

**РОСЖЕЛДОР**  
**Федеральное государственное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Ростовский государственный университет путей сообщения»**  
**(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

А.В. Гузенко

**МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

*Учебно-методическое пособие*

Ростов-на-Дону  
2017

УДК 658.7:656.07 (07) + 06

Рецензенты: доктор экономических наук, профессор С.Г. Шагинян (РГУПС)

**Гузенко, А.В.**

Методы исследования в менеджменте: учебно-методическое пособие / А.В. Гузенко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 23 с. . : ил. – Библиогр.: с. 23

Содержатся теоретико-практические основы для проведения исследований в области менеджмента на основе анализа кейс-заданий.

Предназначено для студентов направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Одобрено к изданию кафедрой «Логистика и управление транспортными системами».

© Гузенко А.В., 2017

© ФГБОУ ВО РГУПС, 2017

## Оглавление

Введение.....	4
1 План лекционных и практических занятий по дисциплине .....	5
2 Формализация процесса принятия решений: методы получения и обработки информации .....	6
3 Формализация процесса принятия решений: специфические методы исследования.....	10
4 Формализация процесса принятия решений: модели оптимизации и принятия решений.....	17
6 Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения .....	19
7 Перечни сопоставленных с ожидаемыми результатами освоения дисциплины вопросов (задач).....	20
Заключение .....	21
Библиографический список .....	22

## **Введение**

В современном бизнес-мире значение умения быстро и грамотно анализировать информацию и на ее основе принимать оправданные и обоснованные решения оценивается достаточно высоко. Данное умение не может быть сформировано только на основе базы знаний. Академические знания по вопросам проведения исследований очень важны, но также необходимо практическое умение правильно выбирать те или иные методы исследования и применять их в работе.

В условиях подготовки современной магистратуры большое внимание уделяется как формированию системного мышления, умения в общем видеть информацию, собирать их фрагментов полученных ранее знаний общую картину, но и быстро и грамотно проводить исследования, связанные с экономической ситуацией.

В рамках данного курса систематизируются и рассматриваются основные методы проведения исследований в связи с тем, какой уровень системы является их объектом. Основой закрепления и отработки полученных знаний является кейс-метод, требующий от обучающихся серьезного симбиоза знаний и умений.

В рамках данного учебно-методического пособия рассмотрены основные моменты, связанные с соединением теории и практического использования знаний.

## 1 План лекционных и практических занятий по дисциплине

1 Методы получения и обработки информации	1) Понятие информации, свойства 2) Методы получения и использования информации 3) Виды исследований и методы получения информации 4) Инструменты анализа полученной информации
2 Специфические методы исследования	1) Оценка ситуационных факторов, внутренняя и внешняя среда 2) Экспертные методы: классификация, виды, порядок проведения 3) SWOT-анализ, PEST-анализ, 5 сил Портера, метод анализа сценариев 4) Эвристические методы 5) Системный подход в исследовании. Системный анализ. Дерево целей
3 Модели оптимизации и принятия решения	1) Процесс построения модели: этапы, типы 2) Этапы моделирования и их содержание 3) Типы моделей принятия решений: модели теории игр, модели теории очередей, модели линейного программирования, имитационные модели, модели управления запасами
4 Планирование исследования	1) Виды исследований 2) Этапы проведения исследований в менеджменте 3) Определение цели исследования и задач 4) Разработка программы исследования
5 Оценка результатов исследования	1) Диагностика ситуаций 2) Определение исследовательского потенциала 3) Эффективность исследования 4) Принципы построения исследований

Практические занятия проводятся на материалах кейсов из источников:

1) Управление развитием организации. Сборник учебных кейсов, издание 2-е. Кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ. Под редакцией И.В. Гладких, 2009. – 546 с.

2) Национальная лига кейсов <http://changellenge.com/competitions/>

Номер раздела данной дисциплины	Наименование (тематика) практических работ	Название кейса
1	Формализация процесса принятия решений	-
2	Формирование стратегии международной компании на российском рынке	Формирование стратегии международной компании Knauf на российском рынке. [4]
3	Исследование стратегических решений компании на рынке шин.	Зачем телеге пятое колесо? Стратегия Nokian Tyres в России [4]
4	Методы измерения и оценки экономических процессов, управленческих решений	Презентация полученных решений, групповое обсуждение и оценка

## 2 Формализация процесса принятия решений: методы получения и обработки информации

Проведение исследования в менеджменте предполагает аналитическую работу с информацией. От понимания того, какая информация необходима для проведения исследования и принятия решения, зависит успешный результат.

