

ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Учебно-методическое пособие

Р е ц е н з е н т ы:

Печатается по решению научно-методического Совета ФГБОУ ВПО

«Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева»

Маколов В. И., Шилкина А. Т., Новокрещенова Н.А.

Исследование систем управления: учебное пособие / В. И. Маколов, А.Т. Шилкина, Н.А. Новокрещенова – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2013. - 112 с.

В учебно-методическом пособии рассмотрены концептуальные и методологические вопросы теории и практики исследования систем управления: философские основы теории познания, природа и сущность системного подхода к организации научных исследований, методология и аппарат общей теории систем, задачи и методы исследования систем управления, проблемы и методологические основы научного прогнозирования.

Содержит материалы к практическим занятиям, вопросы для повторения, тесты по темам, глоссарий. Соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов по направлениям подготовки 080200.62 «Менеджмент» и 221400.62 «Управление качеством»

УДК681.51.01
ББК 32.817

ISBN 5-00000-000-5

© Маколов В. И., Шилкина А. Т.
Новокрещенова Н. А., 2013

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1. Тематический почасовой план	6
2. Методические указания	7
Тема 1. Введение в дисциплину «Исследование систем управления»	7
Тема 2. Методология исследования систем управления	14
Тема 3. Процесс исследования систем управления	21
Тема 4. Экспертные оценки в исследовании систем управления	29
Тема 5. Системное исследование управления	36
Тема 6. Исследование целей, стратегий и функций управления	44
Тема 7. Исследование процессов и структур управления	49
3. Тематика и требования к оформлению рефератов	59
4. Вопросы и задания к контрольным работам для студентов заочного отделения	61
5. Перечень вопросов к экзамену	64
6. Тестовые задания	66
7. Библиографический список	70
8. Глоссарий	73
9. Приложения	75

ПРЕДИСЛОВИЕ

Исследование систем управления – одно из актуальнейших и перспективных направлений современного менеджмента. Хотя исследования и ранее были одним из ключевых понятий и определяли результаты бизнеса, в менеджменте исследование динамики развития и совершенствования системы управления – явление новое.

Дисциплина «Исследование систем управления» является одной из дисциплин учебного плана по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Управление качеством».

Цели изучения курса «Исследование систем управления» – предоставить теоретических и практических навыков в области исследование систем управления, пробудить и развить у студента и слушателя творческие способности, перспективное мышление, интерес к исследовательской деятельности, мотивировать научный и новаторский подход к управлению, а также дать знания и навыки практического исследования управления, анализа существующих ситуаций, опирающегося на предвидение и понимание будущего.

Учебная дисциплина «Исследование систем управления» имеет целью развитие навыков исследовательской работы будущих бакалавров в области менеджмента и управления качеством. Его необходимость определяется квалификационной характеристикой бакалавров, в которой предусмотрена готовность к практической деятельности, владение навыками практического исследования систем управления.

Дисциплина формирует как научное представление об исследовательской деятельности, так и содержит практические рекомендации ее методологического обеспечения, организации и проведения.

Основные общекультурные компетенции, формируемые в рамках курса «Исследование систем управления»:

- владение культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей её достижения;
- умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь;
- способность находить организационно управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовность нести за них ответственность;
- использование основных положений и методов социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач;
- способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы;
- использование основных законы естественнонаучных дисциплин в профессиональной деятельности,
- применение методов математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;

– способность понимать сущность и значение информации в развитии современного информационного общества.

Достижение поставленных целей обеспечивается посредством решения следующих задач:

- определение роли теоретико-эмпирических исследований в современном менеджменте;
- изучение методологии исследования систем управления;
- систематизация основных подходов в исследовании систем управления;
- изучение планирования и организации исследования систем управления;
- изучение общенаучных, конкретно-специфических и диверсифицированных методов исследования систем управления;
- рассмотрение методов оценки эффективности исследований и инструментария диагностики системы управления.

Логика построения этой дисциплины предполагает первоначальное рассмотрение ключевых категорий, связанных с пониманием роли и значения, а также методологии исследовательской деятельности в управлении. Далее рассматриваются конкретные методы исследования, наиболее эффективные для изучения системы управления. Дисциплина включает вопросы планирования, организации исследования, оценки и использования его результатов, разработки практических и конкретных рекомендаций.

Дисциплина «Исследование систем управления» опирается на целый ряд общеэкономических и методологических наук и дисциплин, но наиболее тесно связана с такими курсами как «Теория организации», «Микроэкономика», «Управление человеческими ресурсами», «Профессиональные навыки менеджера» и др. (для направления подготовки «Менеджмент») и «Теория организации», «Менеджмент», «Социология», «Микроэкономика», «Управление персоналом» и др.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов очной и заочной форм обучения высших учебных заведений для самостоятельной подготовки к практическим занятиям, контрольным работам и итоговой аттестации (экзамену).

2. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПОЧАСОВОЙ ПЛАН

	Наименование темы	Дневная форма обучения					Заочная форма обучения				
		Лекции	Семинары	Всего ауд.	СРС	Итого	Лекции	Семинары	Всего ауд.	СРС	Итого
1.	Введение в дисциплину «Исследование систем управления»	2	4	6	6	12	1	1	4	4	14
2.	Методология исследования систем управления	4	8	12	8	20	2			6	
3.	Процесс исследования систем управления	2	4	6	6	12	1	1	2	4	6
4.	Экспертные оценки в исследовании систем управления	2	4	6	8	14	2	2	6	6	16
5.	Системное исследование управления	4	8	12	8	20	2			4	
6.	Исследование целей, стратегий и функций управления	2	4	6	6	12	2	2	6	4	14
7.	Исследование процессов и структур управления	2	4	6	4	10	2			4	
8.	ИТОГО	18	36	54	46	100	12	6	18	32	50

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Тема 1. Введение в дисциплину «Исследование систем управления»

Вопросы к лекции

1. Цель и задачи курса «Исследование систем управления»
2. Содержание понятие «исследование». Классификация исследований
3. Система управления как объект исследования
4. Качества менеджера исследователя

Ключевые понятия

Понятие «исследование». Виды познания. Виды исследований. Фундаментальные и прикладные исследования. Исследования как фактор повышения эффективности управления. Система управления.

Методические рекомендации

Исследование систем управления (ИСУ) – это процесс, целенный на определение соответствия системы управления стоящим перед ней стратегическим, тактическим и операционным целям и решаемым задачам.

Применение научных методов исследования позволяет диагностировать состояние существующей системы управления, выявлять аномалии функционирования системы управления, корневые проблемы менеджмента и разрабатывать проекты ее улучшения.

Курс ИСУ направлен на практическое освоение навыков проведения системных измерений (анализ, синтез, диагностика и прогнозирование). ИСУ необходимо менеджеру, т.к. одна из его главных задач заключается в построении и отладке эффективной организации для реализации необходимого комплекса бизнес-процессов. Стержнем организации является система управления и от ее характеристик зависят конечные результаты работы организации.

Цель ИСУ – систематизировать изложение методологии проведения исследования систем управления и усвоения конструктивных методов анализа и диагностики.

Основные задачи и направления ИСУ:

1. Функцией ИСУ является изучение факторов, условий и результатов управления, обеспечивающих поддержку и рост эффективной хозяйственной системы.
2. Исследование исходных условий принятия решений (входов).
3. Исследование результатов управления (выходов).
4. Исследование методов, функций и процессов управления.
5. Исследование компонентов оснащения, а также условий, обеспечивающих управление (внутренняя среда организации).

6. Исследование системы мотивации.
7. Исследование управленческого персонала, субъектов труда.
8. Исследование структур управления.
9. Исследование внешней среды системы управления.

Исследование – процесс научного познания какого-либо объекта, предмета, явления в целях выявления его закономерностей возникновения, развития и преобразования в интересах общества.

Существует три смысла исследования:

1. Научный труд (научная статья, проект и др.).
2. Теоретическая или эмпирическая деятельность, направленная на получение новых знаний.
3. Вид деятельности человека.

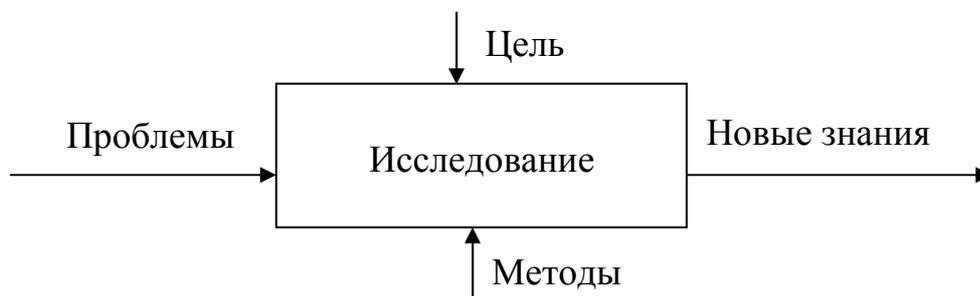


Рисунок 1 – Исследование как процесс

Исследование – это форма научного познания.

Виды познания: 1) житейское; 2) практическое; 3) художественное; 4) религиозное; научное.

Исследования можно классифицировать по различным признакам или критериям.

1. По направленности на результат можно выделить фундаментальные и прикладные исследования.

Фундаментальные исследования – это экспериментальные или теоретические работы, целью которых является получение новых знаний, непосредственно не ориентированных на практическое применение.

Прикладные исследования – это познавательные работы, направленные на решение практических проблем и задач.

2. По способу получения информации получают теоретические исследования, эмпирические и теоретико-эмпирические.

Теоретическое объяснение даёт возможность объяснения реальной действительности, нацелено на установление закономерностей развития и функционирования объектов и явлений.

Эмпирическое исследование – это исследование через опыт. Теоретические исследования фактов и их обобщения сформулировать новые знания, развиваются и обогащаются на базе эмпирических. Сочетание данных

аспектов позволяет выделить третий вид исследований – теоретико-эмпирическое.

3. По охвату объекта: системные и локальные (частичные), в том числе функциональные; ситуационные.

Локальные исследования – это изучения свойств отдельных объектов без учёта взаимосвязей и взаимодействий с другими.

Системное исследование – это изучение свойств элементов и подсистем объекта в их взаимосвязи и взаимодействии между собой, с другими подсистемами, с внешней средой.

Для ИСУ особое значение имеет проведение глобального системного исследования, которое охватывает разные уровни управления и различные системы. Естественно, что такое исследование проводится по ограниченному кругу характеристик и имеет обобщенный характер. В то же время для решения отдельных проблем необходим детальный, локальный анализ и диагностика.

4. По подходу к исследованию: нормативные и дескриптивные.

При этом прогностические исследования могут носить как нормативный, так и дескриптивный характер. Нормативный подход предполагает формирование некоторой желаемой модели управления, отправными точками которой являются цели организации и самой системы управления. Дескриптивный (описательный) подход предполагает прогнозирование будущего состояния на основе прошлых тенденций.

5. По охватываемому периоду времени: прогностические, ретроспективные, текущие.

Ретроспективные исследования базируются на изучении данных прошлых периодов.

6. По связям с принимаемыми решениями: стратегические, тактические, оперативные.

Текущие и оперативные исследования позволяют осуществлять непрерывный контроль за ходом управления и выявлять причины возникающих отклонений.

7. По степени детализации: обобщенные (агрегированные) и детализированные;

8. По частоте проведения: систематические, периодические, экспресс-исследования.

9. По признаку системного измерения выделяются такие исследования, как анализ, диагностика, прогнозирование, синтез.

Анализ позволяет получить информацию о физическом состоянии объекта, он связан с физическим и динамическим измерением.

Диагностика, или установление диагноза это выявление и идентификация проблем и отклонений от нормы. Проблемная ситуация – это несовпадение желаемого и фактического состояния объекта. Диагностика связана со сравнительными измерениями.

Прогнозирование – это исследование, позволяющие на основе анализа прошлых и существующих внутренних и внешних связей, присущих объекту, а

так же их возможных изменений, сделать выводы о будущем развитии объекта с определённой вероятностью.

Синтез – это обобщение информации, обеспечивающее учёт системных свойств при принятии решений.

Ключевым направлением ИСУ является диагностика, которая ориентирована на выявление проблем управления, а также их идентификацию (качественную и количественную). При этом используют различные методы – формализованные и экспертные. Отметим, что при диагностике СУ в качестве базы сравнения выступают как эталонные (нормативные) значения элементов (в том числе, в качестве эталонных могут выступать показатели конкурентов при бенчмаркинговых исследованиях), так и другие элементы системы.

Важным приемом при диагностике является декомпозиция, в ходе которой выявляются более детальные проблемные ситуации и факторы, обуславливающие проблемы.

Однако для того, чтобы диагностировать объект исследования, необходимо его описание, в том числе представление его основных параметров (параметрическое описание), состава и структуры его элементов (классификация, морфологическое описание), взаимосвязей элементов как в статике, так и в динамике (функциональное, статистическое, динамическое) и системное описание. Это осуществляется в ходе анализа систем управления. Анализ и диагностика тесно взаимосвязаны. Возможно неоднократное возвращение к диагностике и уточнение выводов после процедур анализа. В рамках проводимого анализа выдвигаются и проверяются описательные и объяснительные гипотезы исследования.

Интересной разновидностью оперативного исследования является экспресс-анализ, сущность которого состоит в целенаправленной обработке данных, собранных на основе моментальных наблюдений.

В зависимости от использования ресурсов бывают исследования незначительные по ресурсоемкости и ресурсоемкие, а в зависимости от времени – продолжительные и непродолжительные.

Важным является и критерий информационного обеспечения, на основании которого исследования можно разделить на те, которые используют только внутреннюю информацию, и более глубокие исследования, привлекающие обширную внешнюю информацию, что позволяет делать более обоснованные выводы и разрабатывать более эффективные рекомендации.

По степени организованности и участию персонала в их проведении исследования могут быть либо индивидуальными, либо коллективными, спонтанными или организованными.

Исследования, основанные на анализе самостоятельно написанных управленческих ситуациях, могут быть практически любым из перечисленных видов, хотя и имеют свою специфику, о которой будет более подробно сказано при анализе конкретных методов исследования. Процесс совершенствования управления всегда предусматривает выбор того или иного типа исследования. Это позволяет получить больший эффект.

Простейшей формой научного описания и, соответственно, исходным уровнем исследования любого объекта является основанное на эмпирических наблюдениях описание свойств, признаков, отношений объекта. Этот уровень анализа называется параметрическим описанием.

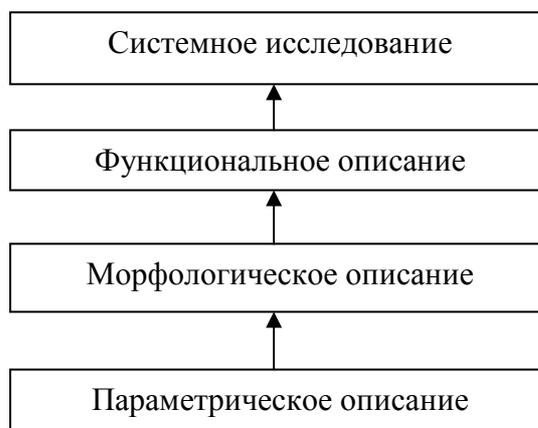


Рисунок 2 – Уровни сложности исследований

После этого познание переходит к определению поэлементного состава исследуемого объекта. Основная задача здесь состоит в выявлении строения объекта, в установлении взаимосвязи свойств, признаков и отношений, выявленных на первом этапе. Эта стадия носит название морфологического описания.

Дальнейшее усложнение связано с переходом к функциональному описанию, которое связано с выявлением функциональных зависимостей между параметрами и строением объекта.

В качестве особой, наиболее сложной формы научного исследования рассматривается выявление целостной картины функционирования объекта и механизмов, т.е. системное исследование.

Результатами исследования являются: 1) выявленные проблемы системы управления; 2) оценка их влияния на объект управления; 3) определение источников, условий и факторов возникновения проблем; 4) предварительное определение возможных направлений преодоления проблем и повышения эффективности систем управления.

Характеристиками научного исследования являются: методология исследования, организация исследований, ресурсы, объект и предмет исследования, тип исследования, потребность исследования, результат, эффективность.

Среди фундаментальных изменений, направленных на совершенствование управления в результате проведенного исследования можно выделить следующие:

1. Совершенствование – процесс непрерывного повышения возможностей системы за счет интенсивного использования ее внутренних ресурсов.

2. Развитие – необратимое направление и закономерное изменение определенных объектов.

3. Реорганизация (реструктуризация, преобразование, трансформация, бифуркация) – это разрушение существующей управленческой систем. пересмотр основных целей, ценностей на основе новой концепции развития организации.

Современный менеджер не обязательно должен быть научным работником, но он должен владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее с целью поиска новых путей повышения эффективности системы управления.

Систему управления можно рассматривать а) в «широком» смысле – как систему, в которой осуществляется процесс принятия хозяйственных решений и б) в «узком» смысле – как управляющую подсистему. В широком смысле системы управления тождественны хозяйственным системам.

Система управления – это система организации и поддержки хозяйственных решений, направленная на рост организованности хозяйственной системы. Именно процессы принятия решений определяют содержание процесса управления в хозяйственных системах и конкретный способ реализации системной функции управления – изменение организованности.

Из кибернетики известно, что изменение состояния системы в заданном направлении достигается путем приложения к ней, так называемых управляющих воздействий. Управляющими воздействиями в широком смысле слова часто называют любые воздействия, величинами и интенсивностью которых можно распоряжаться при управлении системой и которые можно изменять для того, чтобы осуществить движение системы в нужном направлении (рисунок 3).

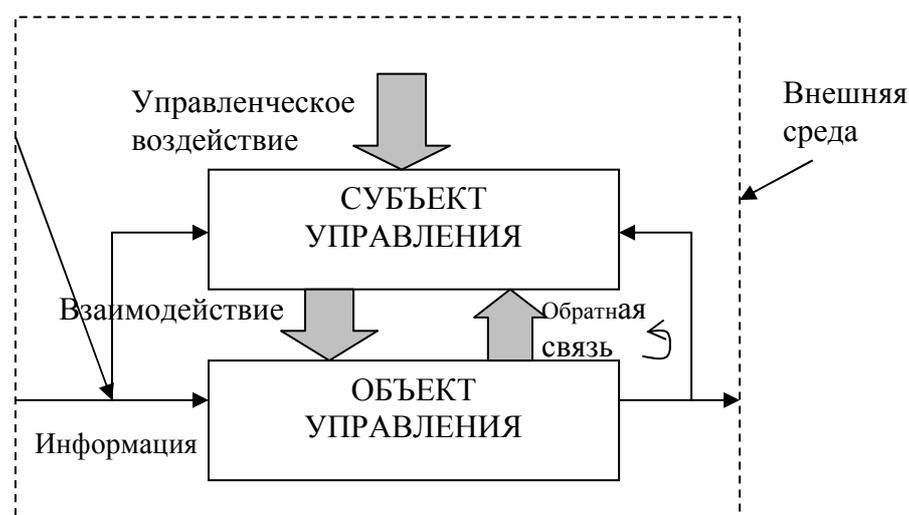


Рисунок 3 – Кибернетическая модель системы управления

Последовательность рассмотрения отдельных направлений ИСУ базируется на декомпозиционной схеме представления ее основных элементов (рисунок 4).



Рисунок 4 – Декомпозиционное представление элементов системы управления

В системе управления социально-экономическими системами выделяют четыре основные составляющие:

- 1) механизм управления (цели, функции, принципы, методы);
- 2) структура систем управления (управляющая система в статике, характеризующая ее строение, расположение и соотношение входящих в нее органов и звеньев управления);
- 3) процессы управления (управляющая система в динамике);
- 4) совершенствование управления (улучшение, оптимизация, модернизация, рационализация и другие изменения с учетом конкретных условий функционирования).

Контрольные вопросы и задания

1. Обоснуйте необходимость изучения курса «Исследование систем управления» в системе подготовки менеджеров.
2. Как бы вы охарактеризовали сущность исследования систем управления?
3. Какие исследования в системе управления обеспечили формирование новой парадигмы управления?
4. Почему исследования в системе управления играют ключевую роль среди основных функций управления?
5. Почему роль функции исследования стремительно растет?

6. Как бы вы оценили роль когнитивных, человеческих и технических навыков менеджера?
7. В чем различие между совершенствованием и развитием системы управления?
8. Приведите примеры фундаментальных, поисковых и прикладных исследований в системе управления?
9. Что является объектом исследования у менеджеров?
10. Назовите актуальные проблемы систем управления отечественных организаций?
11. Охарактеризуйте содержание основных элементов системы управления.

Задания для самостоятельной работы

1. Расскажите о любом интересном исследовании как процессе, используя схему, представленную на рисунке 2.
2. Заполните следующую матрицу известными вам примерами исследований.



3. Нарисуйте портрет современного менеджера-исследователя: разработайте качества, которыми такой менеджер должен обладать и дополните их реальными примерами.
4. Рассмотрите жизненный цикл любой компании и ее системы управления.

Тема 2. Методология исследования систем управления

Вопросы к лекции

1. Понятие и содержание методологии исследования
2. Проблема в методологии исследования
3. Методологические схемы и подходы к исследованию систем управления
4. Принципы проведения исследования систем управления
5. Этика проведения научного исследования

Ключевые понятие

Методология исследования, подходы, методы исследования, методологическая схема, гипотеза, концепция, проблемы в исследовании, система управления, воздействие, взаимодействие, управленческие отношения, обратная связь.

Методические рекомендации

Методология – это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его поведении, выборе средств и методов, определяющих получение оптимального результата. В таблице 1 представлено содержание методологии исследования.

Методология любого исследования начинается с выбора, постановки и формулирования его цели. Цель – основа распознавания и выбора проблем в исследовании.

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

Таблица 1 – Основные составляющие методологии исследования

Составляющая	Характеристика
Объект	В общем случае это явление, процесс, система, на которые направлено исследование. Объект определяет границы исследования.
Предмет	Конкретные свойства, отношения, стороны объекта исследования. Предметом исследования является определенная проблема.
Цель	Некий желаемый результат, достигаемый в процессе исследования. Целью исследования может быть изучение определенного объекта для дальнейшей выработки мер по разрешению выявленной проблемной ситуации.
Подход	Комплекс исходных установок, обуславливающих парадигму, стратегию, тактику и инструментарий исследования.
Методы	Совокупность способов анализа, решения исследовательской проблемы
Принципы	Основные правила, в соответствии с которыми проводится исследование
Гипотеза	Обоснованное предположение, выдвигаемое с целью выяснения характеристик исследуемых явлений и причины, порождающей проблему.

С позиции методологии выделяют три уровня исследований: эмпирический, теоретический и прагматический.

Главную роль в методологии играют средства и методы исследования, которые можно разделить на формально-логические, общенаучные и специфические.

Методология исследования должна включать также определение и формулирование ориентиров и ограничений, которые позволяют проводить исследование более последовательно и целеустремленно.

В ходе исследования обычно руководствуются выработанной концепцией. Концепция – это комплекс положений, связанных общей исходной идеей, определяющих деятельность человека и направленных на достижение поставленной цели.

Методологические принципы исследования полагают найти эффективный вариант его поведения и целенаправленного осуществления.

Методологическая схема исследования – это комплекс, сочетание, приоритеты, последовательность основных элементов методологии: концепция, гипотеза, проблема, анализ, подход, методы, проект, рекомендации, модель, цель, решение, рецепт.

Исследования разных видов предполагают различные процессуально-методологические схемы их поведения. Оно может начинаться с разработки цели и последовательно проводиться до достижения определенного результата.

Результаты исследования могут иметь различный вид. Они бывают непосредственными в виде конкретных рецептов, рекомендаций, моделей, инновационных программ, стратегий, методик и опосредованными – имидж фирмы, качество, эффективность и др.

Центральное место в методологии исследования занимают выявление и точное определение проблемы. Проблема – это реальное противоречие, расхождение между существующим и желаемым состоянием объекта (явления, процесса).

Классификация проблем (по характеру структурности).

Понятие «структурирование проблемы» означает, что установлена мера связи между факторами причины и следствия.

1. Стандартные, хорошо структурированные проблемы - связи строго детерминированы, изменения фактора причины ведёт к однозначному изменению результирующего признака (теснота связи равна единице).

2. Структурированные проблемы – связи носят корреляционный характер высокой степени тесноты, изменения фактора причины приводит к некоторому интервалу изменений результирующего признака (коэффициент корреляции – от 0,75).

3. Слабоструктурированные проблемы. Для этих проблем характерен невысокий уровень тесноты связи.

4. Неструктурированные проблемы. Связи устанавливаются на основе логического анализа, изменение результирующего признака трудно предсказуемо. Для этих проблем характерна максимальная неопределенность.

Другая классификация проблем:

1. Тип решения, который затрагивает проблема: стратегические; тактические; оперативные.

2. Функция управления: анализ; планирование; контроль; организация; мотивация.

3. Глубина проблемы: самостоятельная проблема; симптом других проблем (производительность труда).

4. Факторы, обуславливающие проблему: контролируемые; частично контролируемые; неконтролируемые.

5. Система и подсистема, в которых локализуется проблема: входы; выходы; процессор; внешняя среда.

Процессор включает технические условия принятия решения, процедуры и методы принятия решения, управленческий персонал и мотивацию.

В практике ИСУ большое значение имеет отделение реальных проблем от мнимых проблем, отбор проблем по критерию актуальности и необходимости их решения.

Мнимые проблемы:

1. Уже не проблемы, т.е. проблемы решенные, но считающиеся еще не решенными или такие, которые переросли в другие проблемы.

2. Еще не проблемы, т.е. проблемы, существующие лишь в предпосылках или возникшие задолго до того, как сложились условия для их решения.

3. Никогда не проблемы, т.е. проблемы, для которых не существуют решений.

Методология работы с проблемой обеспечивает качественное планирование исследования и его организацию.

Параметры исследовательской проблемы:

1. Качество проблемы.

2. Определение проблемы.

3. Постановка проблемы.

