

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Коммерция и организация экономической деятельности»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.18 Прогнозирование и планирование

Направление подготовки (специальность) 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль образовательной программы Государственная и муниципальная служба

Форма обучения заочная

Оренбург 2016 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций

1.1 Лекция № 1 Популяционно-экологическая модель организации

1.2 Лекция № 2 Модель зависимости организации от ресурсов

1.3 Лекция № 3 Элементы проектирования организации

1.4 Лекция № 4 Связь оргпроектирования со стратегическим планированием

1.5 Лекция № 5 Сетевые и виртуальные организации

1.6 Лекция № 6 Функциональная, дивизиональная, матричная структура

1.7 Лекция № 7 Анализ документов. Диагностическое интервью

1.8 Лекция № 8 SWOT-анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы

2. Методические указания по проведению семинарских занятий

2.1 Семинарское занятие № С-1 Популяционно-экологическая модель организации

2.2 Семинарское занятие № С-2 Модель зависимости от ресурсов

2.3 Семинарское занятие № С-3 Элементы проектирования организации

2.4 Семинарское занятие № С-4 Связь оргпроектирования со стратегическим планированием

2.5 Семинарское занятие № С-5 Сетевые и виртуальные организации

2.6 Семинарское занятие № С-6 Функциональная, дивизиональная, матричная структура

2.7 Семинарское занятие № С-7 Анализ документов. Диагностическое интервью

2.8 Семинарское занятие № С-8 SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция №1 (3 часа).

Тема: «Популяционно-экологическая модель организации»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Представители популяционно-экологической модели организации
2. Основные положения и ограничения модели

1.1.2 Краткое содержание вопросов: *(тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)*

1.Представители популяционно-экологической модели организации

Анализируя процессы рождения, расцвета и упадка многих производственно-хозяйственных систем, М. Хэннон и Д. Фриман сделали заключение: внешняя среда любой организации состоит преимущественно из других организаций, так что существование каждой из них граничит с существованием организаций того же или других видов. Это заключение легло в основу концепции популяционной экологии. В концепции был сформулирован ряд утверждений.

1. Способность всего общества изменяться зависит от развития новых форм организаций. Если общество включает большое разнообразие форм организаций, то существует вероятность того, что одна или несколько из них могут подойти к новым условиям более подготовленными, преимущества этих новых условий могут быть быстро извлечены и общество будет развиваться быстрее. Если в обществе существует сравнительно немного организационных форм ПХС, то оно должно адаптироваться к изменениям путем модификации этих форм организаций или путем создания новых форм. Данный вывод полностью соответствует положению системного анализа: чем больше альтернатив в достижении цели, тем выше вероятность выбора наиболее эффективной, тем интенсивнее механизм отбора.

2. Развитие организаций во многом происходит так же, как популяции биологических видов: соответствующие условиям выживают и развиваются, а несоответствующие вымирают. Это напоминает известное эволюционное положение Ч. Дарвина о действии механизма отбора. Таким образом, изменения в обществе происходят в большей степени за счет роста новых организационных форм, чем за счет намеченных преобразований в уже существующих. Многие теоретики в области организации делают из этого положения далеко идущий вывод: изменения в ПХС во многом неконтролируемы. Таким образом, объяснение Дарвина, что одни формы удовлетворяют условиям и процветают, тогда как другие умирают, более логически обосновано, чем предположение, что управленцы достигают успеха в намеренной реорганизации ПХС для приведения их к современному состоянию.

3. Эволюция организаций — необязательно устойчивый процесс. Периоды быстрых изменений, когда создаются и испытываются новые формы, перемежаются относительно стабильными периодами, когда старые формы продолжают существовать. Это соответствует современным взглядам на эволюцию, называемую «пунктирным равновесием»: длительные периоды сравнительно уравновешенной стабильности прерываются короткими вспышками изменений. Например, число партий и партийных союзов в России не растет постоянно

2. Основные положения и ограничения модели

Метод популяционной экологии, получивший развитие в рамках организационной теории в 1970-х — начале 1980-х гг., сегодня вновь обретает популярность. Данное направление предлагает перенести аналогии из сферы биологической эволюционной теории в область теории организации. Объект исследования составляют популяции организаций, которые, с одной стороны, характеризуются общей структурой (организационной формой) (в биологии — фенотип), а с другой стороны, каждая из них обладает «компасами» (наборами отличительных признаков), образующими базовый материал (так называемый генотип) для эволюции. Представители популяционно-экологической теории утверждают, что факторы окружающей среды выбирают те признаки организаций, которые наилучшим образом подходят для окружающей среды. Иначе говоря, организация подстраивается под окружающую среду, в то время как последняя сама выбирает, каким организациям существовать дальше.

Популяционно-экологическая теория не предполагает, что изменения должны обязательно касаться сложных или комплексных организаций — организации изменяются, чтобы лучше соответствовать окружающей среде.

Теория естественного отбора базируется на четырех принципах.

1. Вариация — запланированные или незапланированные изменения в организационных формах.

2. Отбор — естественный отбор тех форм, которые подходят окружающей среде.

3. Сохранение — сохранение, дублирование и воспроизводство отобранных форм.

4. Борьба — борьба за существование.

Подчеркнем, что теория популяционной экологии сосредоточена на изменениях, хотя и призывает к удержанию позитивных признаков. Существует несколько школ популяционной экологии.

В США известна группа исследователей, изучающая проблемы «рождаемости» и «смертности» организации в составе популяции, а также самих популяций. По их мнению, с возрастом организации становятся инерционными и с трудом могут адаптировать свою структуру и стратегию к новым условиям.

Другая группа американских исследователей занимается внутриорганизационной эволюцией, считая, что важны прежде всего

внутренние селекционные мероприятия, особенно на уровне среднего менеджмента.

Школа Университета г. Санкт- Галлен (Швейцария) исходит из того, что надо как можно полнее учитывать сложность внешней среды, поэтому вариантность системы должна быть максимально высокой, что достигается путем стимулирования самоорганизации. Мюнхенская школа эволюционистов исследует так называемый менеджмент точек пересечения интересов, в рамках которого необходимо привлекать к принятию решений все заинтересованные стороны для интеграции различных точек зрения на создавшуюся ситуацию. По логике этих авторов, организации могут и должны привлекать для усиления собственных положительных признаков другие организации. По существу, сегодняшние интеграционные формы организации подтверждают справедливость теории естественного отбора.

Для эволюционной теории характерен принцип многих уровней, согласно которому любая система (организация) эволюционирует одновременно на нескольких внешних и внутренних уровнях, находящихся в интерактивной связи. Состояние на одном уровне часто отражается на активности других уровней. При рассмотрении всех уровней, как внутренних, так и внешних, становится очевидным, что для успеха организации в процессе отбора существенны не только экономические, но и общественные критерии эффективности. Принцип многих уровней указывает также, что на каждом из них действуют, хотя и в разной форме, два основных эволюционных правила. Сторонники данной теории (часто называемой естественным отбором) утверждают, что окружающая среда выбирает те признаки организаций, которые наилучшим образом подходят для нее, т.е. последняя развивается так, чтобы лучше соответствовать первой своими характеристиками.