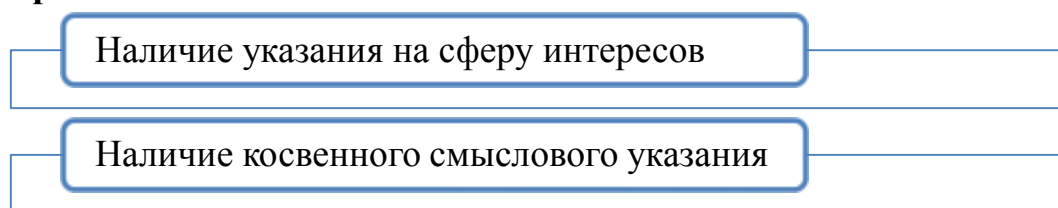
При решении кейсов необходимо четкое структурирование информации и уже на первом этапе понимание того необходимости привлечения внешних источников и того какая информация необходима для поиска. Понимание теоретических основ работы с информацией, ее виды и основные требования, предъявляемые к ней, будут рассмотрены ниже. Информация – совокупность сведений (сообщений, данных), которая определяет меру знаний об объекте исследования, событиях и взаимосвязях.

Свойства информации

- Объективность — субъективность,
- Достоверность — недостоверность,
- Полнота — неполнота,
- Актуальность — неактуальность,
- Ценность — бесполезность,
- Понятность — непонятность.

Критерии упрощенной оценки информации:

### - релевантность



### - достоверность

- наличие подтверждения из других источников;
- стыкование с другой информацией;
- знание источника и его мотивов;
- авторитет или длительная положительная история работы с источником;
- свойства канала передачи информации.

### - значимость

- понимание самой информации,
- полнота освещения предмета интереса,
- своевременность информации и ее достаточность для принятия решения.

Таблица 1 – Методы получения и использования информации

эмпирические	теоретические	эмпирико-теоретические
1	2	3
-наблюдение – сбор первичной информации о системе (в системе);	восхождение от абстрактного к конкретному,	эвристика – получение знания о системе по знаниям о подсистемах и наблюдениям, опыту,
-сравнение – установление общего и различного в системе (системах);	Идеализация - мысленный процесс создания идеальных объектов посредством изменения свойств реальных предметов	-моделирование, использование приборов - об объекте с помощью модели и / или приборов;
-измерение – нахождение эмпирических законов, фактов для системы;	формализация – получение знаний о системе с помощью знаков или формул,	-исторический метод – нахождение знаний о системе с учетом ее предыстории;
-эксперимент – целенаправленное преобразование системы (систем).	аксиоматизация – получение знаний о системе или процессе с помощью некоторых, специально для этого сформулированных аксиом и правил вывода из этой системы аксиом,	-логический метод – метод нахождения знаний о системе путем воспроизведения его подсистем, связей или элементов в мышлении, в сознании;
	виртуализация – получение знаний о системе созданием особой среды, обстановки, ситуации, которую в реальных условиях, без этой среды невозможно реализовать и получить соответствующие знания	анализ -всестороннее рассмотрение и метод научного исследования путем рассмотрения отдельных сторон, свойств, составных частей процесса (явления); составная часть любого исследования, а также функции управления,
		синтез – соединение различных элементов, сторон предмета в единое целое (систему), которое осуществляется как в практической деятельности, так и в процессе познания,
		абстрагирование – установление общих свойств объекта (объектов), замещение системы ее моделью,
		-макетирование – получение информации по макету системы;
		дедукция - (от лат. deductio – выведение) – умозаключение, основанное на логике и здравом смысле от общего к частному, т.е. от общих рассуждений и посылок к частным или другим общим выводам,

Окончание таблицы 1

1	2	3
		Индукция (от лат. inductio – побуждение, наведение) – умозаключение, основанное на логическом рассуждении и здравом смысле от единичных, частных положений, явлений и фактов к общим выводам и обобщениям.
		-актуализация - получение информации с помощью ее активизации, инициализации;
		-визуализация – получение информации с помощью визуального представления состояний актуализированной системы