Разнообразие проблем исследования систем управления зависит от проблем поведения субъекта управления, поведения объекта управления, а также от проблем их взаимодействия

Все это типичные источники проблем, требующих исследования для развития управления.

Основные направления диагностики проблем:

1. Выявление проблем.

2. Определение степени важности проблем.

3. Классификация проблем.

4. Выявление факторов, воздействующих на проблемы.

5. Анализ взаимосвязей проблем.

6. Определение путей решения проблем.

Современная наука имеет широкий арсенал разнообразных методов исследования проблем управления качеством. Методы исследования – это совокупность приемов обработки информации, позволяющих достичь его целей. Классификация методов исследования может быть проведена по различным основаниям. Распространенным подходом является разделение их на формально-логические, общенаучные и конкретно-специфические.

В отдельную группу выделяются эвристические, или творческие, методы исследования, среди которых наиболее популярными являются методы «мозгового штурма» и «круглого стола», синектики, деловой игры и др.

Использование методологии определяет применение того или иного подхода к исследованию.

1. Процессный подход рассматривает исследование как выполнение взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности.

2. Ситуационный подход. Данный подход может быть реализован при исследовании проблем, требующих быстрой реакции (разрешения), а также для исследования сравнительно часто повторяющихся типовых проблем, требующих однотипных процедур.

3. Функциональный подход. Его сущность заключается в рассмотрении системы управления или ее элементов только с позиции внешней среды.

4. Рефлексивный подход. Предполагает выделение рефлекторной (т.е. четко реагирующей на воздействия, раздражители) и нерелекторной элементов, ситуаций в системе управления.

5. Системный подход. Предполагает исследование объекта как целостной совокупности его составляющих его подсистем и элементов и во всем многообразии свойств инфра и интрасвязей.

В рамках методологии исследования можно выделить следующие принципы проведения исследования систем управления основанные на общих законах и принципах кибернетики.

I. Общие принципы системных исследований:

1. Принцип обратной связи.
2. Принцип моделирования
3. Принцип гомеостазиса
4. Закон необходимого разнообразия
5. Принцип черного ящика

II. Принципы системного исследования хозяйственных объектов:

1. Принцип государственной законности СУ
2. Принцип внутренней правовой регламентации
3. Принцип единства теории и практики управления
4. Принцип специализации и универсализации процессов управления
5. Принцип целостности субъекта и объекта управления

III. Принципы формирования, функционирования и развития систем управления:

1. Принцип многовариантности управленческого решения
2. Принцип устойчивости по отношению к внешней среде
3. Принцип мобильности процессов управления
4. Принцип автоматизации управления
5. Принцип развития системы управления

Неотъемлемой составляющей методологии исследования систем управления является этика его проведения. общепринятая практика ответственного подхода к проведению исследований различна в разных областях науки. Однако существуют некие общие ценности в отношении ответственного подхода к проведению исследований, которые объединяют всех, кто ими занимается. К таким ценностям относятся: честность, точность, эффективность, объективность.

Так, в плане проведения исследования следует особо подчеркнуть, как учитываются вопросы этики и как это отразится на стратегии и методах исследования.

Особое внимание должно быть уделено вопросам этики на этапе получения доступа к данным. Чем теснее контакт исследователя с людьми, тем больше вероятность возникновения этических проблем. Участник исследования вправе отказаться от сотрудничества с исследователем, исследователь же не должен вмешиваться в частную жизнь участника и быть честным по отношению к нему.

Нарушение этических норм связано с понятиями подлога или фальсификации данных; плагиата или иных действий, которые серьезно отклоняются от общепринятых в научном сообществе норм.

Плагиат – это умышленное присвоение авторства чужого произведения в науке или искусстве, чужих идей или изобретений.

Итак, на всех этапах исследования необходимо помнить об этических проблемах, которые могут возникнуть во время его проведения, и постоянно контролировать влияние работы на чувства тех, кто обеспечил доступ к данным и предложил свое сотрудничество, а также тех, на кого результаты этой работы могут оказать какое-либо влияние. Поэтому честность и высокие этические стандарты необходимы на всех этапах организации и проведения научного исследования, представления его результатов.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение методологии исследования.
2. Что относится к базовым элементам методологии?
3. Поясните содержание основных категорий, характеризующих методологию исследования.
4. В чем проявляется роль методологии в исследовании систем управления?
5. Почему необходима концепция исследования и что ее характеризует?
6. Какие принципы составляют основу разработки концепции исследования?
7. Какие категории составляют содержание методологической схемы исследования?
8. Приведите пример методологической схемы исследования, объяснив логику ее построения.
9. Приведите примеры проблем в исследовании систем управления и классифицируйте их.
10. Проведите анализ научной статьи с точки зрения ее исполнения и соблюдения норм авторского права.

Задания для самостоятельной работы

1. Определите объект исследования исходя из предложенного отрывка:

«В январе-марте с поправкой на сезонно-календарные факторы индекс промышленного производства Росстата рос со средним темпом 6,3 % годовых, что примерно соответствует среднегодовому показателю 2007, но выше, чем в его последнем и предпоследнем кварталах. Ускорение промышленного производства в первом квартале связано исключительно с обрабатывающими отраслями, чей среднемесячный рост может быть оценен в 9,5 % годовых – самый высокий показатель с начала 2007 года. Увеличились темпы выпуска стальных строительных конструкций и продукции инвестиционного машиностроения, также неплохая динамика на пике ценовой конъюнктуры у продовольствия. А вот объем добычи полезных ископаемых в целом, в том числе нефти, упал. Объемы электро-, газо- и водоснабжения – по всей вероятности, из-за теплой зимы – также были несколько ниже, чем характерно для начала года».

Варианты ответов:

- а) динамика изменения объемов промышленного производства в отраслевом разрезе;
- б) индекс промышленного производства;
- в) причины роста объемов промышленного производства в первом квартале 2007 года по сравнению с тем же периодом 2007 года;
- г) структура промышленного производства в России.

2. Определите объект и предмет исследования исходя из имеющихся сведений относительно исследования:

Целью исследования является уточнение и развитие социологической концепции города и исследование на ее основе тенденций развития современного российского города.

Достижение поставленной цели потребовало постановки и решения следующих теоретических и практических задач:

- определение теоретико-методологических основ исследования города как социального феномена;
- анализ специфики урбанизационных процессов в России;
- определение теоретико-методологических основ исследования города как процесса;
- исследование социологического понятия "система" применительно к городу, определение сущности и содержания феномена "социальная система";
- разработка методики комплексного исследования текущего состояния городских процессов;
- изучение особенности восприятия городскими жителями функционирования и состояния различных сфер городской среды;
- выявление субъективных и объективных факторов состояния и динамики процессов, развивающихся в городской среде;
- анализ поля проблем современного города;
- попытка представить целостную концепцию жизненного пространства города.

Гипотеза исследования: Основная теоретическая гипотеза нашего исследования заключается в следующем: мы считаем, что процесс современного градообразования относится к классу процессов, типичных для социального творчества, в связи с этим в условиях трансформации особую значимость приобретает социальная составляющая в структуре города.

3. Подумайте, какие объект, предмет, цель, задачи и методы могут быть определены в исследовании на тему:

«Формирование системы управления инвестиционным климатом региона».

«Современная инфляция в России»

«Исследование удовлетворенности потребителей»

«Подбор персонала на организационные вакансии»

4. Подумайте, какие методы сбора и анализа данных следует использовать для исследования следующей ситуации: «Представленный крупной консалтинговой фирмой отчет о проведенном в регионе исследовании рынка банковских услуг показал, что пластиковые карточки пользуются наименьшей популярностью в регионе и доля этого сегмента рынка не превышает 7%».

5. Рассмотрите практическую ситуацию, представленную в приложении 1. Охарактеризуйте основные проблемы, стоящие перед организацией и предложите пути их решения.

Тема 3. Процесс исследования систем управления

Вопросы к лекции

1. Характеристика основных этапов теоретико-эмпирического исследования
2. Планирование и организация исследований
3. Руководство исследовательским коллективом
4. Качество и результаты исследований

Ключевые понятия

Этапы и функции исследования, теоретико-эмпирическое исследование, план исследования, показатели качества и эффективность исследований.

Методические рекомендации

Любое исследование представляет собой процесс, состоящий из ряда последовательных этапов. В этом смысле процесс исследования систем управления не составляет исключения.

Можно выделить следующие этапы традиционного подхода к исследованию систем управления, связанные с этапами процесса принятия решений (иначе, процесса управления).

1. Описание и постановка проблемы исследования.
2. Определение конкретной цели и задач исследования.
3. Определение объекта и предмета исследования.
4. Уточнение и интерпретация основных понятий.
5. Предварительный системный анализ объекта исследования.
6. Формулировка рабочих гипотез.
7. Формирование плана исследования.
8. Сбор, систематизация и анализ вторичной информации.
9. Корректировка разделов плана исследования, ориентированная на получение первичной информации.
10. Сбор первичной информации.
11. Анализ результатов, формирование выводов и рекомендаций.
12. Использование результатов исследования.

Следует отметить, однако, что не всегда применяется подобная схема исследования. Например, при определенных системных исследованиях может использоваться не дедуктивный подход (от проблемы к ее решению), а индуктивный, при котором сначала распознают эффективное решение, а затем отыскивают проблемы, которые оно может разрешить. Подобные подходы рассматриваются, например, при «реинжиниринге» бизнеса.

Планирование – это начальный этап любого исследования, которое начинается с составления его программы и плана. Планировать – значит не только составить весь порядок действий, мероприятий для осуществления исследования, но предвидеть всякие неожиданности при выполнении исследовательских работ. Отсутствие плана ИСУ ведет, как правило, к безвозвратным потерям времени и других ресурсов.

План исследования – это комплекс показателей, отражающих связь и последовательность ключевых мероприятий (действий, акций и пр.), ведущих к полной реализации программы и разрешению проблемы. План представляет собой организационную конкретизацию программы исследования, который соединяет содержание проблемы с организационными возможностями и вариантами ее практического решения.

Планирование обычно носит формально-директивный и достаточно жесткий характер. Однако применительно к исследованиям оно таковым может быть частично, поскольку из-за наличия неопределенностей, которые проявляются в ходе проведения исследования, трудно заранее формализовать все детали и нюансы, а также возможные риски и последствия принимаемых решений.

Планирование необходимо для формирования исследовательских групп и исполнителей, установления и распределения функций, выявления взаимосвязей и взаимодействия между ними, определения необходимых ресурсов и их распределения, установления последовательности проведения исследовательских работ и их контроля.

Каждое исследование, в том числе и систем управления, должно начинаться с составления программы исследовательских работ.

Программа ИСУ – это комплекс положений, определяющих цели, задачи, объект, предмет, используемые ресурсы, условия его проведения, а также предполагаемый результат.

Не всякая проблема исследования может решаться последовательно и успешно этап за этапом. В процессах ее решения могут возникать возмущающие факторы, непредвиденные ситуации и обстоятельства. Поэтому по сложным проблемам исследования бывает полезно разрабатывать алгоритм исследования, который позволяет предусматривать возможные возвратные операции при неудачных решениях или непредвиденных трудностях, быстро находить адрес таких возвратов.

Алгоритм – это технология решения проблемы, предусматривающая не только последовательность и параллельность различных операций, но и возможности их неудачи, поиск новых путей решения проблемы в рамках данной программы, корректировку содержательного взаимодействия проблем.

В этом случае составляется гибкий план исследований, учитывающий его алгоритм, в котором, в свою очередь, находит отражение сложность и неординарность проблемы. В плане такого типа указываются не жесткие, а нормативные величины сроков выполнения различных работ, имеются дополнительные пункты согласования и оценки результатов.

Основными принципами планирования исследования можно назвать следующие:

1. Принцип конкретности формулирования заданий.
2. Принцип организационной значительности. План должен соответствовать существующей организации деятельности исследовательских групп или вносить заранее разработанные новые организационные формы, необходимые для его успешного выполнения.
3. Принцип соизмеренной и рассчитанной трудоемкости.
4. Принцип интеграции деятельности. План должен учитывать необходимость взаимодействия различных исполнителей и стать фактором объединения их работы, исключать, по возможности, дублирование и конфликтные ситуации.
5. Принцип контролируемости.
6. Принцип ответственности. Как правило, план включает графу ответственных за выполнение его положений или заданий лиц, подразделений. Не должно быть в плане заданий, не имеющих адреса и исполнителя.
7. Принцип реальности. План не может содержать заданий желательных, но маловероятных для исполнения.

Понятие «организация исследования» определяют по-разному. Так, Э. М. Коротков представляет его следующим образом:

- 1) «порядок проведения исследования, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях»;
- 2) «упорядочение исследовательской деятельности по совокупности действий и их распределению по исполнителям, факторам времени и

пространства, условиям и ограничениям (функции, обязанности, ответственность, нормативы и пр.)»;

3) «система регламентов, нормативов, инструкций, определяющих порядок его проведения, т.е. распределения функций, обязанностей, ответственности и полномочий по выполнению исследовательских работ».

Организация ИСУ может рассматриваться как совокупность форм, методов, руководств, методик, регламентов и работ по упорядочению ведения исследовательской деятельности по изучению данной системы (элемента, подсистемы) и созданию благоприятных условий для достижения определенной цели (для прикладных исследований). Среди работ следует отметить распределение между исполнителями исследовательских функций, полномочий, ответственности и ресурсов (в том числе временных – по срокам выполнения).

В общем случае все исследовательские работы СУ, для которых исследования носят прикладной характер (такие исследования составляют подавляющее большинство всех исследовательских работ управляющих подсистем организаций), могут проводиться в основном в условиях:

- действующих организаций, где систему требуется систематически совершенствовать или преобразовывать;
- формирования новой организации и соответствующей для нее системы управления из числа уже действующих, т.е. укрупнения или разукрупнения организации;
- строительства новой организации, когда необходимо создать совершенно новую систему управления.

Могут быть и иные условия (например, при реконструкции организации, изменении производственного профиля и т.п.), но все они – частный случай предыдущих условий.

Возможными участниками исследований системы управления могут быть:

- персонал исследуемой системы управления организации, выполняющий профессиональные управленческие функции в соответствии со своим должностным положением и штатным расписанием;
- персонал постоянного или временного специализированного исследовательского подразделения системы управления организации;
- консультанты специализированных консультационных организаций и подразделений других структур;
- профессиональные исследователи вузов, научно-исследовательских, аудиторских организаций и других структур.

Все участники могут проводить исследования в рамках изучаемой системы управления как каждый в отдельности, так и комбинированно, т.е. в определенном сочетании. Например, исследование функционирующей системы управления может осуществляться при сочетании персонала:

- подразделений организации совместно с исследователями специализированного исследовательского подразделения системы управления этой же организации;

- подразделений исследуемой организации совместно с исследователями постоянного или временного специализированного исследовательского подразделения системы управления этой же организации при участии консультантов специализированной консультационной организации;

- специализированного исследовательского подразделения системы управления организации и профессиональных исследователей вуза;

- подразделений исследуемой организации совместно с исследователями специализированного исследовательского подразделения системы управления этой же организации при участии профессиональных исследователей вуза.

Очевидно, что возможны и другие варианты сочетания участников-исследователей.

По отношению к исследуемой системе управления участниками проводимых исследовательских работ могут быть первая, вторая или третья стороны. К первой стороне следует относить весь персонал или его часть и специализированные исследовательские подразделения изучаемой организации, ко второй – исследователей сторонних исследовательских или консультационных организаций, проводящих исследования по заказу первой стороны, к третьей – независимые исследовательские или аудиторские организации, осуществляющие исследования или аудит СУ по заказу внешних по отношению к исследуемой организации структур.

В любом случае состав участников – исследователей СУ определяется формой организации исследования. При этом выбор наиболее рациональной формы в каждом конкретном случае непосредственно зависит от целей исследования и решаемых проблем управления, характера изучаемого предмета и объекта СУ.

С точки зрения организации проведения исследования можно выделить следующие формы:

- индивидуальные и коллективные исследования;
- исследования, проводимые внутренними или внешними специалистами;

- централизованная и децентрализованная организация;

- специальные отделы, службы управления изменениями, целевые проектные подразделения.

- привлечение специализированных консалтинговых организаций.

Ниже представлены основные возможные формы организации процесса исследования.

1. Специализированная форма первой стороны предусматривает проведение исследований специально созданным (в составе организационной структуры СУ) творческим временным или постоянно функционирующим исследовательским подразделением.

2. Всеобщая форма первой стороны предполагает участие в исследованиях системы управления всего персонала в рамках своей компетенции.

3. Консультационная форма второй стороны предусматривает на контрактной основе работу консультантов из сторонних организаций.

4. Специализированная форма второй стороны обуславливает проведение исследований профессиональными исследователями специализированных сторонних организаций (вузов, НИИ и т.п.).

5. Комбинированная форма первой и второй сторон предусматривает совместное проведение исследований СУ творческим коллективом профессионалов-исследователей из сторонних специализированных организаций (или консультационных структур) и сотрудников исследуемой СУ.

6. Специализированная форма третьей стороны предполагает проведение исследований СУ или аудита соответственно независимыми исследовательскими или аудиторскими организациями.

Качество и эффективность исследования отражает степень соответствия результатов исследования предъявляемым требованиям.

Показатели, используемые при оценке качества исследования:

- достижение целей исследования;
- сроки выполнения исследования;
- ценность результатов;
- уровень новизны результатов исследования;
- актуальность и значимость исследования;
- общественное признание исследования
- объемы результатов;
- эффективность внедрения результатов.

Научный эффект исследования – научный результат проведения исследования, определенный в виде новых знаний.

Практический эффект исследования – результат исследования, оцениваемый как разность между достигнутым результатом и затратами на его достижение.

Выделяют следующие виды эффектов прикладных исследований:

1. Социальный эффект (улучшение организации труда, повышение результатов труда, повышение степени удовлетворенности работников);

2. Управленческий эффект (повышение качества принимаемых управленческих решений, повышение квалификации управленческого персонала, улучшение структуры управленческого и производственного персонала, повышение эффективности стратегии организации и т.д.);

3. Экологический эффект (повышение экологического уровня выпускаемой продукции, снижение отходов производства, повышение эргономичности, уменьшение штрафов);

4. Научно-технический эффект (количество зарегистрированных авторских свидетельств, увеличение удельного веса новых прогрессивных технологических процессов, рост количества публикаций, повышение конкурентоспособности организации и ее продукции);

5. Экономический эффект (прибыль от внедрения изобретений, патентов и ноу-хау, прирост объема продаж, снижение затрат на управление, повышение фондоотдачи).

Контрольные вопросы и задания

1. Кто в организации проводит исследование систем управления? обоснуйте свой ответ?

2. Перечислите и раскройте содержание основных этапов проведения процесса исследования.

3. Обобщите влияние процесса исследования систем управления на качество выполнения конечной цели деятельности организации.

4. Какие из принципов планирования исследований, на ваш взгляд, наиболее значимые? Обоснуйте свой ответ.

5. Перечислите основные показатели качества выполнения процесса исследования систем управления. Какие из них, на ваш взгляд, наиболее значимые?

6. Объясните логику последовательно осуществляемых этапов проведения исследования?

7. Определите условия деятельности организации, в которых могла бы быть применима одна из перечисленных выше форм организации процесса исследования.

8. Какова роль практики в исследовании систем управления?

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте любое экономическое исследование и определите план его проведения и программу.

2. Оцените уровень качества любого экономического исследования в соответствии со схемой, представленной в приложении 2.

3. Определите виды эффектов от проведения следующих исследований:

– Исследование «Парадигма экономического роста в условиях открытой экономики». Аннотация. Проведено исследование экономического роста, как глобального понятия. Выполнен анализ и классификация существующих подходов к определению категории «экономический рост» и предложена авторская трактовка сущности экономического роста, выделены пять его основных характеристик в условиях формирования новой цивилизационной модели развития. Классифицированы факторы, определяющие возможность, темпы, масштабы и качество долгосрочного экономического роста. Охарактеризованы основные типы экономического роста и система показателей для его измерения.

– Цель исследования: измерение и описание компонент оплаты труда (в частности, размеров оплаты труда, размеров и частоты выплаты премий) и тенденций в других компенсационных выплатах (а также в возможных

задержках, бонусах, предоставления оплаченных отпусков, компенсаций питания, проезда и т.п.) работникам предприятий текстильной промышленности г. Иваново. Этапы исследования: разработка программы и инструментария, тиражирование анкет и сопроводительных материалов, проведение опроса, обработка данных и подготовка отчета, анализ результатов. Отчет по итогам исследования включает в себя описание методики получения результатов, описание частотных распределений, максимальные, минимальные, медианные, средневзвешенные заработные платы и другие выплаты и бонусы по каждой категории, периодичность их выплаты, оценку статистической погрешности, типы сопряженностей и корреляций по изучаемым параметрам предприятий и оценку.

– Независимое маркетинговое исследование рынка макаронной продукции Кыргызстана проведено компанией «Маркетинг-сервис Бюро». Цели исследования: Определение объема рынка, динамики его развития, Определение соотношения: производства, импорта и экспорта за последние годы; Описание основных участников рынка, позиций их товаров на рынке; Описание конкуренции, применяемых участниками рынка инструментов конкуренции: - ассортимент, - цена, - упаковка, - расфасовка. Для сбора информации использовалось три метода, основным из которых было наблюдение в торговых точках республики (Наблюдения проводились во всех регионах Республики. Разработанные матрицы позволили зафиксировать искомые данные в торговых точках по исследуемым продуктам. Всего была собрана информация в 135 торговых точках республики. При этом были пропорционально представлены категории торговых предприятий: мелкооптовые магазины, супермаркеты, гастрономы, минимаркеты, оптовые рынки/ базары, минирынки, павильоны), Контент-анализ (Мониторинг материалов печатных и электронно-деловых специализированных изданий, аналитических обзоров рынка; Интернет; материалов маркетинговых и консалтинговых компаний).

– Совместное исследование Лаборатории макроэкономического анализа ГУ-ВШЭ и исследовательского центра “Эврика” Университета Париж-1, Пантеон-Сорбонна на тему «Пересмотр оптимальных правил фискальной, монетарной и валютной политики в России в условиях мирового финансового кризиса». Аннотация: исследование предполагает комплексный анализ проблем построения оптимальной макроэкономической политики в России в условиях кризиса в финансовом и реальном секторе экономики. Данный проект продолжает исследование коллектива авторов в области теоретического анализа, учитывающего особенности стратегического взаимодействия правительства и центрального банка в экспортоориентированной экономике, использующих в качестве дополнительных инструментов политики Стабилизационный фонд и обменный курс. В условиях резкого ухудшения платежного баланса и необходимости стимулировать реальный сектор экономики, практика использования обменного курса в качестве основного инструмента ЦБ требует пересмотра. В этой связи дальнейшее исследование взаимодействия фискальной и монетарной политики предполагает

сравнительный анализ преимуществ регулирования денежной массы, а не управления валютным курсом.

– Исследование: «Социальный капитал российского общества и его влияние на экономику: структура, функции, методы оценки». Объект исследования: психологическая структура социального капитала. Цель работы: исследовать структуру социального капитала и взаимосвязь ее компонентов с политически и экономическими установками россиян. Метод исследования: социально-психологический опрос. Опрос проводился в два этапа. На первом этапе опрошено 903 респондента из различных регионов России, все респонденты русские. На втором этапе опрошено 300 человек (представители 5 этнических групп – русские, башкиры, армяне, дагестанцы, чеченцы). Результаты работы. Проведено теоретико-эмпирическое исследование социального капитала, его структуры и взаимосвязей с социально-экономическими установками россиян. На первом этапе изучались основные составляющие социального капитала общества – доверие (межличностное и институциональное) и гражданская идентичность. Исследование показало, что уровень доверия у россиян низок и основным потенциалом для формирования социального капитала может являться гражданская идентичность. С помощью множественного регрессионного анализа выявлен ряд взаимосвязей показателей доверия и гражданской идентичности с социально-экономическими и социально-политическими установками россиян. На втором этапе апробирована новая методика измерения социального капитала, которая является модификацией психосемантического метода. Выявлена психосемантическая структура социального капитала представителей пяти этнических групп. В отчете производится сопоставление данных структур.

– Исследование «Кросс-культурное исследование неформальных связей в организации». Руководитель проекта: Питер Смит, профессор Sussex University (Великобритания). Это кросс-культурное исследование, посвященное изучению неформальных связей в организациях в различных культурах. В исследовании участвуют 8 стран: Великобритания (руководитель проекта – П. Смит, профессор Университета Сассекса), Россия, Турция, Саудовская Аравия, Индия, Бразилия, Тайвань и Сингапур. В основе исследовательской методологии лежит китайская трехкомпонентная модель неформальных связей в организациях («гуанкси»). Основная цель исследования – проверка культурной универсальности данной модели, а также роли неформальных связей в формировании организационной лояльности в различных культурах.

Тема 4. Экспертные оценки в исследовании систем управления

Вопросы к лекции

1. Сущность и значение экспертных оценок в исследовании систем управления
2. Характеристика основных экспертных методов.
3. Этапы проведения экспертизы

Ключевые понятия

Экспертные методы, анкетирование, опрос, экспертиза, интервью, критерии эффективности исследований

Методические рекомендации

Экспертные методы – это методы, основанные на использовании экспертов в качестве основных источников информации относительно исследуемого объекта. Целью экспертного обследования может быть выработка рациональных рекомендаций по формированию или перестройке СУ, исходя из принятых критериев эффективности, рациональных принципов управления, анализа и внедрения наиболее передовых технологий в области организации СУ и т.д.

Экспертиза – получение необходимой информации об объективной реальности через субъективное восприятие людей (специалистов). Экспертные оценки – количественные, порядковые, балльные или другие оценки процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению. Они основываются на суждениях специалистов.

Экспертные методы ИСУ применяют в следующих ситуациях:

- при исследовании объектов, функционирование которых не поддается описанию с помощью формальных методов;
- в условиях отсутствия полной и достоверной информации;
- в условиях высокой неопределенности поведения внешней среды;
- при прогнозировании ситуации;
- в случаях недостатка времени или средств на проведение исследования;
- при отсутствии необходимых технических средств моделирования;
- в экстремальных ситуациях.