При этом жизненный цикл организации имеет аналогию с жизнью человека и содержит стадии создания (рождения), роста, зрелости и упадка (отмирания). Рождение означает образование какой-либо организационной формы, которая получает на входе ресурсы и обеспечивает результат для определенных потребителей. Появившись, структура начинает развиваться и изменяться. Наиболее вероятное изменение, по мнению сторонников рассматриваемого подхода, – кончина. Причина кроется в неспособности новых организаций найти или создать свою нишу. Выживают те из них, которые формируют у себя характеристики, отвечающие требованиям внешней среды, ее критериям отбора.

Выводы:

1. Организация должна иметь такие характеристики, которые являются результатом приспособления к изменяющимся условиям внешней среды. Их формирование следует начинать не на стадии спада и отмирания, а при зарождении.

2. Организационные характеристики, соответствующие внешней среде, достигаются за счет непрерывного совершенствования управления.

3. Характеристики, позволяющие обеспечить гибкость организации (ее адаптивность к внешней среде), вырабатываются сознательно, используя имеющийся позитивный опыт. К ним можно отнести наличие процессно-ориентированных подразделений; департаментизацию по результату; централизацию стратегических функций и функций общего управления; децентрализацию основных и обслуживающих функций управления; создание матричных ячеек и проектных групп под цели инновационного развития; организацию межфункциональных команд специалистов, ориентированных на производство ключевых продуктов, ту или иную группу потребителей, конкретный рынок.

Целью любой организации должно стать развитие собственных характеристик в соответствии с изменяющимися параметрами внешней среды.

1. 2 Лекция №2 (2 часа).

Тема: «Модель зависимости организации от ресурсов»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Основные положения модели
2. Отличия от популяционно-экологического подхода
3. Ограничения модели

1.2.2 Краткое содержание вопросов: *(тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)*

1. Основные положения модели

Основные положения этой теории разработаны Джеральдом Саланчиком (Gerald Salancik), а также уже упомянутыми Джеффри Пфеффером и Говардом Олдричем. В какой-то степени эту теорию можно считать дальнейшим развитием концепции экологии популяций, но в направлении большей активности и рациональности организаций. В своих работах они сформулировали основные положения теории ресурсной зависимости, сводящиеся к следующему:

1) Ни одна организация не может создать все необходимые ей ресурсы, и организация не может делать все, чтобы сделать ее самодостаточной. Поэтому она берет их из внешней среды, которая понимается как совокупность ресурсных ниш, другими словами, организаций – источников ресурсов.

2) Суть взаимодействия организации с внешней средой (другими организациями) – стремление снизить ресурсную зависимость от других и повысить их зависимость от себя. Степень зависимости организации от других определяется важностью нужного ресурса, монополией другой организации на контролируемый ресурс и Способностью организации, контролирующей ресурс, распоряжаться им.

3) Баланс организации с внешней средой достигается через сознательную адаптацию к ее изменениям и активное воздействие менеджеров на внешнюю среду. В отличие от популяционно-экологической концепции, теория ресурсной зависимости предполагает, что организация сама определяет адекватную стратегию взаимодействия с другими организациями и воздействия на них, направленную на снижение зависимости от других и повышение предсказуемости внешней среды.

Эта теория сейчас весьма популярна, особенно в среде современных российских менеджеров-практиков. Не зря же именно в России очень распространен такой термин как «административный ресурс». Часто бывает так, что выживание российской организации впрямую зависит от степени доступа как раз к этому виду ресурсов.

2. Отличия от популяционно-экологического подхода

В отличие от популяционно-экологической концепции, теория ресурсной зависимости предполагает, что организация сама определяет адекватную стратегию взаимодействия с другими организациями и воздействия на них, направленную на снижение зависимости от других и повышение предсказуемости внешней среды.

Модель зависимости от ресурсов не имеет дела с процессом отбора, который является основополагающим для популяционно-экологической модели. Вместо того чтобы рассматривать отбор исключительно с точки зрения отбора окружающей средой подходящих организационных форм, модель зависимости от ресурсов рассматривает, каким образом организации взаимодействуют с окружающей средой с целью обеспечения собственного выживания и процветания. Однако окружающая среда все равно остается ключевым фактором. Aldrich и Pfeffer (1976: с. 89) утверждают, что в окружающей среде содержится много ограничений, неопределенностей и случайностей, с которыми сталкиваются организации. Организационные единицы, способные противостоять ограничениям, неопределенностям и случайностям, становятся наиболее могущественными (Hickson и другие, 1971). Распределение власти внутри организации имеет решающее значение при определении природы сделанного выбора, тем самым связывая окружающую среду с выборами, произведенными властными структурами организации. Особое внимание, уделяемое власти внутри организации, необходимо, поскольку решения принимаются в политическом контексте. Модель зависимости от ресурсов придает особое значение межорганизационным различиям мощностей и игнорирует их иерархические различия. Иерархические различия мощностей должны рассматриваться в любом анализе стратегического выбора, поскольку подобные различия могут аннулировать межорганизационную борьбу за власть. Вполне возможно, что властные отношения между единицами, такими как отдел маркетинга и производственный отдел, имеют решающую роль в определении того, кто поднимется по иерархической лестнице, но когда иерархия установлена, та власть, которая займет место на самом верху организации, окажется основополагающей при принятии стратегических решений. Независимо от источника власти стратегические выборы, конечно же, остаются связанными с воздействиями окружающей среды. Опять-таки, понятие целей в сфере принятия решений в эту модель не включается.

3. Ограничения модели

Развитие организации в зависимости от ресурсов основано на выделении ключевых для нее видов, а затем разработку стратегии их рационального использования.

Развитие организации предполагает следующие варианты:

- а) внутренний рост за счет собственных ресурсов;
- б) слияние, поглощение как средство увеличения ресурсов;
- в) перераспределение внутренних ресурсов, сосредоточение их на приоритетных направлениях;
- г) прекращение неприоритетного направления, не обеспеченного ресурсами, посредством продажи акций и активов либо внутренней ликвидации – переориентации;
- д) обособление, передача вида деятельности, не обеспеченного ресурсами, другому исполнителю на договорной основе, через продажу или выделение активов.

Исходная посылка данной теории – организации не просто играют роль пассивного созерцателя внешних воздействий (что, в частности, подразумевается популяционно-экологической теорией), а пытаются управлять внешней средой для достижения

собственных выгод. При этом ни одна организация не способна создать все необходимые ей ресурсы (в качестве таковых могут рассматриваться сырье, финансы, персонал, набор услуг или производственных операций, продуктовые и технологические новации и т.д.). Более того, не каждый вид деятельности можно осуществить внутри организации, чтобы сделать ее самодостаточной.