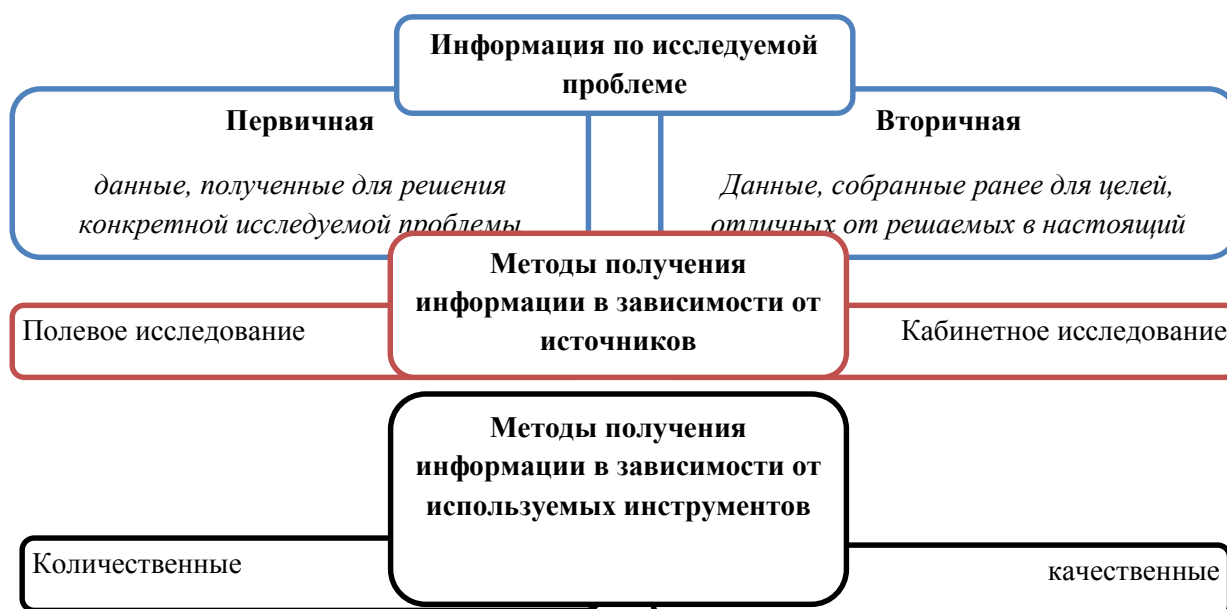


Рисунок 1 – Классификация методов получения информации

В зависимости от используемых инструментов (методов) сбора полевой (первичной) информации исследования можно разделить на:

- **количественные;**
- **качественные.**

Количественные исследования являются наиболее адекватным способом численной оценки:

- емкости рынка и структуры предложения и спроса;
- объемов продаж операторов рынка;
- перспектив развития продукта;



- эффективности различных направлений деятельности компаний по поддержке и продвижению продукта;
- направлений развития продуктового портфеля и отдельных его составляющих;
- эффективности рекламной деятельности;
- эффективности работы дистрибьюторской сети;
- реакции потребителей на возможные маркетинговые действия производителя.

Наибольшее применение качественные исследования находят при изучении:

- моделей потребления, покупательского поведения и факторов, определяющих выбор;
- отношения к продуктам, брендам и компаниям;
- степени удовлетворенности существующими продуктами;
- покупательских намерений.
- Немаловажное значение качественные исследования играют при разработке новых продуктов, где эти исследования позволяют:
  - понять, существует ли на исследуемом рынке ниша для нового продукта;
  - выявить отношение к новым продуктам (или концепциям продуктов).

Сам метод кейса предполагает анализ, интерпретацию информации с использованием различных методов анализа, которые будут рассмотрены далее.

Но прежде всего, умение выделять необходимое информационное ядро для дальнейшей работы, обоснованность привлечения вторичной информации в ходе решения являются важными векторами. Грамотно построенное задание будет стимулировать учащихся на поиск дополнительной информации по представленной проблеме.

При решении кейса после прочтения необходимо выделить какая информация является недостаточной и требует дополнительных изысканий за рамками полученного задания.

### 3 Формализация процесса принятия решений: специфические методы исследования

Второй этап при решении кейсов должно быть ведение методов анализа информации и получения данных для построения причинно-следственных связей и аргументации полученных решений. Для этого необходимо четкое понимание, что будет объектом исследования, что относится к внешней среде. Очень важно понимание того, на какие составляющие делится внешняя среда – это все определяет выбор методов исследования. Ограниченность во времени решения кейса, ресурсах (всех видов) ставит очень жесткие рамки выбора – использовать необходимо только те методы, которые максимально смогут раскрыть вопрос и дать решающим базу для принятия и основания решений.

