

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

Т. В. АЛАЙЦЕВА

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

САМАРА
Издательство Самарского университета
2025

УДК 005.5(075);338.24.0(075)

ББК У050.03я7

А450

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. А. Г. Лукин;
д-р экон. наук, доц. Е. П. Ростова

Алайцева, Татьяна Васильевна

А450 Методы исследования в менеджменте: учебное пособие /
Т. В. Алайцева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2025. – 76 с.

ISBN 978-5-7883-2236-0

Учебное пособие включает базовую учебную и научно-методическую информацию по содержанию, структуре и логическим связям учебной дисциплины «Методы исследования в менеджменте». Представлены материалы для изучения тем курса, углубленной подготовки к участию в лекционных и практических занятиях, задания для самостоятельной работы, средства контроля и самоконтроля знаний студентов.

Предназначено для студентов по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (программа магистратуры), а также могут быть использованы при организации учебного процесса на других экономических и управленческих направлениях уровня магистратуры.

Подготовлено на кафедре общего и стратегического менеджмента.

УДК 005.5(075);338.24.0(075)

ББК У050.03я7

ISBN 978-5-7883-2236-0

© Самарский университет, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ. ПРИМЕНЕНИЕ ОБЩЕНАУЧНЫХ МЕТОДОВ В ИССЛЕДОВАНИИ.....	7
1.1 Сущность методологии исследования.....	7
1.2 Методология исследования процессов в менеджменте	10
1.3 Эмпирические методы исследования	13
1.4 Теоретические методы исследования.....	15
1.5 Системный метод исследования	16
1.6 Моделирование.....	18
1.7 Прогнозирование.....	24
2 КОМПЛЕКС ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ: ВЫБОР МЕТОДОЛОГИИ, СБОР И ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ, ДИАГНОСТИКА, РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ	28
2.1 Исследования как составная часть менеджмента.....	28
2.2 Источники получения сведений о деятельности организации.....	35
2.3 Информационный анализ	38
2.4 Диагностика	39
2.5 Методика системного анализа предприятия.....	43
3 ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ В НАУЧНОЙ РАБОТЕ И ПОДГОТОВКЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ	48
3.1 Общие подходы к организации научного исследования в магистратуре по экономико-управленческим программам обучения	48
3.2 Комплекс работы магистранта с управленческой проблемой в практике НИР, подготовке научного доклада,	

при написании научной статьи и подготовке ВКР: от постановки проблемы до обоснования ее решения.....	52
4 ПРИМЕРНЫЕ ВАРИАНТЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ И ОБСУЖДЕНИЯ НА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЯХ.....	56
4.1 Практическое задание 1: ЭССЕ.....	56
4.2 Практическое задание 2: ПОДГОТОВКА ДОКЛАДА. НАПИСАНИЕ НАУЧНОЙ СТАТЬИ	57
4.3 Практическое задание 3: ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	61
4.4 Примерный вариант задачи по дисциплине (с решением) для предварительного ознакомления и совместного поиска решения на практическом занятии	62
4.5 Примерные тестовые задания.....	66
4.6 Вопросы для самоконтроля	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	72

ВВЕДЕНИЕ

Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины – получение студентами теоретических знаний и приобретение практических навыков в отношении методов, применяемых в исследованиях проблем менеджмента.

Задачи дисциплины:

- изучение методов планирования и организации научных исследований;

- изучение механизма научного поиска, анализа, проведения экспериментов, организации опросов;

- овладение навыками выбора научной темы исследования и подбора необходимых

библиографических публикаций и информационных материалов по теме исследования;

- изучение процедур постановки и решения научных проблем управления предприятиями и организациями;

- знакомство с процедурами апробации результатов научных исследований, подготовки публикаций по результатам научно-исследовательских работ;

- изучение приемов изложения научных материалов и формирования рукописи научной работы, оформления ВКР – магистерской диссертации.

В результате освоения дисциплины обучающийся –

знает: методы анализа процессов управления организацией; методы оценки эффективности планирования и организации производства; виды научных исследований в менеджменте; цели, задачи и методы исследований в менеджменте; принципы организации исследований в менеджменте; основные этапы проведения исследований;

умеет: планировать и осуществлять собственную исследовательскую деятельность; классифицировать и систематизировать управленческую информацию; сравнивать методы исследований и выбирать наиболее подходящие по набору факторов; применять технологии проектного управления в сфере научных исследований;

имеет опыт: осуществления исследований процессов управления в организации; организации и формирования базы данных для исследования; анализа практических ситуаций в междисциплинарных сферах; проектирования при выполнении самостоятельных учебных работ.

1 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАУЧНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ. ПРИМЕНЕНИЕ ОБЩЕНАУЧНЫХ МЕТОДОВ В ИССЛЕДОВАНИИ

1.1 Сущность методологии исследования

Результаты управленческой деятельности во многом зависят от методологии, применяемой для анализа управленческой проблемы, сбора и обработки информации по проблеме и при разработке управленческих решений.

Методология (синонимы – способ и прием познания) является главным, фундаментальным и комплексным основанием проведения любого исследования.

Современная наука располагает мощным арсеналом альтернативных приемов научного познания. Их многообразие неизбежно ставит проблему выбора наиболее адекватного подхода и его обоснования с точки зрения перспектив решения изучаемой проблемы. Зависимость результатов исследования от этого выбора состоит в том, что в каждом подходе устанавливаются определенные связи между явлениями или их сущностями, частями, элементами. Задачу выбора методологического основания исследования можно рассматривать с двух точек зрения:

- истинности результатов исследования;
- их эффективности.

Методологический подход сознательно выбирается и выстраивается в зависимости от философии управления, опыта исследователя, его мировоззренческих позиций, знаний, возможностей использования соответствующих приемов и методов, условий получения необходимой информации. Чтобы выбрать способ познания явлений и умело применить его, исследователю прежде

всего необходимы знания о методологии и методологических подходах.

Методология представляет собой две совокупности знаний: о мире и о самом знании. Из неоднозначности толкования данного понятия вытекают соответствующие им два предназначения методологии:

1. Формирование отношения к тому явлению, которое познается;

2. Предложение подхода к применению знания о явлении.

Вместе они составляют регулирующую функцию методологии, которая заключается в подключении исследователя к теории и ориентации процесса познания.

Согласно этой функции будем различать два аспекта методологии: методологию представления явления, или методологию явления, и методологию исследования.

Методология явления предлагает способ подключения к теории. Примерами могут служить альтернативные модели восприятия общественных отношений, позволяющие исследовать поведение человека, такие как модели «экономического», «социального», «социологического», «психологического», «антропологического», «духовного», «политологического человека».

В исследовании важно знать, где и как использовать знания.

Методология исследования регулирует процесс познания, предлагая руководящие принципы, на основе которых делается выбор инструментально-методических средств гносеологического аппарата познавательного процесса.

Методология исследования – это деятельность по определению цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выбору средств и методов, определяющих наилучший результат.

На практике методология исследования выражается в:

- формулировании рабочих гипотез (цели и исходной идеи);
- выборе соответствующего подхода (ракурса исследования);
- учете принципов, конкретизирующих подход (путей исследования);
- выборе необходимых и наиболее эффективных средств и методов исследования;
- поиске, селекции и использовании фактов (фактологии);
- в определении и формулировании ориентиров и ограничений, формирующих русло познавательного процесса (требований).

Ориентиры могут быть мягкими и жесткими, а ограничения – явными или неявными.

Потребность обращения к методологии возникает на определенных этапах исследования, выделенных в общей закономерности протекания процесса познания как его ступени. Всякое исследование начинается с эмпирического знания о каком-либо явлении. Накопленные априорные факты нуждаются в осмыслении и обобщении. На этом этапе ставится задача – изучить явление. Для этого необходимо сделать выбор методологии исследования. На ее основе требуется получить сущностно-теоретические знания о явлении, добываемые путем абстрагирования и логического анализа. Это уровень «цитатного» знания, абстрагированного от реальности. Вооружившись ими, исследователь направляет свои усилия на то, чтобы переложить полученные знания на реальное явление и представить его как систему с функциями взаимодействия. В этом случае явление рассматривается уже не абстрактно, а как реально функционирующий объект – живой организм.

Для раскрытия его содержания необходимо выбрать научное мировоззрение, и в этот момент исследователь обращается к ме-

тодологии явления. На ее основе формируются системно-функциональные знания о явлении. На данном этапе суть явления изучена.

Ставится следующая задача – изменить его состояние. В этот момент вновь возникает потребность в обращении к гносеологическому аппарату познавательного процесса, т.е. к методологии исследования. Инструментально-методологическое знание необходимо для подключения к теории и методам, позволяющим решить поставленную задачу. После того как выбор методологического подхода сделан, исследование выходит на организационно-прикладной уровень знаний, на котором ведется поиск решения задачи. Исследование завершается предложением решения.

Таким образом, взаимосвязь между методологией явления и методологией исследования такова, что первая формирует идеальный образ явления, служащего предметом исследования, будь то элемент, система или комплекс, а методология исследования предлагает ключ к изучению данного явления.

1.2 Методология исследования процессов в менеджменте

Методология исследования в менеджменте – это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении целей и предмета исследований, подходов и ориентиров его проведения, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат. Основными составляющими методологии исследования процессов в менеджменте являются:

1. Определение объекта и предмета исследования.

Объектом исследования в общем смысле выступает часть объективной реальности, то явление (процесс), которое содержит противоречие и порождает проблемную ситуацию. Таким обра-

зом, объектом исследования является система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем, а также процессы, происходящие в ней.

Предмет исследования – это те наиболее значимые с точки зрения практики и теории свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат изучению. Например, исследуя социально-экономические процессы, в качестве объекта исследователь имеет социально-экономическую систему (организацию), а предметом выступают те или иные ее стороны, процессы, состояния в зависимости от практической потребности управления и социально-экономического планирования.

Предмет исследования диктуется проблемной ситуацией, возникающей в системе управления, т. е. необходимостью минимизировать или преодолеть некоторое противоречие.

Проблема – это реальное противоречие, требующее своего разрешения. Функционирование системы характеризуется множеством разнообразных проблем: противоречия между стратегией и тактикой управления, между условиями рынка и возможностями фирмы, между квалификацией персонала и потребностями в инновациях и пр.

2. Определение цели и задач исследования.

Цель исследования – это общая его направленность на конечный результат. Цель является основой распознавания и выбора проблем исследования.

Цели исследования могут быть текущими и перспективными, общими и локальными, постоянными и эпизодическими.