Организация имеет стратегический выбор. Решение формируется в условиях наличия ряда альтернатив при активном влиянии на окружающую среду. Возникающие изменения, например развитие организации через трансформацию (слияние, поглощение, кооперацию) и другие межорганизационные соглашения, являются результатом сознательных, запланированных реакций на воздействия среды. Так, в автомобильной промышленности начиная с 80-х годов прошлого века многие компании отказались от собственного производства различных деталей и комплектующих и закупают их у внешних источников – субконтракторов. В 90-е годы доля собственного производства по большей части позиций приблизилась к нулю⁸.

По мнению приверженцев теории зависимости от ресурсов, развитие организаций шло по пути создания интегрированных корпоративных структур, ведущих совместную деятельность на основе консолидации активов или договорных отношений. В мировой практике широко используются такие их формы, как концерны, холдинговые компании, финансово-промышленные группы, консорциумы, стратегические альянсы, сетевые организации. Они являются следствием стратегического выбора в условиях ограниченности ресурсов.

В настоящее время все большую привлекательность приобретают “мягкие” интеграционные образования в виде сетевых организационных форм. Они создаются на базе договорных отношений по взаимовыгодному обмену ресурсами. Организация, участвующая в договоре, специализируется на ключевых для нее видах работ, т.е. тех, которые обеспечивают ей конкурентные преимущества. Остальные функции передаются другим членам сети – тем, которые могут выполнять их наиболее эффективно. При таком ведении бизнеса преимущество в использовании ресурсов достигается за счет того, что организация не содержит все необходимые для производства ресурсы, а задействует активы других фирм, которые могут находиться в различных точках цепочки ценности. Причем основа успеха развития организации – взаимосвязь, взаимозависимость, создание возможностей успеха для других, а также единение интеллекта, информации и идей.

Цель управления развитием состоит в организации внешних хозяйственных связей.

Итак, исходя из теоретических основ существования организации можно выделить шесть целей ее развития, баланс между которыми должен быть соблюден в соответствующей программе. Направления действий по каждой из них должны формироваться с учетом специфики организации.

1. 3 Лекция №3 (2 часа).

Тема: «Элементы проектирования организации»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Разделение труда
2. Тип организационной структуры
3. Масштаб управляемости и иерархия уровней управления
- 4.

1.3.2 Краткое содержание вопросов: *(тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)*

1. Разделение труда

В любой организации существует разделение труда между подразделениями и работниками.

Горизонтальное разделение труда – разделение объема работы на части на одном уровне управления.

Вертикальное разделение – разделение работ между работниками и подразделениями организации, находящимися на разных уровнях управления, другими словами, отделение действий от управления этими действиями.

Уровень специализации отражает степень разделения труда, при высокой степени специализации каждый работник выполняет узкий набор функций, задач и работ, при низкой – набор задач и функций широкий. Хотя специализация имеет ряд преимуществ, таких как повышение производительности труда, улучшение качества работы, однако, следует отметить, что слишком узкая специализация приводит к монотонности труда, что снижает мотивацию и удовлетворенность трудом, уводит общую цель организации от работника, увеличивает потребность в координации работ.

2. Тип организационной структуры

Каждая организация характеризуется своей организационной структурой, однако, можно выделить определенные типы структур.

ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА - иерархический способ распределения многофункциональных задач, ресурсов и властных полномочий в подразделениях организации.

Характеризуется только вертикальными связями, однотипностью выполняемых подразделениями задач, отсутствием гибкости. Используется чаще всего либо в малых организациях, либо на низших уровнях управления в больших.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА - иерархический способ распределения специализированных задач и ресурсов с делегированием властных полномочий

Данный тип основан на функциональной специализации, стимулирует развитие профессионализма, но чаще всего используется не в чистом виде, а в органическом сочетании с линейной структурой, образуя линейно-функциональную.

Эти структуры не обладают достаточной гибкостью и адаптивностью к изменяющейся внутренней и внешней среде организации.

Характеристики, аналогичные линейно-функциональным структурам, имеют и линейно-штабные, характеризующиеся созданием при руководителях разных уровней штабов по отдельным специализированным функциям.

ШТАБНАЯ СТРУКТУРА - иерархический способ делегирования задач и совещательных полномочий подразделениям организации.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА иерархический способ распределения специализированных задач и ресурсов по каждому продукту автономно.

Переход к такой структуре оправдан, когда в рамках функциональной структуры руководство не может уже эффективно осуществлять стратегическое руководство. В рамках организации выделяются тогда автономные направления и, в соответствии с диверсификацией ее деятельности, у каждого из этих направлений появляется свой руководитель и своя линейно-функциональная структура. Структурирование может быть не только по продукту, но и по территориальному признаку.

МАТРИЧНАЯ (ПРОЕКТНАЯ) СТРУКТУРА - неиерархический способ распределения задач и ресурсов в подразделениях организации с временным делегированием властных полномочий.

Эта структура наиболее адаптивна к изменениям внешней среды с максимально эффективным использованием персонала. В одну команду, для осуществления конкретного проекта собираются специалисты из различных подразделений организации, которой руководит менеджер проекта. После завершения проекта, работники возвращаются в свои подразделения. Существует множество горизонтальных связей и

двойное подчинение, нарушается принцип единоначалия, но достигается гибкость, оперативность.

3. Масштаб управляемости.

Масштаб управляемости (норма управляемости, интервал управляемости) – количество сотрудников, находящееся в подчинении у одного руководителя.

Иерархия управления – вертикальная соподчиненность уровней управления.

Уровень управления - часть организации, в рамках которой принимаются самостоятельные решения.

При проектировании организации происходит группирование работ, а значит, неизбежно возникает вопрос: сколько людей может быть объединено под единым руководством?

Выделим два типа масштаба управляемости: узкий и широкий.

Узкий масштаб характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя, тогда для соединения высшего уровня управления с низшим увеличится число уровней управления.

При широком масштабе управляемости наоборот, максимальное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней управления.

Каков же наиболее эффективный масштаб управляемости? Это будет зависеть от следующих факторов.

Факторы, влияющие на масштаб управляемости:

работа (сложность, схожесть, территориальная удаленность);

подчиненные (уровень развития и мотивированность),

руководитель (уровень профессионализма, уровень потребности в личных контактах с подчиненными);

организация (степень развития коммуникаций, стабильность)

В зависимости от состояния этих факторов определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости. Считается, например, что для руководителя высшего уровня управления организации число подчиненных не должно превышать 7, в то время как у руководителя низшего уровня может достигать 30.

Таким образом, масштаб управляемости определяет группирование работ по горизонтали, а иерархия уровней – по вертикали.

1. 4 Лекция №4 (2 часа).

Тема: «Связь оргпроектирования со стратегическим планированием»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Стадии оргпроектирования
2. Сущность стратегического планирования
3. Связь оргпроектирования со стратегическим планированием

1.4.2 Краткое содержание вопросов: *(тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)*

1. Стадии оргпроектирования

Организационное проектирование системы управления персоналом – процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций.

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектной подготовки, проектирования и внедрения.