Итак, экспертные методы исследования позволяют сочетать знания, опыт, интуицию специалистов, их субъективные суждения и математические методы «объективизации», позволяющие получить необходимую информацию в наиболее целесообразной и полезной форме.

К основным направлениям проведения экспертного ИСУ относятся:

- проведение исследования функций, целей, структуры и организационных связей СУ;
- диагностический анализ особенностей, проблем, «узких мест» в системе управления действующей организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой;
- проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик функционирования систем управления;
- разработка и применение научных принципов формирования организационно-экономических структур управления.

По способу получения исходной информации все экспертные методы можно разделить на два основных класса:

- 1) методы получения индивидуальных экспертных оценок;
- 2) методы получения коллективных экспертных оценок.

Также в особую группу целесообразно выделить эвристические методы.

Выделяют следующие основные группы экспертных методов.

Методы и процедуры индивидуальной экспертизы.

Индивидуальные методы получения экспертной информации основаны на использовании мнений экспертов, независимых друг от друга. Существуют две основные разновидности индивидуальной экспертизы: анкетирование и интервьюирование.

Анкетирование представляет собой опрос экспертов в письменной форме с помощью специально разработанных анкет. Достоинствами получения экспертной информации методом анкетирования являются:

- возможность получить оперативную информацию;
- доступность для математической обработки;
- возможность в короткий срок опросить большое количество респондентов.

Существуют различные виды анкетирования, зависящие от количества опрашиваемых (сплошное и выборочное), от способа заполнения и распространения анкет, от специфики используемых коммуникаций: прямой и косвенный; групповое, индивидуальное, заочное, прессовое, почтовое и раздаточное анкетирование.

Исследование системы методом анкетирования предполагает разработку ряда методологических вопросов: постановку проблемы, определение целей, задач, выдвижение гипотез. Далее необходимо реализовать методическую часть экспертного исследования: определить объем выборки, подготовить инструментарий (разработать анкеты), обработать полученные результаты.

Метод интервью отличается от анкетирования формой контакта между респондентом и исследователем. Для него характерно непосредственное общение (беседа, собеседование), когда исследователь сам задает вопросы респонденту и фиксирует полученные ответы с целью получить необходимую информацию. Преимущества получения экспертной информации методом интервью:

- беседой можно управлять. Если какая-то линия опроса не дает желаемых результатов, может быть испробована другая;
- исследователь получает информацию не только из прямых ответов, но также из замечаний, комментариев, шуток и жестов, которые их сопровождают, при условии, что он внимателен и наблюдателен.

По технике проведения интервью может быть стандартизированным (формализованным), когда беседа включает в себя точно сформулированные вопросы, которые задаются всем экспертам. Другой вариант нестандартизированное интервью, когда при беседе определяется только тема, а вопросы задаются в свободной форме.

Успешность интервью, как средства получения информации, зависит от многих факторов: от степени его подготовленности, от искренности и эмоционального настроения респондента, от умения создать доверительную атмосферу общения и др.

К индивидуальным экспертным методам также относят аналитические записки – метод самостоятельной работы эксперта над анализом и оценкой состояния или тенденций развития исследуемого объекта. Результаты эксперты обычно представляют в виде докладной записки.

Методы и процедуры коллективной экспертизы.

В процессе исследования сложных систем один эксперт не в состоянии учесть все факторы и взаимосвязи, предвидеть возможные последствия решений и направления развития систем в будущем, оценить вероятность большого числа альтернатив. Выработка сложных решений или составление полноценного прогноза требуют участия группы опытных специалистов. Поэтому, наряду с индивидуальными методами получения информации, используются коллективные экспертные методы.

Методы коллективных экспертных оценок позволяют: а) получить необходимую информацию в относительно короткие сроки; б) обеспечить установление непосредственной обратной связи между экспертами; в) ускорить согласование мнений экспертов за счет личных контактов и аргументации; г) обеспечить возможность уточнения мнений экспертов с учетом дополнительной информации.

Основным достоинством коллективных экспертных оценок является достаточно высокая степень точности и согласованности получаемых результатов. Основной недостаток - возможность взаимовлияния экспертов друг на друга.

Существует много модификаций методов коллективной экспертизы: метод совещаний (комиссий), метод «круглого стола», метод Дельфи, метод «мозговой атаки», метод «суда» и др.

Особое место в группе экспертных методов занимает эвристическое программирование.

Эвристические методы базируются на творческом, нестандартном мышлении. Психологические теории творчества смогли объяснить процессы мышления лишь частично, не обеспечивая необходимой полноты и достоверности. Тем не менее, на их базе разрабатывается и успешно развивается направление, называемое эвристическим программированием, когда основой компьютерных программ являются результаты изучения процесса решения различных задач реальными людьми, шахматистами, музыкантами, логиками-теоретиками.

При проведении экспертного обследования конкретной СУ важно не только привлечь квалифицированных экспертов, но и найти форму систематизации, обработки и анализа экспертной информации. Основными задачами, возникающими в ходе подготовки и проведения экспертизы, являются:

- определение цели экспертизы (например, получение объективной информации о ситуации);
- формирование группы экспертов (в зависимости от специфики оцениваемых событий определяется численность экспертной группы и ее состав);
- формирование правил проведения экспертного опроса (выбор метода проведения экспертизы, составление анкет, процедура обработки результатов).

В общем случае проведение экспертизы включает следующие этапы:

- предварительный этап;
- формирование рабочей группы;
- формирование экспертной группы;
- подготовка и проведение опроса экспертов;
- обработка и анализ результатов опроса экспертов.

Кроме этого, к общим характеристикам экспертов относятся: компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, конструктивность, аналитичность, коллективизм.

При определении состава и величины экспертной группы учитывается, что существует связь между достоверностью экспертной информации и количеством экспертов. Если известна величина допустимой ошибки результатов экспертизы - b ($0 < b < 1$), то минимальное количество экспертов, обеспечивающих необходимую достоверность групповой оценки (N_{min}), определяется по формуле:

$$N_{min} = 0,5 (3/b + 5)$$

При этом должна наблюдаться стабилизация средней групповой оценки, о чем свидетельствует факт, что включение или исключение эксперта не изменит относительную оценку искомой величины более, чем на b .

При проведении экспертного исследования необходимо учитывать возможность искажения информации в виде появления ошибок - систематических или случайных. Для коррекции систематических ошибок применяют поправочные коэффициенты или используют специальные тренинги.

Случайные ошибки изменяются от одной экспертной оценки к другой и характеризуются величиной дисперсии. При подборе экспертов учитывается их индивидуальная склонность к систематическим ошибкам, а также стабильность оценок и возможность повышения качества результатов экспертизы за счет предоставления эксперту дополнительной информации.

Проведение экспертизы проходит в два этапа:

1. Подготовка и проведение опроса экспертов
2. Обработка и анализ результатов опроса экспертов

В зависимости от характера задач, решаемых в процессе экспертизы, могут быть использованы следующие методы измерения (и получены соответствующие оценки): непосредственная оценка; ранжирование; парное сравнение; последовательное сравнение и другие.

При анализе результатов экспертизы оценивается степень согласованности мнений экспертов и, если возможно, выделяются группы экспертов с «близкими» мнениями. Также оценивается «разброс» мнений, анализируется влияние характеристик экспертов на содержание их ответов. Внутри однородных групп выявляются «объединенные» ответы, на базе которых формируются результаты коллективной экспертизы.

Характеристики согласованности полученных групповых оценок зависят от применяемых типов шкал. Так, для среднеарифметической групповой оценки используется коэффициент вариации. При этом на практике часто применяется эмпирическое правило - групповая оценка признается согласованной, если коэффициент вариации меньше 33 %. Для ранговой шкалы используется коэффициент конкордации. Согласованность оценок для номинальной шкалы может быть оценена с использованием коэффициента ассоциации. Коэффициент ассоциации учитывает число совпадающих и несовпадающих ответов (но не учитывает их последовательности).

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание основных характеристик экспертов?
2. Смоделируйте ситуацию проведения экспертизы на примере любого исследования.
3. Раскройте основные положения методов анкетирования и интервью и назовите их виды. Как методами анкетирования и интервью можно получать информацию об объекте исследования?
4. Дайте характеристику методов измерения экспертизы.
5. Определите чем обуславливается выбор форм и методов проведения экспертизы?

Задания для самостоятельной работы

1. Проведите анализ ситуации, представленной в приложении 3 методом мозгового штурма. Определите роли, выполняемые в процессе обсуждения каждым участником группы.
2. Оценить степень согласованности экспертов в предложенных заданиях, используя коэффициент конкордации:

$$W = 12S / (n^2 (m^3 - m)),$$

где S – сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта экспертизы от среднего значения; n – число экспертов; m – число объектов экспертизы.

Задание 1.

№ эксперта	Ранги, поставленные экспертами трем объектам ранжирования		
	1	2	3
1	1	3	2
2	2	3	1
3	2	3	1
4	1	3	2
5	3	1	2
6	2	3	1
7	1	2	3

Задание 2.

№ эксперта	Ранги, поставленные экспертами пяти объектам ранжирования				
	1	2	3	4	5
1	4	5	2	1	3
2	3	5	1	2	4
3	4	5	3	1	2
4	3	5	2	4	1
5	4	3	2	1	5
6	4	5	2	1	3
	22	28	12	10	18

3. В процессе мозгового штурма группа экспертов из 7 человек оценивала десять основных идей решения проблемы неэффективных коммуникаций в организации. Были получены следующие результаты:

Идеи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Эксперты										
1	7	2	1	8	5	10	6	3	9	4
2	2	4	8	9	5	6	10	1	7	3
3	3	2	1	4	5	6	7	8	9	10
4	4	2	1	3	6	7	9	5	8	10
5	4	2	1	9	8	6	5	7	8	10
6	4	2	1	3	8	7	5	6	9	10
7	4	2	1	3	7	5	8	6	10	9

Какую идею следует считать наиболее эффективной

а) в случае действия в группе правила большинства,

б) в случае действия в группе правила средней оценки?

Используя среднее арифметическое значение, выборочную дисперсию и коэффициент вариации оцените, в какой идее проявляется максимальная согласованность экспертов.

4. Подумайте, в каких исследованиях было бы эффективно применение синектики: а) личной, б) прямой, в) образной, г) символической. Решите ситуации, представленные в приложении 4 с помощью данных видов синектики.

Тема 5. Системное исследование управления

1. Содержание системных исследований. Декомпозиционные методы системного исследования

2. Морфологический метод системного анализа

3. Сценарный метод исследования

4. Процедуры системного исследования

5. Диагностика как метод системного исследования

Ключевые понятия

Свойства систем, системный анализ, морфологический анализ, вход, выход, процесс, функция системы, концепция диагностики, организационная диагностика, методология аудита, патологии, анализ, симптомы, несоответствия

Методические рекомендации

Системный анализ – анализ на основе всестороннего изучения свойств системы с применением научных подходов для выявления ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, формирования стратегии функционирования и развития.

Усложнение форм научного исследования происходит при одновременном изменении методов и принципов исследования.

До середины XIX в. в науке господствовал так называемый «элементаризм», суть которого заключается в разделении целого на части, исследовании частей и, только после этого, выведении свойств целого.

Другими словами в науке превалировал редукционизм. Редукционизм (от лат. *reductio*) – методологический принцип, согласно которому сложные явления объясняются с помощью законов, свойственных явлениям более простым (например, социологические явления объясняются биологическими или экономическими законами). Это действия или процессы, которые приводят к упрощению структуры какого-либо объекта.

К концу XIX – началу XX века в науке появилось представление о несводимости целого к сумме его частей. В связи с этим возникает принцип исследования «от целого к частям». Это начало использования системного подхода.

В качестве специфического предмета исследования выделяются механизмы функционирования и развития. Появляются исследования, где объект изучения отыскивается по типу рассматриваемых связей (а не наоборот). В частности эти и другие изменения в принципах исследования привели к появлению системного подхода.

Одной из первых наук, в которой объекты исследования рассматривались как системы, была биология. Большую роль для развития системных представлений в биологии сыграли так называемые «организмические» концепции, выступающие против механицизма. Ему противопоставлялось утверждение, что интеграционные (целостные) характеристики живого не могут быть выведены из элементаристских представлений.

Роль интеграции наук, организации взаимосвязей и взаимодействия между различными научными направлениями во все времена выполняла философия – «наука наук», которая одновременно являлась и источником возникновения ряда научных направлений. В частности, И. Ньютон сделал открытия своих основных законов в рамках натурфилософии; так называлась тогда физика, являющаяся частью философского знания.

В 30-е годы нашего столетия философия явилась источником возникновения обобщающего направления, названного теорией систем, когда Людвиг фон Берталанфи, считающийся основоположником этого направления, впервые сделал доклад о своей концепции на философском семинаре, пользуясь в качестве исходных понятий терминологией философии. В 1948 г. Берталанфи опубликовал свои работы по общей теории систем, в которой с позиций понятия системы предпринята попытка найти совокупность законов, объясняющих поведение и развитие систем различных классов.

Системные исследования первоначально развивались на естественно-научной основе. После второй мировой войны принцип системного исследования пережил свое второе рождение и получил широкое распространение в социально-экономических науках.

По мере развертывания системных исследований стало очевидным, что речь идет не о какой-то единственной общенаучной концепции, а о новом направлении научных исследований, о новых принципах научного мышления, о формировании нового подхода к объектам исследования.

Системные исследования – это методология решения научно-технических и социально-экономических проблем, которые при всей их специфике и многообразии сходны в понимании исследуемых объектов как систем.

Исследование систем началось примерно в одно и то же время в различных областях знаний. Исторически сложились и существуют три крупных методологических направления, связанные с изучением системных объектов:

- 1) структурно-функциональный анализ;
- 2) структурализм;
- 3) системный подход.

Выделяют две стороны системного исследования: системный подход – общий метод исследования объекта как целого, и системный анализ –

конкретное теоретико-прикладное направление, основанное на системной методологии и характеризующееся определенными принципами, методами и областями применения.

Системный подход есть совокупность методологических принципов исследования объекта как целого, т.е. как множества элементов, находящихся во взаимодействии, порождающем новые свойства. Системный анализ есть комплекс специальных есть комплекс специальных процедур, приемов и методов, обеспечивающих реализацию системного подхода.

Системный подход и системный анализ являются достаточно близкими понятиями, хотя между ними существуют определенные различия. Системный подход не дает готового набора рецептов решения проблем, скорее он «кристаллизует» умение правильно применять специальные методы анализа.

Таким образом, системный подход связан, прежде всего, с изучением целостности объекта; он раскрывает его системообразующие факторы. Системный анализ – это совокупность определенных научных методов и практических приемов решения разнообразных проблем, возникающих во всех сферах человеческой деятельности, на основе системного подхода и представления объекта исследования в качестве системы. Системный анализ характеризуется, главным образом, упорядоченным, логически обоснованным подходом к исследованию проблем и использованию существующих методов их решения, которые могут быть разработаны в рамках других наук.

Системный анализ предназначен для решения, в первую очередь, слабо-структурированных проблем, характеризующихся наличием фактора неопределенности и содержащих неформализуемые элементы.

В конструктивном плане любая система может быть полностью описана четырьмя системными характеристиками:

1) Функция системы – определяет назначение, необходимость системы. Этот системный элемент указывает на то, что достигается посредством системы без указания на то, как это делается

2) Вход – любые материальные, энергетические и информационные компоненты, которые изменяются в системе, преобразуясь в выходы.

3) Выход – материальные, энергетические и информационные компоненты, которые являются результатом обработки входов. Выходы определяют, как достигнута функция системы,

4) Процессор – материальные (вещественные) факторы и люди, обеспечивающие в определенных условиях преобразование входа в выход. Процессор представляется как единство последовательности, оснащения, катализатора и субъекта труда.

Системное описание предусматривает также, что для каждой из четырех системных характеристик производятся измерения, указывающие точные условия (спецификации) для конкретной системы управления:

1) Физическое измерение – реальные, наблюдаемые, действительные, существующие параметры каждой системной характеристики.

2) Динамическое измерение – мера и темп изменения (чаще всего в единицу времени) каждой системной характеристики.

3) Контроль – индикатор того, насколько эффективно действует система (через сравнение с точно установленными спецификациями и ограничениями).

4) Прогноз – описание достижения системными характеристиками определенной спецификации в будущем.

Системное описание объекта может представлять собой формирование так называемой «матрицы системных характеристик». Матрица системных характеристик может рассматриваться в качестве информационной модели системы, обеспечивающей ее конструктивное описание. Заполнение матрицы представляет собой одну из возможных процедур системного анализа.

Для анализа систем управления используются декомпозиционные методы.

Декомпозиция – это представление системы в виде совокупности подсистем (или элементов), называемой декомпозиционным множеством. Декомпозиция и выявление структурных уровней или иерархической структуры широко используется в настоящее время во всех областях науки, где изучение различных вопросов связано с необходимостью управления сложными динамическими системами.

«Дерево целей» является традиционным методом декомпозиции. Идея данного метода впервые была предложена У. Черчменом (Уэстом) в связи с проблемами принятия решений в промышленности. Термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть подцелями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня, – функциями.

Диагностика систем управления также выступает как метод системного исследования. В узком смысле под диагностикой понимается «анализ симптомов и установление причин и происхождения болезни живого организма». В более широком понимании диагностика – это учение о методах и принципах распознавания болезней и постановке диагноза. Организационная диагностика – это системная оценка причин событий, следствием которых является неэффективное функционирование организации.

Организационная диагностика начинается с установления «слабых» или «узких» звеньев, критических или кризисных зон, а в общем – вида «болезни» в управлении организацией и причин ее возникновения, при этом используется анализ и обобщение результатов тестирования и экспериментирования.

Цель диагностики деятельности организации – повышение эффективности ее работы на основе системного изучения всех видов деятельности, обобщения их результатов.

Задачами диагностики деятельности организации:

1. идентификация реального состояния анализируемого объекта;
2. исследование состава и свойств объекта, его сравнение с известными аналогами или базовыми характеристиками, нормативными величинами;
3. выявление изменений в состоянии объекта (пространственный и временной разрез);

4. установление основных факторов, вызвавших изменения в состоянии объекта и учет их влияния;
5. прогнозирование основных тенденций.

Таблица 2 – Классификация подходов к диагностике

Признак классификации	Вид диагностики
1. Охват объекта исследования	Локальная (объектная), функциональная, системная
2. Степень детализации	Агрегированная (обобщенная), детализированная
3. Периодичность проведения	Систематическая, экспресс-диагностика
4. Тип решений	Стратегическая, тактическая, оперативная
5. Временной аспект	Диагностика состояния объекта (статика), диагностика процесса (динамика)
6. Функции, на которые направлена диагностика	Управленческая, финансовая, маркетинговая, социальная и др.
7. Способы получения исходных данных	Экспертная, статистическая, экспериментальная

На рисунке 5 представлена схема осуществления комплексной диагностики в организации.

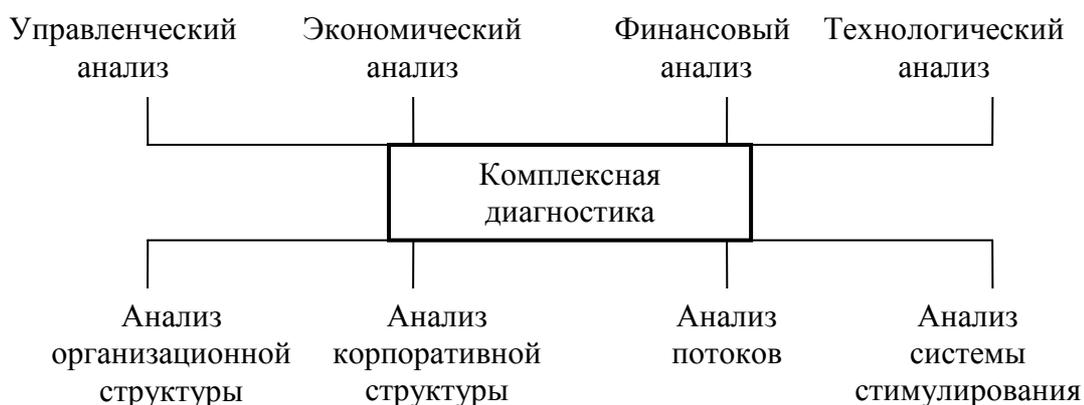


Рисунок 5 – Комплексная диагностика в организации

Системная диагностика систем управления осуществляется в несколько этапов:

1. Исследование внешней среды организации.
2. Исследование целей и стратегий.
3. Исследование функций и структур.
4. Исследование процессов управления.
5. Исследование эффективности управления.
6. Обобщение результатов системного исследования.

Методологической основой диагностики, как и любого другого научного направления, являются принципы. Как основополагающие, используем ряд принципов, сформулированных К. Левиным в монографии «Теория поля сил в социальных науках».

Принцип 1. Поставить диагноз возможно, во-первых, основывая свои суждения на выводах из истории (анамнез), и, во-вторых, используя диагностические тесты настоящего.

Принцип 2. Анамнез включает две ступени: проверку определенных свойств объекта, заложенных в прошлом (качество, размер, структура и т.д.), и доказательство, что с тех пор было никаких посторонних вмешательств.

Принцип 3. Так как любая система в своем развитии претерпевает изменения, то, чтобы определить свойство (ряд параметров) ситуации через анамнез, потребуется знание законов, управляющих этими изменениями.

Принцип 4. Диагностика на основе теста ситуации (S_t) в период t снижает неопределенность ретроспективных выводов. Однако «ситуация в данное время» на самом деле относится не к данному моменту, а к определенному временному периоду.

Принцип 5. При диагностике важна достаточность временного периода наблюдения t , для того чтобы диагностическое предположение преобразовать в утверждение «о состоянии дел во время t ».

Ключевым понятием в определении диагностики организации (или организационной диагностики) служит «организационная патология». Основываясь на принципах постановки диагноза (анамнез и ситуационные тесты) выделяют наследственные и ситуативные патологии.

Источники «болезни» организации взаимосвязаны таким образом, что одно отрицательное явление может порождать другое. Так, наследственная патология вызывает внутренние противоречия, которые в свою очередь приводят к ситуативной патологии и т.д.

Исходя из изложенного, можно сформулировать категории исследования – предмет и концепцию диагностики системы управления.

Предмет исследования при диагностике – это организационные наследственные и ситуативные патологии, а также потенциальные патологии, вызывающие патологии или первого, или второго вида.

Концепция диагностики формулируется так: для системы, как и для любого организма, закономерным событием будет возникновение «болезненных» отклонений (симптомов) от ожидаемой траектории развития, «болезненных» процессов и зарождение внутренних и внешних противоречий.

Распознавание, выявление, оценка глубины влияния патологии на функционирование организации должна начинаться с системного изучения симптомов, а устранение патологии следует проводить путем разработки и применения симптоматических и радикальных решений.

Сформулированная концепция осуществима при условии действия принципа системной увязки диагностики, тестирования и экспериментирования при исследовании системы управления.

Любое отклонение – это мера удаления измеряемого параметра от равновесного состояния. С позиции диагностики следует различать отклонения, усиливающие положительные и отрицательные тенденции, а также уравнивающие, представляющие собой некоторое чередование положительных и отрицательных отклонений, не превышающих граничные

значения или критерии, при которых система сохраняет устойчивое равновесие или свой гомеостаз. Надо понимать, что все измерения переносятся на стадию тестирования. Результаты тестирования, полученные при испытаниях и обработке тестов, подлежат диагностическому аудиту или диагностическому анализу. Цель анализа состоит в том, чтобы вскрыть причины возникновения патологии, глубину и угрозы ее перерождения в проблему. В его задачу входит и установление важности, срочности и возможности решения проблемы.

В качестве основы диагностического аудита выступает систематизация как ранних, так и поздних симптомов. Его итоги служат основой для разработки симптоматических мероприятий, которые следует рассматривать как средство, позволяющее выиграть время и уничтожающее только внешние проявления патологии. Для того чтобы устранить корни «болезни», необходимо реализовать радикальные мероприятия, т.е. принять фундаментальное решение, направленное на коренные изменения в организации. Его разработка должна базироваться на экспериментах и испытаниях. Схемы подходов к устранению организационных патологий посредством симптоматических и радикальных решений могут быть выстроены с использованием инструментария решения проблем следующим образом:

1) симптомы → аудит → патология → ограниченная ситуация → «жесткая», хорошо структурированная проблема → исследовательский подход классический цикл решения → симптоматические мероприятия;

2) симптомы → аудит → патология → неограниченная ситуация → «мягкая», плохо структурированная проблема → клинический и исследовательский подходы → цикл СТВ → симптоматические мероприятия;

3) симптомы → аудит → патология → неограниченная ситуация → «зловредная», неструктурированная проблема → клинический, исследовательский и проектирующий подходы → цикл ОР → радикальные мероприятия.

Вскрытые патологии в системе управления систематизируются следующим образом.

1. Структурная патология (наследственная и ситуативная).
2. Патология управленческих решений (наследственная и ситуативная).
3. Патология организационного поведения (наследственная и ситуативная).

Выделяют следующие виды аудитов:

1) в зависимости от объекта диагностики: аудит процессов, системы, документации, продукции;

2) внутренний аудит;

3) внешний аудит.

Аудит системы управления как инструмент диагностики необходим в организации для поддержания порядка, сбора материалов для анализа со стороны руководства, повышения имиджа компании, привлечения новых клиентов, поддержания и улучшения системы управления, коммуникаций в компании.