Необходимость соотнесения методов целям исследования определяет выбор нескольких из множества. В работе на практических занятиях необходимо ориентироваться на правила, устанавливаемые кейс-чемпионатами (в частности, Challenge Cup). Поэтому вся подготовка учащихся направлена на повышение их скорости анализа и уровня реакции, при этом сокращая время на решение каждого следующего задания. Обязательным является оформление готового решения в презентацию с дальнейшей ее защитой и обоснованием принятых решений.

Поскольку в основе принятых решений лежат методы исследования, они должны четко соотноситься с вопросами, с одной стороны, с другой стороны, максимально раскрывать возможности обучающегося.

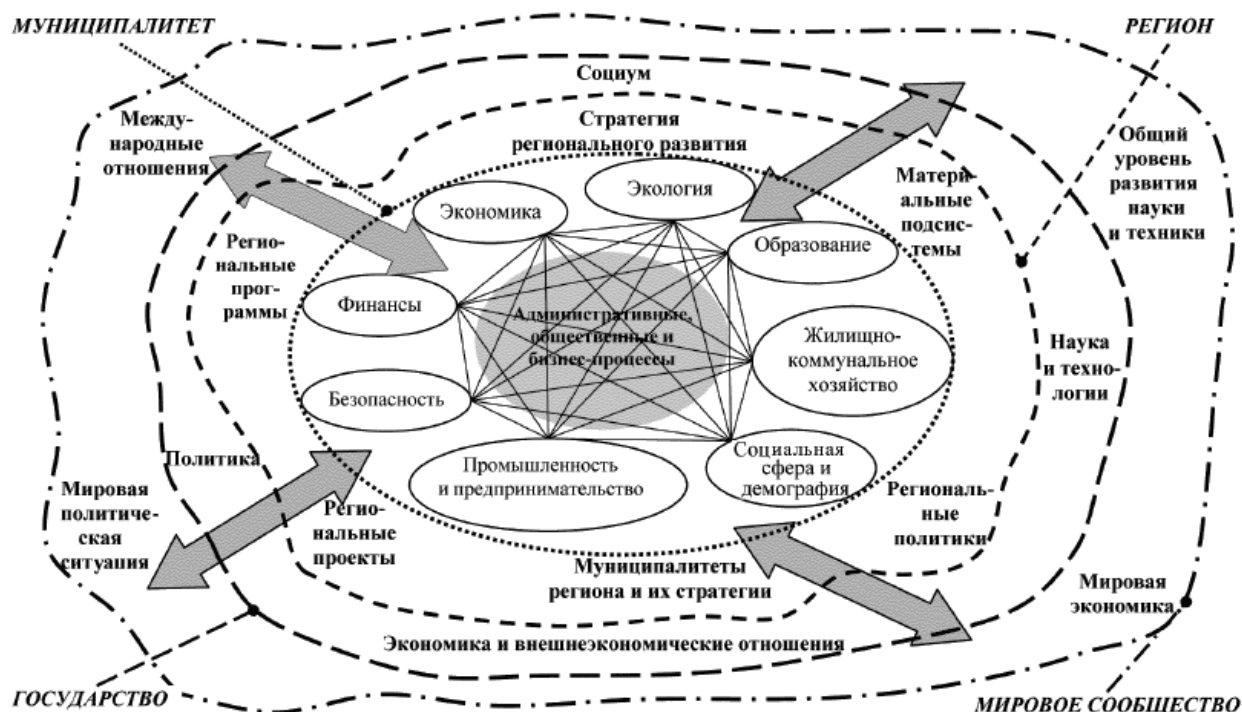


Рисунок 2 – Взаимосвязи между различными подсистемами и подсистемами мирового устройства