Предпроектная подготовка включает в себя этапы:

§ разработка технико-экономического обоснования целесообразности и необходимости совершенствования системы управления) организацией (ТЭО) включает следующие разделы:

- § системное обследование состояния производства и управления;
- § системный анализ состояния производственной системы;
- § системный анализ состояния системы управления;
- § анализ соответствия системы управления производственной системе;
- § укрупненный расчет ожидаемых технико-экономических результатов;
- § экспертиза и утверждение технико-экономического обоснования
- § разработка задания на оргпроектирование системы (ЗО) управления включает разделы:
 - § формулировка результатов анализа состояния производства и управления;
 - § изложение требований к построению системы управления и содержанию общего рабочего проекта;
 - § разработка предложений по совершенствованию производственной системы и системы управления;
 - § требования к организации разработки, приемки, внедрения проекта, исходной информации для проектирования;
 - § расчет ожидаемых технико-экономических результатов;
 - § экспертиза и утверждение заданий на оргпроектирование.

Стадия проектирования

- § разработка организационного общего проекта системы управления организацией (ООП) включает:
 - § разработка проекта специализации производства и мероприятий по совершенствованию производственной системы
 - § разработка мероприятий по совершенствованию функциональных подсистем системы управления
 - § то же по целевым подсистемам
 - § то же по подсистеме линейного руководства
 - § то же по подсистемам обеспечения управления
 - § корректировка задания на оргпроектирование
 - § расчет ожидаемого экономического эффекта
 - § экспертиза и утверждение общего проекта
- § разработка организационного рабочего проекта системы управления организацией (ОРП) включает:
 - § подбор комплекса методических и нормативных документов на рабочее проектирование
 - § разработка проектной документации на систему управления в целом
 - § разработка проектной документации на функциональные подсистемы
 - § то же по целевым подсистемам
 - § то же по подсистеме линейного руководства
 - § то же по подсистемам обеспечения управления
 - § расчет ожидаемого экономического эффекта
 - § экспертиза и утверждение рабочего проекта

Стадия внедрения

- § внедрение проекта совершенствования системы управления организацией включает:
 - § материально-техническая подготовка к внедрению
 - § социально-психологическая подготовка к внедрению
 - § профессиональная подготовка управленческих работников
 - § разработка системы стимулирования внедрения проекта
 - § опытное внедрение и внедрение проекта
 - § контроль за ходом внедрения
 - § расчет фактического экономического эффекта
 - § приемка и оформление акта по внедрению проекта

2. Сущность стратегического планирования

Будучи функцией управления, стратегическое планирование является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегическое планирование является инструментом, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача - обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс стратегическое планирование включает четыре вида деятельности (функции стратегического планирования). К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и регулирование, организационные изменения.

1. Распределение ресурсов. Данный процесс включает планирование распределения ресурсов, таких как материальные, финансовые, трудовые, информационные ресурсы и т.д. Стратегия функционирования предприятия строится не только на расширении бизнеса, удовлетворении рыночного спроса, но и на эффективном потреблении ресурсов, постоянном снижении издержек производства. Поэтому эффективное распределение ресурсов между различными сферами бизнеса, поиск комбинаций их рационального потребления является важнейшей функцией стратегического планирования.

2. Адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова как приспособление предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования. Рыночная среда по отношению к субъектам хозяйствования всегда содержит благоприятные и неблагоприятные условия (преимущества и угрозы). Задача данной функции - приспособить хозяйственный механизм предприятия к этим условиям, т.е., воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Разумеется, эти функции выполняются также и в текущем управлении предприятием. Однако эффективность оперативного управления будет достигнута лишь в том случае, если конкурентные преимущества и барьеры будут предвидены заранее, т.е. спланированы. В этом отношении задача стратегического планирования состоит в том, чтобы обеспечить для предприятия новые благоприятные возможности посредством создания соответствующего механизма адаптации предприятия к внешней среде.

3. Координация и регулирование. Данная функция предполагает согласование усилий структурных подразделений фирмы (предприятий, производств, цехов) для достижения цели, предусмотренной стратегическим планом. Стратегия предприятия включает сложную систему взаимосвязанных целей и задач. Декомпозиция этих целей и задач предусматривает их деление на более мелкие компоненты и закрепление за соответствующими структурными подразделениями и исполнителями. Этот процесс происходит не спонтанно, а на плановой основе в стратегическом плане. Поэтому все компоненты стратегического плана должны быть увязаны по ресурсам, структурным подразделениям и исполнителям и функциональным процессам. Эта увязка обеспечивается системой формирования показателей планирования (см. главу 1), а также наличием на предприятии в аппарате управления соответствующего подразделения или исполнителя, отвечающих за координацию. Объектами координации и регулирования являются внутренние производственные операции.

4. Организационные изменения. Эта деятельность предусматривает формирование организации, которая обеспечивает слаженную работу персонала управления, развитие

мышления менеджеров, учет прошлого опыта стратегического планирования. В конечном счете данная функция проявляется в проведении различных организационных преобразований на предприятии: перераспределении функций управления, полномочий и ответственности работников аппарата управления; создания системы стимулирования, способствующей достижению цели стратегического плана и т.п. Важно, чтобы эти организационные изменения проводились не как реакция предприятия на сложившуюся ситуацию, что характерно для ситуационного управления, а были результатом организационного стратегического предвидения.

Стратегическое планирование как обособившийся вид управленческой деятельности предъявляет к работникам аппарата управления ряд требований, предполагает наличие пяти элементов:

- Первый элемент - умение смоделировать ситуацию.
- Второй элемент - способность выявить необходимость изменений в фирме.
- Третий элемент - способность разработать стратегию изменений.
- Четвертый - способность использовать в ходе изменений надежные методы.
- Пятый элемент - способность воплощать стратегию в жизнь.

Термин "стратегическое управление" был введен в обиход на стыке 60-70-х годов для того, чтобы внести различия между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Однако из этого не вытекает, что до указанного периода фирмы совершенно не выполняли эту функцию. Необходимость проведения различия между стратегическим и текущим управлением обусловлена, в первую очередь, двумя обстоятельствами: особенностями управления капиталом и управления производством; условиями осуществления бизнеса.

3. Связь оргпроектирования со стратегическим планированием

Связь проектирования организации со стратегическим выбором проявляется в том, что при проектировании организации большую роль играет то, какую идеологию ведения бизнеса исповедует руководство организации, а также то, как и на какого потребителя ориентирована организация и на каком рынке она собирается работать.

Организационное проектирование как процесс - это упорядочение организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности.

Предметом организационного проектирования на предприятии, в учреждении является система организации производства, труда и управления в организации в целом, в ее подразделениях или отдельных видах деятельности.

Целью организационного проектирования является разработка новых организационных систем или предложений по изменению существующих систем, а результатом - комплект технической, организационной и планово-экономической документации, необходимой для создания и осуществления на практике организационной, производственной системы. Проектирование рассматривается как процесс составления описания, необходимого для создания еще не существующего объекта; алгоритма его функционирования; предвидения последствий, к которым приведет появление объекта; определение мер по реализации проекта. Поэтому процесс организационного проектирования неразрывно связан с планированием. Планирование представляет собой процесс научного обоснования целей, приоритетов, определения путей и средств их достижения. На практике оно реализуется путем разработки планов. Его отличительной чертой является конкретность показателей, их определенность по времени и количеству.