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте содержание основных этапов эволюционного развития системных исследований в менеджменте.
2. Определите основные отличия классической и современной науки в трактовании системных исследований.
3. Раскройте содержание основных системных характеристик?
4. В чем заключается сущность системного подхода к исследованию систем управления?
5. Дайте классификацию методов анализа. Раскройте основные декомпозиционные методы.
6. Расскажите о количественных методах. Раскройте метод «морфологического ящика».
7. Дайте характеристику методов экономического анализа.
8. Охарактеризуйте основные методы анализа внешней и внутренней среды организации.
9. Работая в малых группах (по 3-4 человека) постройте двухмерную морфологическую матрицу вариантов формирования системы менеджмента качества предприятия.
10. Какими способами могут быть представлены данные? Обоснуйте Ваш выбор того или иного метода представления данных.
11. Дайте характеристику концепции диагностики и ее основным элементам.
12. Выберите конкретную ситуацию и выстройте с использованием инструментария решения проблем собственные схемы подходов к устранению организационных патологий посредством симптоматических и радикальных решений.
13. Выделите основные понятия, относящиеся к аудиту в соответствии с требованиями ИСО 19011:2002.

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте ситуацию, представленную в приложении 5. Постройте «дерево целей» по целевому и по ресурсному подходам. Построить «дерево проблем», где проблема – низкая позиция фирмы на рынке США.
2. Проанализируйте ситуацию, представленную в приложении 6. Предложите свой вариант построения единого центра приема заказов, используя морфологический метод. Методические рекомендации по использованию данного метода представлены в приложении 7.
3. Проанализируйте ситуацию, представленную в приложении 8. Предложите варианты развития компании «Галактика», используя сценарный метод исследования. Методические рекомендации по использованию данного метода представлены в приложении 9.
4. Проведите анализ деятельности известного вам предприятия Республики Мордовия и России используя матрицу системных характеристик.

Методические рекомендации по использованию данного метода представлены в приложении 10.

5. Приведите примеры наследственных и ситуационных организационных патологий, встречающихся на российских предприятиях. Выберите конкретную ситуацию и предложите собственные схемы по устранению организационных патологий посредством симптоматических и радикальных решений. Примените один из рассмотренных в теме 6 методов системного анализа.

Тема 6. Исследование целей, стратегий и функций управления

Вопросы к лекции

1. Описание и классификация целей
2. Диагностика миссии и целей систем управления
3. Исследование стратегий управления
4. Исследование функций управления

Ключевые понятия

Дерево целей, миссия организации, стратегия управления, функция управления, целеполагание, цель.

Методические рекомендации

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целеполагание – это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики.

Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, научно-исследовательская работа, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.

Миссия организации – это ее общая (генеральная) цель, смысл существования и предназначение организации. В составе миссии организации могут быть отражены причины ее возникновения, общественные потребности, которые она призвана удовлетворить, важнейшие принципы ее деятельности.

Организации устанавливают свои цели по следующим основным аспектам (направлениям) своей деятельности и соответствующим показателям: прибыльность, производительность, положение на рынке, персонал, финансы, нововведения (в частности, НИР и ОКР), работа с клиентами, благотворительность. В достаточно крупной организации, имеющей

структурные подразделения и несколько уровней управления, складывается иерархия целей деятельности. Каждое подразделение, достигая свою цель, вносит определенный вклад в достижении целей деятельности организации.

Цель управления организацией, во-первых, есть идеальное представление о тех его результатах, которые рассматриваются руководителем как ожидаемые и желаемые. Важнейшим аспектом цели управления организацией независимо от складывающейся ситуации является изыскание и осуществление таких путей и форм достижения целей и решения задач организации, которые обеспечивают наибольшую полноту и эффективность их реализации.

При рассмотрении второго аспекта цели управления следует принципиально различать цели управления в ситуациях, когда внутреннее состояние организации и ее позиция во внешней среде в полной мере отвечают миссии организации, и когда такое соответствие отсутствует.

Цели управления вторичны по отношению к миссии и целям деятельности организации, вытекают из них и определяются их приоритетами.

В зависимости от сроков достижения цели управления деятельностью организации могут быть долгосрочными (до 5 лет), среднесрочными (2-3 года) и краткосрочными (год и менее).

Взаимосвязи и структура целей лучше всего могут быть представлены моделью типа «дерева целей».

Можно выделить следующие основные признаки классификации целей систем управления:

- по классу управленческих решений: стратегические, тактические, оперативные;
- по охвату в организационной структуре: цели системы управления в целом, цели подразделений;
- по функциональным подсистемам объекта управления: цели управления маркетингом, производством, финансами, персоналом организации, инновациями;
- по подсистемам субъекта управления: цели управления персоналом, цели информационного обеспечения менеджмента, цели материально-технического и финансового обеспечения, цели формирования стиля управления, цели в отношении технологии и методов управления.
- по направленности управления: цели функционирования и цели развития;
- по периодичности: постоянные, периодические, разовые;
- по измеримости: качественные, количественные;
- по стадиям жизненного цикла объекта управления: цели проектирования и создания объекта, цели роста, зрелости, цели завершения жизненного цикла.

Классификация целей позволяет конкретизировать задачи целеполагания и использовать методы управления, предназначенные для разных целей.

Анализа целей систем управления может осуществляться с помощью декомпозиционных методов, основным из которых является метод «дерева целей». Метод «дерева целей» ориентирован на получение полной и

относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений любой развивающейся системы.

При построении дерева целей необходимо учитывать ряд правил (принципов): соподчиненность; независимость; сопоставимость; полнота; правило перехода; конечность процесса.

В основу построения «дерева» целей могут быть положены два основных подхода:

1 – «чисто целевой», когда элементы дерева разбиваются на элементы той же природы: исходная цель – подцели второго уровня – подцели третьего уровня и т.д.

2 – «ресурсный» – по схеме: «цели – средства их достижения – требуемые ресурсы».

Возможны различные подходы к построению «дерева» целей. Общая схема построения «дерева» целей включает следующие основные этапы:

1. Формулирование генеральной (исходной) цели.
2. Формирование перечня обеспечивающих подцелей.
3. Упорядочение целей.
4. Определение критериев оценки целей.
5. Установление коэффициентов относительной важности элементов уровней «дерева» целей на основе сформулированных критериев.
6. Разработка комплекса мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.
7. Формирование критериев выбора мероприятий.
8. Выбор оптимальных мероприятий на основе заданных критериев.
9. Определение состава и объемов ресурсов для реализации выбранных мероприятий.

Построение «дерева» целей позволяет:

- получить развернутое представление о целях системы и их взаимосвязях;
- получить представление о направлениях и объемах работ, требуемых для достижения целей;
- получить количественные оценки относительной важности целей и, следовательно, определить приоритеты достижения тех или иных целей во времени, а также получить приоритеты распределения материальных, финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей.

Диагностика целей системы управления предполагает, прежде всего, определение их адекватности условиям функционирования и развития организации. Это значит, что должно быть исследовано соответствие целей системы управления: факторам внешней и внутренней среды, а также целям организации.

Исследование стратегий управления предполагает определение эффективности и адекватности стратегий управления целям системы. В соответствии с одним из классических определений, стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение

курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» (А. Чандлер).

Ключевым моментом разработки стратегии является используемая концепция целеполагания. Поэтому исследование целей и стратегии следует рассматривать в неразрывном единстве. Выделяют несколько уровней стратегии организации: корпоративную, деловую, функциональные.

Существуют различные классификации стратегий. Прежде всего, стратегии классифицируются по функциональным направлениям:

- стратегию относительно структуры управления;
- стратегию относительно методов управления;
- стратегию относительно типа и стиля управления;
- относительно управленческого персонала (его состава) и другие направления квалификации, мотивации.

Описание стратегий может осуществляться с помощью метода «дерева» целей и на основе морфологической таблицы.

Диагностика стратегии управления включает, прежде всего, определение ее результативности, которая оценивается по степени достижения основных целей предприятия. Помимо этого, в качестве критериев оценки стратегии могут выступать: экономическая эффективность, надежность реализации, социальная и экологическая приемлемость, устойчивость развития предприятия, технологическая осуществимость.

Если фактический уровень реализации целей значительно отличается от заданного, то очевидно, что стратегия не является эффективным способом реализации целей, что цели и стратегии не соответствуют друг другу. В этом случае необходимо определить причины подобного несоответствия, определить «узкие» места стратегии. Универсальным методом анализа стратегий является SWOT-анализ.

Далее, в соответствии с общей схемой исследования систем управления необходим анализ функций управления. Если стратегии связаны с развитием предприятия, то функции обеспечивают реализацию целей в процессе его функционирования. В то же время сами функции также в значительной степени определяются принятой стратегией. При изменении стратегии меняются и функции управления.

Функция – обособленный, однородный, устойчивый вид деятельности. Применительно к субъекту управления – это деятельность по управлению. Применительно к объекту управления – это его основная и вспомогательная деятельность.

Функции можно классифицировать по различным признакам. Прежде всего, выделяют общие функции управления. К ним относятся: планирование, анализ, учет, контроль, организация, регулирование, мотивация. Выделяют также специфические функции управления, в том числе основные (например, управление производством, сбытом, поставками) и вспомогательные (управление техническим обеспечением, энергией и т.п.).

Основная цель исследования функций управления - определение их адекватности целям и стратегии организации. Для достижения этой цели в процессе исследования функций изучаются:

- система функций управления организацией;
- взаимосвязи функций;
- степень соответствия системы функций целям и стратегиям, стоящим перед конкретной системой управления;
- распределение функций по подразделениям;
- содержание работ по функциям по уровням управления;
- полнота реализации функций;
- процедуры (технология) реализации каждой функции.

Содержание анализа функций состоит в исследовании факторов и причин, обусловивших их; контроле за ходом их выполнения; оценке соответствия подразделений закрепленными за ними функциями; выявлении резервов в целях рационального распределения функций и их частей между подразделениями, а также прав и обязанностей между работниками аппарата управления и исполнительных звеньев; разработке мероприятий по использованию резервов; контроле за выполнением мероприятий.

В качестве методов исследования функций в организации целесообразно использование функционально-стоимостного анализа (ФСА), а также ABC-анализ (построение «Парето-диаграмм»).

Исследование функций дает возможности систематизировать знания о динамике, темпах и направлениях развития, причинных связях и взаимосвязях функций, резервах совершенствования их организации.

Контрольные вопросы

1. Поясните необходимость формирования миссии для любой организации.
2. Охарактеризуйте принцип SMART.
3. Дайте характеристику основным видам и уровням стратегий.
4. Какие существуют подходы к построению дерева целей?
5. Какие методы позволяют достоверно исследовать функции систем управления?
6. Какие методы позволяют достоверно исследовать стратегии организации?

Задания для самостоятельной работы

1. Проведите SWOT-анализ деятельности любой известной вам организации г. Саранска, работающей в сфере:
 - банковского обслуживания,
 - розничной торговли,
 - медицинского обслуживания,
 - производства продукции питания.

Методические рекомендации по проведению анализа представлены в приложении 11.

2. Приведите пример миссии и системы целей любой организации Республики Мордовия или России и проанализируйте их с позиции принципа SMART. Внесите необходимые корректировки.

3. Проанализируйте ситуацию, приведенную в приложении 12, и ответьте на предложенные вопросы.

Тема 7. Исследование процессов и структур управления

Вопросы к лекции

1. Понятие и классификация процессов организации
2. Структурный анализ процессов
3. Анализ и диагностика структур управления
4. Исследование эффективности систем управления

Ключевые понятия

Процесс, бизнес-процесс, свойства процессов, моделирование процессов, структура управления, виды структур, показатели оргструктуры, методы исследования структур управления, эффективность систем управления

Методические рекомендации

Процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы (МС ИСО 9000-2008).

Свойства процессов:

- телеологичность (от греческого слова telos – т.е. «цель» или миссия);
- ориентированность на клиента;
- целостность;
- формализованность;
- управляемость.

Для управления процессами организация должна:

- идентифицировать процессы менеджмента, основные рабочие (производственные) и вспомогательные процессы организации;
- четко подчинить каждый процесс ответственному за него лицу – владельцу или менеджеру процесса
- разработать систему постоянного контроля и улучшения каждого процесса, включая систему измерения параметров процесса;
- в случае необходимости, провести радикальную перестройку – «реинжиниринг» процесса;
- переориентировать все важные системы управления: финансовую, кадровую системы, систему снабжения и др. на поддержку процессов.

Составными частями процесса являются:

- Фазы (стадии) – качественно определенная часть процесса;
- Этапы – части процесса, ориентированные на достижение результата;
- Периоды – имеют хронологическое значение;
- Операции – элементарная составляющая процесса, в ходе которой могут решаться самостоятельные задачи;
- Действия – элементарная часть операции.

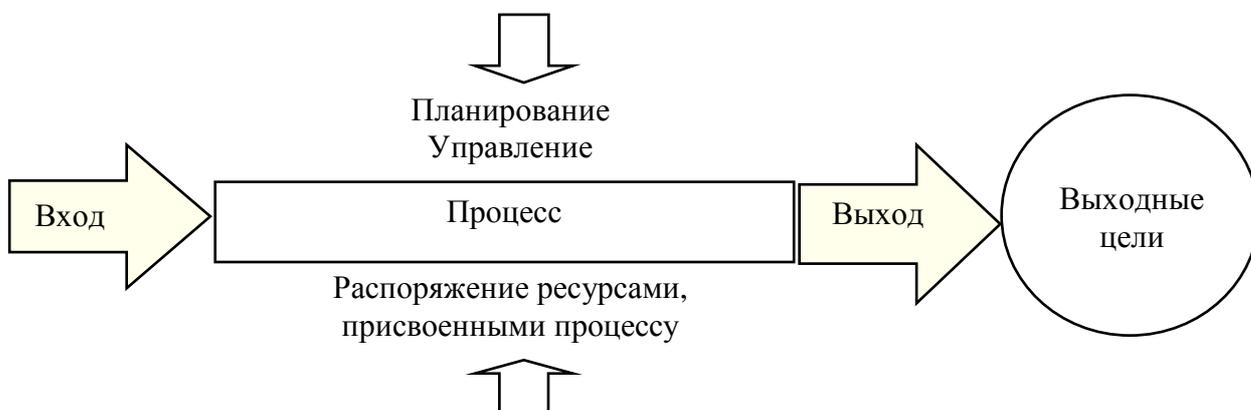


Рисунок 6 – Модель управления процессом

Классификация процессов управления приведена в таблице 3.

Таблица 3– Признаки классификации процессов управления

№ п/п	Признак классификации	Характеристика
01	Класс управленческих решений	Стратегические, тактические, оперативные
02	Локализация процесса	Локальные процессы, межфункциональные (стыковые), сквозные процессы
03	Функциональный признак	Целостные процессы-функции (управление маркетингом), подфункции-процессы (управление рекламой), отдельная работа/задача (заключение договора о поставке)
04	Характер процесса	Процессы функционирования или развития организации
05	Сложность процесса	Простые и сложные процессы
06	Объект управления	Специфичность объектов управления (управление сборочным производством, управление энергетическим хозяйством)

Классификация процессов по фазам жизненного цикла системы:

1. Процессы образования системы: интеграция, дезинтеграция, трансформация;
2. Процессы роста системы;
3. Процессы функционирования системы;
4. Процессы развития системы;
5. Процессы спада;

6. Процессы регрессирования системы;
7. Процессы разрушения системы.

Классификация процессов по ГОСТ ISO 9001 – 2011:

1. Процессы управленческой деятельности руководства;
2. Процессы обеспечения ресурсами;
3. Процессы жизненного цикла продукции;
4. Процессы измерения, анализа и улучшения.

По критерию «ценность» различают:

1. Процессы создающие ценность для клиента;
2. Процессы создающие ценность для организации;
3. Процессы не создающие ценность.

Методы исследования процессов:

- Семь простых методов контроля качества;
- Бенчмаркинг;
- Мозговой штурм;
- Интервью;
- Самооценка;
- Карта процесса.

Методы схематичного изображения процесса:

- Блок-схема (Block-Diagram);
- Диаграмма последовательности (Flow Chart);
- Диаграмма потока (Data Flow Diagram);
- Функциональное моделирование (IDEF0 (Integration definition for function modeling);
- Карта процесса (Process Map);
- Сетевой график (Activity Network Diagram);
- Процессно-функциональная диаграмма (Process/function Diagram);
- Диаграмма процесса принятия решения (Process Decision Program Chart);
- Объектно-событийное описание.

Начиная с середины 1980-х годов в организациях начал реализовываться процессный подход, на базе линейно-функциональных организационных структур, которые были при функциональном подходе к организации. В таблице приведены основные отличия процессного подхода от функционального подхода в организации. Суть процессного подхода заключается в том, что организация рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, а управление организацией осуществляется посредством управления этими процессами.

Цели и преимущества процессного подхода:

- обеспечивает прозрачность протекания процессов;
- каждый сотрудник понимает, какую роль он играет в общих процессах организации;
- позволяет понять, где и когда создаются конкретные продукты и услуги;
- систематизирует деятельность по улучшению;

– усиливает ориентацию работы на запросы и интересы потребителей.

Основные отличия процессного подхода от функционального подхода представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Отличия процессного подхода от функционального подхода

Процессный подход	Функциональный подход
<ul style="list-style-type: none"> – Основное внимание на межфункциональные процессы – Определены ключевые процессы и их владельцы – Персонал ориентирован на достижение основной цели – Удовлетворение запросов потребителей – Выстроены внутренние взаимосвязи потребитель – поставщик процесса 	<ul style="list-style-type: none"> – Основное внимание на самостоятельные функции отдельных подразделений, должностных лиц – Персонал не ориентирован на целевые задачи деятельности организации – Обмен информацией крайне усложнен – Имеет место дублирование выполняемых функций и несогласованность деятельности различных структурных подразделений

Одним из важнейших направлений ИСУ является исследование процессов управления. Наряду с исследованием сложных объектов исследование систем предполагает изучение сложных процессов.

В последнее время в управлении все больше внимание стало уделяться так называемым «бизнес-процессам». Бизнес-процесс – это совокупность работ, задач или видов деятельности, упорядоченная во времени и в пространстве с указанием начала и конца процесса, а также с точным определением входов и выходов. Процессы управления также могут быть отнесены к бизнес-процессам.

Основная цель исследования процессов управления – определение наиболее рационального состава и последовательности этапов управления с точки зрения разных критериев, в том числе таких, как обеспечение целей и стратегии системы управления, минимизация затрат, минимизация времени принятия и реализации решений и других.

Примерами процессов управления являются:

- процедуры планирования (например, разработка бизнес-планов);
- процессы организационной деятельности (в том числе организация производства);
- процессы разработки проектов любых типов;
- процессы разработки и проведения маркетинговых исследований;
- процессы подготовки персонала и т.д.

Бизнес-процессы зачастую имеют весьма сложную структуру, и их не удастся описывать так же легко, как, например, иерархические структуры. Поэтому целесообразно применение специальных методов их исследования.

Напомним, что само управление представляет собой процесс принятия решений. Отсюда вытекает важность изучения процессов управления. При этом можно выделить два основных уровня исследования:

- 1) исследование процессов управления в соответствии с их особенностями и структурой;

2) исследование процессов управления в соответствии с типовыми этапами процесса принятия решений. Данный уровень является предметом теории принятия решений.

Сохраняя логику представления задач исследования, отметим, что изучение процессов управления также включает анализ, диагностику, прогнозирование и синтез.

Существует несколько типовых проблем в исследовании бизнес-процессов. Первая – это их слабое документирование в организациях. Вторая – отсутствие должностных инструкций, которые определяют роль конкретного исполнителя в том или ином бизнес-процессе. И третья заключается в том, что даже если в организации есть документация по бизнес-процессам, а также соответствуют должностные инструкции, часто не проводится работа по диагностике отклонений от них и по устранению причин возникновения отклонений.

Процессы и деятельность организации реализуются в рамках организационных структур. При этом возможна множественность выделения структур:

- производственная и структура управления;
- формальная и неформальная структура;
- макро- и микроструктуру;
- иерархическую и неиерархическую структуру.

Очевидно, такая неоднозначность обусловлена сложностью самого понятия и разнообразием возможных подходов к его исследованию.

Структура управления (организационная структура) представляет собой внутреннее устройство системы управления, которое описывается совокупностью структурных элементов, их взаимоотношениями между собой и с объектом управления. Структура управления – определенная схема взаимосвязей между звеньями и отдельными работниками, занятыми решением управленческих задач.

Основной целью исследования структур управления является определение их адекватности и эффективности (иначе, работоспособности), которая определяется тем, насколько структура способствует реализации функции системы в целом, а также ее целям. Достижение этой цели на макроуровне требует решения целого комплекса исследовательских задач, важнейшими из которых являются следующие: описание и классификация структур; диагностика и анализ структур; синтез структур.

Задачи исследования:

- описание и классификация структур;
- определение соответствия существующей оргструктуры целям и стратегии организации;
- диагностика адекватности структуры факторам внешней и внутренней среды;
- анализ распределения ответственности в организационной структуре за выполнение определенных функций и задач;

– анализ необходимых изменений в структуре при изменении стратегии организации и другие.

Описание структур управления включает:

1) графическое моделирование структуры;
2) определение различных количественных и качественных параметров структуры, характеризующих состав структурных элементов и их взаимосвязи.

1. Обычно организационная структура моделируется в виде иерархического графа, вершины которого отображают структурные элементы, а дуги-связи, в том числе отношения подчиненности или взаимодействия между ними.

2. К первичным показателям организационной структуры относят:

– общее количество уровней управления;
– количество подразделений;
– количество уровней различных подразделений;
– численность работников;
– затраты на управление;
– удельный вес управленцев в общей численности работников;
– существующие средние *нормы управляемости* (среднее количество подчиненных на одного руководителя).

Далее определяют более сложные характеристики и параметры, в том числе:

– коэффициенты централизации, которые характеризуют распределение прав, обязанностей и ответственности по вертикали управления (например, $K_{ц} = N_{цч} / N_{ч}$, где $N_{цч}$ – численность работников, управляемых из единого центра, $N_{ч}$ – общая численность работников);

– уровень специализации ($U_{спец.} = N_{спец.} / N$, где $N_{спец.}$ – число специализированных подразделений (бизнес-единиц), N – общее число подразделений);

– коэффициенты структурной напряженности ($K_{сн} = N / d$, где N – общее число подразделений, подчиненных данному аппарату управления, d – удельный вес работников аппарата управления в % от общей численности);

– сложность оргструктуры ($K_{сл.} = N_{д} / N_{ч}$, где $N_{д}$ – количество должностей, $N_{ч}$ – общая численность работников) и другие.

Диагностика организационной структуры требует получения ответов на следующие вопросы:

1) в какой мере существующая оргструктура соответствует реализации целей и стратегии организации;

2) насколько структура адекватна факторам внешней и внутренней среды;

3) на какие уровни и звенья в организационной структуре должно быть направлено выполнение определенных функций и задач;

4) какие изменения необходимо провести в структуре при изменении стратегии организации.

Диагностика структуры управления основана на проверке важнейших требований к структуре: соответствие целям, факторам внешней и внутренней среды, функциям управления, стратегиям развития.

Прежде всего, структура управления должна отражать основные цели организации, а, следовательно, быть подчиненной по отношению к структуре самой организации и меняться вместе с преобразованием организационных форм. Это означает, что с прохождением организацией разных стадий жизненного цикла (становления, роста, зрелости и завершения деятельности) в структуре управления необходимо проводить изменения.

Для исследования соответствия типа структуры содержанию и составу целей целесообразно использовать системный метод структуризации (построение дерева целей).

Выбор метода исследования той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей проведения соответствующего исследования (наличия методики, необходимой информации, а также квалификации исследователей).

Выделяют такие методы исследования структур управления как:

- а) экспертно-аналитические методы;
- б) информационно-логические методы, в частности, метод аналогий;
- в) системные методы (прежде всего, декомпозиционные, например, метод структуризации целей);
- г) методы организационного моделирования;
- д) социологические методы, в частности, социометрические процедуры.

В исследовании структур управления важным направлением является оценка и диагностика системных параметров, к которым относятся: экономическая (хозяйственная) ответственность (параметр «хозяйственной структуры»), организационная напряженность (параметр «административной структуры») и свобода выбора в принятии решений (параметр «информационной структуры»). Экономическая ответственность – это объективно обусловленная ресурсами мера вклада структурного элемента в результаты функционирования системы в целом. Организационная напряженность – параметр, характеризующий применение административного воздействия к устранению дисбаланса в обеспеченности ресурсами разных звеньев структуры (организационная напряженность не возникает, если структура хозяйственной системы будет построена таким образом, что обеспечит равномерную нагрузку на все звенья системы). Свобода выбора в принятии и реализации решений характеризует возможности распорядительства конкретных работников; если действия распорядителей полностью определены извне, то работники такого звена не являются распорядителями как таковыми, но лишь исполнителями. Свобода выбора должна быть равномерно распределена по системе.

Перечисленные три параметра служат основой измерения работоспособности структуры. Идеальная структурная ситуация определяется как ситуация, характеризующая равенством хозяйственной ответственности структурных звеньев, нулевой организационной напряженностью и полной

свободой выбора распорядителей. Оценкой работоспособности структуры может служить «расстояние» между реальной и идеальной структурными ситуациями.

Контрольные вопросы и задания

1. Приведите примеры процессов управления в организации в соответствии с приведенными классификациями.
2. Раскройте содержание основных элементов процесса управления.
3. С какой целью проводится исследование структур управления?
4. Определите основные элементы структур управления и дайте им характеристику.
5. Какие виды связей выделяют в установлении отношении между структурными элементами организации?
6. Дайте характеристику проектным и матричным структурам управления. Какие преимущества и эффективность организация получает в результате их функционирования.
7. Назовите основные методы исследования структур управления.

Задания для самостоятельной работы

1. Выберите один из процессов деятельности любой организации. Проанализируйте его с точки зрения различных классификаций и представьте в виде схемы с использованием методологии IDEF0. Методические рекомендации по использованию данной методологии представлены в приложении 13.

2. Проанализируйте организационную структуру любой организации Республики Мордовия или России по следующим показателям:

- Общее количество уровней управления;
- Количество подразделений;
- Количество уровней различных подразделений;
- Численность работников;
- Затраты на управление;
- Удельный вес управленцев в общей численности работников;
- Существующие средние нормы управляемости (среднее количество подчиненных на одного руководителя).

Рассчитайте показатели, характеризующие структуры: сложность, коэффициент структурной напряженности, уровень специализации, коэффициент централизации.