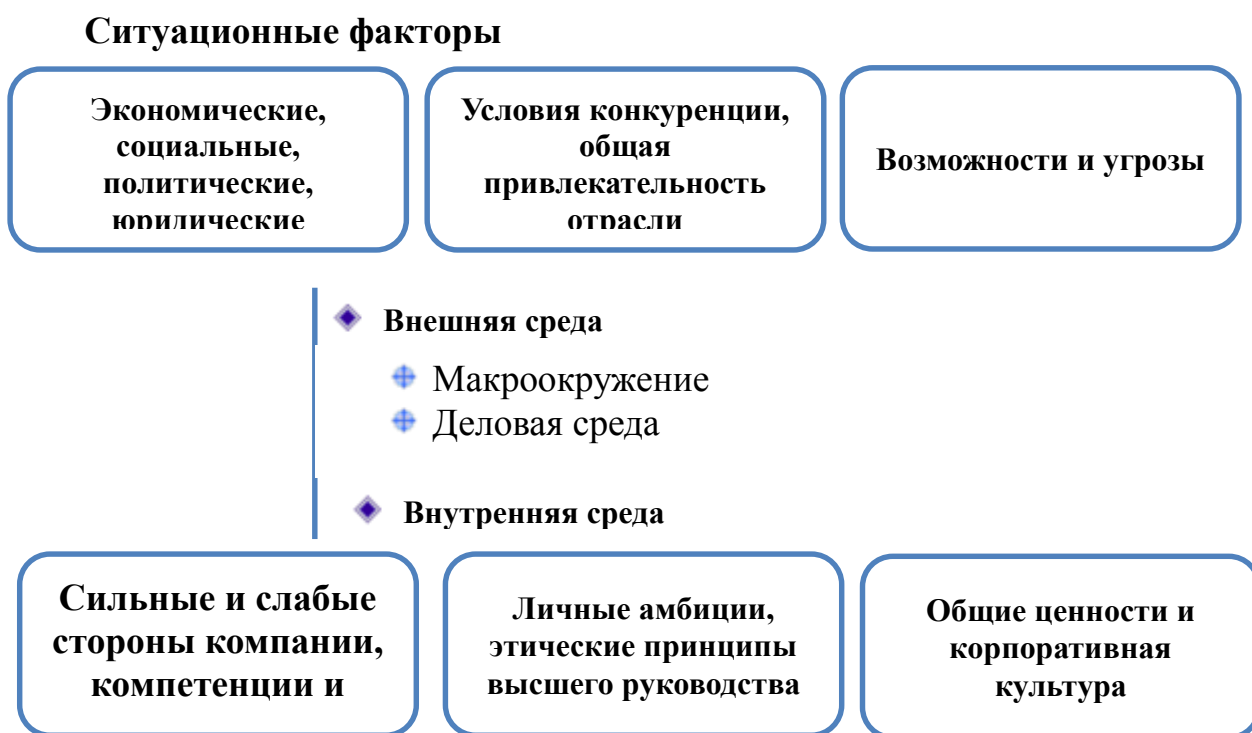


Рисунок 3 – Ситуационные факторы анализа

Ситуационные факторы. Внешняя среда.

**Макроокружение**

- ◆ Экономические условия
- ◆ Политика
- ◆ Право
- ◆ Социокультурные факторы
- ◆ Технология
- ◆ Природно-географические факторы

**Деловая среда**

- ◆ Конкуренты
- ◆ Потребители продукции, товаров и услуг
- ◆ Поставщики МР и ГП
- ◆ Инфраструктура
- ◆ Государственные и муниципальные предприятия