Задачи исследования – это то, что требует решения в процессе исследования; вопросы, на которые должен быть получен ответ. Задачи являются конкретизацией цели.

3. Подходы к исследованию.

Подход – это исходная позиция, ракурс исследования, который определяет его направленность относительно цели. Подходы бывают следующими.

1. Системный – учитывает максимальное количество аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, определяет характер связи между аспектами и их характеристиками;

2. Аспектный – это выбор одной грани, аспекта проблемы по какому-либо принципу, учитывая ее актуальность или ресурсы, выделенные на исследование. Так, проблема инновационного развития организации может иметь экономический аспект, социально-психологический, технологический и т. д.;

3. Концептуальный – основан на предварительной проработке концепции исследования, т. е. комплекса ключевых положений, определяющих общее направление исследования;

4. Эмпирический – базируется на опыте, т. е. на накоплении опытных данных в какой-либо предметной области, и последующем логическом выводе на основе этих данных;

5. Прагматический – ориентирован на получение ближайшего результата. Например, снижение риска при выходе организации на рынок;

6. Научный – используется научная постановка целей исследования и научный аппарат его проведения.

Методика – это совокупность приемов, способов исследования, порядок их применения и интерпретации полученных с ее помощью результатов. Она зависит от характера объекта изучения; методологии; цели исследования; разработанных методов; общего уровня квалификации исследователя.

Методика исследования, несмотря на свою индивидуальность, при решении конкретной задачи имеет определенную структуру специфических компонентов.

Основные компоненты методики исследования:

- теоретико-методологическая часть, концепция, на основе которой строится вся методика;
- исследуемые явления, процессы, признаки, параметры, факторы;
- субординационные и координационные связи и зависимости между ними;
- совокупность применяемых методов, их субординация и координация;
- порядок и регламентация применения методов и методологических приемов;
- последовательность и техника обобщения результатов исследования;
- состав, роль и место исследователей в процессе реализации исследовательского замысла.

Умелое определение содержания каждого структурного элемента методики, их соотношения, взаимной связи и есть искусство исследования.

1.3 Эмпирические методы исследования

Этот вид основан на эмпирическом, то есть чувственном восприятии, а также на измерении с помощью приборов. Это важный компонент научных исследований во всех областях знаний, включая менеджмент. Он помогает определять объективные законы, в соответствии с которыми происходят изучаемые явления.

Приведённые ниже эмпирические методы исследования в курсовой работе и прочих студенческих и научных трудах вполне можно назвать основными или универсальными, потому что они актуальны для абсолютно всех областей познания.

Изучение разнообразных источников информации. Это не что иное, как элементарный сбор информации, то есть этап подготовки к написанию магистерской диссертации или курсовой работы. Сведения, на которые вы будете опираться, можно брать из книг, прессы, нормативно-правовых актов и, наконец, из интернета. При поиске информации следует помнить, что не все находки являются достоверными (особенно в интернете), поэтому при выборке сведений следует относиться к ним критически и обращать внимание на подтверждение и сходство материалов из разных источников.

Анализ полученных сведений. Это этап, который идёт следом за сбором информации. Недостаточно просто найти нужный материал, нужно ещё и тщательно проанализировать его, проверить на логичность, достоверность и актуальность.

Наблюдение. Этот метод представляет собой целенаправленное и внимательное восприятие изучаемого явления с последующим сбором информации. Чтобы наблюдение принесло желаемые плоды, необходимо подготовиться к нему заранее: составить план, набросать факторы, требующие особого внимания, чётко определиться со сроками и объектами наблюдения, подготовить таблицу, которую вы будете заполнять в процессе работы.

Эксперимент. Если наблюдение – это скорее пассивный метод исследования, то эксперимент характеризуется вашей активной деятельностью. Для проведения опыта или серии опытов вы создаёте определённые условия, в которые помещаете предмет исследования. Далее вы наблюдаете за реакцией предмета и фиксируете результаты опытов в виде таблицы, графика или диаграммы.

Опрос. Этот метод помогает глубже заглянуть в изучаемую проблему, задавая конкретные вопросы вовлечённым в неё людям. Опрос применяется в трёх вариациях: это интервью, беседа и анкетирование.

1.4 Теоретические методы исследования

Методы проведения исследования данного вида отличаются абстрактностью и обобщённостью. Они помогают систематизировать собранный материал для успешного его изучения.

Анализ. Чтобы лучше понять материал, его необходимо разложить на составные единицы и подробно изучить каждую. Этим и занимается анализ.

Синтез. Противопоставление анализу, необходимое для объединения разрозненных элементов в единое целое. К этому методу мы прибегаем, чтобы получить общее представление об изучаемом явлении.

Моделирование. Чтобы подробно изучить предмет исследования, иногда нужно поместить его в специально созданную модель.

Классификация. Этот метод схож с анализом, только информацию он распределяет на основе сравнения и разделяет на группы, опираясь на общие признаки.

Дедукция. В лучших традициях Шерлока Холмса этот метод помогает перейти от общего к частному. Этот переход полезен для более глубокого проникновения в сущность изучаемого явления.

Индукция. Этот метод – противопоставление дедукции, он помогает переходить от единичного случая к изучению цельного явления.

Аналогия. Принцип её действия заключается в том, что мы находим определённые сходства между несколькими явлениями, а затем выстраиваем логические умозаключения о том, что и другие черты у этих явлений могут совпадать.

Абстрагирование. Если отвлечься от ярких свойств изучаемого явления, можно выявить те его характеристики, на которые мы доселе не обращали внимания.

Формализация. Процесс преобразования неструктурированных данных или концепций в формальный и строго определенный язык, который можно использовать для анализа, сравнения и оценки. Этот метод помогает исследователям создавать системы, которые легче понимать и описывать, а также делать более точные выводы. В целом, метод формализации может быть полезным инструментом для исследователей, которые хотят создать более точные и ясные модели данных или концепций.

Конкретизация. Включает в себя выявление и описание конкретных фактов, явлений, процессов и событий, которые изучаются в рамках исследования. Этот метод часто применяется при эмпирических исследованиях, когда необходимо получать данные, основанные на наблюдениях, экспериментах, опросах и других методах сбора информации. Метод исследования конкретизации может быть применен в различных областях исследований, таких как социология, психология, маркетинг, бизнес-исследования и другие.

Обобщение. Метод обобщения – это процесс сбора и анализа данных из различных источников, с целью сделать выводы и выявить общие тенденции в изучаемом объекте.

1.5 Системный метод исследования

Системный метод исследования, основанный на системном подходе к анализу, является одним из основополагающих в исследованиях в менеджменте. Наиболее точно и ёмко о его значимости и возможностях сказал теоретик количественной школы правления А. Энтховен: «Системный анализ – это не что иное, как просвещенный здравый смысл, на службу которого поставлены аналитические методы. Мы применяем системный подход к проблеме, стремясь максимально широко исследовать стоящую

перед нами задачу, определить ее рациональность и своевременность, а затем снабдить того, кто отвечает за принятие решения, той информацией, которая наилучшим образом поможет ему выбрать предпочтительный путь в решении задачи».

В литературе по системному анализу можно встретить целый ряд определений системы:

- Комплекс взаимодействующих компонентов или как совокупность элементов, находящихся в определенных отношениях друг с другом и со средой;

- Система – это полный, целостный набор элементов, взаимосвязанных между собой так, чтобы могла реализовываться функция системы (Л. Бергаланфи);

- Нечто такое, что может изменяться с течением времени, любая совокупность переменных..., свойственных реальной логике (Р. Эшби);

- Множество элементов с соотношением между ними и между их атрибутами (Холл А., Фейдшин Р.);

- Совокупность элементов, организованных таким образом, что изменения, исключения или введение нового элемента закономерно отражаются на остальных элементах (Топоров В.Н.);

- Взаимосвязь самых различных элементов», «все состоящее из связанных друг с другом частей (С. Бир).

Правильно было бы сказать, что строгого, единого определения для понятия «система» в настоящее время нет. Но общим для всех является то, что система проявляется как целостный объект, представляющий собой закономерно обусловленную совокупность функционально взаимодействующих элементов. Таким образом, в самом общем случае понятие «система» характеризуется:

- наличием множества элементов;
- наличием совокупности связей между ними;
- целостным характером тех и других, вместе взятых.

При этом любая система может являться элементом другой системы более высокого порядка (надсистема) и включать в себя системы более низкого порядка (подсистемы).

Что же такое системный анализ?

Попробуем сопоставить вышеизложенное понимание системы со значением слова «анализ». Термин «анализ» используется для характеристики процедуры исследования, которая состоит в разделении сложной проблемы на отдельные, более простые проблемы, в использовании наиболее подходящих специальных методов для их решения, которые позволяют затем построить, синтезировать общее решение проблемы. Таким образом, само словосочетание «системный анализ» предполагает наличие и объекта этого анализа, например, «системный анализ предприятия».

Таким образом, управление сводится к 2-м главным функциям – целеполагание и собственно управление – организация движения по траектории от текущей точки к цели. При этом всегда имеется несколько вариантов управляющих воздействий. Для выбора одного из них Лицо Принимающее Решение (ЛПР) ведет анализ: «Что будет, если...». Способов найти ответ на вопрос в принципе два – либо сделать это и посмотреть (метод проб и ошибок), либо сделать это на аналоге и тоже посмотреть (моделирование).

1.6 Моделирование

Моделирование – построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений, а также предполагаемых (конструируемых) объектов, т.е. исследование объектов познания на моделях. Построение и изучение – неразрывны.

Модели сами по себе никому не нужны. Моделирование – это инструмент подготовки принятия решений. С теоретической точки зрения, модель – это изоморфное изображение некоторого абстрактного образа, идентичному моделируемому объекту действительности.

Почему мы прибегаем к использованию моделей вместо прямого взаимодействия с реальным миром? Можно назвать три основные причины:

1. Сложность реальных объектов. Число факторов, которые относятся к решаемой проблеме, выходит за пределы человеческих возможностей. Поэтому одним из выходов (а часто единственным) в сложившейся ситуации является упрощение ситуации с помощью моделей, в результате чего уменьшается разнообразие этих факторов до уровня восприимчивости специалиста.

2. Необходимость проведения экспериментов. Но на практике встречается много ситуаций, когда экспериментальное исследование объектов ограничено высокой стоимостью или вовсе невозможно (опасно, вредно, ограниченность науки и техники на современном этапе).