При планировании разрабатывается комплекс мероприятий, который определяет последовательность достижения конкретных целей с учетом наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным звеном. Благодаря планированию обеспечивается увязка функций управления и отдельных структурных подразделений в непрерывном процессе достижения целей и совместной деятельности. Результатом

процесса планирования в организации является система взаимосвязанных документов - плано

1. 5 Лекция №5 (2 часа).

Тема: «Сетевые и виртуальные организации»

1.5.1 Вопросы лекции:

- 1.Состояние сетевых и виртуальных организаций
- 2.Перспективы развития сетевых и виртуальных организаций

1.5.2 Краткое содержание вопросов: *(тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)*

1.Состояние сетевых и виртуальных организаций

Переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. Впереди эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, исповедующих новые принципы менеджмента.

К началу нового века использование сетевых принципов организации компаний становится в западных странах ведущим направлением в менеджменте. Это обусловлено следующим:

- постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям;

- постоянным усложнением производственной и коммерческой деятельности компаний;

- повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);

- расширением пространства компании (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов);

- низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;

- стремлением к автономным формам труда;

- наличием межорганизационных систем информации и коммуникации.

Как мы уже отмечали выше, человечество вступило в новую стадию своего развития - "стадию построения информационного общества", а *информационное общество* можно охарактеризовать следующими особенностями, создающими необходимые условия для возникновения сетевых и виртуальных компаний:

- любой человек или группа лиц могут в любом месте и в любое время свободно иметь доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;

- любой человек или группа лиц умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;

- любой человек, группа лиц или общество в целом имеют необходимые технические средства, инфраструктуру и социальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации.

Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды компаний.

Переход к современным методам управления неразрывно связан с сетевыми компаниями, сетевыми организационными структурами. Впереди эпоха компаний-сетей и сетей из компаний, исповедующих новые принципы менеджмента.

К началу нового века использование сетевых принципов организации компаний становится в западных странах ведущим направлением в менеджменте. Это обусловлено следующим:

- постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям;

- постоянным усложнением производственной и коммерческой деятельности компаний;

- повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);

- расширением пространства компании (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов);

- низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;

- стремлением к автономным формам труда;

- наличием межорганизационных систем информации и коммуникации.

Как мы уже отмечали выше, человечество вступило в новую стадию своего развития - "стадию построения информационного общества", а *информационное общество* можно охарактеризовать следующими особенностями, создающими необходимые условия для возникновения сетевых и виртуальных компаний:

- любой человек или группа лиц могут в любом месте и в любое время свободно иметь доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;

- любой человек или группа лиц умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;

- любой человек, группа лиц или общество в целом имеют необходимые технические средства, инфраструктуру и социальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации.

Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды компаний.

Виртуальная организация — новейшая и потенциально наиболее важная форма бизнес-организаций из тех, что появились в течение последних десятилетий. Новая модель стала возможной в результате развития наисовременнейших технологий, самой значимой из которых является Интернет, и зависит от них. Она предлагает бизнес-сообществу возможность снизить издержки, повысить гибкость и предложить свой товар всему миру сразу. Активы теперь можно распределять, а не концентрировать; важность физического расположения сейчас влияет на эффективность гораздо меньше. Высокая скорость взаимного обмена информацией позволяет людям работать в команде, даже если их разделяют тысячи миль. Потребитель становится доступным; товары и услуги удается продавать без торговых фирм, не видя покупателя и не тратя время на операции погрузки-разгрузки товара. Все это открывает множество возможностей. Современные технологии создают новые экономические формы. Их выгоды превозносились до небес и широко рекламировались, особенно в конце 1990-х гг., в них было вложено немало инвестиций и от них многое ожидалось. Об этих новых организациях говорили только в превосходных степенях. Но все это были скорее мечты, чем реальность.

Виртуальные организации нельзя рассматривать как формулу легкого успеха: просто приняв новую модель, вам не удастся автоматически снизить издержки и увеличить прибыль. Скорее виртуальные организации представляют собой сложную идею, приступать к реализации которой следует очень внимательно; подобно всем сложным концепциям, эта также не лишена риска.

Очевидно, что определения виртуальных организаций, как правило, слишком туманны. Это не удивительно, так как сама концепция совершенно намеренно не структурируется и остается подвижной, чтобы, по крайней мере — отчасти, избежать

жесткой иерархии и бюрократизации, которые нередко присущи традиционным организациям. Вместо того чтобы предлагать единственное определение виртуальных организаций выделить черты, которые характерны для большинства из них.

Незначительная физическая структура у виртуальных организаций она гораздо менее развита, чем у традиционных. Материальные активы виртуальных организаций, например, офисные здания, склады и др., не так велики, и те, что имеются в наличии, как правило, распределены географически. Если рассматривать ситуацию с точки зрения эксплуатации, то небольшие, децентрализованные объекты предпочтительнее огромных и сконцентрированных в одном месте.

Гибкость и ответная реакция: виртуальные организации можно (по крайней мере, теоретически) сформировать из различных несопоставимых элементов для реализации определенной бизнес-цели и демонтировать после ее достижения. Кроме того, удастся быстро реструктурировать и заново разворачивать активы, если этого требует изменившаяся стратегия. Так как эксплуатационные издержки низки, то снижаются затраты и риски при реализации радикальных изменений курса. Из всех требований, предъявляемых к виртуальным организациям, это, вероятно, кажется наиболее спорным. Именно здесь, очевидно, кроется потенциальная возможность гибкости виртуальных организаций; однако, чтобы ее реализовать, требуется гибкость в работе менеджеров и сотрудников. Для внедрения инноваций нужны новые подходы к стратегии управления персоналом.

Доверие коммуникационным технологиям. Голдмен и др. определяют виртуальные организации как «новую модель организации, в которой технологии используются для динамической связи людей, активов и идей». Однако они допускают оговорку, что, «хотя технологии в конце концов в значительной степени облегчат работу виртуальных организаций, они не станут существенным условием». Современные информационные и коммуникативные технологии играют центральную роль, и многие считают их ядром концепции виртуальных организаций. На некотором уровне это верно. Интернет и другие технологии, которые создаются и развиваются в наши дни, становятся критически важными. Каждой организации требуется структура, которая определяет ее и придает ей форму. Традиционные компании используют физическую структуру, например офисное здание; в виртуальных организациях для тех же целей служит сеть коммуникаций. Технологии представляют собой инструмент, который позволяет выполнять работу. Они облегчают работу организаций, но не являются самими организациями — точно так же, как мы не можем сказать, что офисное здание является традиционной компанией или представляет собой компанию.