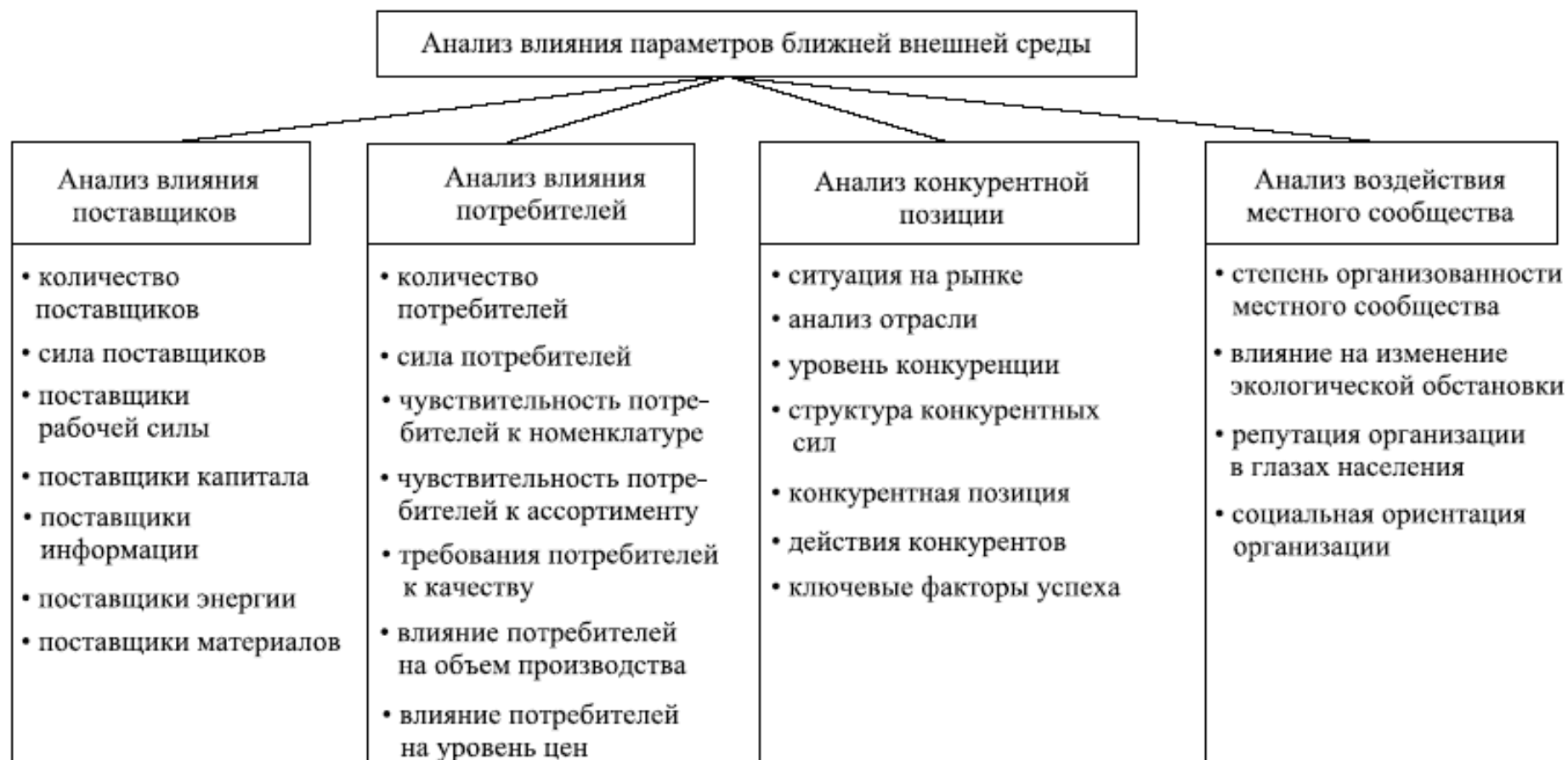


Рисунок 4 – Анализ параметров ближайшей среды

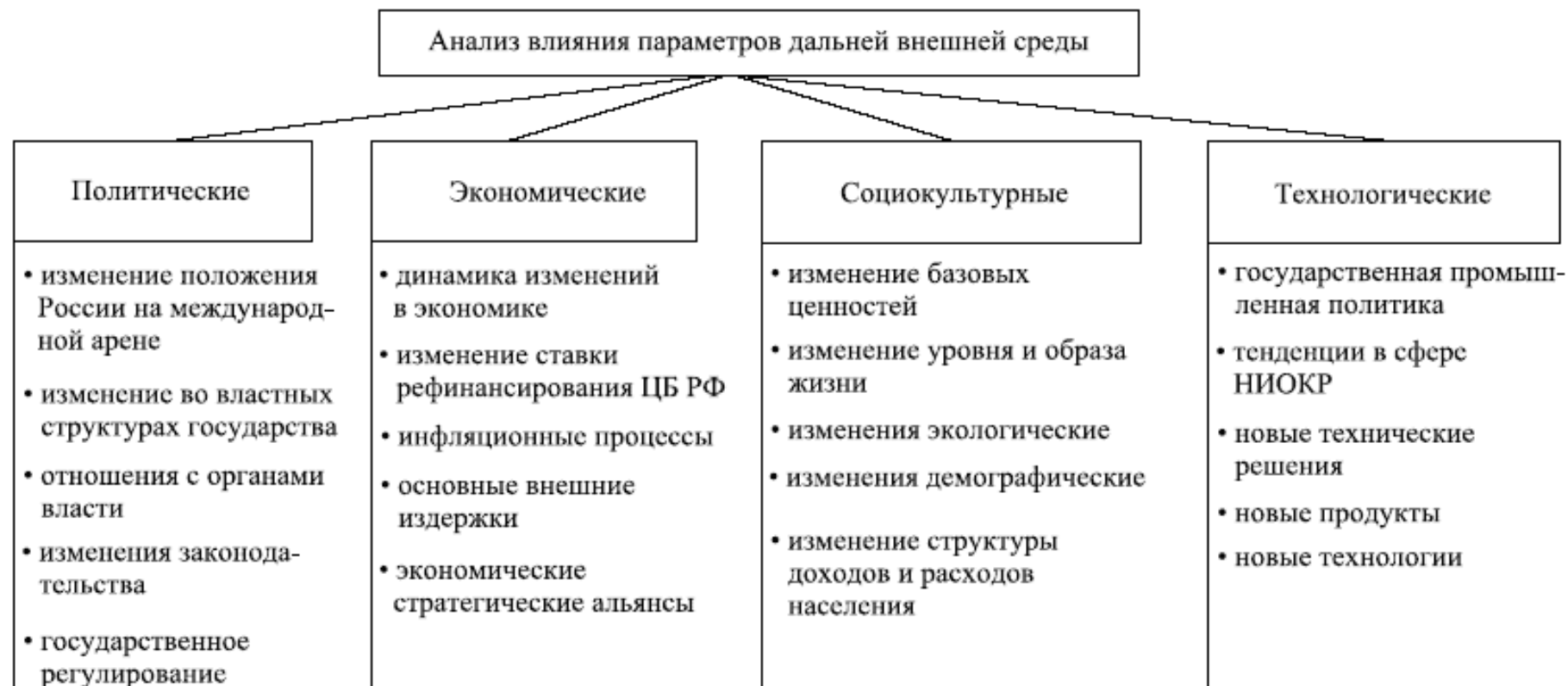


Рисунок 5 – Анализ влияния параметров макроокружения



Рисунок 6 – Анализ параметров переработки ресурсов в организации



Рисунок 7 – Анализ параметров менеджмента организации



Рисунок 8 – Классификация методов экспертных оценок



Рисунок 9 – Этапы проведения

Окончательная количественная оценка определяется с помощью четырех основных методов экспертных оценок и множества их разновидностей:

- 1) метод простой ранжировки (или метод предпочтения);
- 2) метод задания весовых коэффициентов;
- 3) метод парных сравнений;
- 4) метод последовательных сравнений.

Остальные методы будут более подробно рассмотрены в ходе аудиторной работы, решения кейсов в ходе практических занятий и самостоятельной работы магистра.



#### **4 Формализация процесса принятия решений: модели оптимизации и принятия решений**

Модель – это специально синтезированный для удобства исследования объект, обладающий необходимой степенью подобия исходному объекту, адекватной целям исследования, сформулированным субъектом или лицом, принявшим решение относительно исследования системы.

Принципы моделирования:

- Адекватность.
- Соответствие модели решаемой задаче.
- Упрощение при сохранении существенных свойств системы.
- Соответствие между требуемой точностью результатов моделирования и сложностью модели.
- Баланс погрешностей различных видов.
- Многовариантность реализаций элементов модели.
- Блочное строение.
- 



Рисунок 10 – Этапы процесса моделирования

## 5 Типология моделей управленческих решений

цель функционирования

проектирование систем управления

Оценка эффективности

Выработка оптимального решения

Расчет систем управления

по этапам управления

Информационные

Математические

Программные

Задачи управления

модель календарного планирования

Управление развитием предприятия

Контроль качества

От применяемого  
математического аппарата

Экстремальные

Математического программирования

Вероятностные

Статистические

Теоретико-игровые

Рассмотренные в методическом пособии вопросы помогают на начальных этапах решения кейсов. Дальнейшая практическая реализация в большей степени зависит от уровня знаний и вовлеченности обучающегося.