3. На основе организационной структуры любого российского предприятия проведите идентификацию выполняемых процессов. Разделите их на основные, управленческие и обеспечивающие. Составьте матрицу распределения полномочий и ответственности отдельных подразделений, отделов или лиц по выполнению одного из выбранных процессов.

4. Оцените эффективность и результативность системы управления компании Орифлейм, используя имеющиеся данные:

Таблица – Исходные данные для анализа эффективности и результативности системы управления

Период	Денежная выручка, тыс. руб.	Среднесписочная численность, чел.	Численность работников управления, чел.	Расходы на управление, тыс.руб.	Оплата труда работников управления, тыс.руб.	Общий фонд оплаты труда, тыс.руб.	Себестоимость продукции, тыс.руб.
2010	583 678	33	20	4 237	49 180	60 530	432 354
2011	656 626	46	22	4 988	51 871	66 501	479 289
2012	725 644	50	24	5 982	60 347	79 759	514 641

Таблица – Показатели экономичности управления

Сравнимые периоды	Удельный вес							
	Работников управления в общей численности среднегодовых работников		Оплаты труда работников управления в общем фонде оплаты труда по организации		Расходов на управление в денежной выручке организации		Оплаты труда работников управления в денежной выручке организации	
	%	Ур	%	Уоу	%	Уув	%	Уов
2010		1,00		1,00		1,00		1,00
2011								
2012								

Агрегированный показатель экономичности рассчитывается по формуле:

$$Уэк = (Ур + Уоу + Уув + Уов) / 4.$$

Рассчитать: У эк 2011 и У эк 2012

Таблица – Показатели результативности управления

Сравнимые периоды	Приходится денежной выручки на						Коэффициент окупаемости
	Одного работника управления		1 руб. заработной платы работника управления		1 руб. расходов на управление		
	Тыс.руб	Уву	Руб.	Увз	Руб.	Увр	
2010		1		1		1	1,08
2011							1,09
2012							1,11

Агрегированный показатель результативности рассчитывается по формуле:

$$Ур = (Уву + Увз + Увр) / 3 - (Ко.пр. - Ко).$$

Рассчитать У р 2011 и У р 2012

Агрегированный показатель общей эффективности управления

рассчитывается по формуле:

$$Уэф = Ур + (1 - Уэк).$$

Рассчитать: У эф 2011 и У эф 2012

Оценить, как изменилась эффективность управления в 2011 по сравнению с 2010 и в 2012 по сравнению с 2011.

5. Решите ситуацию, представленную в приложении 14.

3. ТЕМАТИКА И ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ РЕФЕРАТОВ

Примерный перечень тем рефератов по курсу «Исследование систем управления»

1. Актуальные проблемы менеджмента в исследования систем управления
2. Современные тенденции в совершенствовании систем управления
3. Роль обратной связи в системе управления
4. Принципы современного менеджмента в области организации исследований
5. Научный инструментарий менеджмента
6. Концептуальный подход в исследовании систем управления
7. Процессный подход в исследовании систем управления
8. Системный подход в исследовании систем управления
9. Методологическая схема исследования. Логика ее построения
10. Концепция исследования в современной науке
11. Концепция научных революций и парадигм Т.Куна
12. Теория исследовательских парадигм И.Лакотоса
13. Концепция критического рационализма и фальсификационизма К.Поппера
14. Роль практики в исследовании систем управления
15. Использование статистических методов в исследовании систем управления
16. Контроль и диагностика систем управления в организации
17. Программа исследования: организация и проведение
18. Бенчмаркинг как инструмент исследования
19. Методы структурной настройки систем управления производством
20. Автоматизированные системы управления
21. Инструментарий достижения управляемости координации в организации
22. Принципы формирования исследовательских групп в организации
23. Синергетический эффект в исследовании систем управления

Требования к оформлению рефератов:

1. Структура:
 - Титульный лист
 - Содержание
 - Введение
 - Текст
 - Заключение
 - Список использованных источников

2. Выполнять 14 шрифтом Times New Roman; межстрочный интервал – одинарный; отступ красной строки – 1,25см; поля – правое 3см, верхнее, нижнее, левое – 2 см.

3. Обязательно указание ссылок (сносок) на соответствующий источник литературы

4. Общий объем работы 10-15 страниц.

Вопросы для обсуждения проблем исследования систем управления

Для выполнения данного задания необходимо подготовить сообщения, раскрывающие сущность и содержание определенной проблемы.

1. Факторы, определяющие эффективность исследования управления.
2. Единство методологии и организации исследования управления.
3. Фактология и теория: их роль и отношения в исследовании управления.
4. Взаимоотношение объективных и субъективных факторов в исследовании управления.
5. Организация исследования в практике управления.
6. Роль исследования в успехе современного менеджмента.
7. Использование диалектических принципов в исследовании управления.
8. Поиск и распознавание противоречий в процессе исследования.
9. Планирование в исследовании управления.
10. Использование социологических исследований в изучении управления.
11. Основные черты системного подхода к исследованию управления.
12. Разновидности проблем в социально-экономических системах (организациях) и выбор подходов к исследованию.
13. Моделирование социально-экономических процессов: границы возможного и факторы эффективности.
14. Методологические принципы построения научной концепции. Научное управление.
15. Качественный и количественный подходы к исследованию проблем управления.
16. Методы исследования систем управления: разнообразие, критерии выбора, проблемы использования.
17. Общенаучные методы исследования: система, комплексное использование, ограничения, эффективность.
18. Формально-логические методы исследования: особенности и возможности.
19. Роль гипотезы в построении исследовательской концепции.
20. Правила классификации, декомпозиции, стратификации и типологии.

21. Интуиция, здравый смысл и логика: роль в исследовании управления.

22. Качество исследования. В чем проявляется и как оценивается?

23. Параметрическое исследование систем управления.

24. Принципы и процесс диагностики систем управления.

4. ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ К КОНТРОЛЬНЫМ РАБОТАМ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

В соответствии с учебным планом студенты заочного отделения, изучающие дисциплину «Исследование систем управления» должны выполнить контрольную работу.

Цель написания контрольной работы – проверить способность студента применять на практике основные положения дисциплины «Исследование систем управления».

Структура контрольной работы

Контрольная работа состоит из двух разделов:

1 раздел: 2 вопроса (выбирается номер варианта, соответствующий порядковому номеру студента в списке группы);

2 раздел: описание и анализ системы управления на примере конкретного предприятия. Данный раздел включает:

- общую характеристику предприятия (организационно-правовая форма, направления деятельности и т.д.);

- описание и анализ системы управления (организационно-функциональная структура);

- описание и анализ информационных потоков в системе управления (взаимодействие между подразделениями и потоки информации);

- выявление недостатков в системе управления;

- рекомендации по совершенствованию системы управления анализируемого предприятия.

При затруднении в ответе на конкретные вопросы следует обращаться за консультацией к руководителю курса.

Вариант 1.

1. Состав и характеристика методов исследования систем управления
2. Гипотеза, концепция, проект исследования

Вариант 2.

1. Эксперимент и его роль в исследовании систем управления
2. Состав и выбор методов исследования

Вариант 3.

1. Методология исследования
2. Общенаучные методы исследования систем управления

Вариант 4.

1. Исследования и их роль в практической деятельности
2. Экспертные оценки в исследовании систем управления

Вариант 5.

1. Исследования как составная часть менеджмента организации
2. Тестирование в исследовании систем управления

Вариант 6.

1. Фактологическое обеспечение исследования
2. Исследование мотивации

Вариант 7.

1. Исследование маркетинга в системе управления предприятием
2. Понятие системного подхода, принципы и этапы проведения системного анализа

Вариант 8.

1. Основные подходы в системном исследовании
2. Исследование систем управления на основе данных бухучета и аудита

Вариант 9.

1. Понятие системного подхода, принципы и этапы проведения системного анализа
2. Исследование менеджмента в организации.

Вариант 10.

1. Контроль и диагностика конфликтов
2. Управленческий учет в системном исследовании

Вариант 11.

1. Социологические исследования систем управления
2. Прогнозирование в исследовании систем управления

Вариант 12.

1. Планирование исследования систем управления
2. Экономические исследования систем управления

Вариант 13.

1. Характеристика этапов проведения исследования
2. Правила исследований и личные качества исследователя

Вариант 14.

1. Требования к современному менеджеру
2. Методы эмпирического и теоретического исследования

Вариант 15.

1. Консультирование как форма организации исследования систем управления
2. Использование метода «мозгового штурма» в исследовании систем управления.

Вариант 16.

1. Система управления как объект исследования
2. Организация исследования систем управления

Вариант 17.

1. Система: понятие, свойства, классификация
2. Использование метода синектики в исследовании систем управления

Вариант 18.

1. Исследования: понятие, цели, уровни, классификация

2. Морфологический анализ в исследовании систем управления

Вариант 19.

1. Модели систем управления организациями

2. Использование метода «Дельфи» в исследовании систем управления

Вариант 20.

1. Источники получения сведений о деятельности организации для целей исследования

2. Программа исследования

Вариант 21.

1. Использование SWOT-анализа в исследовании управления

2. Типы системных представлений

Вариант 22.

1. Методы исследования информационных потоков

2. Тайна и конфиденциальность при исследованиях

Вариант 23.

1. Исследование и проектирование управленческих решений

2. Развитие системного подхода к управлению

Вариант 24.

1. Исследование и проектирование структур управления

2. Деловая игра в исследовании систем управления

Вариант 25.

1. Процессы диверсификации и их влияние на исследование управления

2. Исследование и проектирование функций управления

5. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Цель и задачи курса «Исследование систем управления»
2. Содержание понятия «исследование». Исследование как форма научного познания
3. Подходы к классификации исследований
4. Функциональная роль исследования в развитии управления организациями
5. Качества менеджера-исследователя
6. Понятие, содержание и элементы методологии исследования
7. Проблема в методологии исследования. Подходы к классификации проблем
8. Подходы к исследованию систем управления. Диалектический подход к исследованию
9. Общенаучные эмпирические методы познания и их использование в решении экономических проблем
10. Теоретические и теоретико-эмпирические методы исследования
11. Понятие системы управления организации
12. Принципы исследования систем управления
13. Жизненный цикл организации и ее системы управления
14. Этика проведения научного исследования
15. Методологическая схема исследования и ее варианты
16. Логический аппарат исследования. Работа с фактами
17. Характеристика основных этапов теоретико-эмпирического исследования
18. План и программа исследования. Принципы планирования исследования управления
19. Организация исследования систем управления
20. Руководство исследовательским коллективом
21. Качество и результаты исследования систем управления
22. Содержание системных исследований
23. Понятие, классификация и основные свойства систем
24. Декомпозиционные методы системного исследования
25. Морфологический метод исследования
26. Сценарный метод исследования
27. Процедура системного анализа на основе формирования матрицы системных характеристик
28. Стратегия системного проектирования как процедура системного исследования
29. Понятие и особенности системной диагностики организации
30. Характеристика патологий системы управления организации
31. Содержание, цели и преимущества аудита системы менеджмента организации.
32. Методология аудита системы менеджмента.
33. Этапы проведения внутреннего аудита системы менеджмента.

34. Сущность и значение экспертных оценок в исследовании управления
35. Группы экспертных методов. Методы индивидуальной экспертизы
36. Метод мозгового штурма и его разновидности
37. Метод Дельфи в исследовании управления
38. Метод синектики
39. Этапы проведения экспертизы
40. Описание и классификация целей
41. Диагностика миссии и целей системы управления
42. Исследование стратегий управления
43. Исследование функций управления
44. Понятие и классификация процессов организации
45. Процессная модель управления организацией
46. Структурный анализ процессов
47. Диагностика и совершенствование процессов
48. Понятие, содержание и классификация структур управления
49. Этапы анализа организационной структуры предприятия
50. Диагностика структур управления

6. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Что позволяет диалектический подход к исследованию?

1. Учитывать человеческий фактор.
2. Найти связанные между собой противоречия.
3. Отрицать использование других подходов к исследованию.
4. Давать количественные оценки.

2. Что является основным в системном подходе к исследованию?

1. Знание предмета исследования.
2. Возможность имитационного моделирования явлений. Определение целостности и связи явлений.
3. Тип мышления исследователя.
4. Совокупность необходимой информации.
5. Целостность, взаимосвязи и взаимодействие элементов исследуемого объекта.

3. Что такое методология исследования?

1. Логическая схема исследования.
2. Методические положения исследования.
3. Совокупность методов и принципов исследования.
4. Соответствие целей, средств и методов исследования.
5. Эффективный прием получения знаний.

4. Что представляют собой методы исследования?

1. Исследовательские способности менеджера.
2. Определение состава проблем.
3. Способы проведения исследования.
4. Средства оптимизации исследования.
5. Алгоритм исследования.

5. Какое определение более полно соответствует термину «система управления»?

1. Совокупность целостных взаимосвязанных и взаимодействующих элементов.
2. Организационная структура управления.
3. Организационно-правовая форма.
4. Комплекс показателей, определяющих состояние управления.

6. Что позволяет исследователю проведение классификации исследования?

1. Удачно формировать коллектив исследователей.
2. Группировать объекты исследования по классификационному признаку.
3. Дает возможность объективно оценить проблемы.
4. Позволяет эффективно распорядиться ресурсами.
5. Определить последовательность проведения исследования.

7. Что представляет собой проблема в системе управления?

1. Направление исследования системы управления.
2. Совокупность информации о состоянии системы управления.
3. Признак системы управления.
4. Противоречие, требующее разрешения.

8. Что представляет собой цель исследования?

1. Выбор предмета исследования.
2. Соразмерность использованных ресурсов.
3. Желаемый результат исследования.

4. Противоречие, требующее разрешения.

9. Какое определение соответствует термину «качество исследования»?

1. Совокупность свойств исследования.
2. Успешное решение проблем.
3. Практическое содержание и значимость исследования.
4. Методы исследования, позволяющие раскрыть содержание проблемы

10. Что позволяет достичь прикладное исследование системы управления?

1. Определить тенденции развития системы управления.
2. Получить новые знания.
3. Обеспечить нахождение путей и использования новых знаний по разрешению проблем управления.
4. Выявить проблемы в управлении.

11. Какой главный признак концепции исследования?

1. Наличие всей необходимой информации.
2. Наличие ресурсов, необходимых для проведения исследования.
3. Комплекс ключевых взглядов и положений по методологии и организации исследования.
4. Совокупность планов проведения и эффективных подходов к исследованию.

12. Каково наибольшее преимущество использования методов тестирования в управлении?

1. Глубина раскрытия проблемы
2. Простота и доступность, не требует специальных знаний.
3. Оперативное количественное обобщение высказываний.
4. Позволяет исключить психологические и личностные нюансы.

13. Что характеризует валидность показателя?

1. Конструкцию показателя
2. Соответствие измеряемому параметру.
3. Синтетичность показателя
4. Цели практического использования.

14. Почему исследовательские функции становятся необходимостью для современных менеджеров?

1. Повысился образовательный уровень менеджеров.
2. Обостряется конкуренция.
3. Расширились возможности технических средств управления и науки в целом.
4. Повысилась сложность решаемых проблем.

15. Какой из факторов является наиболее важным в успехе исследования?

1. Доступ к информации и использование компьютера.
2. Организация исследования
3. Методология исследования
4. Творческий потенциал исследователей

16. Какое из определений исследования наиболее полное?

1. Способ получения дополнительной информации.
2. Способ использования знаний.
3. Навыки анализа и проектирования.

4. Познание законов общества и природы.

17. В чем наибольшая трудность проведения натурального исследования социально-экономических систем?

1. Динамичность системы.
2. Затруднено получение информации.
3. Сложность связей в системе.
4. Ограничены возможности экспериментирования.

18. Что представляет собой локальное исследование систем управления?

1. Изучение системы управления вне связи с производственной.
2. Простое исследование.
3. Изучение системы управления без управленческого персонала.
4. Изучение системы управления без использования методологического подхода.

19. Что такое принцип исследования?

1. Элемент систем управления.
2. Функция системы управления.
3. Правило, руководящая идея проведения исследования.
4. Желаемый результат исследования

20. Какое требование наиболее значимо при разработке гипотезы исследования?

1. Эксклюзивность.
2. Универсальность.
3. Научность.
4. Простота.

21. Что представляет собой методика исследования?

1. Последовательных операций по использованию методов исследования.
2. Совокупность методов и принципов исследования.
3. Комплекс методологических положений, используемых при исследовании.
4. Система взглядов, идей и принципов исследования.

22. Что позволяет выявить диаграмма Парето?

1. Причины и факторы, влияющие на объект изучения.
2. Критерии управления.
3. Минимум и максимум исследуемой функции.
4. Способ решения исследовательской задачи.

23. Какие основные элементы включают сетевые графики?

1. Ордината, принцип, метод
2. Критерий, весомость, оснастка.
3. Контрольная карта, проблема, уровень.
4. Работа, событие, критический путь.

24. Какое число экспертов принято считать достаточным при исследовании экспертным методом.

1. Три.
2. Пять.
3. Семь.
4. Девять.

25. Какие виды «деревьев» целей наиболее часто используются при разработке целей?

1. Прямые и разветвленные..
2. Нециклические и циклические.
3. Сложные и ординарные.
4. Ортодоксальные и гибкие.

26. Какими параметрами, как правило, могут характеризоваться цели в «дереве» целей.

1. Индексы положения и уровня.
2. Удельные веса "входа" и "выхода".
3. Коэффициенты относительной важности и полезности.
4. Коэффициенты уровня и приведения.

27. Какие квалиметрические методы чаще всего используются при проведении исследований?

1. Системный и локальный.
2. Дифференциальный, комплексный и смешанный.
3. Прогностический, базовый и ретроспективный.
4. Корпоративный, общий и глобальный.

28. В какой последовательности проводится системная диагностика системы управления промышленного предприятия?

1. Диагностика производственной системы, системы управления.
2. Диагностика производственной системы, системы управления, их взаимного соответствия.
3. Диагностика системы управления, производственной системы.
4. Диагностика системы управления, производственной системы, их взаимного соответствия.

29. Какими значками дается ссылка на использованный литературный источник в отчете о НИР?

1. /56/.
2. [56].
3. (56).
4. {56}.

30. Какая последовательность разделов отчета о НИР соответствует требованиям ГОСТ Р?

1. Реферат, список исполнителей, оглавление, перечень условных обозначений и сокращений, введение, основная часть, заключение, приложения, список использованных источников.
2. Реферат, список исполнителей, оглавление, введение, основная часть, заключение, перечень условных обозначений и сокращений, список использованных источников, приложения.
3. Реферат, оглавление, список исполнителей, введение, основная часть, заключение, список использованных источников, приложения, перечень условных обозначений и сокращений.
4. Список исполнителей, реферат, оглавление, перечень условных обозначений и сокращений, введение, основная часть, заключение, список использованных источников, приложения.

7. БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизес И. Стремление к расцвету: Максимизируйте успех вашей компании с помощью программы Адизеса / Пер. с англ. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2009. – 253 с.
2. Алексеев С. И. Исследование систем управления. / С. И. Алексеев – М.: ЕАОИ, 2008. – 195 с.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен, пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. Л. Адлер. 2-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 280 с.
4. Баринов В.А. Организационное проектирование / В. А. Баринов – М.: ИНФРА-М, 2005. – 215 с.
5. Беляев А. А. Системология организации: учебник / А. А. Беляев, Э. М.Коротков – М.: ИНФРА-М, 2009. – 182 с.
6. Бир Стаффорд. Кибернетика и менеджмент: / Стаффорд Бир, Пер. с англ. / Под ред. А.Б. Челюскина. – М.: КомКнига, 2006. – 274 с.
7. Виханский О. С. Менеджмент: учебник для вузов. / О. С. Виханский, А. К. Наумов – М.: Экономист, 2006. – 670 с.
8. Волкова В. Н. Основы теории систем и системного анализа / В. Н. Волкова, А. А. Денисов, 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Изд-во СПбГПУ, 2006. – 611 с.
9. Гильяно А. А. Исследование систем управления / А. А. Гильяно – Ростов н/Д.: СКАГС, 2008. – 33 с.
10. Гудвин Г. Проектирование систем управления / Г. Гудвин, С. Греббе. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2010. – 911 с.
11. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 2004 – 368 с.
12. Желтенков А. В. Исследование систем управления: учеб. пособие / А. В. Желтенков, С. А. Рябиченко – М.: 2011. – 175 с.
13. Звонников В. И. Организация исследовательской деятельности / В. И. Звонников, П. Г. Курилов., В. А. Нефёдов – М.: ГУУ, 2009. – 154 с.
14. Игнатьева А. В. Исследование систем управления / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – 167 с.
15. Качала В. В. Основы теории систем и системного анализа: учеб. пособие / В. В. Качала – М.: Горячая линия – Телеком, 2007. – 217 с.
16. Козлов А. С. Проектирование и исследование бизнес-процессов / А. С. Козлов – М., Флинта – МПСИ, 2008. – 272 с.
17. Кормишова А. В. Исследование систем управления : учеб. пособие / А. В. Кормишова. – М. : Изд-во МНЭПУ, 2008. – 52 с.
18. Коротков Э. М. Исследование систем управления / Э. М. Коротков – М.: ООО Издательско-Консалтинговое Предприятие «Дека», 2003. – 336 с.
19. Коротков Э. М. Менеджмент: учеб. по напр. и спец. «Менеджмент» / Э. М. Коротков – М. : Юрайт, 2011. – 640 с.
20. Кузин Ф.А. Диссертация. Методика написания. Правила оформления. Порядок защиты / Ф. А.Кузин – М.: Ось-89, 2008. – 224 с.

21. Лапшин В. С. Системный подход к организации: учеб.-метод. пособие / В. С. Лапшин – Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2008. – 56 с
22. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б. Г. Литвак. – М. : Дело, 2010. – 392 с.
23. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении: учеб. пособие / Б. Г. Литвак, 2-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2004. – 400 с.
24. Макашева З. М. Исследование систем управления / З. М. Макашева – М.: КноРус, 2008. – 176 с.
25. Менеджмент : учебник для бакалавров : учеб. по напр. и спец. «Менеджмент» / под общ. ред. И. Н. Шапкина – М. : Юрайт, 2012. – 690 с.
26. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, пер. с англ. – М., СПб.: Вильямс, 2008. – 672 с.
27. Методология науки: исследовательские программы / РАН, Ин-т философии; отв. ред. С. С. Неретина – М. : ИФРАН, 2007. – 256 с.
28. Мешков Н. А. Исследование систем управления: Управление инновациями и инвестициями: учеб. пособие / Н. А. Мешков, Ю. А. Крупнов, под ред. В.М. Четверикова – М.: МИЭМ, 2011. – 108 с.
29. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер – Изд. 8-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 809 с
30. Мишин В. М. Исследование систем управления / В. М. Мишин – М.: ЮНИТИ, 2012. – 527 с.
31. Мотышина М.С. Исследование систем управления: учеб. пособие / М. С. Мотышина – СПб.: Изд-во Михайлова В.А. 2006. – 224 с.
32. Мухин В. И. Исследование систем управления: учебник / В. И. Мухин – М.: Экзамен, 2006. – 479 с.
33. Мыльник В. В. Исследование систем управления: учеб. пособие / В. В. Мыльник, Б. П. Титаренко. – М.: ЦИТОО, 2003. – 352 с.
34. Орехов А. М. Методы экономических исследований / А. М. Орехов – М.: ИНФРА-М, 2009. – 392 с.
35. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений / А. П. Панфилова – СПб.: Знание, 2005. – 315 с.
36. Петрова С.А. Основы исследовательской деятельности / С. А. Петрова, И. А. Ясинская – М., 2010. – 448 с.
37. Ползунова Н. Н. Исследование систем управления / Н. Н. Ползунова, В. Н. Краев. – М. : Академический проект, 2009. – 176 с.
38. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
39. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Т. Елиферов – М. : Стандарты и качество, 2006. – 408 с.
40. Рогожин С. В. Исследования систем управления: учебник / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина – М.: Экзамен, 2008. – 288 с.
41. Скляр И. Ф. Система – системный подход – теории систем / И. Ф. Скляр – М. : ЛИБРОКОМ, 2011. – 152 с.

42. Тысленко А. Г. Менеджмент. Организационные структуры управления: учебно-практическое пособие / А. Г. Тысленко – М. : Альфа-Пресс, 2011. – 320 с.

43. Фатхутдинов Р. А. Организация производства: учебник / Р. А. Фатхутдинов – М. ИНФРА-М, 2007. – 544 с.

44. Фомичев А. Н. Исследование систем управления: учебник / А. Н. Фомичев – М. : Дашков и К°, 2012. – 348 с.

45. Фрейдина Е. В. Исследование систем управления : учеб. пособие по спец. «Менеджмент организации» / Е. В. Фрейдина, под ред. Ю. В. Гусева. – 4-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2012. – 368 с.

46. Хомяков П.М. Системный анализ: экспресс-курс лекций / Под ред. В. П. Прохорова, Изд. 3-е. – М.: Изд-во ЛКИ, 2008. – 216 с.

47. Шеметов П. В. Теория организации: учеб. пособие / П. В. Шеметов – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 274 с.

8. ГЛОССАРИЙ

Анализ – логический метод расчленения целого на отдельные элементы с рассмотрением каждого из них в отдельности.

Бизнес-процесс – это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат

Исследование – это вид деятельности человека, включающий: а) распознавание проблем и ситуаций; б) определение их происхождения; в) выявление свойств, содержания, закономерностей поведения и развития; г) установление места этих проблем и ситуаций в систем накопленных знаний; д) нахождение путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения.

Логика (от греч. Logos значит «мысль», «разум», «слово») – наука о мышлении, учение о законах, формах и средствах рассуждений.

Методология – это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его поведении, выборе средств и методов, определяющих получение оптимального результата.

Научный эффект исследования – научный результат проведения исследования, определенный в виде новых знаний.

Объект в общем случае – это то, на что направлено исследование. Объектом изучаемого курса является система управления организации.

Познание – процесс отражения и воспроизведения действительности в мышлении субъекта, результатом которого является новое знание о мире.