Мобильность работы: использование сетей коммуникаций, а не зданий и физических активов означает, что в наше время физическое местоположение работы менее важно. В результате отпадает необходимость в том, чтобы отделы и команды работали в тесном физическом контакте друг с другом. Проектные команды могут быть собраны — и во многих отраслях, например в издательском деле, так и происходит — из отдельных сотрудников, проживающих в различных странах; они будут работать вместе, но никогда не увидят друг друга. Нет необходимости выполнять работу в офисе. Бликер считает, что все более верным становится правило: офис там, где работают, а не наоборот.

Отсутствие границ и вовлечение: по своему характеру виртуальные организации сознательно размыты. Они не ограничены так, чтобы мы воспринимали их как отдельные, законом определенные организации или компании (и здесь, конечно же, кроется иной уровень сложности). Они способны — и нередко это происходит на самом деле — объединять поставщиков и дистрибьюторов в тесные цепочки поставок, что бывает трудно заметить, где кончается одна компания и начинается другая.

Говоря о виртуальных организациях, мы подразумеваем организации с виртуальными элементами (или, если это вам больше по душе, виртуальные организации с материальными элементами). Отличие может показаться несущественным, однако это не

так. В виртуальных организациях по-прежнему используются материальные элементы: во-первых, когда приходится иметь дело с новым окружением, требуется обучение новым навыкам, и, во-вторых, менеджерам также необходимо обучение и практика в области базовых навыков управления.

2. Перспективы развития сетевых и виртуальных организаций

Развитие сетей является неотъемлемой частью надвигающейся информационной экономики, основанной на знаниях. Сети - это гибкие горизонтальные управленческие структуры, функционирующие за счет наиболее удачного сочетания формальных и неформальных порядков, позволяющих более эффективно распределять ресурсы между участниками и достигать максимального синергетического эффекта от их использования. Однако в связи с этим возникает самая сложная проблема функционирования сетей - проблема распределения сетевого эффекта. Сетевой подход является перспективным направлением развития для российской промышленности. Большинство наших крупных корпораций, финансово-промышленных групп строят и реализуют организационные структуры по унитарному и холдинговому типу (У-форма и Х-форма), которые менее приспособлены для работы в условиях постиндустриальной экономики и мешают развитию конкурентоспособности как отдельных элементов корпораций, так и корпорации в целом. Глобальная экономика диктует свои правила игры и требует большей гибкости от крупных промышленных предприятий. Следовательно, переход на сетевые формы организации бизнеса является важным и перспективным направлением развития экономики России.

1. 6 Лекция №6 (2 часа).

Тема: «Функциональная, дивизиональная, матричная структура»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Основные параметры
2. Условия применения структур

1.6.2 Краткое содержание вопросов: *(тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)*

1. Основные параметры

Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

Основные преимущества функциональной структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;

- использование в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- снижение риска ошибочных решений;
- исключение дублирования в выполнении управленческих функций.

К недостаткам функциональной структуры можно отнести:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами; снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений;
- снижение персональной ответственности за конечный результат;
- сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Дивизионная структура иногда называется товарной структурой, программной структурой или структурой самодостаточных бизнес-единиц. Каждый из этих терминов означает одно и то же: различные отделы объединяются вместе для получения единого организационного результата – товара, программы или услуги для единичного покупателя.

Главное отличие дивизиональной структуры от функциональной состоит в том, что управленческая цепочка для каждой функции сходится в дивизиональной иерархии на более низком уровне. В дивизиональной структуре различия мнений между отделами будут урегулированы на уровне подразделения-дивизиона, а не руководителя компании.

В дивизиональной структуре подразделения создаются как автономные единицы с собственными функциональными отделами для каждого подразделения.

можно кратко выделить достоинства и недостатки дивизионального подхода к организационной структуре:

Достоинства дивизионального структурного подхода.

Быстрая реакция, хорошая адаптируемость к нестабильной внешней среде.

Стимулирует повышенное внимание к потребностям покупателей.

Отличная координация действий функциональных подразделений.

Недостатки:

Дублирование ресурсов в подразделениях.

Менее высокий уровень технического развития и специализации в подразделениях.

Слабая координация взаимодействия подразделений.

Матричная структура управления.

В современных условиях часто фирмы ориентируются на несколько видов деятельности. Это позволяет фирмам в любой момент отказаться от того направления деятельности, которое в данный момент стало неконкурентоспособным.

Возникла необходимость в переходе к более гибким структурам, которые могли бы сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Как правило, такие структуры формируются на временной основе, на период реализации проблемы или достижения поставленной цели. Примером гибкой структуры является **матричная форма организации управления**.

Матричная структура представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществляется начальниками отделов. Организация выполнения проектов осуществляется руководителями проектов. Эта структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, с другой стороны —

руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями в соответствии с запланированными сроками выполнения данного проекта. При такой системе у руководителя проекта две группы подчиненных: постоянные работники проектной группы и работники других функциональных отделов, которые подчиняются ему временно, при этом сохраняется их административная подчиненность непосредственным руководителям функциональных отделов.

В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

Преимущества матричной системы управления:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений) и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений), при этом руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;

- четкое разграничение ответственности по проектам;

- высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;

- хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;

- простота разработки и реализации единой политики.

Недостатки матричной структуры:

- проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;

- трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;

- возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;

- трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе;

- возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами;

- трудности и длительность согласования при принятии решений.

2. Область применения

Функциональная структура управления

Область применения: однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия.

Дивизиональная структура управления

Область применения: широко используются в практике управления диверсифицированными (многопродуктовыми) компаниями и при значительной территориальной разобщенности подразделений. Их применяют, например, крупные машиностроительные предприятия (автомобилестроительные) и коммерческие банки с развитой филиальной сетью.

Матричная структура управления

Область применения: матричные структуры получили широкое распространение в высокотехнологичных и быстро развивающихся отраслях - химическая и фармацевтическая промышленность, электроника, медицина.

1. 7 Лекция №7 (2 часа).

Тема: «Анализ документов. Диагностическое интервью»

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Метод анализа документов в организации
2. Сущность диагностического интервью
3. Основные типы диагностического интервью

1.7.2 Краткое содержание вопросов: *(тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)*

1. Метод анализа документов в организации

Метод анализа документов – метод сбора данных в ходе проведения исследований систем управления, основанный на применении информации, зафиксированной в письменной или печатной форме, на магнитной пленке, в электронном виде, в иконографической форме и др.

Анализ документов — это совокупность методических приемов и процедур, применяемых для извлечения из документальных источников социологической информации при изучении социальных процессов и явлений в целях решения определенных исследовательских задач. Круг документов, содержащих в себе интересующую социолога информацию, настолько широк и настолько информативен вследствие чрезвычайной широты и разнообразия, отображаемых в них различных сторон социальной действительности, что практически любое конкретное социологическое исследование должно начинаться с анализа существующих по исследуемой проблеме документов. В классическом социологическом исследовании используются преимущественно два вида анализа документальной информации:

неформализованный (традиционный);

формализованный.

В свою очередь, *формализованный* вид анализа может быть представлен контент-анализом.

Традиционный анализ документальной информации
Традиционный анализ документов представляет собой совокупность определенных логических построений, направленных на раскрытие основного содержания изучаемого материала.