3. Необходимость прогнозирования. Важное достоинство моделей состоит в том, что они позволяют «заглянуть в будущее», дать прогноз развития ситуации и определить возможные последствия принимаемых решений.

Могут иметь место и прочие объективные причины:

- исследуемый объект реально либо очень велик (модель Солнечной системы), либо очень мал (модель атома);

- исследуемый процесс протекает очень быстро (модель двигателя внутреннего сгорания) или очень медленно (геологические модели);

- Экспериментальное исследование объекта может привести к его разрушению (модель самолета, автомобиля).

Когда при исследовании объекта мы получаем неполную информацию о нем, то невольно заполняем информационные «пробелы», исходя из своего опыта. В результате можем получить модель, не адекватную объекту.

Искажение проявляется в том, что мы строим модели окружающего мира, выделяя одни его составляющие за счет замалчивания других. В частности, искажение лежит в основе творческих способностей (поэта, художника, композитора) и некоторых болезней, например, паранойи.

Обобщения. Пользуясь обобщением, мы создаем мысленные модели, взяв за основу один случай и обобщив его на все возможные случаи. Обобщение является основой статистических выводов, но при условии так называемой репрезентативной (представительной) выборки ситуаций. Опасность обобщения состоит в том, что, взяв какую-либо ситуацию, человек расценивает ее как типичную и распространяет извлеченные из нее выводы на все сходные, по его мнению, ситуации (что, в частности, и является основой суеверия).

Некоторые парадоксы моделирования. Модель заведомо проще оригинала. Целевая избирательность отсекает несущественные, на наш взгляд (!), качества объекта. Однако в процессе исследования никогда нет 100%-ой уверенности в том, что несущественные качества действительно являются несущественными с точки зрения конкретной исследовательской задачи, поэтому есть угроза «с водой выплеснуть ребенка».

Другой парадокс, который можно назвать парадоксом «одноразовой посуды», связан с тем, что каждая модель создается под определенную исследовательскую задачу и не всегда применима к решению других, какой бы привлекательной модель ни была. Распространенный в науке перенос моделей с одной задачи на другую далеко не всегда оправдан и обоснован.

Виды моделирования. Моделирование широко распространено, поэтому достаточно полная классификация возможных видов моделирования крайне затруднительна хотя бы в силу многозначности понятия «модель», широко используемого не только в науке и технике, но и, например, в искусстве.

Применительно к естественно-техническим, социально-экономическим и другим наукам принято различать следующие виды моделирования:

- концептуальное моделирование, при котором с помощью некоторых специальных знаков, символов, операций над ними или с помощью естественного или искусственного языков истолковывается основная мысль (концепция) относительно исследуемого объекта;

- интуитивное моделирование, которое сводится к мысленному эксперименту на основе практического опыта работников (широко применяется в экономике);

- физическое моделирование, при котором модель и моделируемый объект представляют собой реальные объекты или процессы единой или различной физической природы, причем между процессами в объекте-оригинале и в модели выполняются некоторые соотношения подобия, вытекающие из схожести физических явлений;

- структурно-функциональное моделирование, при котором моделями являются схемы, (блок-схемы), графики, чертежи, диаграммы, таблицы, рисунки, дополненные специальными правилами их объединения и преобразования;

- математическое (логико-математическое) моделирование, при котором моделирование, включая построение модели, осуществляется средствами математики и логики;

- имитационное (программное) моделирование, при котором логико- математическая модель исследуемого объекта представляет собой алгоритм функционирования объекта, реализованный в виде программного комплекса для компьютера.

Перечисленные выше виды моделирования не являются взаимоисключающими и могут применяться при исследовании сложных объектов либо одновременно, либо в некоторой комбинации.

Из всех перечисленных выше видов моделирования особо следует выделить математическое. «Всякая наука лишь тогда становится наукой, когда в ней применена математика» (К. Маркс). Что же такое математическое моделирование применительно к экономическим системам? Сейчас это весьма развитый раздел прикладной математики – экономико-математические методы, – объединивший в себе и собственно моделирование, т.е. описание экономических явлений на математическом языке, и математический аппарат преобразования полученных математических конструкций, позволяющих извлечь скрытую информацию об исследуемом объекте. В условиях компьютеризации резко выросла роль математических моделей.

Компьютерное моделирование. Первоначально под компьютерным моделированием (или, как говорили, моделированием на ЭВМ) понималось лишь имитационное моделирование. Исторически случилось так, что первые работы по компьютерному моделированию были связаны с физикой. Затем разработанные подходы распространились на задачи химии, электроэнергетики, биологии и некоторые другие дисциплины, причем схемы моделирования не слишком отличались друг от друга. Этот вид моделирования все еще широко распространен и в научных, и прикладных исследованиях.

Однако сегодня понятие «компьютерное моделирование» чаще связывают не с фундаментальными дисциплинами, а в первую очередь с системным анализом. Следует заметить, что компьютер может быть весьма полезен при всех видах моделирования (за исключением физического моделирования, где компьютер тоже может использоваться, но, скорее, для целей управления процессом моделирования). Изменилось и понятие компьютерной модели. Раньше под компьютерной моделью чаще всего понимали имитационную модель – отдельную программу, совокупность программ или программный комплекс, позволяющий с помощью последовательности вычислений и графического отображения их результатов воспроизводить (имитировать) процессы функционирования объекта. В настоящее время под компьютерной моделью чаще всего понимают структурно-функциональную модель – условный образ объекта, описанный с помощью взаимосвязанных компьютерных таблиц, блок-схем, диаграмм, графиков, рисунков, анимационных фрагментов, гипертекстов и отображающий структуру и взаимосвязи между элементами объекта. Таким образом, мы видим, что понятие «компьютерное моделирование» значительно шире традиционного понятия «моделирование на ЭВМ» и нуждается в уточнении, учитывающем сегодняшние реалии.

Компьютерное моделирование – это метод решения задачи анализа или синтеза объекта на основе использования его компьютерной модели.

Суть компьютерного моделирования заключена в получении количественных и качественных результатов по имеющейся модели. Качественные выводы, получаемые по результатам анализа, позволяют обнаружить неизвестные ранее свойства объекта.

Количественные выводы в основном носят характер прогноза некоторых будущих или объяснения прошлых значений пе-

ременных, характеризующих систему. Предметом компьютерного моделирования могут быть: экономическая деятельность фирмы или банка, промышленное предприятие, информационно-вычислительная сеть, технологический процесс, любой реальный объект или процесс. Цели компьютерного моделирования могут быть различными, однако наиболее часто оно является, как уже отмечалось ранее, центральной процедурой системного анализа.

1.7 Прогнозирование

Слово «прогноз» происходит от греческого слова «prognosis» (предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определенных данных).

Прогнозирование широко используется во многих областях человеческой деятельности, особенно актуально прогнозирование в задачах управления. Процесс разработки прогнозов называется прогнозированием. Под методами прогнозирования подразумевают совокупность приемов мышления, способов, позволяющих на основе анализа информации о прогнозном объекте вынести относительно достоверное суждение о его будущем развитии.

Прогнозирование означает предсказание состояния какого-либо объекта, процесса или явления в будущем. Фактически любое моделирование дает прогноз, т. е. отвечает на вопрос: «Что будет если...?», но здесь мы ограничимся прогнозированием в более узком смысле. Различают такие виды прогнозов, как прогноз погоды, предсказание хода болезни, научно-технический прогноз, прогноз экономический и т.д. Мы будем в основном говорить об экономическом прогнозе, который тесно связано с планированием и управлением.

Задачу прогнозирования в самом общем виде можно поставить следующим образом. Имеется некоторый прогнозируемый

показатель P . Необходимо определить значение P_s этого показателя в некоторый заданный момент времени в будущем s . В экономических и общественных науках рассматривают прогнозы: краткосрочные (1-3 года), среднесрочные (5-10 лет), долгосрочные (15-20 лет) и сверхдолгосрочные (30-100 лет).

Наиболее распространен такой подход к прогнозированию. Анализируется временной ряд значений прогнозируемого показателя, устанавливается закономерность изменения показателя во времени, а затем эта закономерность экстраполируется на будущие моменты времени. Однако такой подход не всегда дает удовлетворительный прогноз, поскольку основан на учете только части причин, по которым происходит изменение прогнозируемого показателя.

Для повышения точности прогноза необходимо провести системный анализ: определить факторы, действующие в объекте исследования, и оценить их влияние на прогнозируемый показатель. На основании результатов анализа можно выбирать методы прогнозирования, в наибольшей степени пригодные для решения конкретной задачи. Основу прогнозирования составляют либо причинно-следственные связи между прогнозируемым показателем и факторами, на него влияющими, либо инерционные свойства объекта (в этом случае «причиной» является время).

Основой любого прогнозирования является гипотеза об инерционности объекта. Причем инерционность можно рассматривать не только временную (в последующие моменты времени прогнозируемый показатель будет изменяться в том же направлении, что и сейчас), но и более широко – инерционность функциональную. В этом случае функциональная зависимость прогнозируемого показателя от факторов, на него влияющих (в част-

ном случае это может быть и время), известная на некотором интервале изменения этих факторов, продолжается и за пределами интервала.

На инерционности построен метод научного исследования – экстраполяция.

Экстраполяция – это распространение результатов, полученных из наблюдений над одной частью явления, на другую его часть. Экстраполяция закономерностей – это перенос закономерностей, выявленных на одном материале и одном классе задач, на другой материал и другой класс задач.

Причины изменения прогнозируемого показателя. Если ставится задача прогнозирования значения некоторого показателя, то закономерно возникает вопрос о причинах его изменения. Такие причины можно разбить на две группы: внешние причины (по отношению к исследуемой системе) и внутренние. К внешним причинам относятся изменения: возмущающих переменных – вектор X ; управляющих переменных – вектор U ; неконтролируемых переменных (шумов или помех) – вектор ϵ . К внутренним причинам относятся такие свойства объекта, как динамичность (инерционность), нестационарность, целенаправленность (активность).

Всего известно около двухсот методов прогнозирования, которые базируются на трех основных подходах (классах методов):

- экстраполяционный, когда единственной причиной изменения прогнозируемого показателя считается время (используется инерционность);
- модельный, при котором ищется функциональная зависимость прогнозируемого показателя от факторов, на него влияющих;
- экспертный – прогноз на основании мнений экспертов.

Экспертные оценки разделяют на индивидуальные и коллективные в зависимости от того, разрабатывается ли прогноз на основе суждений одного эксперта или группы их. Индивидуальные

экспертные оценки бывают двух типов: оценки типа «интервью» и аналитические. Применение коллективных экспертных оценок позволяет повысить точность прогноза. Методы коллективных экспертных оценок разделяются на метод комиссий, метод отнесенной оценки и дельфийский метод.