Парадигма – признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают образец постановки проблем и их решений научному сообществу.

Подход – это ракурс исследования, своего рода исходная позиция, отправная точка, с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели.

Практический эффект исследования – результат исследования, оцениваемый как разность между достигнутым результатом и затратами на его достижение.

Проблема – это противоречие, расхождение между реальным и желаемым состоянием объекта (явления, процесса).

Прогнозирование – это исследование, позволяющие на основе анализа прошлых и существующих внутренних и внешних связей, присущих объекту, а так же их возможных изменений, сделать выводы о будущем развитии объекта с определённой вероятностью.

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов.

Синтез – это обобщение информации, обеспечивающее учёт системных свойств при принятии решений.

Система управления – это система организации и поддержки хозяйственных решений, направленная на рост организованности хозяйственной системы. Системный анализ – анализ на основе всестороннего изучения свойств системы с применением научных подходов для выявления ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, формирования стратегии функционирования и развития.

Совершенствование – это процесс непрерывного повышения возможностей системы прежде всего за счет интенсивного использования ее внутренних ресурсов, выражающегося в росте объема производства и продажи продукции (услуги), снижении затрат, повышении производительности труда и др.

Совершенствование системы управления - это целенаправленное локальное изменение, обоснованное результатами исследований и способствующее повышению эффективности управления.

Факт (сделанное, совершившееся, существующее) — это событие или явление действительное, реально существующее, все то, что произошло на самом деле и имеет тому убедительное подтверждение, это реальность, которая является очевидной и которую невозможно отрицать.

Фактология исследования – система фактов, связанных логикой исследовательского замысла, гипотезы, цели, характеризует понятие.

Цель исследования системы управления – разработка научно обоснованных рекомендаций о путях, средствах и методах повышения действенности и экономичности процессов управления.

9. ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Практическая ситуация «В погоне за двумя зайцами, или Какой путь развития выбрать компании?»

Описание проблемы

Компьютерная компания одного из небольших городов России с численностью населения порядка полумиллиона человек на рынке уже более 20 лет. Имеет собственный офис, торговый зал. Основным направлением деятельности фирмы является продажа компьютеров и комплектующих корпоративным и розничным клиентам. Кроме этого в компании существуют такие направления деятельности как IT-аутсорсинг и сервисное обслуживание техники, проектирование и монтаж информационных сетей.

Вплоть до кризиса 2008 года компания показывала стабильные темпы роста. Прибыль от розничных и корпоративных продаж была примерно сопоставима.

На сегодняшний день штат сотрудников составляет около 40 человек. Стоит отметить не совсем стандартную организацию компании. В компании нет обособленных отделов продаж для корпоративных клиентов, для розницы и отдела закупок. Вместо этого выделено единое направление продаж компьютерной техники, сотрудники которого взаимозаменяемы. То каждый сотрудник при необходимости может работать и с корпоративными, и с розничными клиентами, а также заниматься закупкой определенной группы товаров. Высокая компетенция продавцов поддерживается участием в закупках, тем самым они хорошо ориентируются в новинках, наличием товаров у поставщиков, логистических схемах поставки.

Ставка всегда делалась на командную работу, что давало хорошие результаты. В основном в компании подобрались сотрудники, которым комфортно работать вместе в таких условиях. Активными продажами компания никогда не занималась, клиенты приходили сами (естественно, компания много рекламировалась) и значительная часть постоянных корпоративных клиентов прошла через розницу.

После кризиса 2008 ситуация поменялась. Во-первых, люди стали покупать значительно меньше техники, во-вторых, в город пришли крупные сетевые продавцы компьютерной техники. В результате розничные продажи упали в несколько раз (корпоративные остались примерно на том же уровне). Сегодня компания живет в основном за счет постоянных корпоративных клиентов. Функционируют и другие направления деятельности, но основную прибыль приносят продажи. Совершенно ясно, что конкурировать в сегменте розничных продаж с крупными сетевыми игроками компания не может, поэтому основной упор следует сделать на развитие корпоративного сегмента.

Система оплаты труда сотрудников отдела продаж – окладно-премиальная. Размер оклада определяется в зависимости от квалификации,

опыта и стажа и назначается руководителем компании. Премияльная часть – процент от сверхпланового объема продаж за период – распределяется пропорционально окладам. С 2008 года с падением объемов продаж премия не выплачивается.

Модель «пассивных» продаж, которая с успехом применялась до кризиса, сейчас не работает. Очевидно, что стоит переходить на активные продажи. Сложность заключается в нестандартной структуре компании и мотивации сотрудников. Психологическое тестирование менеджеров направления продаж показало, что подавляющая часть сотрудников в приоритетах работы в компании на первое место ставит стабильность, в том числе и в заработной плате.

Поэтому попытка перехода на модель активных продаж может привести к следующим проблемам:

1. Далеко не все менеджеры в силу индивидуальных особенностей, воспитанных в сложившейся корпоративной среде, смогут заняться активными продажами. При этом на многих из них «завязаны» ключевые клиенты.

2. Внедрение мотивационных стимулов от личных объемов продаж приведет к возникновению конкуренции среди продавцов, что идет в разрез с существующей корпоративной этикой и действующими производственными процессами.

3. Постоянных ключевых клиентов вполне устраивает существующая система работы и перестройка может привести к их потере.

Какой путь развития выбрать компании?

Приложение 2.

Показатели, используемые при оценке уровня качества исследования в организации

Показатель	Сущность и диапазон оценки
Достижение целей исследования	Достигнуты все запланированные цели Достигнуты основные запланированные цели Достигнуты не все запланированные цели
Сроки выполнения исследования	Исследование выполнено досрочно Исследование выполнено в установленные сроки Исследование выполнено с опозданием
Актуальность и значимость исследования	Высокая. Значительная. Невысокая. Низкая. Практически отсутствует.
Технический уровень исследования	Соответствие использованных технических средств современным достижениям техники.
Методический уровень исследования	Соответствие использованных методик современным достижениям науки.
Качество оформления исследования	Соответствие требованиям стандартов оформления исследований.
Ценность результатов	Высокая. Значительная. Невысокая. Низкая. Практически отсутствует.
Уровень новизны результатов	Высокий (результаты новые). Средний (отдельные результаты не новые). Невысокий (значительная часть результатов не новая). Низкий (новые результаты отсутствуют).
Объем реализации (внедрения) результатов	Полностью внедрены. Частично внедрены. Не внедрены.
Предпосылки реализации (внедрения) результатов	Высокие. Значительные. Невысокие. Низкие. Практически отсутствуют.
Возможный масштаб внедрения результатов	Межгосударственный. Государственный. Региональный (межрегиональный). Отраслевой (межотраслевой). Организационный (на уровне нескольких предприятий).
Эффективность внедрения результатов	Высокая. Невысокая. Низкая. Практически отсутствует.

Приложение 3. **Практическая ситуация «Токийский Диснейленд»**

В 1984 г. токийский «Диснейлэнд» подвел итоги первого года своего функционирования, хотя со времени заключения договора между американской корпорацией «Уолт Дисней» и японской компанией «Ориентал Лэнд» прошло пять лет, затраченных на разработку проекта.

Корпорация «Уолт Дисней» не осуществляла финансирование операций в Токио, а лишь предоставила генеральный план, проекты, производственные мощности и подготовила кадры для проведения строительных работ, а также провела консультации по завершении строительства основных сооружений. Более 10 млн. людей (9 % которых, приехали из других азиатских стран) познакомились с парком, потратив 355 млн. долл. Эта цифра превысила ожидаемую сумму на 155 млн. долл. Таким образом, токийский «Диснейлэнд» быстро стал рентабельным.

Наплыв посетителей возрастал, и в 1990 г. парк посетили уже более 14 млн. человек, что превысило уровень посещаемости «Диснейленда» в Калифорнии и составило половину от уровня посещаемости парка, расположенного во Флориде. Токийский «Диснейленд» оказался почти точной копией двух американских парков. Указатели были выполнены на английском языке, посетителям предлагали в основном блюда американской кухни. Руководство компании «Ориентал Лэнд» решило сделать так, чтобы у посетителей оставалось чувство соприкосновения с оригиналом. Тот факт, что парк в Токио почти идентичен паркам Соединенных Штатов, скрывает все многообразие проведенных операционных доработок. Самыми важными среди них стали методы рекламы.

Компания «Уолт Дисней» возлагает ответственность на подготовку рекламы в США на сотрудников собственного штата, в Японии корпорация прибегла к услугам местных фирм для адаптации к культурной специфике. Однако культурные различия существуют даже внутри самой Японии (рекламные объявления за пределами Токио носят информативный характер, в то время как в столице развлекательный).

Успех токийского «Диснейленда» подвел компанию «Уолт Дисней» к мысли о расширении рынка и выходе в Европу. В 1986 г. был подписан договор с французским правительством. Основанием для его подписания стало наличие трех существенных конкурентных преимуществ: расположение Парижа в центре Европы; огромное число туристов, ежегодно посещающих столицу Франции; наличие равнинной территории в непосредственной близости от Парижа. Переговоры закончились на том, что корпорация «Уолт Дисней» согласилась на приобретение в собственность 49,9 % парка «Евро Дисней», что предполагало инвестиции, обеспечивающие инфраструктуру парка, включая гостиницы, торговые центры, кемпинги и иные сооружения. Уверенность корпорации в успехе данного предприятия базировалась на том факте, что в 1990 г. американские парки посетили 2,5 млн. европейцев.

Несмотря на экономические выгоды многие во Франции опасаются, что его создание явится еще одним шагом на пути к вытеснению французской культурной традиции и замене ее американской. Книга, осуждающая решение правительства Франции о строительстве парка, стала в стране бестселлером. Критики назвали «Евро-Дисней» культурным «Чернобылем», а председатель корпорации «Уолт Дисней»

был забросан яйцами во время своего визита в Париж. Актеру Иву Монтану удалось наилучшим образом выразить настроения большинства французов: «Тенниски, джинсы, гамбургеры – никто нам не навязывал этих вещей. Они нам сами понравились». Компания «Уолт Дисней» сделала попытку парировать столь резкую критику, заявив во французской прессе, что Дисней-француз по происхождению и что его настоящая фамилия Д'Исиньи, а вовсе не Дисней. Корпорация также дала согласие на то, что все текстовые знаки на территории парка будут выполнены на французском языке.

Вопросы к ситуации.

1. Какие мотивы побудили корпорацию «Дисней» организовать парки аттракционов за границей и что можно отнести к плюсам и минусам этого предприятия с точки зрения корпорации «Уолт Дисней»?

2. Почему корпорация приняла решение не приобретать собственность в своем японском филиале, в то время как во Франции, она стала владелицей максимально возможной доли собственности?

3. Отвечая на вопрос о возможном открытии «Диснейленда» в России, Рой Е. Дисней, вице-председатель корпорации отметил, что организация не в состоянии создать парк здесь в ближайшем будущем. Каковы «за» и «против» создания парка в России? Какие типы организационных форм следовало бы рассмотреть при этом?

4. Что могла бы предпринять корпорация Дисней, чтобы адекватно реагировать на угрозы конкурентов, возникшие за рубежом?

Приложение 4.

Практическая ситуация «Формат магазина»

Крупная сеть магазинов торгует хозяйственными товарами, размещая свои магазины в различных районах города. Сектор рынка, в котором работает сеть, практически свободен от конкурентов, поскольку торговлю хозяйственными товарами помимо магазинов данной сети в городе ведут только отделы крупных супермаркетов. Ассортимент товара в этих отделах крайне узок. Все это создает условия для ведения успешного бизнеса и расширения сети.

Однако менеджмент сети столкнулся с серьезной проблемой, которую можно выразить словами: отсутствие четкого представления о рациональном ассортименте товаров и формате магазинов. Под форматом магазина в данном случае понимается следующая зависимость: покупатели (преимущественно постоянные жители района, в котором находится магазин) своим спросом диктуют требования к ассортименту товаров; от ассортимента товаров зависит количество и формат стеллажей, что в свою очередь определяет размер магазина; от размеров потребной площади помещения зависит местоположение магазина; а местоположение (выбор района) определяет круг покупателей-клиентов, которые, как известно, диктуют требования к ассортименту.

Каким быть магазину? Компания, владеющая сетью, провела исследование потребительских предпочтений, дополнив его анализом известности сетевого бренда и удовлетворенности работой магазинов. Однако результаты исследований пока не позволяют дать ответ на вопрос о наиболее эффективном формате магазина. Разработка бизнес-решения зашла в тупик...

Практическая ситуация «Вирусный маркетинг»

Формируя маркетинговую и рекламную стратегию, туристическая компания обратила внимание на то, что почти половина из тех, кто выбирает туристическое агентство для организации своего отдыха, делает это по совету знакомых и друзей. Проанализировав эти данные, менеджмент компании решил прибегнуть к так называемому вирусному маркетингу, иногда именуемому также «сарафанным радио».

Идея вирусного маркетинга состоит в том, что в отличие от прямой рекламы сами клиенты рекомендуют агентство своим знакомым во время непринужденного общения. Такой вид распространения рекламной информации может быть организован по-разному: путем обмена дисконтными картами, пересылкой SMS или сообщений по электронной почте, ведением тематических страниц в Интернете и т. п.

Но главное – ответить на вопрос: что нужно предпринять для того, чтобы клиентам захотелось стать источником и проводником рекламной информации?

Приложение 5.

Практическая ситуация «Астрален»

Фирма ЗАО «Астрален» по своей организационно-правовой форме является малым предприятием, основанным в 2000 г., вся деятельность осуществляется на законной основе. Основным полем деятельности фирмы является осуществление международной торговли, в частности – экспорта легкого цемента для изготовления сверхлегких бетонов. Данная продукция закупается фирмой у постоянного поставщика ЗАО «Астрин».

Областью и направлением деятельности фирмы является исследование международных рынков, привлечение потенциальных покупателей экспортируемой продукции и, как итог, заключение договоров на экспорт продукции.

Фирма экспортирует продукт, уникальный по своим характеристикам. Экспортируемый легкий цемент обладает высокими изоляционными свойствами, высокой тепло- и электропроводностью. Основным же отличительным свойством является то, что производимый на его основе сверхлегкий бетон обладает плотностью меньше плотности воды. Однако стоимость данной продукции довольно высока и, как следствие, легкие цементы ориентированы на зарубежные рынки. Область применения данной продукции очень широка, наиболее существенны ее преимущества в кораблестроении, благодаря выше указанным характеристикам.

Фирма ЗАО «Астрален» за свой небольшой срок деятельности уже успела многого достигнуть, а именно:

- занять прочную позицию экспортера на рынок Германии, занимая 70% рынка данной отрасли;
- наметились тенденции к сотрудничеству с Корейскими фирмами;
- Руководитель фирмы был приглашен на конференцию в США, где выступил с докладом о продукции ЗАО «Астрален»;

Стратегической целью фирма ставит выход в лидеры данного сегмента рынка в Европе и США.

Приложение 6.

Практическая ситуация «Реорганизация структуры компании «Contracting Services»

Компания Contracting Services производит и обслуживает торговое холодильное оборудование. Ее операции осуществляются по всей Европе, но предмет нашего анализа — организация технического обслуживания техники в Великобритании. В начале 1997 г. число ее сервисных отделений в Англии достигло 21, а общая численность инженерно-технических работников составила 250 человек. В каждом филиале работали до пяти мастеров и администраторов. В этот период в производстве холодильного оборудования наблюдался излишек мощностей, что предопределяло жесткую конкуренцию между небольшими поставщиками, которые имели возможность устанавливать меньшие в сравнении с национальными компаниями цены.

Величина издержек обслуживания во многом была связана с контрактной организацией деятельности филиалов *Contracting Services*. В компании была принята следующая процедура: в случае возникновения технических проблем менеджер супермаркета связывается с ближайшим филиалом, оператор передает сообщение одному из инженеров, который отправляется по вызову и при наличии необходимых запасных частей производит ремонтные работы. Если необходимые детали отсутствовали, он возвращался в филиал или отправлялся к оптовому продавцу. Когда работа была выполнена, инженер передавал в филиал отчет о проведенных работах. На основании полученных данных составляется отчетность филиала, которая отправляется в штаб-квартиру, осуществляющую общий контроль.

Издержки компании были весьма высоки (примерно 1,4 млн ф. ст. в год, без учета стоимости работы инженеров), а обратная связь с потребителями показывала, что они оценивали предоставляемый филиалами уровень обслуживания как весьма низкий. Менеджеры филиалов представляли потребителям (магазинам, обычно входившим в национальные цепи супермаркетов) информацию о выполнении работ. По окончании рабочего дня звонки записывались на автоответчики, а затем передавались в агентство, в котором находились дежурные инженеры. Постоянно возникали трудности с распределением запасных частей.

Компания получила заказ от крупной группы супермаркетов, предусматривавший обслуживание не только холодильного, но и других видов оборудования в 40 из 200 магазинов группы. Данное направление деятельности оценивается как весьма привлекательное, поскольку небольшие фирмы не имеют возможности обеспечить соответствующий уровень обслуживания. Управленцы компании весьма заинтересованы в реализации нового проекта, но одно из условий контракта предполагает организацию компанией единого центра для работы с заявками всех магазинов группы независимо от их места расположения. *Contracting Services* анализирует возможность использования такого центра для всех операций, но окончательное решение пока не принято. Используемые в центрах по приему

заказов интегрированные информационные системы позволяют выводить на мониторы информацию о заказчике во время ответа оператора и переключать телефонные соединения. Сотрудники центров обычно работают в соответствии с обусловленными технологиями правилами.

Приложение 7.

Методические рекомендации по построению морфологической матрицы

Морфологическая матрица – это комплексный методический прием обучения, в котором проблема раскладывается на ее компоненты, так что для элементов проблемы ведется поиск и соответственно вносятся по возможности большое количество компонентов решения.

Дидактическая цель применения морфологической матрицы заключается в том, чтобы через перекрывание полей представить себе в полном объеме проблему а также содействовать развитию способности решать проблему при помощи структурирования и принудительного соединения. Вместе с тем, метод также стимулирует творческое решение проблемы. Методическая цель заключается в определении вариантов решения.

Морфологический метод является систематическим, аналитическим методом решения проблем. Поставленная проблема систематически раскладывается на параметры. Эти параметры являются факторами/показателями проблемы и должны быть независимы друг от друга. Параметры и их проявления составляют в форме таблицы, в виде так называемой матрицы (двухмерной) или ящика (трехмерного). При помощи обоих видов представления можно наглядно представить взаимосвязь отношений.

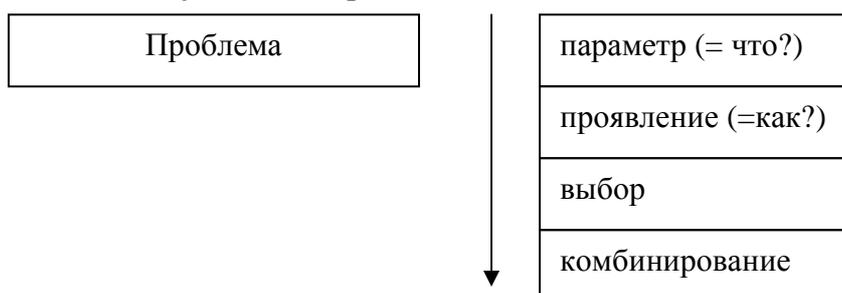
Изобретателем морфологического метода считается швейцарский физик и астроном Фритц Цвигки (Fritz ZWICKY). Слово «морфология» происходит из греческого языка и означает «учение о форме и формообразовании». Каждый произведенный по определенному методу порядок называется морфологией и поэтому также говорят об «учении об упорядоченном мышлении».

Морфологический метод является систематическим структурным анализом, применяемым с целью найти новые комбинации или различные возможности решения комплексной или ограниченной, технической или не технической проблемы. А поэтому, морфологическая матрица особенно хорошо подходит для нахождения ниш для новых продуктов, процессов и услуг. Кроме этого, она применима для аналитических целей, а также при инициировании инновационных процессов. Метод применим как в групповой работе, так и в индивидуальной работе

Структура и проведение метода «Морфологическая матрица»

Если рассматривать ее формально, то морфологическая матрица состоит из параметров и выражений. Параметры (что?) являются при этом совместными переменными, которые встречаются во всех возможных решениях; эти параметры должны реально быть независимыми друг от друга, должны соответствовать действительности для всех мыслимых решений и полностью охватывать проблему. Проявления (как?) являются допустимыми для параметра возможностями формирования. Выполняемой функции противопоставляются мыслимые/допустимые решения.

1. Схема процесса составления морфологической матрицы может выглядеть следующим образом:



1. Существует проблема, которую необходимо описать.
 2. Проблема раскладывается на важные, независимые друг от друга элементы проблемы (параметры).
 3. Для каждого элемента фиксируются все мыслимые возможности (проявления), независимо от первоначальной проблемы. Они вносятся справа в поля рядом с параметрами.
 4. Для каждого элемента основной проблемы выбирается самое благоприятное проявление, независимо друг от друга; каждая возможная комбинация по каждому проявлению из каждой ячейки представляет собой возможное решение основной проблемы.
 5. Оптимальное решение основной проблемы выделяется/ маркируется.
- Определение параметров: составьте сначала простой список возможных параметров и перерабатывайте его до тех пор, пока не будут выполнены следующие требования:
- Логическая независимость: параметры не должны взаимно обуславливать друг друга.
 - Общая действительность: параметры должны относиться ко всем без исключения решениям, а не только к части решений.
 - Важность: принимать лишь существенные высказывания.

Пример применения морфологической матрицы

Ниже приводится пример применения морфологической матрицы
Разработка упаковки для стирального порошка

Признак	Проявление 1	Проявление 2	Проявление 3	Проявление 4
<i>форма</i>	прямоугольный параллелепипед	цилиндр	тетраэдр	шар
<i>материал</i>	Картон	пластик	фольга	дерево
<i>цвет</i>	пестрый	Ч / Б	золотой	радуга
<i>для удобства переноски</i>	ручки	прорези для захвата	петли	ремень
<i>запечатывание</i>	Крышка	корковая пробка	дозатор	вентиль
<i>Порционирование</i>	стаканчик	весы	ложка	таблетки
<i>дополнительная польза вещи</i>	игрушка	шкатулка для драгоценностей	контейнер	ведро

Общее количество параметров должно составлять семь-десять параметров, проявления, которые взяты сами по себе не представляют оптимального решения, в результате комбинирования с другими проявлениями могут также привести к оптимальному общему решению.

Анализ. Благодаря применению этого метода процесс решения проблемы систематизируется, но он также служит для нахождения новых идей и для творческого решения проблем. Морфологическая матрица делает возможным рассмотрение комплексных проблем и различных постановок задач, поскольку представление проблемной области может осуществляться четко и понятно. Метод полезен в тех случаях, когда при большом количестве вариантов решения необходимо разработать приоритеты. Особенно целесообразно применение метода морфологическая матрица в фазе генерирования идей. Благодаря визуализации метод облегчает комбинирование многих решений для компонентов в общее решение. Новые идеи возникают в результате принудительного соединения оптимальных проявлений, которые могут вести к необычным комбинациям. Следующим преимуществом морфологической матрицы является в некотором роде автоматическое протоколирование результатов посредством записывания (на листе бумаги или при помощи карточек на доске и пр.) в матрицу или в ящик. При определенных условиях составление морфологической матрицы может потребовать больших затрат времени.

Приложение 8.

Практическая ситуация «Галактика»

С середины 1990-х Лев Загойти занимался поставками продовольствия и искал нишу, где у него не было бы конкурентов. Совершенно случайно в поисках подходящих товаров для военных узнал о существовании сублимационных продуктов. Идея производства сублиматов показалась ему очень перспективной, и вот уже восемь лет созданная им компания «Галактика инк» – единственный в России производитель таких продуктов.

Сублимация – высушивание продуктов в температурном режиме, позволяющем сохранить их полезные свойства. Они сначала быстро, в «шоковом» режиме, замораживаются, а потом помещаются в сублиматор, где путем вакуумной сушки содержащиеся в них кристаллы льда переходят сразу в газообразное состояние, минуя жидкую стадию. Обычная сушка происходит при температуре выше ста градусов - продукт после этого, по образному выражению Загойти, умирает. Сублиматы же сохраняют до 95% полезных свойств и не накапливают радиацию. Выглядят они непрезентабельно - порошок или гранулы, но после насыщения влагой восстанавливается исходный вкус, вид и даже цвет. Вес сублимированных изделий ничтожно мал: в среднем в шесть-семь раз меньше, чем исходных продуктов, а хранятся они от двух до пяти лет. При этом если ассортимент продуктов, которые можно высушить обычным способом, узок (например, сливочное масло при такой технологии просто растает), то сублимировать можно почти все. Эти свойства делают сублиматы незаменимыми для туристов, военных и даже для космонавтов.

Себестоимость сублимированных продуктов заметно выше, чем обычных сушеных: на один килограмм готового продукта уходит 10-12 кг сырья, производство одного килограмма обходится в 250-300 руб. Вот и получается, что, к примеру, обычное сухое молоко стоит 50 руб. за килограмм, а сублимированное - все 400.

Хотя изначально технология создавалась для военных нужд, Загойти мечтает существенно расширить сферу ее применения. Например, поставлять сублимированные овощи и фрукты в северные регионы, где их нельзя выращивать в силу климатических условий, обеспечивать молочными продуктами школы и детские учреждения там, где свежего молока недостаточно. И, конечно, самый очевидный способ повысить популярность сублиматов - торговать ими в розницу, как это уже происходит в Западной Европе и США. «Где-нибудь в США на полках супермаркетов лежат, к примеру, несколько видов мюсли. И в числе самых дорогих - мюсли с сублимированными ингредиентами. Их покупают, потому что люди там знают: сублимированные продукты полезнее обычных высушенных, и понимают, почему они дороже», - переживает Загойти.

Пока основной потребитель сублиматов в России - производители продуктов быстрого приготовления: они добавляют сублимированные

фрукты и ягоды в «моментальные» каши, а мясные продукты - во вторые блюда.