Традиционный анализ документов состоит из исследования содержания документов:

- его авторов;
- целей создания;
- форм и видов;

- надежности документов;
- достоверности используемой информации.

Данный метод используется при анализе:

- функциональных обязанностей в сочетании с анализом приказов о поощрении;
- справок по результатам проверки деятельности подразделений;
- писем, жалоб, приходящих в аппарат управления.

Неформализованный анализ основывается на «понимающем» восприятии текста: выделении блоков идей, соответствующих целям анализа. Дело в том, что в большинстве случаев интересующая социолога информация, содержащаяся в документах, присутствует в них в неявном, скрытом виде, в форме, отвечающей целям, во имя которых документ был создан (статистический отчет, закон, информационное сообщение и т.п.), а это далеко не всегда совпадает с интересами и задачами социологического анализа. Традиционный анализ позволяет преобразовать первоначальную форму информации, содержащейся в документе в ту форму информации, которая интересует исследователя. Такое понимание текста достигается за счет усилий ума: использование логических операций синтеза, анализа, сравнения, оценивания и т.д.

Формализованный анализ.

Формализованный анализ документов – метод сбора данных при помощи количественного описания имеющейся информации в документах. Анализу подвергаются различные источники информации:

- официальные документы организации (устав, указы, приказы и др.);
- логотипы;
- эмблемы;
- этикетки;
- видеозаписи;
- газетные и журнальные статьи;
- фотографии и др.

Именно как альтернатива традиционным неформализованным методам анализа документов возникли формализованные стандартизированные методы анализа содержания документальных источников. Они стали складываться в сфере социологических исследований средств массовой коммуникации, и в первую очередь – газет и журналов. Объективной предпосылкой возникновения этих методов стала массовизация информационных и пропагандистских процессов, рост читательской аудитории и увеличение числа источников печатной информации и объема содержащейся в ней информации.

Контент-анализ.

Процедура формализованного анализа документов заключается в выделении в изучаемом тексте определенных, интересующих исследователя элементов содержания, классификации выделенных элементов, в соответствии с концептуальной схемой исследования, последующем их подсчете и количественном анализе. Контент-анализ основан на стандартизации процедур поиска, определении в содержании изучаемого документа единиц счета, в качестве каковых выступают отдельные слова (термины, имена политических деятелей, названия партий и движений, географические названия и т.п.), суждения, выраженные в форме предложений, абзацев, фрагментов текстов, оценки, точки зрения, аргументы, а также различные виды публикаций (по тематике, жанру, типам авторов и др.). Определение единиц счета зависит от целей исследования.

Содержательным ядром контент-анализа выступает *логическая модель предмета* анализа, в которой взаимодействуют три элемента: 1) категориальная модель предмета анализа; 2) система единиц анализа; 3) меры (единицы) измерения.

Таким образом, параметр контент-анализа жестко задан проблемой и задачами исследования, а категории анализа более гибко приспособлены к тому процессу или явлению, которое предстоит анализировать, и тем задачам, которые придется решать в

процессе исследования. Следовательно, каждый параметр контент-анализа может быть представлен в виде определенного набора, а еще лучше (особенно если необходимо учитывать характер взаимосвязей между различными аспектами изучаемого признака) в виде целостной системы категорий анализа.

2. Сущность диагностического интервью

Интервью является наиболее популярным методом сбора первичной информации в практике диагностики организационных проблем. Выбор формы проведения интервью зависит от квалификации консультанта и характера диагностических задач. Консультант имеет либо заранее разработанный вопросник, которому он следует в процессе интервью (стандартизированное интервью), либо план интервью, который в ходе беседы с респондентом может меняться при сохранении общей цели опроса (нестандартизированное интервью). Обычно при первичной диагностике организации выбирают нестандартизированное интервью, которое может длиться от 30 минут до 1,5-2 часов. При этом беседа протекает в режиме диалога, т.е. равного обмена мнениями и суждениями.

Консультант может получать информацию не только из прямых ответов респондента, но также из замечаний, комментариев, высказываний, шуток и жестов, которые их сопровождают. Основной ошибкой при интервьюировании является повышенная активность консультанта.

Использование этого метода требует от проводящего интервью умения вступать в контакт, слушать, управлять беседой, импровизировать. Однако не имеет смысла проводить беседу, когда опрашиваемый явно отказывается сотрудничать.

Интервью можно проводить не только с одним человеком, но и одновременно с небольшой группой людей. Однако группа может оказывать на людей сдерживающее воздействие, они могут быть менее откровенными в своих ответах, особенно в присутствии вышестоящих в служебной иерархии лиц.

Интервью (чаще индивидуальные, чем групповые) являются наиболее распространенным методом сбора диагностической информации. Преимущество интервью заключается в том, что каждый ответ может быть проверен и отработан, что положительно сказывается на полноте, глубине и определенности получаемой информации. Однако проведение интервью требует значительных затрат времени и средств, а также высоких профессиональных качеств консультанта-интервьюера.

3. Основные типы диагностического интервью

Виды диагностического интервью.

Критерием деления выступает:

- наличие или отсутствие заранее подготовленного плана или программы.
- на чьей стороне находится инициатива проведения интервью, и как следствие этого диагностическое интервью может быть управляемым (программным интервью), и неуправляемым (напрограммированное интервью).

При неуправляемом диагностическом интервью инициатива на стороне клиента. Беседа исповедального характера, рассказ клиента о себе без вопросов. Психолог не должен быть пассивен, позиция активного слушателя; принцип недирективной терапии: контакт, эмпатия, принятие человека, с уважением относится к позиции клиента, не оценивать клиента.

При управляемом диагностическом интервью психолог заранее составляет план беседы, инициатива на его стороне.

1) диагностическое интервью стандартизированное.

Определена жестко заданная тактика проведения интервью, вопросы задаются в строго определенной последовательности. Исключаются дополнительные воздействия на испытуемого.

Все клиенты в равном положении, можно сравнивать. Недостаток: Стандартизированное диагностическое интервью меньше похоже на естественную беседу, больше похоже на экзаменационный опрос, снижение искренности испытуемого, искажение ответов.

Стандартизированное диагностическое интервью можно проводить, когда у клиента существует установка на обследование, охотное сотрудничество, когда не надо создавать позитивную мотивацию.

Стандартизированное диагностическое интервью не применяют к маленьким детям, чаще используется при массовых опросах: получение большого количества сравнимой информации.

2) диагностическое интервью свободное. В этом случае психолог заранее наметил план и вопросы, но тактика свободная, нет жесткой последовательности вопросов. Каждый последующий вопрос с учетом ответа на предыдущий, что учитывает изменения в ходе беседы, сохранение естественности ситуации, и как следствие искренность ответов. Для этого нужно большое мастерство и опыт психолога. Свободное диагностическое интервью проводится при индивидуальном обследовании. Требуется проникнуть во внутренний мир, понять затруднения личности.

1. 8 Лекция №8 (3 часа).