Метод комиссий – это проведение группой экспертов дискуссии с целью выработки общей позиции по вопросам будущего развития прогнозируемого объекта.

Недостатком этого метода является взаимное влияние экспертов, экспертам часто бывает трудно отказаться от публично высказанного мнения. Частично эту проблему решает метод отнесенной оценки (метод «мозгового штурма»), при котором эксперты сначала высказывают любые оценки без права их критики другими и только потом анализируют эти оценки и по ним делают выводы. При этом в качестве экспертов могут привлекаться не только специалисты по данной проблеме, но и специалисты в других областях.

Дальнейшим развитием методов коллективной экспертной оценки является дельфийский метод. Дебаты заменяются индивидуальными опросами в форме заполнения таблиц экспертной оценки. Ответы экспертов обобщают и вместе с новой дополнительной информацией и обобщенными аргументами передают в распоряжение экспертов, после чего они уточняют свои первоначальные ответы.

Достоинством экспертных методов является их относительная простота и применимость для прогнозирования практически любых ситуаций, в том числе и в условиях неполной информации, а недостатком – субъективизм экспертов. При этом нельзя забывать афористическое выражение «из ничего нельзя получить ничего», т.е. какая-то исходная информация должна быть, да и экспертом может быть не каждый.

2 КОМПЛЕКС ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ: ВЫБОР МЕТОДОЛОГИИ, СБОР И ОБРАБОТКА ИНФОРМАЦИИ, ДИАГНОСТИКА, РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЙ

2.1 Исследования как составная часть менеджмента

Система управления любой организации является сложной системой, созданной для сбора, анализа и переработки информации с целью получения максимального конечного результата при определенных ограничениях (наличия ресурсов, например).

Изучая систему управления как объект исследования, необходимо выделять требования, предъявляемые к системам управления, по которым можно судить о степени организованности систем. К таким требованиям относятся:

- детерминированность элементов системы;
- динамичность системы;
- наличие в системе управляющего параметра;
- наличие в системе контролирующего параметра;
- наличие в системе каналов (по крайней мере, одного) обратной связи.

Соблюдение этих требований должно обеспечивать условия эффективного уровня функционирования органов управления.

Процесс исследования осуществляется в рамках управляемой системы и управляющих подсистем, следовательно, касается всех аспектов деятельности организации. Исследованию подлежат сильные и слабые стороны организации, процесс производства и сбыта (на предприятии), финансовое состояние, службы маркетинга, персонал, а также организационная культура.

Для анализа сильных и слабых сторон организации руководство предприятия должно оценить: обладает ли фирма силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы. Метод, который используется для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием.

Исследования как составная часть менеджмента организации – это совокупность методов организационного и технико-экономического исследования всех указанных выше факторов и системных характеристик конкретной организации. Поиск путей и методов совершенствования системных характеристик является основной целью исследований как составной части менеджмента.

К таким характеристикам с позиции общего менеджмента относятся:

- цели системы управления;
- функции управления;
- управленческие решения;
- структура управления.

Сюда также включаются методы управления, технология управления, организационная структура, кадры управления, технические средства управления, информация.

Рассматриваются связи объекта между элементами, а также внешние связи объекта, позволяющие рассматривать его как подсистему для более высокого уровня.

Проведение исследования осуществляется в следующих случаях:

- при совершенствовании системы управления действующей организации;
- при разработке системы управления вновь создающейся организации;

- при совершенствовании системы управления производственных объединений или предприятий в период реконструкции или технического перевооружения;

- при совершенствовании системы управления вследствие изменения формы собственности.

Исследования как составная часть менеджмента выдвигают следующие задачи:

1. Достижение оптимального соотношения между управляемой и управляющей подсистемами (сюда входят показатели норм управляемости, показатели эффективности работы аппарата управления, сокращение затрат на управление);

2. Повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений;

3. Улучшение использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов в управляющей и управляемой подсистемах;

4. Снижение затрат на продукцию или услуги и повышение их качества.

В результате проведения исследований должны быть сформулированы конкретные предложения по совершенствованию системы управления организацией.

Исследование как вид деятельности в процессе управления организаций включает следующие работы:

- распознавание проблем и проблемных ситуаций;

- определение причин их происхождения, свойств, содержания, закономерностей проведения и развития;

- установление места этих проблем и ситуаций (как в системе научных знаний, так и в системе практического управления);

- нахождение путей, средств и возможностей использования новых знаний о данной проблеме;

- разработка вариантов решения проблем;

- выбор оптимального варианта решения проблемы по критериям результативности, оптимальности, эффективности.

Исследования необходимы как с научной, так и с практической точек зрения. С научной точки зрения исследование предполагает разработку и четкое формулирование методологии проведения исследований, с тем, чтобы разработать фундаментальные теоретические положения. С практической точки зрения исследования должны уметь проводить конкретные люди (аналитики, проектировщики, сотрудники в отделах), следовательно, их необходимо вооружить конкретными знаниями, обучить различным методам проведения исследований, разъяснить, для чего это нужно и какие цели при этом достигаются. Необходимо объяснить главное: исследования проводятся с целью построения определенной (эталонной) модели системы управления, к которой должна стремиться организация.

Практика показывает, что специалисты, имеющие обычный опыт работы в научно-исследовательских или хозяйственных организациях, не обладают специальными знаниями для подобных исследований.

Таким образом, с практической точки зрения проведение исследований предъявляет определенные требования к составу и квалификации коллектива аналитиков и разработчиков.

Исследователи должны:

- иметь опыт работы в области управления конкретными производственными объектами;

- обладать знаниями современных методов и техники управления;

- обладать знаниями методов исследования операций и системного анализа;

- иметь способности к общению со специалистами различных уровней и профилей;

Кроме того, исследователи должны уметь систематизировать полученную информацию, инициировать новации в организации.

Выполнение этих требований определяет необходимость специального подбора и подготовки исследователей, поскольку от результатов их деятельности в значительной степени зависит эффективность работы предприятия. Подготовка таких специалистов осуществляется заблаговременно и сопровождается стажировкой исследователей в процессе разработки новой модели системы управления.

Исследование в менеджменте включает:

- уточнение цели развития и функционирования предприятия и его подразделений;

- выявление тенденций развития предприятия в конкретной рыночной среде;

- выявление факторов, обеспечивающих достижение сформулированной цели и препятствующих ей;

- сбор необходимых данных для разработки мероприятий по совершенствованию действующей системы управления;

- получение необходимых данных для привязки современных моделей, методов и средств к условиям конкретного предприятия.

В процессе исследования и анализа работы организации устанавливается роль и место данного предприятия в соответствующем секторе рынка; состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия; производственная структура предприятия; система управления и ее организационная структура; особенности взаимодействия предприятия с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка; инновационная деятельность предприятия; психологический климат предприятия.

Потребность в исследовании предопределяет масштаб и глубину исследования системных характеристик, реализация которых в наибольшей степени влияет на достижение поставленных целей.

Объектом исследований является система управления конкретной организации. Для ее изучения необходимо знать утвержденные схемы управления, должностные инструкции, Положение о подразделениях.

Предметом исследования являются взаимоотношения между сотрудниками аппарата управления, а также между подразделениями, расположенными на разных уровнях системы управления. При этом предметом исследования является конкретная проблема (или комплекс проблем), решение которой требует проведения исследований. Среди этих проблем могут быть следующие:

- развитие структуры управления;
- мотивация персонала;
- мотивация техники и информационных систем управления;
- разработка управленческих решений;
- подготовка персонала и др.

Выбор основной проблемы организации, сдерживающей ее развитие, ее всестороннее исследование и анализ – это интуиция и мастерство, профессионализм менеджера и руководителя организации.

Ресурсы – это комплекс средств, обеспечивающих успешное проведение исследований. Это, прежде всего, материальные ресурсы, трудовые ресурсы, финансовые ресурсы, информационные ресурсы, технические средства, необходимые для обработки результатов, а также правовые документы, характеризующие объект исследования.

Эффективность исследований требует соизмерения затрат на проведение исследований и полученных результатов.

Результаты исследований могут быть представлены в различных формах. Это может быть новая модель системы управления, новые регламентирующие документы, скорректированные расчетные формулы, новая корпоративная культура.

С практической точки зрения методика проведения исследований, как правило, включает три основных раздела: теоретический, методический, организационный.

В теоретическом разделе определяются основные цели, задачи, предмет и объект исследования.

Методический раздел содержит обоснование выбора метода проведения исследований, сбора и обработки данных, анализ полученных результатов, способы их оформления.

Организационный раздел представляет, прежде всего, план проведения исследований, формирование команды исполнителей, распределение трудовых и финансовых ресурсов. Здесь же определяется и организационная форма проведения исследований, т.е. индивидуальные или коллективные исследования, исследования, проводимые внутренними или внешними специалистами. Выделяются специальные отделы, службы управления изменениями, целевые проектные подразделения.

При проведении системного анализа важное значение приобретает коллектив исполнителей. В состав группы по проведению системного анализа должны входить:

- специалисты в области системного анализа – руководители группы и будущие руководители проектов;
- инженеры по организации производства;
- экономисты, специализирующиеся в области экономического анализа, а также исследователи организационных структур и документооборота;

- специалисты по использованию технических средств и компьютерной техники;
- психологи и социологи.

В общем виде организацию проведения исследования можно представить следующим образом:

- подготовка исследования, т.е. разработка программы, определение единиц наблюдения, определение методов сбора информации, проведение пробного (пилотажного) исследования;
- подготовка информации к обработке;
- обработка информации и ее анализ;
- подготовка результатов исследования.

2.2 Источники получения сведений о деятельности организации

Основными источниками сведений о деятельности организации являются:

- различного рода документы – устав организации и другие регламентирующие документы;
- положения о функциях и обязанностях подразделений; должностные инструкции; другие описания системы (в отчетах, публикациях);
- сотрудники организации, описывающие ее деятельность в процессе бесед и опросов;
- непосредственные наблюдения специалистов-системщиков за процессом деятельности организации.

Однако ни один из указанных источников в отдельности не может обеспечить необходимой полноты и достоверности сведений о работе системы. Документы сравнительно быстро устаревают и не всегда отражают действительное состояние дел; со-

трудники могут непреднамеренно (или умышленно) исказить существующее положение дел; наблюдение может оказаться искаженным случайными обстоятельствами. Поэтому на всех стадиях изучения обязательна интеграция методов получения информации о работе системы, их проверка, сопоставление сведений, полученных из разных источников, повторное возвращение к уже изученному процессу с целью исправления, корректировки ранее полученных сведений, детализации ранее не уточненных важных аспектов.