Носители знания. До появления «Галактики» сублимационные технологии в России практически не развивались. Еще в советские годы сублимированные мясные продукты делали в Белоруссии, потом сублимационные аппараты были построены в Калужской области - позже их выкупила компания «Русский продукт». Впрочем, из-за дороговизны и низкой рентабельности от производства сублиматов в Калуге она отказалась. Так что принадлежащие «Галактике» заводы в Волгоградской и Мурманской областях - единственные на сегодня в России производители сублиматов.

Они же, кроме того, единственные в стране носители уникальной технологии: в советские годы ассортимент сублимированных продуктов был крайне узким, а в «Галактике» его расширили до десятков наименований: супы, вторые блюда, омлеты с разными наполнителями. Овсяные каши быстрого приготовления здесь делают с десятками начинок, в том числе с необычными для моментальных каш брусничкой, ежевикой или морошкой. Специально для туристов, альпинистов, военных наладили производство индивидуальных сухих пайков: в одном наборе весом меньше 400 г содержится дневное меню, включающее напитки и десерт.

Все эти продукты производятся под торговой маркой «Гала-Гала», зарегистрированной в 2003 году, для них разработана индивидуальная упаковка. Многие коробки продукции «Гала-Гала» украшает «иконостас» наград и медалей со специализированных выставок. Правда, несмотря на признание профессионалов, наладить розничную продажу у Загойти пока не получается.

Неприступная розница. Объем производства заводов сублимированных продуктов у «Галактики» - 20 т в месяц (мощность фасовочной линии - до 1 млн упаковок в месяц), ежемесячный оборот - около 10 млн руб. Правда, среднегодовой показатель загрузки мощностей - 70%.

Основная доля продукции делается под заказ. Примерно 25% производства – для армии (военным поставляются сублимированные молочные продукты: масло, сметана, сыр обычный и плавленый, творог, простокваша, молочный напиток), еще около 70% - сырье для других производителей продуктов быстрого приготовления. Уникальный ассортимент готовых блюд, разработанный в «Галактике», - только 5% объема производства. Что именно попадет в эти 5%, директор «Галактики» определяет сам, на свой страх и риск.

В 2004 году Лев Загойти решил выйти в розничные сети - для начала с кашами, потом к ним добавились первые и вторые обеденные блюда - в общей сложности в продаже появилось больше 50 наименований. Коробки «Гала-Гала» появились в «Седьмом континенте», «Патэрсоне», «Рамсторе», «Столице», «Мосмарте» и других сетях. На полках магазинов они оказались рядом с десятками других марок продуктов быстрого приготовления. Чтобы хоть как-то с ними конкурировать, «Галактика» вынуждена была установить сопоставимые цены. Например, оптовая цена упаковки овсяных каш (10

порций) - 52 руб. А упаковка супов, вторых блюд или омлетов (7 порций) стоит 154 руб. Загойти признается, что невысокие цены были назначены в ущерб рентабельности: ее средний показатель по готовым блюдам «Гала-Гала» в рознице не превышал 15%.

В розничных сетях компания продержалась два года: высокая стоимость «входных билетов» и навязанные жесткие условия работы оказались ей не под силу. «Только за размещение на полках одного магазина с нас брали \$5-6 тыс., не считая стоимости «входных билетов», - сокрушается Лев Загойти. - Со всех поставок мы платили магазину определенный процент, даже с тех, что в итоге нам возвращались. А возвраты случались довольно часто, так как сети заказывали позиции, которые еще оставались у них на складах. Мы оказывались с товаром, чей срок годности близок к критическому, и ни один магазин его на реализацию уже не возьмет. Я понял, что работаю в минус».

Примерно в тот же период компания пыталась наладить поставки товаров в другие регионы: с «Галактикой» работал десяток дистрибуторов. Большинство из них перестали сотрудничать с компанией, поскольку продукция не пользовалась спросом. Сейчас те самые 5% продукции «Галактики», которые делаются не под заказ, реализуются в московском торговом центре товаров для туристов и экстремального спорта «Экстрим» и через нескольких мелких дистрибуторов в регионах.

Загойти признает, что ничто не мешает, к примеру, поднять цены на продукцию для существенного увеличения рентабельности. Но он не верит, что товар станет пользоваться спросом. «Люди не знают, что такое сублимированные продукты, - вздыхает Лев Загойти. - Часто они думают, что это какие-то БАД. Значит, мы не можем просто выставить продукцию на полки - мы должны потратить огромные силы на то, чтобы рассказать людям о нашей продукции, приучить их к ее большей пользе по сравнению с обычными продуктами быстрого приготовления». Тем не менее Загойти не оставляет мыслей снова попробовать выйти в розницу. Но теперь точно знает, что без специального опыта и навыков делать этого не стоит. Полагаться на наемного менеджера, как в первый раз, директор компании не хочет.

В поисках хоть какого-то пути вывода своей продукции на рынок Лев Загойти предлагал даже наладить производство ассортимента «Галактики» под торговыми марками компаний-партнеров, производителей продуктов быстрого приготовления, чьи бюджеты на продвижение несопоставимы с его возможностями. «Я понимаю, почему эта идея никого не заинтересовала, - объясняет Загойти. - Если бы мы делали для них продукт целиком, они стали бы полностью зависимы от нас».

Получается, что нишу, в которой никого, кроме него нет, Загойти найти удалось, но эффективно использовать ее возможности и продвигать собственную торговую марку не выходит. Как же вывести сублимированные продукты в розницу и поднять продажи?

Приложение 9.

Методические рекомендации по использованию сценарного метода.

Сценарий – упорядоченная во времени и предназначенная для освещения будущей ситуации последовательность событий, логически связанных друг с другом причинно-следственными связями. В ходе формирования сценария устанавливается логическая последовательность событий, для того, чтобы показать, как, исходя из существующей ситуации, может формироваться будущее состояние объекта исследования. Существуют различные методы построения сценариев.

Сценарий обычно имеет многовариантный характер и рассматривает три пути развития событий: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. Сценарии, как правило, предполагают количественную оценку вероятности реализации той или иной последовательности событий.

Восемь шагов методики

Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов. На первом этапе процесса сценарного моделирования прежде всего надо собрать все результаты и данные стратегического анализа как внешней, так и внутренней среды организации, которые в ней уже имеются на момент начала разработки сценариев.

Полный перечень конкретных формулировок всех таких направлений и решений должен интегрировать и специфику бизнеса организации, и специфику заданного сценарного периода с точки зрения интересов именно данной конкретной организации.

Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды. На втором этапе фиксируются и анализируются ключевые факторы из ближней внешней среды организации, которые определяют успех или неудачу по каждому из направлений, установленному на Шаге 1, а также выявленные на Шаге 1 стратегические вопросы. Такие факторы устанавливаются по внешней среде организации, ее потребителям и конкурентам.

Основной вопрос, на который в каждом сценарии должен содержаться ответ по каждому вопросу Шага 1: что должны знать менеджеры организации, которые принимают стратегические решения, чтобы делать осознанный выбор того или иного варианта решения?

Шаг 3. Определение ключевых факторов дальней внешней среды. На этом этапе выявляют и углубленно анализируют ключевые факторы внешней среды организации, которые определяют действие факторов, установленных на Шаге 2. Причем на этом уровне должны быть определены все ключевые факторы, которые влияют на данную организацию именно через факторы Шага 2.

Некоторые из таких факторов внешней среды организации являются вполне predetermined (например, демографические тенденции), другие – неопределенными (например, результаты выборов главы государства). На Шаге 3 очень важно и полезно установить, что конкретно по ключевым

факторам дальней внешней среды в будущем произойдет *обязательно*, а что может произойти *случайно*.

В исследовательском плане данный шаг является самым интенсивным и сложным. Обусловлено это тем, что, во-первых, надо представить несколько вариантов возможного изменения ключевых факторов уровня дальней внешней среды (Шаг 3) с учетом соответствующих последствий в данной среде как сложной и динамичной системе. Во-вторых, надо представить, как изменения уровня дальней внешней среды изменят ключевые факторы уровня ближней внешней среды (Шаг 2). В-третьих, вариантную динамику ключевых факторов Шага 2 надо представить и описать таким образом, чтобы соответствующая информация позволяла качественно решать стратегические вопросы Шага 1.

Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности. На этом этапе проводится ранжирование всех факторов Шага 3 и Шага 2 по двум критериям:

1. Важность каждого фактора указанных уровней для принятия стратегических решений Шага 1.

2. Степень неопределенности по факторам Шага 3 и Шага 2 для решения стратегических вопросов Шага 1.

Основная задача Шага 4 – определение основных факторов по каждому критерию, т. е. отдельно двух-трех факторов, которые являются самыми важными, и отдельно двух-трех самых неопределенных факторов.

Сценарии не могут различаться по предопределенным факторам, ибо во всех сценариях такие факторы действуют одинаково. То есть сценарии будут существенно различаться именно по факторам и тенденциям, которые выявлены на Шаге 4.

Шаг 5. Выявление логики каждого сценария. Результатом данного этапа должны стать так называемые «логические стержни», т. е. альтернативные логики развития каждого сценария.

Цель Шага 5 состоит в том, чтобы в соответствии с разными логическими стержнями выйти на относительно небольшое число сценариев, которые являются разными по критерию содержания решений, которые должны приниматься по стратегическим вопросам Шага 1.

При удачной разработке различных сценариев они должны показывать положительные результаты, т. е. определенный бизнес-успех от принятия соответствующих стратегических решений Шага 1.

При любом уровне неопределенности разных сценариев все равно должно быть немного, в идеале – не более четырех.

В рамках каждого сценария собственно динамический аспект логики его развития определяется как особенный – так называемый *сценарный драйвер*. В зависимости от числа сценарных драйверов получается соответствующее многообразие конкретных сценариев. При одном сценарном драйвере – линейный спектр, при двух – матрица, при трех – куб и т. д.

Пример. Допустим, что для автомобилестроительной компании в рассматриваемом стратегическом периоде сценарными драйверами являются цена на бензин и политика государственного протекционизма. Тогда оказываются возможными четыре сценария, соответствующие четырем разным логикам:

– Сценарий № 1. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях повсеместного протекционизма. В таком случае конкурентное преимущество будут иметь местные производители малолитражных машин, т.е. экономичных по фактору бензина автомобилей.

– Сценарий № 2. Высокие цены на бензин устанавливаются в условиях отсутствия на глобальном рынке протекционистских барьеров. В такой ситуации на глобальном рынке будет доминировать импорт автомашин, которые являются наиболее конкурентоспособными по фактору использования дорогого бензина.

– Сценарий № 3. Низкие цены на бензин назначаются в условиях протекционизма. Тогда, например, американские автомобили, которые потребляют много бензина, будут иметь хороший сбыт в США, но не за рубежом.

– Сценарий № 4. Низкие цены на бензин устанавливаются в условиях открытого глобального рынка. В подобной ситуации экономичные автомашины будут достаточно интенсивно конкурировать между собой по всему миру, но при этом большие автомобили (не малолитражки) станут находить спрос и на зарубежных рынках.

Чем меньше число явно доминирующих сценарных драйверов, тем прозрачнее логики соответствующих сценариев и тем четче альтернативный выбор при принятии стратегических решений Шага 1.

Шаг 6. «Очистка» сценариев. На данном этапе, т. е. в ситуации, когда установлены наиболее важные факторы-драйверы, которые задают логику развития различных сценариев, надо вернуться к ключевым факторам Шага 3 и Шага 2.

Каждому фактору и/или тенденции указанных уровней в каждом сценарии надо уделить особое внимание. То есть такие факторы по каждому сценарию должны стать предметом отдельного целевого исследования.

Шаг 7. Выводы. На седьмом этапе, т. е. когда все сценарии уже разработаны достаточно детально, самое время вернуться к ключевым стратегическим вопросам Шага 1, чтобы посмотреть, как будет выглядеть то или иное решение в рамках каждого сценария.

Главная цель данного этапа – оценка устойчивости как отдельных возможных стратегических решений Шага 1, так и в целом соответствующих стратегий развития организации относительно всех разработанных сценариев.

В идеале каждое стратегическое решение и стратегия организации в целом должны быть достаточно устойчивыми при каждом сценарии. Выйти на такие решения весьма сложно, а во многих случаях невозможно в принципе. Более типичной является ситуация, когда определенные

стратегические решения и/или стратегия в целом оказываются хорошими при одном или нескольких конкретных сценариях и плохими – при других сценариях

Поэтому при обосновании тех или иных решений Шага 1 необходимо оценивать (взвешивать) риски, связанные с вероятностью наступления тех или иных сценариев. Кроме того, должен вестись осознанный поиск именно таких стратегических решений, которые станут достаточно приемлемыми для организации относительно всех разработанных сценариев.

Шаг 8. Определение характерных индикаторов. Представляется очевидным, что по мере развития фактических событий желательно как можно раньше узнавать, какой конкретный сценарий из всех разработанных оказался ближе всех к реальной жизни. Сигнализировать об этом должны так называемые *характерные* или *лидирующие индикаторы*.

Понятно, что само по себе установление таких индикаторов является непростой задачей. Тем не менее, такие затраты целесообразны, так как в случае создания с помощью характерных индикаторов достаточно эффективной системы раннего обнаружения конкретных сценариев соответствующая организация в области своей стратегической компетенции сразу выходит на качественно более высокий уровень. А такая компетенция, в свою очередь, для данной конкретной организации вполне может стать хорошей основой создания ее сильного и именно стратегического конкурентного преимущества.

Приложение 10. Методические рекомендации по построению матрицы системных характеристик.

В конструктивном плане система рассматривается как единство входа, выхода и процессора (преобразователя), предназначенных для реализации определенной функции.

Системное описание объекта представляет собой формирование так называемой «матрицы системных характеристик».

Таблица – Матрица системных характеристик.

		ИЗМЕРЕНИЕ				
		Физическое	Динамическое	Контроль	Прогноз	
а р а м е т р	Функция					
	Вход					
	Выход					
	Процессор	Последовательность				
		Оснащение				
		Катализатор				
		Субъект труда				

Таким образом, любая система может быть полностью описана четырьмя системными характеристиками:

- **Функция системы** – определяет назначение, необходимость системы. Этот системный элемент указывает на то, что достигается посредством системы без указания на то, как это делается.

- **Вход** – любые материальные, энергетические и информационные компоненты, которые изменяются в системе, преобразуясь в выходы.

- **Выход** – материальные, энергетические и информационные компоненты, которые являются результатом обработки входов. Выходы определяют, как достигнута функция системы.

- **Процессор** – материальные (вещественные) факторы и люди, обеспечивающие в определенных условиях преобразование входа в выход. Процессор представляется как единство последовательности, оснащения, катализатора и субъекта труда.

Системное описание предусматривает также, что для каждой из четырех системных характеристик производятся измерения, указывающие точные условия (спецификации) для конкретной системы управления:

1. **Физическое измерение** – реальные, наблюдаемые, действительные, существующие параметры каждой системной характеристики.

2. **Динамическое измерение** – мера и темп изменения (чаще всего в единицу времени) каждой системной характеристики.

3. **Контроль** – индикатор того, насколько эффективно действует система (через сравнение с точно установленными спецификациями и ограничениями).

4. **Прогноз** – описание достижение системными характеристиками определенной спецификации в будущем.

Матрица системных характеристик может рассматриваться в качестве информационной модели системы, обеспечивающей ее конструктивное описание.

Необходимо обратить внимание на то, что в матрице должны быть отражены характеристики **конкретной** организации (цифры, наименования документов, номенклатурные позиции и д.п.). В МСХ следует представить **основные** элементы объекта, не пытаясь охватить максимально возможное их число. Информацию следует представить, по возможности, по всем измерениям. Критерием качественного заполнения матрицы служит системное представление об исследуемой организации и ее особенностях, а также предварительное выявление проблем.

Приложение 11.

Методические рекомендации по построению матрицы SWOT

Внешняя среда организации - это совокупность рыночных, социально-экономических, правовых, научно-технических и других факторов, оказывающих влияние на организацию, но не подконтрольных ей.

Внешняя среда организации делится на две части:

1. **Микросреда** («ближнее» окружение, деловая среда) — включает в себя все заинтересованные группы, которые прямо влияют, или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности организации. Как правило она включает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации.

2. **Макросреда** («дальнее» окружение) — включает общие факторы, которые могут оказывать опосредованное воздействие на организацию. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие данных факторов на организацию сложнее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение.

Методы исследования внешней среды.

Диагностика макросреды направлена на выявление основных показателей и тенденций, которые могут оказать влияние на функционирование и развитие организации. Наиболее известным инструментом исследования макросреды являются SWOT-анализ и PEST-анализ.

Методология SWOT-анализа (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы) предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования (диагностики) стратегий организации.

Общий вид матрицы SWOT-анализа приведен на рисунке 1.

PEST-анализ предполагает исследование четырех групп факторов: экономических (Economic); политической составляющей (Political); а также социальных и технико-технологических компонентов.

При изучении компонентов макроокружения следует учитывать сильное влияние компонентов макроокружения друг на друга и различие в степени воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации.

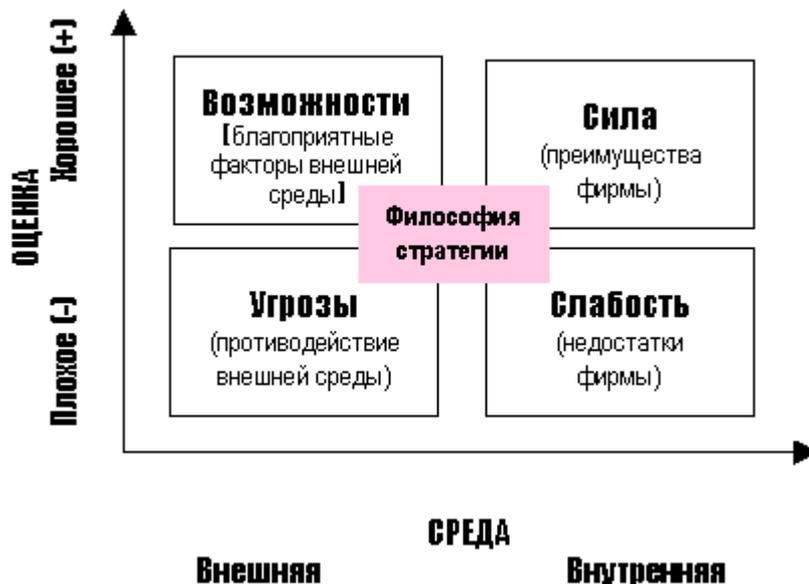


Рисунок 1 – Матрица первичного стратегического SWOT – анализа.

Сильные и слабые стороны организации могут быть сопоставлены с благоприятными возможностями и угрозами, выявленными в ходе диагностики внешней среды. В результате будет сформирована расширенная матрица SWOT-анализа, на основе которой устанавливается связь между характеристиками.

Для успешного применения методологии SWOT важно не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии каждой из выявленных угроз и возможностей. Для этого применяется метод позиционирования возможностей и угроз.

На основе выявленных ключевых факторов могут быть сформированы сценарии развития внешней среды организации.

Приложение 12.

Практическая ситуация «Аптека 36,6»

В начале 1998 г. владельцы фармацевтического холдинга «Время» решили создать сеть аптечных супермаркетов «36,6», работающих по западным стандартам и ориентированных на средний класс. В результате кризиса, разразившегося в августе 1998г, потенциальная аудитория будущих аптек практически исчезла. Несмотря на это, руководство «Времени» не стало пересматривать концепцию сети. И проект оказался на грани провала.

Фармацевтический холдинг «Время» работает на российском рынке с 1991 г., занимается оптовыми поставками лекарств и производством препаратов на собственных предприятиях в Белгороде и Воронеже. В 1998 г. холдинг трансформировался в ОАО «Аптечная сеть 36,6», в которое входят производственное подразделение ЗАО «Верофарм» и ЗАО «Аптеки 36,6», развивающее розничное направление. По оценке ЦМИ «Фармэксперт», в первой половине 2002 г. продукция «Верофарма» занимала 6,4% российского фармацевтического рынка. «Аптеки 36,6» сегодня представляют собой розничную сеть из 52 аптек в Москве. За шесть месяцев 2004 г. оборот сети составил 53,4 млн долл.

Первопроходцы.

По словам генерального директора ЗАО «Аптеки 36,6» Анастасии Вавиловой, идею создания сети подсказали специалисты консалтинговой компании McKinsey (сотрудничать с ней руководители холдинга «Время» начали в 1996 г.). «Они предложили, взяв за основу модель английской сети аптек Boots, создать вертикально интегрированный холдинг, включающий в себя производство, дистрибуцию и розницу», — рассказывает госпожа Вавилова. В начале 1998 г. началась работа по разработке проекта, к которой была привлечена британская консалтинговая компания SCG.

Проект консультанты предложили через полгода. Он предусматривал создание под единой торговой маркой сети аптек в формате супермаркета — с системой открытого доступа к товарам, применением методики активных продаж (когда провизоры и консультанты работают непосредственно в торговом зале, помогая покупателю выбрать нужный товар), а также значительно расширенным по сравнению с обычными аптеками ассортиментом. Например, он включал в себя широкий спектр парафармацевтических препаратов и сопутствующих товаров (зубные пасты, шампуни, минеральную воду, детское питание и т.д.). Большую часть ассортимента составляли товары зарубежных фирм, а продукцию отечественных производителей из-за ее скромной упаковки в открытом доступе продавать не предполагалось. Уровень цен должен был примерно на 15% превышать среднерыночный.

Подобная концепция дистанцировала «36,6» от муниципальных аптечных точек и позволяла позиционироваться как аптеки для среднего класса. Таким образом, компания планировала одной из первых застолбить

место в нише, которая только начала формироваться, но сулила немалые перспективы.

Юлия Ревзина, первый заместитель генерального директора компании «Аптеки 36,6» рассказывает: «В начале 1998 г. мы наблюдали подъем экономики. Это было время достаточно больших накоплений капитала и высоких зарплат. Сложилась значительная прослойка людей, которые имели приличный доход, много путешествовали и были знакомы с западными стандартами в сфере услуг. В них мы и видели своих потенциальных клиентов». Две шишки на одну голову

Фатальным образом дата регистрации новой компании пришлось на 17 августа 1998 г. Однако, несмотря на дефолт, было решено все же начать реализацию проекта, приняв ряд «пожарных» мер. Иностранных поставщиков товаров удалось убедить в том, чтобы они зафиксировали стоимость большинства открытых контрактов по докризисному курсу. Для снижения издержек штат компании сократили почти на 40%, а вместо открытия до конца года шести аптек, как предполагалось ранее, решили ограничиться тремя. А вот концепция магазинов для состоятельных людей, несмотря на тревожный звонок, никаких изменений не претерпела.

Анастасия Вавилова отмечает: «Тщательного анализа рыночной ситуации мы не проводили и тогда просто не предполагали, насколько тяжелыми окажутся последствия кризиса, какие изменения произойдут на рынке».

Проблемы начались уже через месяц-полтора после открытия первых аптек. Средний класс, на который сеть ориентировалась в первую очередь, в большинстве своем пал жертвой кризиса. Люди с невысоким достатком предпочитали обходить стороной «аптечные бутики», понимая, что покупка здесь им не по карману. Значительно изменилась и структура самого рынка. Девальвация рубля привела к резкому подорожанию зарубежных лекарств, в результате в 1999 г. доля отечественной лекарственной продукции возросла с 30 до 50%. А витрины «36,6» по-прежнему пестрели упаковками исключительно дорогих импортных препаратов. Результаты анализа продаж за первый же месяц 1999 г., по признанию госпожи Вавиловой, свидетельствовали о том, что проект близок к краху.

К проблемам, связанным с неправильным позиционированием сети, добавились просчеты в кадровой политике. Персонал, набранный из бывших работников муниципальных аптек, на базе которых открывались первые «36,6», оказался не способен работать по западным стандартам.

Анастасия Вавилова рассказывает: «Работники следовали лучшим традициям советской торговли — полы в магазинах не мылись, половина полок пустовала, персонал был невежлив и ходил в грязной форме. Об использовании методики активных продаж не было и речи. Срабатывал менталитет советского продавца: "Зачем выкладывать товар на полки? Кому надо, тот подойдет и спросит"».

Пожиная плоды.

Анастасия Вавилова говорит, что новая политика оправдала себя очень скоро - ситуация менялась буквально на глазах. Если еще в конце января 1999 г. сеть балансировала на грани банкротства то уже с середины весны рост продаж составлял 100-200% в месяц. К концу лета 1999 г. уровень цен в аптеках «36,6» решили повысить до среднерыночного, после чего темпы роста оборотов снизились, но положительная динамика продаж все равно сохранялась. Все это позволило владельцам сети до конца 1999 г. открыть еще пять аптек.

Как считает Светлана Грудачева, аналитик ЦМИ «Фармэксперт», в момент появления аптек «36,6» предложенный формат казался слишком экзотичным, и это, безусловно, отпугивало покупателей. «Но как раз экзотичность проекта привлекла к нему пристальное внимание участников рынка и прессы, что послужило дополнительной рекламой - говорит госпожа Грудачева. - Маркетинговая стратегия, избранная руководством «Аптеки 36,6», в дальнейшем полностью себя оправдала. Об этом свидетельствует тот факт, что «36,6» имеют самые высокие финансовые показатели среди сетей, а их опыт берут на вооружение конкуренты». По результатам исследования Gallup Media, в июле 2002 г. аптеки «36,6» в Москве занимали первое место по посещаемости среди розничных точек и четвертое - по знанию торговой марки, опережая такие сети, как «Седьмой континент», «Рамстор» и ИКЕА, и уступая лишь популярным еще с советских времен столичным магазинам ГУМ, ЦУМ и «Детский мир».

Григорий Брауде, начальник экспериментального отдела компании «СИА-Интернешнл», которой принадлежит сеть аптек «Фармир», говорит так: «"36,6" - это состоявшийся узнаваемый брэнд, имеющий свою стоимость. Они действительно были первыми, заложив в России стандарты так называемых фарммаркетов. Поэтому сейчас почти все аптеки, работающие в том же формате, являются «клонами» «36,6», отличаясь лишь вывеской и элементами дизайна».