Тема: «SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. В чем заключается метод SWOT-анализа
2. В чем заключается метод STEP-анализа
3. Сущность матрицы бостонской консультативной группы.
4. Преимущества и недостатки матрицы бостонской консультативной группы

1.8.2 Краткое содержание вопросов: *(тезисно изложить основное содержание рассматриваемых вопросов)*

1.В чем заключается метод SWOT-анализа

SWOT анализ *(перевод с англ. swot analysis)* — один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность свот анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом)^[1]. Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

Метод SWOT анализа — универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек. Существуют следующие виды SWOT анализа:

- SWOT анализ деятельности фирмы или производственного предприятия
- SWOT анализ деятельности государственной или некоммерческой организации
- SWOT анализ деятельности образовательного учреждения
- SWOT анализ определенной территории: страны, региона, района или города
- SWOT анализ отдельного проекта, отдела
- SWOT анализ определенного рынка или отрасли
- SWOT анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги
- SWOT анализ личности

Часто компании проводят SWOT анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Периодичность проведения SWOT анализа. Рекомендуется проводить SWOT анализа минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

2. В чем заключается метод STEP-анализа

PEST-анализ (иногда обозначают как **STEP**) — это инструмент, предназначенный для выявления политических (**Political**), экономических (**Economic**), социальных (**Social**) и технологических (**Technological**) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Особенности анализа

- **Интерпретация.** Принимающие решения специалисты организации часто сталкиваются с большими трудностями в определении сущности макросреды, а также границ ее поля деятельности. Факторами, отображающими проблемы интерпретации, служат структурирование значимых исследований, проявление финансового воздействия, синтезирование кратко- и долгосрочных результатов, недостаток вовлечения в анализ руководства высшего звена, сложности при осуществлении потенциальных возможностей в планах действия и время, и ресурсы, требуемые для проведения точного анализа.
- **Краткосрочная ориентация организаций:** многие компании сокращают финансирование анализа макросреды в экономически трудные периоды, так как он становится в трудные времена слишком дорогим для них. Наоборот, в такой период деятельности организации анализ более всего необходим, так как он может помочь решить данные проблемы. Поэтому преимущества могут достичь те организации, которые могут проводить и поддерживать проведение анализа внешней среды и в хорошие, и в плохие времена.
- **Отсутствие одобрения и непонимания.** Отсутствие одобрения проведения анализа внешней среды возникает в силу отсутствия понимания высшим руководством его ценности; сложности стимулировать линейных менеджеров к участию в анализе и использованию его результатов; сопротивления к изменению методов прогнозирования.
- **Диверсифицированные организации:** организации, осуществляющие свою деятельность в разрезе нескольких государств или компаний, создают огромную сложность для аналитиков внешней среды. Для анализа макросреды данных организаций экспертам необходимо обобщать значения для динамики многочисленных макросред различных государств и организаций.

3. Сущность матрицы бостонской консультативной группы

Матрица БКГ (англ. *BCG matrix*) — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном^[1] для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненный цикл товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения.

На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

4.Преимущества и недостатки матрицы бостонской консультативной группы

Недостатки:

Сильное упрощение ситуации: в модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка — не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста — не единственный показатель привлекательности рынка;

- Отсутствие учёта финансового аспекта: удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звёзд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;

- Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли: это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;

- Допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара: бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса или экономический кризис.

- Преимущества:
- теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);
- наглядность получаемых результатов и простота построения;
- она позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара;
- проста и доступна для понимания;
- легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную политику.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Семинарское занятие №1 (6 часа)

Тема: Популяционно-экологическая модель организации

2.1.1 Вопросы к занятию

1. Популяционно-экологическая модель организации
2. Институциональная модель организации
3. Эффективность организации.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

1. устный опрос;
2. краткий письменный опрос в течение 10 мин. для 5-6 студентов;
3. решение тестов (8-10 тестов);
4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия;
5. оглашение оценок ответов студентов

2.2 Семинарское занятие №2 (4 часа)

Тема: Модель зависимости от ресурсов

2.2.1 Вопросы к занятию

- 1.Модель зависимости от ресурсов
- 2.Организация как информационная система

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

- 1.устный опрос; 2.краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
- 3.решение тестов (8-10 тестов); 4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия; 5. оглашение оценок ответов студентов

2.3 Семинарское занятие № 3 (4 часа)

Тема: Элементы проектирования организации

2.3.1 Вопросы к занятию

- 1.Разделение труда
- 2.Тип организационной структуры
- 3.Масштаб управляемости и иерархия уровней управления
- 4.Делегирование полномочий
- 5.Централизация и децентрализация управления

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

- 1.устный опрос; 2.краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
- 3.решение тестов (8-10 тестов); 4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия; 5. оглашение оценок ответов студентов

2.4Семинарское занятие № 4 (4 часа)

Тема: Связь оргпроектирования со стратегическим планированием

2.4.1.Вопросы к занятию

- 1.Принципы оргпроектирования.
- 2.Требования к структуре организации.

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

- 1.устный опрос; 2.краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
- 3.решение тестов (8-10 тестов); 4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия; 5. оглашение оценок ответов студентов

2.5 Семинарское занятие № 5 (6 часа)

Тема: Сетевые и виртуальные организации

2.5.1 Вопросы к занятию

- 1.Состояние сетевых и виртуальных организаций
- 2.Перспективы развития сетевых и виртуальных организаций

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

- 1.устный опрос; 2.краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
- 3.решение тестов (8-10 тестов); 4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия; 5. оглашение оценок ответов студентов

2.6 Семинарское занятие № 6 (6 часа)

Тема: Функциональная, дивизиональная, матричная структура

2.6.1 Вопросы к занятию

- 1.Механистическая и органическая типы оргструктур
- 2.Условия эффективности механистического типа оргструктуры
- 3.Условия эффективности органического типа оргструктуры

4.Эволюция организаций

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

- 1.устный опрос; 2.краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
- 3.решение тестов (8-10 тестов); 4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия;
5. оглашение оценок ответов студентов

2.7 Семинарское занятие № 7 (6 часа)

Тема: Анализ документов. Диагностическое интервью

2.7.1 Вопросы к занятию

- 1.Метод аналогий, синектика.
- 2.Метод сценариев.
- 3.Метод Гордона.

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

- 1.устный опрос; 2.краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
- 3.решение тестов (8-10 тестов); 4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия;
5. оглашение оценок ответов студентов

2.8 Семинарское занятие № 8 (4 часа)

Тема: SWOT- анализ, STEP-анализ, матрица бостонской консультативной группы

2.8.1 Вопросы к занятию

- 1.Экспертно-аналитические методы: номинальных групп, дельфи.
- 2.Метод структуризации целей (дерево целей).
- 3.Методы организационного моделирования.
- 4.Методы системного подхода.

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

- 1.устный опрос; 2.краткий письменный опрос в течение 10мин. для 5-6 студентов;
- 3.решение тестов (8-10 тестов); 4. краткое резюмирование выводов по всей теме занятия;
5. оглашение оценок ответов студентов