Сопоставление сведений и выявление истинного состояния дел существенно облегчается при систематизации и группировке полученных сведений, формализации их представления.

Окончательно убедиться в полноте и правильности полученных сведений можно после того, как будет построена модель системы и проверена ее адекватность путем сопоставления с действующей системой.

Обычно изучение полезно начинать с документов, прежде всего рассмотрев структурную организационную схему. Если такой схемы нет, ее надо составить, для чего удобно использовать штатное расписание.

Во многих случаях полезно на этой схеме указать вышестоящие и подчиненные организации и связи с ними. Изучение, как правило, надо начинать с высших звеньев аппарата, последовательно переходя к низшим.

Документы, связанные с системой, можно разделить на следующие группы:

- официальные положения и инструкции, регламентирующие функции организации или подразделения и определяющие сроки и процедуры обработки информации и принятия решений;
- входные документы, возникающие вне системы;

- систематически обновляемые записи (массивы) в виде картотек или книг, используемые в процессе работы;
- промежуточные документы, получаемые и (или) используемые в процессе обработки данных;
- выходные документы.

После того как аналитик получил на основе документов общее представление об изучаемой организации или подразделении, он переходит к стадии опросов и бесед с сотрудниками.

Первый контакт с сотрудниками осуществляется с участием руководителя изучаемого подразделения, который сообщает сотрудникам цель проводимой работы, заинтересованность в ее проведении, наличие приказов или других официальных документов, на основании которых работа выполняется, говорит о необходимом содействии и сотрудничестве с разработчиками.

Сбор сведений путем опросов должен быть избирательным и целенаправленным. При решении некоторых задач и на первых этапах работы нужны обобщенные данные; для других задач и на более поздних этапах – детальные. Поэтому надо предварительно наметить круг интересующих вопросов, а после каждой беседы оценить полученные сведения и корректировать план дальнейших бесед.

Сбор сведений «вслепую», простое их коллекционирование приводит к накоплению подробных сведений, которые в дальнейшем практически не поддаются анализу и использованию.

Следует учесть, что получение и последующая обработка сведений является весьма важной, но в то же время и очень трудоемкой работой. Надо все время помнить, что изучение существующей системы не самоцель, а средство познания и требует соизмерять степень детализации данных и соответствующие затраты с возможной эффективностью.

Обследование и изучение, детализация сведений о системе могут продолжаться бесконечно, особенно если учесть, что система живет и развивается одновременно с обследованием и в конце обследования отличается от первоначального варианта. Поэтому очень важно вовремя завершить изучение организации. В процессе изучения необходимо выяснить не только как работает система, но и почему она работает именно так, а не иначе. Умение отбирать нужные сведения развивается по мере приобретения опыта.

2.3 Информационный анализ

Информационный анализ выполняется с целью исследования количественных и качественных характеристик информации, используемой в системе управления. Объектами исследования являются информационные потоки и массивы данных, формируемые в процессе управления, методы и средства их передачи, обработки, хранения, представления, ввода и вывода. В процессе анализа используются следующие показатели:

- объем и скорость передачи информации;
- достоверность передаваемых сообщений;
- направление информационных потоков;
- характеристики методов обработки информации и совершаемые при этом ошибки;
- качественный состав информации.

При определении количественных значений информационных показателей и оценке их влияния на обобщенные показатели системы используются различные табличные (матричные) и графические модели, отражающие состав, основные показатели и характер взаимодействия информационных потоков.

Процедура информационного анализа включает:

- декомпозицию информационной подсистемы системы управления;
- определение направлений информационных потоков и их характеристик;
- оценку, эффективности функционирования информационной подсистемы;
- принятие решения о необходимости совершенствования информационной подсистемы.

2.4 Диагностика

Диагностика – это процесс установления и изучения признаков, характеризующих состояние экономической системы, для предсказания возможных отклонений и предотвращения нарушений нормального режима их работы. Диагностика является своеобразным механизмом саморегулирования в системе, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.

Цель диагностики деятельности предприятия – повышение эффективности его работы на основе системного изучения всех видов деятельности и обобщения их результатов.

Задачами диагностики деятельности предприятия являются:

- идентификация реального состояния анализируемого объекта;
- исследование состава и свойств объекта, его сравнение с известными аналогами или базовыми характеристиками, нормативными величинами;
- выявление изменений в состоянии объекта в пространственно-временном разрезе;
- установление основных факторов, вызвавших изменения в состоянии объекта, и учет их влияния;
- прогноз основных тенденций.

Предметом диагностики деятельности предприятия является анализ производственных и экономических результатов, финансового состояния, результатов социального развития и использования трудовых ресурсов, состояния и использования основных фондов, затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг), оценка эффективности.

Объектом диагностики деятельности предприятия является работа предприятия в целом и его структурных подразделений (цехов, бригад, участков), а субъектами могут выступать органы государственной власти, научно-исследовательские институты, фонды, центры, общественные организации, средства массовой информации, аналитические службы предприятий.

Диагностику можно классифицировать по различным оценочным признакам:

По объекту диагностики:

- структурная диагностика основана на декомпозиции изучаемого объекта и изучении структурных характеристик его элементов;

- функциональная диагностика исследует процесс функционирования (деятельности) организации;

- организационная диагностика является технологией анализа состояния предприятия и помогает установить особенности социально-психологического климата в коллективе, стиль и методы руководства; выявить проблемные моменты в рабочем процессе; подготовить рекомендации по оптимизации деятельности компании.

По периодичности проведения:

- систематическая диагностика предполагает постоянное исследование изменения технико-экономического состояния предприятия;

- эпизодическая (точечная) диагностика основана на разовых специальных исследованиях изменения технико-экономического состояния предприятия.

По форме оценки результатов:

- количественная диагностика исходит из необходимости определения количественных характеристик технико-экономического состояния предприятия. Цель данного вида диагностики состоит в измерении, сравнении результатов производства, уровня затрат, установлении количественной меры влияния различных факторов;

- качественная диагностика основана на качественных сравнительных оценках, характеристиках технико-экономического состояния предприятия. Ее целью является выявление особенностей данного состояния и его внутренних взаимозависимостей.

Классификация методов диагностики:

Стратегическая диагностика помогает оценить эффективность стратегии предприятия, понять стратегическую позицию предприятия в каждом из направлений его деятельности, оценить сильные и слабые сигналы, поступающие из внутренней и внешней среды. Информация, полученная в ходе такой диагностики, оказывает неоценимую поддержку руководителю в процессе формирования стратегии предприятия.

Диагностика финансово-хозяйственного положения в рамках стратегической диагностики включает в себя, прежде всего, анализ стратегической позиции предприятия на рынке. Для этого применяют специальные методы, самые распространенные из которых – SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, конкурентный анализ

Оперативная диагностика деятельности предприятия служит базой для принятия текущих, оперативных управленческих

решений. Она отслеживает и оценивает ключевые сферы деятельности предприятия и прежде всего анализирует финансовое состояние, безубыточность, материальные и информационные потоки, оценивает риск и вырабатывает рекомендации по управлению рисками.

Методы организационной диагностики следующие:

- экспертные методы исследований используют для диагностики состояния, последующего прогнозирования вариантов развития объектов, развитие которых либо полностью, либо частично не поддается предметному описанию или математической формализации;

- в условиях отсутствия достаточно представительной и достоверной статистики по характеристикам объекта;

- в условиях большой неопределенности среды функционирования объекта, рыночной среды;

- в случаях, когда или время, или средства, выделяемые на прогнозирование и принятие решений, не позволяют исследовать проблему с применением формальных моделей;

- отсутствуют необходимые технические средства моделирования, например, вычислительная техника с соответствующими характеристиками;

- в экстремальных ситуациях.

Экспертные оценки широко применяются в практике технико-экономического анализа, поскольку они позволяют получить сравнительно надежную, а иногда и единственно возможную информацию.

Статистический анализ, являющийся основой диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия, включает:

- методы математической статистики;

- методы теории вероятностей;

- теорию массового обслуживания; метод статистических испытаний;

- методы статистического имитационного моделирования.

Методы исследования операций. Данная группа методов включает:

- теорию графов;

- теорию игр;

- сетевое планирование и управление.

- методы математического программирования (линейное, нелинейное, динамическое, статистическое, целочисленное);

- экономико-математическое моделирование (модели логистики, систем массового обслуживания и пр.).

2.5 Методика системного анализа предприятия

В качестве примера современной методики системного анализа рассмотрим некую обобщенную методику анализа предприятия.

Предлагается следующий перечень процедур системного анализа, который может быть рекомендован менеджерам и специалистам по экономическим информационным системам.

1. Определить границы исследуемой системы (см. выделение системы из окружающей среды).

2. Определить все подсистемы, в которые входит исследуемая система в качестве части. Если выясняется воздействие на предприятие экономической среды, именно она и будет той надсистемой, в которой следует рассматривать его функции (см. иерархичность). Исходя из взаимосвязанности всех сфер жизни современного общества, любой объект, в частности, предприятие, следует изучать в качестве составной части многих систем – экономических, политических, государственных, региональных,

социальных, экологических, международных. Каждая из этих надсистем, например экономическая, в свою очередь имеет немало компонентов, с которыми связано предприятие: поставщики, потребители, конкуренты, партнеры, банки и т. д. Эти же компоненты входят одновременно и в другие надсистемы – социокультурную, экологическую и т. п. А если еще учесть, что каждая из этих систем, а также каждый из их компонентов имеют свои специфические цели, противоречащие друг другу, то становится ясной необходимость сознательного изучения среды, окружающей предприятие (см. расширение проблемы до проблематики). В противном случае вся совокупность многочисленных влияний, оказываемых надсистемами на предприятие, будет казаться хаотичной и непредсказуемой, исключая возможность разумного управления им.

3. Определить основные черты и направления развития всех надсистем, которым принадлежит данная система в частности, сформулировать их цели и противоречия между ними.

4. Определить роль исследуемой системы в каждой надсистеме, рассматривая эту роль как средство достижения целей надсистемы. Следует рассмотреть при этом два аспекта:

- идеализированную, ожидаемую роль системы с точки зрения надсистемы, т. е. те функции, которые следовало бы выполнять, чтобы реализовать цели надсистемы;

- реальную роль системы в достижении целей надсистемы.