Задания по кейсу

1. Какие ключевые проблемы в деятельности анализируемого предприятия вы могли бы выделить? Укажите причины выделенных проблем.
2. Предложите конкретно-специфические методы для проведения углубленного изучения данных проблем?
3. Какие стратегические шаги были предприняты руководством сети аптек?
4. За счет каких инструментов была достигнута управляемость и координация в компании?

Приложение 13. Построение функциональной диаграммы процесса на основе методологии IDEF 0

IDEF0 основан на методологии общего описания и функционального моделирования бизнес процессов. Разработан в 1981 г. и используется в военно-воздушных аэрокосмических лабораториях США в процессе разработки и создания новых видов самолетов и космических аппаратов.

В 1993 г. был разработан и введен в действие федеральный стандарт США по информационным технологиям - Публикация № 183 (Federal Information Processing Standard, Publication 183).

В 2001 г. введена в действие аутентичная российская версия стандарта – Р 50.1.028-2001. «Рекомендации по стандартизации. Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования». – М.: Госстандарт России, 2001. – 43 с.

При построении графической модели IDEF0 процесса управления в организации можно использовать программный продукт BPWin.

Набор структурных компонентов языка, их характеристики и правила, определяющие связи между компонентами, представляют собой синтаксис языка. Компоненты синтаксиса IDEF0 – блоки, стрелки, диаграммы и правила.

Графический язык описания деловых процессов базируется на 4 –х понятиях (рисунок 1):

- левая сторона означает входы, т.е. что поступает на вход процесса (функции) и будет преобразовано;
- правая сторона – выход, т.е. что создается на выходе процесса (функции) в результате его выполнения;
- нижняя сторона – механизм, т.е. какие ресурсы необходимы для исполнения процесса (функции);
- верхняя сторона – управление, т.е. при каких условиях процесс исполняется.

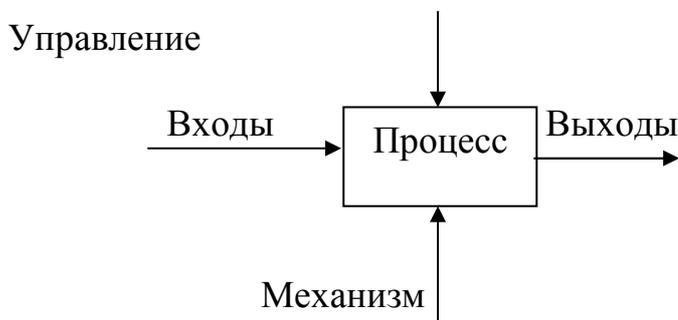


Рисунок 1 – Элементы и понятия методологии IDEF0

Функциональный блок графически изображается в виде прямоугольника и олицетворяет собой некоторый конкретный процесс (функцию) в рамках моделируемой системы. Внутри каждого блока

помещается его имя и номер. В соответствии с требованиями стандарта IDEF0 название (имя) каждого функционального блока должно быть сформулировано в виде активного глагольного выражения :

глагол + объект действия (+ [дополнение])

Например, «производить продукцию» (рисунок 2).



Рисунок 2 – Функциональный блок

Каждый функциональный блок в рамках функциональной модели имеет свой уникальный идентификационный номер и может быть отнесен к определенной классификационной группе за счет, например, выделения стилем (цвет, штриховка и т.п.). Номер блока размещается в правом нижнем углу. Номера блоков используются для их идентификации на диаграмме и в соответствующем тексте.

Взаимодействие между функциональными блоками отражается с помощью интерфейсных дуг или стрелок. Стрелка формируется из одного или более отрезков прямых и наконечника на одном конце (рисунок 3).

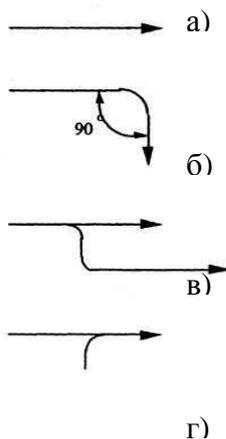


Рисунок 3 – Синтаксис стрелок: а) прямолинейный отрезок стрелки; б) ломаный сегмент стрелки; в) ветвление стрелок; г) слияние стрелок

Стрелки не представляют поток или последовательность событий. Они лишь показывают какие данные или материальные объекты должны поступить на вход функции для того, чтобы эта функция могла выполняться.

Стрелка графическое представление элемента, который обрабатывается в рамках моделируемой системы (процесса) или оказывает иное влияние на процесс.

В соответствии со стандартом IDEF0 каждая стрелка в функциональной модели имеет свое уникальное наименование «метку» в виде имени существительного с определением или без, например, «оперативные данные», «сырье», «Иванов И.И.» и т.д. Чтобы связать стрелку с меткой, следует использовать «тильду». В зависимости от того, к какой из сторон функционального блока присоединена стрелка, она называется «входной», «выходной», «управляющей» или «механизмом».

Кроме того, по аналогии с блоком дуга может быть отнесена к определенной классификационной группе за счет, например, выделения стилем. Модель IDEF0 всегда начинается с предоставления моделируемого процесса в виде одного функционального блока с интерфейсными дугами, которые определяют границы (рамки) процесса, отделяют его от других процессов в организации или за её пределами.

Диаграмма, содержащая этот блок (его номер – А-О), называется комплексной диаграммой с идентификационным номером «А-О». Стрелки на этой диаграмме отражают связи объекта моделирования с окружающей средой. Поскольку единственный блок представляет весь объект, его имя – общее для всего объекта. Это же справедливо и для всех стрелок диаграммы, поскольку они представляют полный комплект внешних интерфейсов объекта.



Рисунок 4 – Комплексная диаграмма А-О

Комплексная диаграмма А-О также должна содержать краткие утверждения, определяющие точку зрения должностного лица или подразделения, с позиции которого создается модель, и цель, для достижения которой её разрабатывают (рисунок 4). Точка зрения определяет, что и в каком размере можно увидеть в пределах контекста модели. Формулировка цели выражает причину создания модели, т.е. содержит перечень вопросов, на которые должна отвечать модель, что в значительной мере определяет ее структуру.

Единственная функция, представленная на контекстной диаграмме верхнего уровня может быть разложена на основные подфункции посредством создания дочерней диаграммы.

Принцип декомпозиции (структурирования, детализации) применяется при разбиении сложного процесса на составляющие его процессы. При этом уровень детализации процесса определяется целями построения модели и устанавливается непосредственно разработчиком модели. Собственно, декомпозиция – это процесс, в ходе которого разработчик как бы заглядывает внутрь функционального блока и разглядывает (отображает) его внутреннюю структуру.

В процессе декомпозиции функциональный блок «А-О» подвергается детализации на дочерней диаграмме. Дочерняя диаграмма содержит функциональные блоки, которые представляют процессы, из которых состоит декомпозируемый процесс. По отношению к дочерней диаграмме и всем блокам на ней декомпозируемый блок является родительским блоком (рисунок 5).

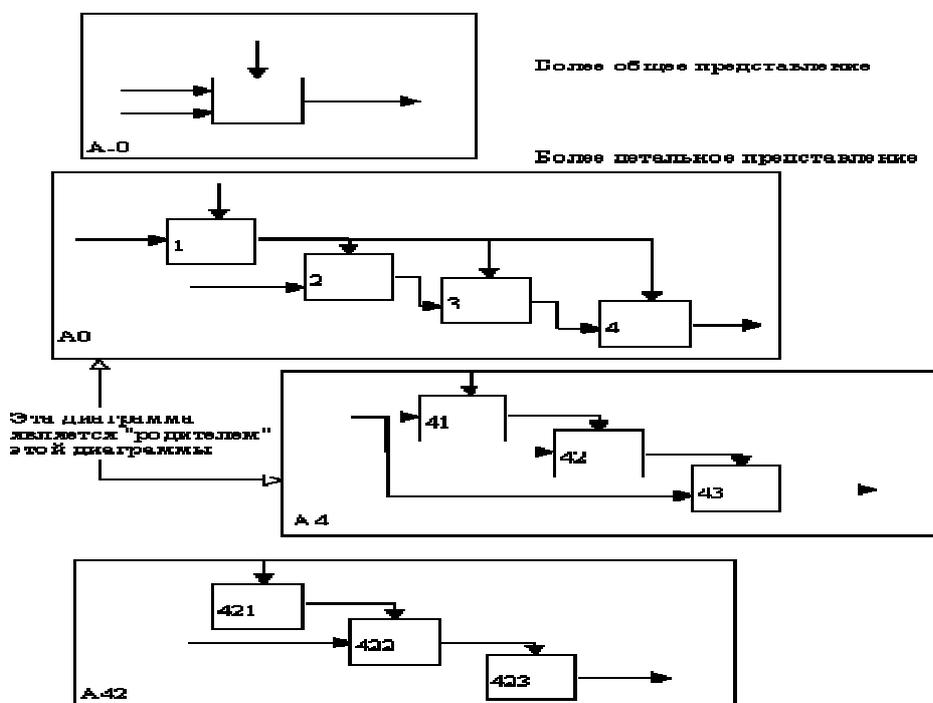


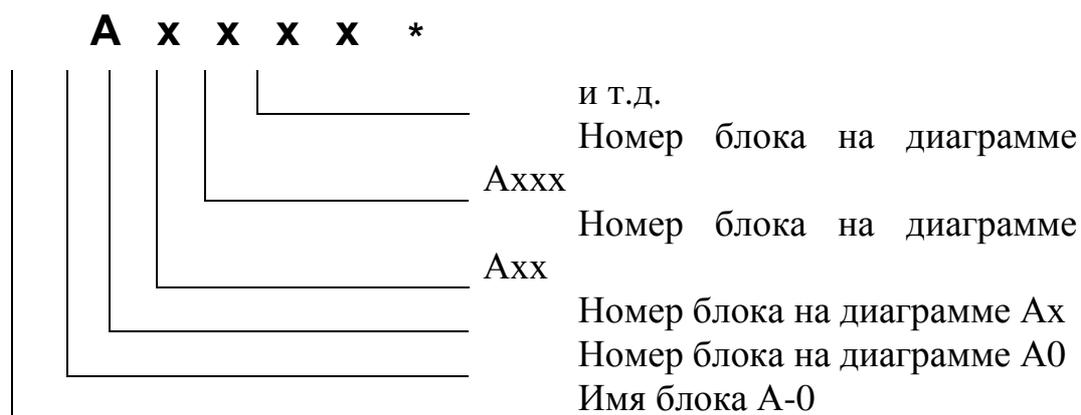
Рисунок 5 – Пример декомпозиции процесса

Блоки на диаграмме должны располагаться по диагонали - от левого верхнего угла диаграммы до правого нижнего в порядке присвоенных номеров. Блоки на диаграмме, расположенные вверху слева «доминируют» над блоками, расположенными внизу справа. «Доминирование» понимается как влияние, которое блок оказывает на другие блоки диаграммы.

В свою очередь, каждый блок дочерней диаграммы может быть разложен на составные части посредством создания дочерней диаграммы следующего, более низкого уровня, таким образом, любая диаграмма может быть как родительской так и дочерней.

В соответствии со стандартом IDEF0 любой блок на диаграмме любого уровня иерархии может быть подвергнут декомпозиции. при этом контекстные диаграммы должны содержать не менее трех и не более шести блоков.

То, что блок является дочерним и раскрывает содержание родительского блока на диаграмме предшествующего уровня, указывается специальным ссылочным кодом, написанным ниже правого нижнего угла блока. Этот ссылочный код может формироваться несколькими способами, из которых самый простой заключается в том, что код, начинающийся с буквы А, содержит цифры, определяемые номерами родительских блоков. Таким образом, код формируется так:



Диаграмме может быть представлен в соответствии структурированный текст, представляющий собой краткий комментарий к содержанию диаграммы. Текст используется для объяснений и уточнений характеристик, поток внутриблочных соединений и т. д.

Глоссарий предназначен для определения аббревиатур, ключевых слов и фраз, используемых в качестве имен и меток на диаграммах. Глоссарий определяет понятия и термины, которые должны быть одинаково понимаемы всеми участниками разработки и пользователями модели.

Ссылочные номера (коды) присваиваются всем элементам модели: диаграммам, блокам, стрелками примечаниям. Основное ссылочное выражение – узловой номер, который позволяет там, где выполняется декомпозиция функционального блока.

На контекстной диаграмме А-0 единственному блоку присваивается номер – 0. Он помещается в нижнем правом внутреннем углу блока. На всех

других диаграммах блоки нумеруются цифрами, начиная с верхнего левого блока и кончая нижним правым блоком.

Все узловые номера начинаются с заглавной буквы, например «А». Обычно узловой номер формируется добавлением номера блока к номеру диаграммы, на которой он появляется. Узловой номер помещается под правым нижним углом блока.

Отношения между блоками диаграммы и другими диаграммами, являющимися по отношению к рассматриваемой диаграмме окружающей средой (окружением), описываются граничными стрелками. На обычной (не контекстной) диаграмме граничные стрелки представляют входы, управление, выходы или механизмы родительского блока диаграммы. Все граничные стрелки на дочерней диаграмме должны соответствовать стрелкам родительского блока.

Следовательно, построенную функциональную модель можно связать на разных уровнях декомпозиции с объектами организационно-технической и производственной структур организации, которые будут результатом функционального моделирования.

Построение функциональной модели процесса управления в организации на основе методологии IDEF0 позволяет:

- установить владельца процесса, отвечающего за его эффективное выполнение;
- установить входы и выходы процесса;
- разработать графическую диаграмму процесса.

Приложение 14.

Практическая ситуация «Лен»

Открытое акционерное общество «Лен» осуществляет свою деятельность в текстильной отрасли. В состав предприятия входят три самостоятельные фабрики с законченным технологическим циклом. Основными видами продукции являются пряжа льняная, суровые и готовые ткани.

Начиная с 1992 г. у предприятия наблюдается резкое падение объема продаж. Следствиями этого явились недогрузка производственных мощностей и уменьшение собственных оборотных средств. Сложилась кризисная ситуация, когда текущие активы оказались недостаточными для покрытия текущих обязательств.

В 1996 г. в арбитражном суде было рассмотрено дело о несостоятельности предприятия «Лен» и принято решение о введении внешнего управления.

В 1998 г. открытое акционерное общество «Лен» было объявлено банкротом. В настоящее время по решению арбитражного суда открыто конкурсное производство. Несмотря на смену собственников, предприятие продолжает работать и пытается выйти из кризисной ситуации.

Организационная структура управления АО «Лен» за 1991–1998 гг. постоянно претерпевала значительные изменения. Приведем основные из них.

В 1991 г.: производства были преобразованы в фабрики: прядильную, ткацкую, отделочную. Начальники производств были переименованы в директоров фабрик. На каждой фабрике была введена должность механика;

- была сокращена должность помощника генерального директора по социально-воспитательной работе и введена должность заместителя генерального директора по кадрам и воспитательной работе;

- была введена должность начальника отдела капитального строительства;

- был открыт филиал – швейная фабрика – в одном из районов области;

- в структуру комбината была введена фабрика готовых изделий; была создана диспетчерская служба;

- была введена должность заместителя генерального директора по экономическим вопросам.

В 1992 г.: фабрика готовых изделий была преобразована в ТОО «Лен»; был ликвидирован учебный комбинат, обучавший учащихся средних школ;

- был ликвидирован ремонтно-механический цех. Ремонтные бригады были переданы на соответствующие фабрики; отдел сбыта был переименован в отдел маркетинга; был создан отдел качества на базе центральной производственной лаборатории и отдела технического контроля; были

сокращены должности начальников лаборатории и ОТК и была введена должность заместителя генерального директора по качеству.

В 1993 г.: были сокращены должности заместителя генерального директора по коммерческим вопросам, заместителя генерального директора по капитальному строительству и быту, заместителя генерального директора по кадрам и воспитательной работе; была введена должность заместителя генерального директора по общим вопросам;

- был ликвидирован отдел капитального строительства (ОКС); была введена должность технического директора вместо главного механика;

- была сокращена должность заместителя генерального директора по экономическим вопросам;

- была прекращена деятельность ТСОО «Лен»;

- льночесальный цех был объединен с прядильно-приготовительным цехом;

- ткацкий гладьевый цех и ткацкий жаккардовый цех были объединены в ткацкий цех;

- были объединены швейный и контрольно-упаковочный цехи.

В 1994 г.: была сокращена должность заместителя генерального директора по маркетингу;

- был создан торговый отдел, подчиненный заместителю генерального директора по общим вопросам;

- была ликвидирована диспетчерская служба;

- было закрыто профессионально-техническое училище;

- планово-производственный отдел и отдел организации труда были объединены в планово-экономический отдел;

- была введена должность заместителя директора по кадрам и быту;

- была сокращена должность заместителя директора по качеству. Его функции были возложены на начальника отдела качества;

- был создан отдел социального развития.

В 1995 г.: отдел кадров и отдел подготовки кадров были объединены в отдел кадров;

- была введена должность заместителя директора по коммерческим вопросам, которому были подчинены планово-экономический отдел, отделы маркетинга, общий, сырьевой, финансовый, транспортно-хозяйственный цех и отдел охраны.

В 1996 г.: был организован торгово-коммерческий центр во главе с директором, в состав которого вошли отдел маркетинга, ОМТС, торговый отдел и который был подчинен заместителю директора по коммерческим вопросам;

- вместо должности начальника отдела качества была введена должность заместителя главного инженера по качеству;

- вместо должности начальника технического отдела была введена должность заместителя главного инженера по подготовке производства — начальника технического отдела.

Несмотря на постоянное совершенствование, по мнению руководства льнокомбината, действующая организационная структура не соответствует главной цели предприятия – выходу из кризиса и снижает эффективность управления. В связи с этим возникла необходимость формирования новой организационной структуры управления АО «Лен», для чего была разработана соответствующая программа исследования.

Программа исследования включала определение целей, описание объекта исследования, формулировку основной концепции, методов исследования.

1. Разработка новой организационной структуры управления включает анализ системы управления и выработку мер по совершенствованию действующей оргструктуры, в том числе:

- выявление и систематизацию основных недостатков системы управления АО «Лен» по отношению к главным целям его деятельности (ориентации системы управления на цели и стратегию);
- определение основных направлений анализа системы управления;
- разработка предложений по совершенствованию существующей организационной структуры.

2. Система управления АО «Лен» исследуется на трех уровнях, включая уровень среднего звена (отделы, цехи). Анализируются общая организационная структура, функциональное обеспечение управления, основные характеристики руководителей служб и подразделений, укрупненные взаимосвязи между группами подразделений системы управления.

3. Диагностика и анализ системы управления проводились параллельно с выполнением работ по реорганизации и совершенствованию управления предприятием. Реструктуризация управления является одним из необходимых условий радикального улучшения производственно-хозяйственной деятельности, выхода предприятия из кризисной ситуации. Диагностика и анализ системы управления направлены на выявление и систематизацию основных недостатков управления. Недостатком управления следует считать любой фактор (организационная структура, подразделение, руководитель, документ и т.д.), отрицательно воздействующий на конечные результаты работы предприятия. Наиболее важными, по мнению производителей, следует считать недостатки управления, отрицательно воздействующие на производственный процесс, реализацию продукции, прибыль предприятия.

4. Для сбора данных использовалось анкетирование. Были разработаны три анкеты, преследующие связанные цели.

Цель 1 (анкета 1). Диагностика ошибок в системе управления по критерию его эффективности.

Цель 2 (анкета 2). Недостатки в системе управления как факторы, влияющие на конечные результаты работы АО. Здесь выявлялись следующие показатели:

- уровень выполнения планов, качество продукции, прибыль;

- несвоевременность обеспечения технологических работ и поступления информации;
- незавершенность поставляемых полуфабрикатов, низкое качество технологической информации;
- избыточность работ, выполнение несвойственных функций. Цель 3 (анкета 3). Состояние корпоративной культуры, моральный дух работников, настроенность на работу (в том числе это результат и плохого обучения и расстановки кадров). Состояние системы мотивации к активной деятельности.

По результатам проведенных исследований были сделаны следующие общие выводы:

1. Главным источником недостатков в системе управления является высшее руководство АО. Наиболее существенными причинами в проявлении недостатков выступают ошибки в организации планово-экономической деятельности, определении стратегии развития льнокомбината, текущем планировании и оперативном учете, оценке обоснованности и принятия решений, а также в организации их исполнения. В несколько меньшей степени при чинами являются действующая организационная структура и обеспечение управления.

2. Важным источником недостатков в системе управления является группа подразделений, непосредственно воздействующих на величины и распределение непроизводительных расходов и затрат. К таким подразделениям относятся отдел материально-технического снабжения, отдел комплектации и планово-экономический отдел. Наиболее вероятными общими причинами отрицательных воздействий данных подразделений на конечные результаты являются неупорядоченность структуры управления экономикой предприятия, функциональных связей между производством и инженерным обеспечением. Необходимо отдельно проанализировать деловые качества начальника ОМТС и его заместителей.

3. Основные недостатки в работе производственных подразделений обусловлены воздействием со стороны высшего руководства.

4. Основными причинами недостатков, обусловленных управлением, являются следующие:

- оплата и стимулирование труда;
- информационное обеспечение процесса планирования данными о рынках, конкурентах, возможностях развития рынков сбыта;
- материально-техническое снабжение;
- трудовая дисциплина;
- внутренняя организация и недостаточные деловые качества отдельных руководителей.

5. В деятельности комбината не учитываются условия рыночной экономики:

- отсутствует ориентация на потребителя;
- отсутствует информация о конкурентах;
- нет мониторинга среды;

- отсутствует межфункциональная начальная координация. Существующая организационная структура не адаптирована к условиям рыночной экономики. Отдел маркетинга выполняет функции отдела сбыта и не занимается исследованием рынка. В результате в целом не создается необходимая потребительная ценность товара, устраивающая потребителя. Показатели работы комбината ниже среднерыночных.

6. Существующая организационная структура не соответствует стратегическим целям комбината и реализуемой стратегии.

Проведенные исследования, выявившие очевидные недостатки, обусловленные действующей организационной структурой, дали основание для формирования нового исходного варианта структуры управления.

Стабильное финансовое положение предприятия во многом определяется адекватностью выбранной стратегии развития предприятия условиям внешней среды. Отсюда, в структуру управления целесообразно ввести группу стратегического планирования, непосредственно подчинив ее генеральному директору. В состав группы должны войти специалисты по маркетингу, производству, персоналу и финансам. Для обеспечения информационной поддержки необходимо включить в структуру группы стратегического планирования информационно-вычислительный центр. Основной функцией такой группы будет являться анализ информации о состоянии рынка и внутреннего потенциала, разработка стратегических планов. Концентрация в узле связанных функций позволяет упростить механизм координации. Например, для того чтобы организационная структура отвечала требованиям рынка, целесообразно включить в предлагаемый вариант должность заместителя генерального директора по маркетингу и подчинить ему отдел маркетинга, отдел снабжения, торгово-выставочный центр и художественную мастерскую.

Такое положение решает проблему координации в функциональной области, создает условия для рационализации межфункциональных связей в рамках линейно-функциональной структуры.

Производственные проблемы в предлагаемой структуре управления отнесены к ведению заместителя генерального директора по производству и его помощников – технического директора, отвечающего за подготовку производства, начальника отдела охраны труда и техники безопасности и начальника производства, которому подчиняются основные цехи.

Финансовая деятельность предприятия реализуется заместителем генерального директора по финансовой деятельности и подчиненным ему планово-экономическим отделом, финансовым отделом и бухгалтерией.

Главным стратегическим ресурсом предприятия в настоящее время является персонал. Поэтому целесообразно ввести в структуру управления должность заместителя генерального директора по персоналу и подчинить ему отдел кадров, отдел повышения квалификации, отдел социального развития и общий отдел.

Текущие хозяйственные вопросы будет вести заместитель генерального директора по АХО с подчинением ему ремонтно-строительного участка,

транспортно-хозяйственного цеха, жилищно-коммунального отдела, отдела охраны, детских учреждений и столовой.

Рационализация организационной структуры должна идти по пути получения необходимых результатов самым экономичным путем.

Несомненно, все подразделения могут функционировать эффективно лишь тогда, когда во главе их стоят способные руководители с широким пониманием своих задач и ответственности, когда эти задачи и ответственность осознаются всеми работниками предприятия.

Важным является вопрос соотношения организационной структуры управления как жесткой системы, так и властных отношений. Противоречия в соотношении снижают эффективность управления. Важно достигнуть цели организации через реализацию стратегии. Вместе с тем, властные отношения только усиливают возможности организационной структуры управления, повышают ее эффективность.

Важной стороной вопроса является уровень корпоративной культуры и степень видения персоналом перспектив компании. Если организационная структура управления – это видимая часть реализации стратегии, то корпоративная культура в виде процедур и правил – это реальная реализация управления в действиях работников. Анализ опыта российских предприятий показывает, что эффективная реализация возможна благодаря двум составляющим. Первая – рациональные нормы и правила деятельности работников. Второе – уровень понимания стратегии компании всеми категориями работников. В этой проблеме эффективны такие инструменты, как семинары, рекомендуемые многими авторами.

Предлагаемая схема организационной структуры АО «Лен» основана на функциях, а не на личностях. Определено вертикальное направление полномочий, а процесс принятия решений распространен на все уровни руководства. Таким образом, при разработке структуры полностью соблюден принцип централизованного стратегического планирования и контроля, а также выполнения некоторых других функций, касающихся всего комбината, наряду с децентрализованным оперативным контролем и полным учетом деятельности.

Предлагаемый вариант организационной структуры в процессе дальнейшего анализа может корректироваться и изменяться на основе дополнительных сведений, полученных в результате ее апробации, или по другим причинам.

Задания по практической ситуации:

1. Изобразите организационные структуры управления по годам.
2. Дайте характеристику задач управления и новой организационной стратегии, реализуемой обновленной организационной структурой управления
3. Каким образом в новой организационной структуре управления обеспечивается процесс коммуникаций?
4. Каким образом в новой организационной структуре управления обеспечивается координируемость?