## 6 Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения

Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения	Трудоемкость внеаудиторной работы, часы
Теоретические методы исследования: особенности и области применения в менеджменте	5
Эмпирические методы исследования: особенности и области применения	8
Теоретико-эмпирические методы исследования: особенности и методы применения	8
Методы получения первичной информации	9
Методы получения вторичной информации	6
Современные разработки системы оценки эффективности методов исследования	14
Сравнительный анализ методов планирования по отраслевым, временным признакам	8
Инструментарии в экономических исследованиях	4
Стандарты и методики проведения экономических исследований: анализ и локализация сфер применения	10
Методы измерения и оценивания в экономике и логистике	4
Транспортные технологические процессы: измерение и управление	6
Статистика и ее использование в исследованиях	6
Методы выявления скрытых зависимостей	4

## **7 Перечни сопоставленных с ожидаемыми результатами освоения дисциплины вопросов (задач)**

### **Экзамен. Семестр № 1**

#### **Вопросы для оценки результата освоения «Знать»:**

- 1) Основные требования к информации в процессе исследования.
- 2) Основные этапы планирования проведения исследования и принципы разработки программы исследования.
- 3) Процесс построения модели: этапы, типы.
- 4) Понятие «исследовательского потенциала» и его составляющие.
- 5) SWOT-анализ, PEST-анализ, 5 сил Портера, метод анализа сценариев.
- 6) Эвристические методы исследования.
- 7) Системный подход в исследовании. Системный анализ. Дерево целей.
- 8) Этапы моделирования и их содержание.
- 9) Типы моделей принятия решений.
- 10) Модели теории игр
- 11) Модели теории очередей
- 12) Модели линейного программирования
- 13) Имитационные модели
- 14) Модели управления запасами

#### **Вопросы для оценки результата освоения «Уметь»:**

- 1) Определить критерии эффективности исследований.
- 2) Выбрать альтернативу управленческого решения на основе анализа полученной информации.
- 3) Оценить эффективность методов исследования.
- 4) Оценить результаты исследования
- 5) Рассчитать показатели эффективности исследования
- 6) Проводить анализ адекватности методов и подходов к исследованию бизнес-процессов
- 7) Использовать экспертные методы в задачах менеджмента
- 8) Проводить эмпирический анализ процессов
- 9) Формировать информационную базу исследования
- 10) Выбирать инструментарий для анализа процессов

#### **Вопросы для оценки результата освоения «Иметь навыки»:**

- 1) Теоретическими методами исследования в менеджменте.
- 2) Эмпирическими методами исследования в менеджменте.
- 3) Эмпирико-теоретические методы исследования в менеджменте.
- 4) Методами получения и обработки информации.
- 5) Экспертные методы: виды, порядок проведения.
- 6) Реализации моделей теории игр.
- 7) Реализации моделей теории очередей.
- 8) Реализации моделей линейного программирования в менеджменте.
- 9) Реализации имитационных моделей в логистике и на транспорте.
- 10) Расчет и реализация моделей управления запасами.

## **Заключение**

Проведение исследования всегда носит индивидуальный характер, являясь продуктом авторского труда. Вместе с тем, база для проведения исследования, как информационная так и методическая, одна. Понимание основ проведения исследования гарантирует грамотное его планирование, проведения и достижения ожидаемых результатов.

Важность проведения исследований в менеджменте зачастую носит значительный практический характер, если говорить о значении таких исследований для реально существующих экономических систем – предприятий, отраслей, государств. Поэтому знание основ и умение их грамотного применения в условиях ограниченности ресурсов исследования являются ключом к успешному результату.

Рассмотренная база применима для кейс заданий, для реальных исследований с последующим принятием решения.

## Библиографический список

- 1 **Бродецкий, Г. Л.** Экономико-математические методы и модели в логистике. потоки событий и системы обслуживания : учеб. пособие для вузов / Г.Л. Бродецкий. - М. : Академия, 2009. – 266 с.
- 2 Модели и методы теории логистики : учеб. особ. для вузов / ред. В.С. Лукинский. – СПб. : Питер, 2007. – 176 с.
- 3 Организационное поведение и управление человеческими ресурсами. Сборник учебных кейсов. Кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ. Под ред. И.В. Гладких, В.Н. Мининой, 2009. – 256 с.
- 4 Управление развитием организации. Сборник учебных кейсов, издание 2-е. Кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ. Под редакцией И.В. Гладких, 2009 г. – 546 с.
- 5 Исследование систем управления: учебное пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА; Закон и право, 2012. –167 с.
- 6 Национальная лига кейсов <http://changellenge.com/competitions/>



