рост капитализации предприятия	$I_6 = \frac{O_{\text{факт}}}{O_{\text{н-1}}} * 100 - 100$, где O – коэффициент капитализации предприятия	$O = \frac{RT}{YT}$ RT – долгосрочная кредиторская задолженность, тыс.руб YT – источник совокупного долгосрочного финансирования, тыс.руб.
Повышение числа инновационно-активных	$I_7 = \frac{IS_{\text{факт}}}{IS_{\text{н-1}}} * 100 - 100$, где IS – удельный вес инновационно – активных подразделений	$IS = \frac{\text{ИАП}}{\text{ПП}}$ ИАП – количество инновационно – активных

Система показателей, характеризующих общеобразовательные учреждения как объект управления

Подсистема «Ресурсное обеспечение»		
компоненты	элементы	Значение
<i>Дидактическая оснащённость</i>	Дидактическая оснащённость кабинета, %	100
<i>Сменность</i>	Учащихся, обучающихся во 2 смену, %	37/15/0
<i>Обеспеченность человеческими ресурсами</i>	Преподавателей, имеющих высшее образование, %	100/91/85
	Преподавателей пенсионного возраста, %	18/13/10
	Преподавателей, прошедших плановые курсы повышения квалификации, %	31/25/20
<i>Информатизация</i>	Учащихся на 1 компьютер в ходе проведения занятий, %	10/8/4
	Наличие выхода в Интернет	имеется
	Наличие сайта в сети Интернет	имеется
<i>Доступность образовательных ресурсов</i>	Учащихся, пользующихся учебными, спортивными иными ресурсами учебных заведений, в которых они не обучаются, %	27/18/3

Система показателей, характеризующих общеобразовательные учреждения как объект управления

Подсистема «Развитие»		
компоненты	Элементы	Значение
<i>Квалификация педагогических работников</i>	Педагогов, имеющих первую и высшую квалификационные категории, %	100/95/91
	Предметов в учебном плане, преподаваемых с использованием ИКТ, %	88/48/37
	Педагогов, использующих элементы ИКТ, %	59/35/21
	Педагогов, работающих по авторским методикам, %	8/3/1
<i>Внеучебные мероприятия</i>	Участников олимпиад, %	5/3/1
	Охват учащихся дополнительным образованием, %	59/45/40
	Охват учащихся внешкольными мероприятиями, %	18/10/3
	Учащихся, посещающих школьную библиотеку, %	91/88/85
	Учащихся, использующих справочную и энциклопедическую литературу, %	12/7/3
<i>Научно-методическая работа педагогических работников</i>	Педагогов осуществляющих научно-методическую деятельность, %	1,7/0,5/0
	Педагогов занимающихся опытно-экспериментальной работой, %	0,6/0,3/0
	Педагогов, участвующих в работе научно-практических конференций, %	16/7/5
	Педагогов имеющих печатные работы, %	3/2/1

Вербальная модель управления общеобразовательным учреждением



**Программа совершенствования управления
человеческими ресурсами ХК «Металлоинвест»**

Блок 1. Производственный	Блок 2. Финансово-экономический	Блок 3. Социальный	Блок 4. Совершенствование организационной структуры	Блок 5. Совершенствование кадровой политики	Блок 6. Создание благоприятного социально-психологического климата
Нивелирование влияния внешней среды	Планирование источников финансирования затрат	Совершенствование качества трудовой жизни	Совершенствование структуры аппарата управления	Развитие в направлении управления человеческими ресурсами	Профилактика конфликтов
Разработка производственной программы	Усиление взаимосвязи между результатами труда и его оплатой	Совершенствование условий труда Деловая оценка человеческих ресурсов	Совершенствование системы соподчиненности, формирование партнерства и внутреннего клиентинга	Совершенствование работы по подбору и расстановке человеческих ресурсов	Обеспечение психологической совместимости работников друг с другом и выполняемой работой
Планирование использования производственных мощностей					Подготовка и проведение обучающих и формирующих личностные качества тренингов

Структура процесса управления организациями системы общего образования

Субъект управления

Управленческое взаимодействие

Объект управления

Министерство образования и науки РФ или Федеральные ведомственные органы управления образованием

Государственные органы управления образованием субъектов РФ

Муниципальные органы управления образованием

Менеджмент ОУ системы общего образования

Органы общественного самоуправления

Характер и содержание управленческого взаимодействия

– систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

Условия эффективного управления

- переход от фратернализма к партнерству;
- выполнение функции руководства менеджерами, прошедшими профессиональную подготовку и повышение квалификации, получившими современные управленческие компетенции;
- создание менеджером системы корпоративных стимулов, льгот, стратегий успеха;
- формирование морально-психологических и валеологических факторов стабильности коллектива.

Образовательные учреждения начального образования

Образовательные учреждения общего образования

Образовательные учреждения среднего образования

Гимназии

Лицеи

Система показателей оценки результативности управленческого взаимодействия

ПРОЦЕСС

Квалификация педагогических работников
Внеучебная работа
Научно-методическая работа педагогических работников

РЕЗУЛЬТАТ

Уровень усвоения стандарта
Динамика успеваемости
Уровень внеучебных достижений

УСЛОВИЯ

Дидактическая оснащенность кабинета
Сменность
Кадры
Информатизация
Наличие и доступность ресурсов

Цели управления ОУ - обеспечения максимальных темпов наращивания возможностей ОУ и повышения эффективности их использования для достижения целей развития образовательного учреждения и его менеджмента