Например, с одной стороны, оценка потребностей покупателей в конкретном виде товаров, их качестве и количестве, а с другой – оценка параметров товаров, реально выпускаемых конкретным предприятием.

Определение ожидаемой роли предприятия в потребительской среде и его реальной роли, а также их сравнение, позволяют

понять многие причины успеха или неудачи компании, особенности его работы, предвидеть реальные черты ее будущего развития.

5. Выявить состав системы, т. е. определить части, из которых она состоит.

6. Определить структуру системы, представляющую собой совокупность связей между ее компонентами.

7. Определить функции активных элементов системы, их «вклад» в реализацию роли системы в целом. Принципиально важным является гармоническое, непротиворечивое сочетание функций разных элементов системы. Эта проблема особенно актуальна для подразделений, цехов крупных предприятий, чьи функции часто во многом «не состыкованы», недостаточно подчинены общему замыслу.

8. Выявить причины, объединяющие отдельные части в систему, в целостность.

Они носят название интегрирующих факторов, к которым в первую очередь относится человеческая деятельность. В ходе деятельности человек осознает свои интересы, определяет цели, осуществляет практические действия, формируя системы средств для достижения целей. Исходным, первичным интегрирующим фактором является цель. Цель в любой сфере деятельности представляет собой сложное сочетание различных противоречивых интересов. В пересечении подобных интересов, в своеобразной их комбинации заключается истинная цель. Всестороннее познание ее позволяет судить о степени устойчивости системы, о ее непротиворечивости, целостности, предвидеть характер ее дальнейшего развития.

9. Определить все возможные связи, коммуникации системы с внешней средой.

Для действительно глубокого, всестороннего изучения системы недостаточно выявить ее связи со всеми подсистемами, которым она принадлежит. Необходимо еще познать такие системы во внешней среде, которым принадлежат компоненты исследуемой системы. Так, следует определить все системы, которым принадлежат работники предприятия – профсоюзы, политические партии, семьи, системы социокультурных ценностей и этических норм, этнические группы и т. д. Необходимо также хорошо знать связи структурных подразделений и работников предприятия с системами интересов и целей потребителей, конкурентов, поставщиков, зарубежных партнеров и пр. Нужно также видеть связь между используемыми на предприятии технологиями и «пространством» научно-технического процесса и т. п. Осознание органического, хотя и противоречивого единства всех систем, окружающих предприятие, позволяет понимать причины его целостности, предотвращать процессы, ведущие к дезинтеграции.

10. Рассмотреть исследуемую систему в динамике, в развитии.

Для глубокого понимания любой системы нельзя ограничиваться рассмотрением коротких промежутков времени ее существования и развития. Целесообразно по возможности исследовать всю ее историю, выявить причины, побудившие создать эту систему, определить иные системы, из которых она выросла и строилась. Также важно изучать не только историю системы или динамику ее нынешнего состояния, но и попытаться, используя специальные приемы, увидеть развитие системы в будущем, т. е. прогнозировать ее будущие состояния, проблемы, возможности.

Необходимость динамического подхода к исследованию систем легко проиллюстрировать сравнением двух предприятий, у которых в какой-то момент времени совпали значения одного из

параметров, например, объем продаж. Из этого совпадения совсем не вытекает, что предприятия занимают на рынке одинаковое положение: одно из них может набирать силу, двигаться к расцвету, а другое, наоборот, переживать спад. Поэтому судить о любой системе, в частности, о предприятии нельзя лишь по «моментальной фотографии» по одному значению какого-либо параметра; необходимо исследовать изменения параметров, рассмотрев их в динамике. Изложенная здесь последовательность процедур системного анализа не является обязательной и закономерной. Обязательным является скорее сам перечень процедур, чем их последовательность. Единственное правило заключается в целесообразности многократного возвращения в ходе исследования к каждой из описанных процедур.

Только это является залогом глубокого и всестороннего изучения любой системы.

3 ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ В НАУЧНОЙ РАБОТЕ И ПОДГОТОВКЕ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

3.1 Общие подходы к организации научного исследования в магистратуре по экономико-управленческим программам обучения

Для успеха научного исследования его необходимо правильно организовать, спланировать и выполнять в определенной последовательности. Эти планы и последовательность действий зависят от вида, объекта и целей научного исследования.

Так, если оно проводится на технические темы, то вначале разрабатывается основной предплановый документ – технико-экономическое обоснование, а затем осуществляются теоретические и экспериментальные исследования, составляется научно-технический отчет, и результаты работы внедряются в производство.

Применительно к прикладным научно-исследовательским работам выделяют шесть этапов:

(1) Формулировка темы:

- общее ознакомление с проблемой, по которой следует выполнить исследование,
- предварительное ознакомление с литературой и классификация важнейших направлений,
- формулирование темы исследования,
- составление краткого (предварительного) плана исследований (черновик, набросок),
- разработка научно-технического задания,

- составление календарного плана научных исследований,
 - формулировка гипотезы, описывающей ожидаемые результаты,
 - предварительная оценка ожидаемых результатов.
- (2) Формулирование цели и задач исследования:
- подбор и составление библиографических списков отечественной и зарубежной литературы,
 - изучение научно-технических отчетов по теме,
 - составление рефератов по теме,
 - анализ, сопоставление, критика прорабатываемой информации,
 - обобщение, критика, составление собственного суждения по проработанным вопросам,
 - формулирование методических выводов по обзору информации,
 - формулирование цели и задач исследования.
- (3) Моделирование:
- изучение физической сущности (природы) процессов и явлений, определяющих основные качества исследуемого объекта,
 - выполнение предварительных (поисковых) экспериментов,
 - формулирование гипотезы, выбор и обоснование физической модели,
 - математизация модели,
 - получение аналитических выражений,
 - теоретический анализ полученных закономерностей.
- (4) Экспериментальные исследования:
- разработка цели и задач эксперимента,
 - планирование эксперимента,
 - разработка методики программы исследований,
 - выбор средств измерений,

- конструирование приборов, макетов, аппаратов, моделей, стендов, установок и других средств эксперимента,
- обоснование способов измерений,
- проведение эксперимента в лаборатории, на опытных участках, на заводах, в фирмах,
- обработка результатов измерений.

(5) Анализ и оформление результатов научных исследований:

- общий анализ теоретико-экспериментальных исследований,
- сопоставление экспериментов с теорией,
- анализ расхождений,
- уточнение теоретических моделей,
- повторение дополнительных экспериментов и их анализ до тех пор, пока не будет достигнута цель исследования,
- переформулировка предварительной гипотезы в утверждения,
- формулирование научных и производственных выводов,
- составление научно-технического отчета,
- рецензирование,
- составление доклада,
- корректировка рукописи.

(6) Внедрение результатов и определение экономической эффективности:

- внедрение результатов исследования на производстве,
- определение экономического эффекта.

Обоснование актуальности выбранной темы является начальным этапом любого исследования. В применении к научной работе понятие «актуальность» имеет некоторые особенности в зависимости от назначения исследования.

Курсовая, дипломная работа или проект, диссертация являются квалификационными работами разного профессионального уровня, и то, как их автор умеет выбрать тему и насколько пра-

вильно он эту тему понимает и оценивает с точки зрения своевременности, социальной значимости, экономической и коммерческой важности, характеризует его научную зрелость и соответствующий уровень профессиональной подготовленности к практической деятельности.

Освещение актуальности должно быть не многословным, но понятным. Начинать ее описание издалека нет особой необходимости. Достаточно в пределах одной машинописной страницы показать главное – суть проблемной ситуации, из чего и будет видна актуальность темы.

Следовательно, формулировка проблемной ситуации является очень важной частью введения квалификационной работы.

Любое научное исследование проводится для того, чтобы преодолеть определенные трудности в процессе познания новых явлений, объяснить ранее неизвестные факты или выявить неполноту старых способов объяснения известных фактов.

Объект исследования – это процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и избранное для специального изучения.

Предмет исследования – это то, что находится в границах объекта исследования.

Традиционно сложилась определенная композиционная структура научного произведения, основными элементами которой в порядке расположения являются следующие:

1. Титульный лист.
2. Оглавление.
3. Введение.
4. Главы основной части.
5. Заключение.
6. Библиографический список.
7. Приложения.
8. Вспомогательные указатели.

Умение магистрантов быстро и правильно подобрать литературу, необходимую для выполнения учебных заданий и научной работы, является залогом успешного обучения. Самостоятельный подбор литературы осуществляется при подготовке к аудиторным занятиям, при написании докладов, научных статей, подготовке к зачету.

Методологическая последовательность научно-исследовательской работы и подготовки ВКР (магистерской диссертации):

3.2 Комплекс работы магистранта с управленческой проблемой в практике НИР, подготовке научного доклада, при написании научной статьи и подготовке ВКР: от постановки проблемы до обоснования ее решения

1. Формулировка проблемы:

- а) определение центрального вопроса управленческой проблемы, подлежащей решению в период обучения в магистратуре;
- б) контрадикция – фиксация противоречия, которое стало основой появления и существования проблемы;
- в) фанчатизация – вероятностное (прогнозное) описание предполагаемого результата.

2. Построение проблемы:

- а) стратификация – разбиение основной проблемы на подвопросы, без ответов на которые нельзя получить ответ на базовый (главный) вопрос;
- б) композиция – группирование и определение последовательности решения подвопросов, которые при их принятии в работу приобретают форму задач исследования;
- в) локализация – ограничение количества исследуемых вопросов и отграничение известного (параметры деятельности ор-

ганизации, например, или рассчитанные показатели) от неизвестного (механизм, который нужно создать, или величина потенциального эффекта от решения проблемы);

г) вариантификация – поиск альтернатив для всех значимых элементов проблемы.

3. Оценка проблемы:

а) кондификация – выявление и фиксация всех условий, необходимых для решения проблемы, включая методы, приёмы, средства и т.д.;

б) инвентаризация – проверка наличных возможностей, позволяющих реагировать на проблему и при необходимости полностью её решить;

в) когнификация – определение степени проблемности (уровня сложности её решения), на этом этапе определяется соотношением известного и неизвестного в информации по проблеме;

г) уподобление – нахождение среди уже решённых проблем сходных, сведения о решении которых можно использовать в нашей работе;

д) квалификация – возможность или невозможность причислить проблему к определенному типу (из имеющихся классификаций и описаний).

4. Обоснование проблемы:

а) экспозиция – установление ценностных и содержательных связей с другими управленческими проблемами, в том числе в исследуемой организации;

б) актуализация – поиск, формирование и приведение доводов в пользу реальности проблемы и необходимости её решения (лежит в основе обоснования актуальности темы научного исследования);

в) компрометация – выдвижение возражений против решения проблемы, в том числе по применению методов, приёмов решения;

г) демонстрация – анализ и синтез результатов по пунктам б) и в).

5. Обозначение проблемы:

а) экспликация понятий, то есть перевод проблемы и её характеристик на научный язык (не исключая представления проблемы в обыденных терминах, в зависимости от категории слушателей, аудитории);

б) интимизация понятий – словесные и терминологические уточнения выражения проблемы и подбор понятий, наиболее точно и полно её выражающих.

В дальнейшей работе исходим из утверждения, что каждое научное исследование в разной степени раскрытия предполагает ряд факторов:

1. Методология исследования – совокупность целей, подходов, принципов, приоритетов, средств и методов исследования.

2. Организация исследования – порядок его проведения, распределение функций и ответственности, закрепляемых в регламентах, нормативах и инструкциях.

3. Ресурсы исследования – комплекс средств и возможностей (информационных, экономических, временных и пр.), обеспечивающих осуществление исследования и достижение требуемого результата (решение управленческой проблемы).

4. Объект (организация, система управления, процессы и пр.) и предмет (конкретная ситуация, породившая проблему или связанная с имеющейся проблемой, требующая проведения исследования).

5. Тип исследования (практика НИР, статья, доклад на конференцию, ВКР – магистерская диссертация и др.).

6. Результаты исследования – модель, механизм, формула, программа действий, разработка и рекомендации.

7. Эффективность исследования – соотношение и соразмерность применяемых (затраченных) ресурсов всех типов и полученных результатов.

4 ПРИМЕРНЫЕ ВАРИАНТЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ И ОБСУЖДЕНИЯ НА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЯХ

Ряд практических заданий предполагают значительную предварительную **самостоятельную** работу студентов. На семинарах студент докладывает о проделанной работе, отвечает на вопросы. Также в обсуждении звучат комментарии, мнения, уточнения.

4.1 Практическое задание 1: ЭССЕ

Темы эссе (на выбор):

1. Менеджер исследовательского типа – потребность практики.
2. Алгоритм (последовательные шаги) анализа конфликта в организации.
3. Источники получения сведений о деятельности организации.
4. Порядок и содержание шагов по исследованию управленческой ситуации.

Структура эссе включает:

- Название (тема).
- Введение (актуальность темы, имеющиеся знания и мнения о проблеме).
- Основная часть (авторские аргументы, доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции, мнения, точки зрения).
- Заключение (выводы).

Объем эссе не превышает 3 страниц. Каждая фраза несет определенную смысловую нагрузку. Уровень научности эссе по-

вышается при ссылках на теории, авторов, известных людей и организации, при использовании научных терминов. Очень ценным являются ссылки на практический опыт – свой, чужой, из литературных источников, практические примеры.

Как правило, выдвигаются несколько тезисов (утверждений) и приводятся аргументы в защиту своей позиции.

4.2 Практическое задание 2: ПОДГОТОВКА ДОКЛАДА. НАПИСАНИЕ НАУЧНОЙ СТАТЬИ

Одним из видов самостоятельной работы магистрантов направления подготовки 38.04.02 Менеджмент при изучении ими дисциплины «Методы исследований в менеджменте» является подготовка докладов.

Доклад – это сообщение, содержание которого представляет информацию и отражает суть вопроса или исследования применительно к данной ситуации.

Цель доклада – информирование кого-либо о чём-либо. Тем не менее, доклады могут включать в себя такие элементы как рекомендации, предложения или другие мотивационные предложения.

Написание научной статьи – это необходимый атрибут современного магистранта. Подготовка статьи способствует развитию мышления обучающихся и грамотному изложению собственных идей, это публикация новых результатов, она также отражает способность находить новые вопросы и/или нестандартные пути решения уже существующих.

Примерные темы докладов и научных статей по дисциплине «Методы исследований в менеджменте»:

1. Факторы, определяющие эффективность исследований в менеджменте.
2. Единство методологии и организации исследований в менеджменте.
3. Взаимоотношение объективных и субъективных факторов в исследованиях проблем менеджмента.
4. Предмет и объект исследования: определение и взаимоотношения.
5. Поиск и распознавание противоречий в процессе исследования.
6. Планирование в исследовании проблем менеджмента.
7. Использование социологических исследований в менеджменте.
8. Концепция исследования: конструирование и реализация.
9. Основные черты системного подхода к исследованию управления.
10. Моделирование социально-экономических процессов: границы возможного и факторы эффективности.
11. Экспериментирование в исследовании социально-экономических проблем. Эксперимент в менеджменте.
12. Качественный и количественный подходы к исследованию проблем менеджмента.
13. Методы исследования в менеджменте: разнообразие, критерии выбора, возможности использования.
14. Общенаучные методы исследования: система, комплексное использование, ограничения, эффективность.
15. Формально-логические методы исследования: особенности и возможности использования.
16. Роль гипотезы в построении исследовательской концепции.

17. Правила классификации, декомпозиции, стратификации и типологии как методы исследования.

18. Интуиция, здравый смысл и логика, их роль в исследовании проблем менеджмента.

19. Экспертные оценки в исследовании проблем менеджмента.

20. Исследование методом «мозгового штурма».

Еще один вариант выполнения **Практического задания 2** предполагает выбор темы доклада по конкретному методу исследования управленческих проблем.

Любую из 20 тем выбирает ОДИН студент группы.

Доклад – на 12-15 минут, желательно с практическими примерами, разными точками зрения и т.д. Отражаются: содержание метода, применимость к разным ситуациям, затраты и результаты, плюсы и минусы.

Темы:

1. Метод мозговой атаки (мозгового штурма);
2. Метод сценариев;
3. Моделирование (экономико-математическое);
4. Метод Дельфи;
5. Метод дерева целей;
6. Метод экспертных оценок;
7. Деловая игра;
8. Аналитические методы;
9. Логические методы;
10. Графические методы;
11. Тестирование как метод получения информации для исследования проблем управления;
12. Морфологический анализ;

13. Суждение, умозаключение, понятие как формы мышления;
14. Метод организованных стратегий;
15. Эксперимент в исследовании систем управления и управленческих проблем;
16. Системный метод;
17. Ситуационный метод;
18. Способы сбора и обработки управленческой информации как подготовка исследования;
19. Комбинирование методов исследования (примеры сочетания методов в исследовании);
20. Методы исследования и методы воздействия на объект управления.

Примерные этапы подготовки к докладу и написанию научной статьи:

- выбрать под контролем преподавателя тему;
- ознакомиться с методическими указаниями по данному вопросу;
- изучить тему по базовому учебнику и учебному пособию (при наличии);
- выделить основные идеи будущего выступления;
- прочесть рекомендуемую по данной теме литературу;
- составить план доклада;
- выявить ключевые термины темы и дать их определение с помощью словарей, справочников, энциклопедий;
- составить тезисы выступления;
- подобрать примеры и иллюстративный материал (по многим темам доклад уместно сопровождать показом презентаций Power Point);
- подготовить текст доклада;

- проконсультироваться, при необходимости, с преподавателем;
- отрепетировать выступление с докладом.

Доклад должен соответствовать следующим критериям:

- раскрытие актуальности темы исследования;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- соответствие оформления доклада стандартам;
- презентабельность материалов.

4.3 Практическое задание 3: ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Варианты заданий:

1. Разработать набор параметров для организационной самодиагностики (Параметры предназначены для исследования состояния организации – основных сфер деятельности – производственной, финансовой, маркетинговой и пр.)

2. Организовать экспертную оценку (разработать вопросы для экспертного опроса сотрудников организации) для выявления состояния психологического климата в организации.

3. Разработать набор параметров для конкурентного анализа фирмы. (Выявление места организации в системе конкурентных взаимодействий и анализ конкурентных преимуществ).

Каждый студент выбирает одно задание. Для их выполнения каждый должен выбрать (подобрать) организацию. Лучше всего, если это будет реально существующая организация (или ее подразделение, если организация крупная). Если задание выполняется для гипотетической организации, она должна быть описана – сфера деятельности, масштаб, виды деятельности, количество работающих, место на рынке и т.д.

Другие варианты заданий предполагают предварительное знакомство с описанием практической управленческой ситуацией, требующей решения. На семинаре студенты совместно обсуждают варианты и ищут оптимальное решение. Также требуется выработка рекомендаций для руководства организации.

4.4 Примерный вариант задачи по дисциплине (с решением) для предварительного ознакомления и совместного поиска решения на практическом занятии

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы:

На предприятии, не отличающемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Возможные варианты решения:

Процесс исполнения решения существенно отличается от его принятия. Если принятие решения сводится к целеполаганию (прогнозирование, программирование и планирование), то исполнение решения – к целедостижению. Исполнение решения – финал управленческого действия, образно говоря, момент истины для управляющего субъекта. Основное в исполнении – практическое достижение запланированного, соответствующей цели, результата.

Контроль исполнения решений – одна из главных функций управления. Система контроля – неотъемлемая часть любой управляющей организации.

Контроль в конечном итоге устанавливает, насколько изменение объекта доведено до его запланированного состояния. Иными словами, насколько достигнутый результат соответствует цели, выраженной в проекте.

Следует иметь в виду, что контрольные мероприятия проводимые спонтанно, бессистемно не дадут положительных результатов. В рамках всего комплекса деятельности предприятия следует придерживаться принципа систематичности и всесторонности контроля за выполнением решений. На предприятии не должно быть неприкосновенных для контроля зон или участков работы.

Для нашего предприятия характерна слабая исполнительская дисциплина. Исполнительская дисциплина - предполагает исполнение плановых заданий, предписаний, приказов, постановлений и решений в установленные сроки.

Основным критерием оценки исполнительской дисциплины является выполнение утвержденного личного плана работы персонала, а именно - соблюдение сроков исполнения, качества работы, объема.

Таким образом, слабая исполнительская дисциплина свидетельствует о наличии одного или нескольких фактов из нижеприведенного списка:

- несвоевременное выполнение работ, поручений, обязанностей;
- отказ от выполнения работ, их саботаж;
- низкое качество выполненных работ.

Для организации, низкая исполнительская дисциплина сотрудников, будет выражаться в размерах штрафов, уплаты неустоек из-за срывов поставок по договорам, просроченных обязательств, а также упущенных возможностях и затраченных человеческих ресурсах руководителей.

Таким образом, необходимо контролировать:

- сам факт выполнения работы;
- своевременность выполнения;
- точность выполнения;
- качество выполнения.

То есть это должна быть система текущего контроля.

Система контроля исполнительской дисциплины включает ручной и автоматизированный варианты.

Может быть реализована система прямого контроля. Но в этом случае есть несколько «но». Прямой контроль предполагает, что координацию осуществляет руководитель или уполномоченное лицо, отдающее распоряжения и приказы другим сотрудникам. На него возлагается ответственность за работу других сотрудников, в частности распределение заданий и контроль их действий по схеме "один лидер – все исполнители".

Этот механизм используется в случаях, когда над решением определенной рабочей задачи трудится некоторое число людей. Наиболее ярко и наглядно реализован в армии. Основное допущение механизма – лидер/руководитель лучше, чем любой подчиненный, знает, что делать. Неприменим при большом количестве подчиненных.

Для большого количества подчиненных целесообразно использовать систему автоматического контроля. Система автоматического контроля исполнения должна включать следующие элементы:

- быстрая постановка задач одному или нескольким исполнителям;
- удобный календарь текущих задач и документов со сроками их исполнения;
- постановка автоматически генерируемых периодических и зависимых задач;
- автоматический контроль сроков выполнения задач, оперативность корректировки задач;
- объективность отчетов по различным аспектам исполнительской дисциплины;
- прозрачность рабочих процессов;
- исполнение протоколов совещаний;
- контроль различных аспектов работы персонала с помощью диаграмм;
- мониторинг рабочих процессов.

Для руководителя можно сформулировать следующие восемь ключевых рекомендаций:

1. Помнить, что контроль представляет собой не точечную операцию, а непрерывный процесс, начинающийся с момента утверждения протокола совещания, включающий контроль хода исполнения и заканчивающийся анализом и «приемкой» результатов на следующем заседании.

2. Полностью задействовать секретаря для контроля исполнения, для сбора сведений о фактическом ходе работ над вопросами и поручениями, с целью заблаговременного воздействия на исполнителей.

3. При формировании повестки дня очередного совещания в первую очередь, проконтролировать исполнение и запланировать вопросы и поручения, оставшиеся от прошедшего мероприятия.

4. Жестко реагировать на низкую исполнительскую дисциплину сотрудников, вплоть до наказания, на совещаниях специалисты собираются готовить решения, а не слушать объяснения нерадивых сотрудников о причинах неисполнения.

5. Избегать прямой личной и особенно недокументированной критики за просроченные и невыполненные поручения, использовать для этого протокол – бумагу, через посредство которой можно наглядно и убедительно показать всем степень вины сотрудника, пусть бумага (а не вы) вопиет об этом.

6. Путем непрерывного контроля исключить случаи «внезапного», неожиданного обнаружения неисполненных поручений, тем более, если это происходит непосредственно на совещании, обычно вместе с сопутствующими вопросами, типа «кто виноват» и «что делать».

7. Внимательно разбираться в случаях неисполнения, особенно когда в ответственных за поручение записана группа исполнителей, наибольший спрос здесь с ответственного исполнителя (первый в списке), но надо находить и других причастных в цепочке, при этом, не затронув невиновных.

8. Широко использовать средства автоматизации, для контроля исполнения поручений совещаний, для оценки исполнительской дисциплины, а также для поиска прецедентов и анализа хода решения вопросов на совещаниях.

4.5 Примерные тестовые задания

Задание. Выберите и укажите ответ, который является единственно верным вариантом.

1. К теоретическим методам исследования относится:
 - а) наблюдение;

- б) тестирование;
 - в) эксперимент;
 - г) абстрагирование.
2. Аннотация в письменной работе – это:
- а) перечисление ключевых слов в статье;
 - б) подробное изложение содержания информации;
 - в) сжатое содержание;
 - г) имя греческой богини.
3. Объект исследования – это ...
- а) это процесс или явление, порождающее проблемную ситуацию и взятое исследователем для изучения;
 - б) та часть научного знания, с которой исследователь имеет дело;
 - в) носитель проблемной ситуации, конкретная область социальной реальности, сфера деятельности субъекта общественной жизни, включенная в процесс научного познания;
 - г) все варианты верны.
4. Предмет исследования – это ...
- а) та часть научного знания, с которой исследователь имеет дело;
 - б) тот аспект проблемы, исследуя который, мы познаем целостный объект, выделяя его главные, наиболее существенные признаки;
 - в) наиболее существенные свойства и отношения объекта, познание которых особенно важно для решения проблемы исследования;
 - г) ответы б) и в).
5. Расположите в правильном порядке этапы научного исследования:
- а) формирование понятий и суждений;

- б) формирование обобщающих факторов;
- в) выдвижение гипотез;
- г) доказательство правильности гипотез и суждений;
- д) возникновение идеи.

Правильные ответы: 1-г; 2- в; 3 – г; 4 – г; 5 – д, а, в, б, г.

4.6 Вопросы для самоконтроля

1. Роль исследований в современном менеджменте.
2. Типология исследований и логическая схема проведения исследования.
3. Классификация разновидностей исследования. Выбор исследования, отвечающего потребностям конкретной ситуации.
4. Проблема выбора объекта и предмета исследования.
5. Исследование как функция современного менеджмента.
6. Необходимость исследования управленческих ситуаций.
7. Методология исследования и ее главные признаки.
8. Особенности диалектического подхода к исследованиям.
9. Гипотеза, проблема и цель исследования. Интерпретация понятий.
10. Основные научные методы исследований.
11. Типология и фактология исследования.
12. Взаимосвязь методологии и организации проведения исследования.
13. Сущность системного подхода к исследованию.
14. Роль формальной логики в проведении исследования.
15. Особенности индуктивных и дедуктивных методов исследования.
16. Основные виды качественных методов исследований и их характеристика.

17. Основные виды количественных методов исследований и их характеристика.

18. Моделирование в исследовании управленческих ситуаций.

19. Мозговой штурм и метод «фокус-группы» при проведении исследования.

20. Сущность метода синектического исследования проблем.

21. Методы проектирования концепций в исследованиях.

22. Организация проведения исследования.

23. Особенности исследований в области управления государственными и муниципальными закупками.

24. Оценка результатов исследования, диагностика ситуаций и презентация отчета о проведенном исследовании.

25. Проблема оценки приоритетности решения управленческих задач.

26. Исследовательский потенциал организации. Принципы формирования исследовательской команды.

27. Методы исследований в менеджменте индукция и дедукция, аналогия, моделирование, конкретизация.

28. Методы системного и функционально-стоимостного анализа, исторический и логический методы.

29. Методы исследований для обеспечения принятия административных решений по уровням управления.

30. Методы исследований для обеспечения принятия социально-психологических решений по уровням управления.

31. Методы исследований для обеспечения принятия экономических решений по уровням управления.

32. Методы исследований для обеспечения принятия организационных решений.

33. Теоретические методы исследований в менеджменте.

34. Методы исследований в менеджменте: восхождение от абстрактного к конкретному, идеализация, формализация, аксиоматический метод.

35. Гипотетический метод, определение, описание, интерпретация.

36. Конкретно-научные (специальные или специфические) методы исследований в менеджменте.

37. Методы сбора информации в менеджменте.

38. Методы исследований в менеджменте: сплошное и выборочное наблюдение, метод учета и отчетности, метод натурального наблюдения (фотография, хронометраж), экспертные методы.

39. Методы обработки информации в менеджменте: группировка, методы расчета показателей, методы разработки таблицы и графиков.

40. Методы анализа экономической информации: метод детализации, метод сравнений.

41. Методы факторного анализа: прием цепных подстановок, приемы относительных и абсолютных разницы, метод корреляционно-регрессивного анализа.

42. Методы плановых расчетов и обоснований: балансовый метод; программно-целевой метод, метод оптимальных решений: методы линейного и динамического программирования, методы теорий массового обслуживания и игр.

43. Методы прогнозирования: статистический метод прогнозирования, метод гармонических весов, регрессионный метод, метод цепей Маркова, патентный метод.

44. Методы индивидуальной и коллективной экспертной оценки, метод Дельфи, метод эвристического прогнозирования, метод построения прогнозного сценария.

45. Метод верификации (оценки достоверности и точности или обоснованности прогноза): прямая и косвенная верификация, верификация повторным опросом.

46. Неформальные и формальные методы исследований в менеджменте.

47. Логические методы исследований в менеджменте: разработка системы показателей, имитационное моделирование.

48. Математические методы исследований в менеджменте: классические и традиционные методы экономического анализа, математико-статистические методы изучения связей, методы теории принятия решений, методы финансовых вычислений.

49. Детерминированный факторный анализ: метод выявления изолированного влияния факторов, дифференциальный метод, интегральный метод, логарифмический метод.

50. Индексный метод, кластерный анализ, метод построения дерева целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература:

1. Мельников, В. П. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 447 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8384-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/489003>

2. Мокий, М. С. Методология научных исследований : учебник для вузов / М. С. Мокий, А. Л. Никифоров, В. С. Мокий ; под редакцией М. С. Мокия. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 254 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-13313-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/489026>

Дополнительная литература:

1. Афанасьев, В. В. Методология и методы научного исследования : учебное пособие для вузов / В. В. Афанасьев, О. В. Грибкова, Л. И. Уколова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 154 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02890-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/492350>

2. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика : учебник для вузов / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 570 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3225-6. – Режим доступа: <https://urait.ru/book/EE1D03E0-11C3-4726-AB58-622E556B1BF5/marketingovye-issledovaniya-teoriya-i-praktika>

3. Мокий, В. С. Методология научных исследований. Трансдисциплинарные подходы и методы : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. С. Мокий, Т. А. Лукьянова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 160 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Модуль.). – ISBN 978-5-534-05207-7. – Режим доступа: <https://urait.ru/book/52148653-1BC1-4CA0-A7A4-E5AFEBF5E662/metodologiya-nauchnyh-issledovaniy-transdisciplinarnye-podhody-i-metody>

4. Рой, О. М. Методология научных исследований в экономике и управлении : учебное пособие для вузов / О. М. Рой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 209 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14167 – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/492536>

Учебное издание

Алайцева Татьяна Васильевна

**МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ
В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Учебное пособие

Редакционно-издательская обработка
издательства Самарского университета

Подписано в печать 21.11.2025. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 4,75.

Тираж 27 экз. Заказ № 251. Арт. – 24(Р2УП)/2025.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

