

Модуль 1. Исследование как элемент системы менеджмента

Тема 1. Методологические основы исследований в менеджменте

Цель лекционного занятия: определение роли исследований в развитии менеджмента, основных характеристик исследования, изучение методологии с точки зрения основных этапов проведения исследования, изучение основных направлений повышения эффективности исследований при принятии управленческих решений.

План лекционного занятия:

1.1 Роль исследований в развитии менеджмента

1.2 Методология исследований в управленческой деятельности

1.3 Повышение эффективности исследований при принятии управленческих решений

Используемая литература:

1. Бердышев, Сергей Николаевич. Информационный маркетинг [Текст]: практич. пособие/С. Н. Бердышев. - М.: Дашков и К`, 2009. - 214, [1] с. - Библиогр.: с. 191-193
2. Бурцева Т.А. Маркетинговые исследования [Текст]: Практикум: учеб. пособие с грифом УМО/ Т.А. Бурцева Т.А.- Киров, 2012.-242с.: ил.
- 3.. Коротков, Эдуард Михайлович. Исследование систем управления [Текст]: учеб. / Э. М. Коротков. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ДеКА, 2004. - 336 с. - Библиогр.: с. 332-333
4. Лысов О.Е. Методы прикладных исследований в менеджменте: учеб. пособие/ О.Е. Лысов.- ГУАП. СПб, 2006.-164 с.: ил. ISBN5-8088-0199-0
5. Малышев И.В. Формирование стратегии информационной поддержки управленческих решений в предпринимательских структурах. Дис.канд.экон.наук.-СПб.-2003.
6. Малхотра, Нереш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е издание [Текст]: Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.-960с.: ил.- Парал.тит.англ.- ISBN 5-8459-0357-2 (рус.).
7. Шкардун В. Коммуникационная система маркетинговой информации предприятия.// Маркетинг. – 2004. - №4. – с.46 – 58.

1.1 Роль исследований в развитии менеджмента

Управление, главным содержанием которого является принятие решений, трудно представить без исследовательской деятельности. По мере развития управления роль исследовательской деятельности возрастает.

Исследование – это вид деятельности, состоящий в распознавании проблем и ситуаций, определении их происхождения, выявлении их свойств и содержания, нахождении путей и средств решения.

Любое исследование имеет комплекс характеристик, которые необходимо учитывать при его проведении и организации. Основными из этих характеристик являются следующие (таблица 1).

Таблица 1 – Основные характеристики исследования

Основные элементы	Характеристика
1. Методология исследования	Совокупность целей, подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов исследования
2. Организация исследования	Порядок проведения, основанный на распределении функций и ответственности, закрепленных в регламентах, нормативах и инструкциях
3. Ресурсы исследования	Комплекс средств и возможностей (например, информационных, экономических, людских и пр.), обеспечивающих успешное проведение исследования и достижение его результатов
4. Объект и предмет исследования	Объектом является система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем, предметом — конкретная проблема, разрешение которой требует проведения исследования
5. Тип исследования	Принадлежность его к определенному типу, отражающему своеобразие всех характеристик
6. Потребность исследования	Степень остроты проблемы, профессионализма в подходах к ее решению, стиль управления
7. Результат исследования	Рекомендации, модель, формула, методика, способствующие успешному разрешению проблемы, пониманию ее содержания, истоков и последствий
8. Эффективность исследования	Соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и результатов, полученных от него

Для современного менеджмента исследование – важная характеристика профессионализма. Современный менеджер должен приобретать и осваивать навыки исследовательской деятельности.

Одна из заметных тенденций развития управления – это возрастание доли исследовательской деятельности. Современные тенденции развития управления рождают и новые требования к менеджеру. В прошлом деятельность менеджера считалась эффективной, если он стремился к четкому исполнению, умел исполнять распоряжения вышестоящих инстанций инструкции, нормативы.

В современном управлении исследования должны занять все большую часть рабочего времени или усилий менеджера. Менеджер должен уметь выявлять причины успеха (неуспеха) своей деятельности и способа закрепления успеха, используя научный аппарат исследования.

Сегодня возникает понятие «менеджер исследовательского типа», или «креативный менеджер». Потребность в таких специалистах реализуется в самых разных направлениях – организация управления, методологии разработки управленческих решений, реструктуризации фирмы, формировании человеческого капитала и т.д. особую актуальность приобретает способность менеджеров к быстрой оценке внутренней и внешней среды, к исследовательскому подходу при решении проблем.

Различают следующие черты менеджера исследовательского типа (таблица 2).

Таблица 2 – Основные черты менеджера исследовательского типа [4]

Основные черты	Характеристика
1. Проблемное видение мира	Способность распознавать проблемы там, где их, кажется, нет (ранняя диагностика)
2. Умение формулировать проблемы	Умение превентивно (т.е. когда он еще зарождаются) формулировать проблемы
3. Восприятие действительности	Системное и панорамное восприятие действительности, процессов функционирования и развития управляемого объектов
4. Антиномичность	Умение воспринимать, понимать и использовать точки зрения, отличные от собственных или даже противоположные им
5. Экспрезентность	Способность делать верные заключения при дефиците информации
6. Развитая психологическая саморегуляция	Развитая психологическая саморегуляция, определяющая отношение к проблемам и их оценке
7. Способность к имитации функций	Способность к имитации функций различных членов коллектива
8. Психологическая проницательность	Психологическая проницательность, позволяющая распознавать сущность людей. Компенсатором проницательности является психодиагностика
9. Инновационность и безинерционность мышления	Инновационность и безинерционность мышления, способность выйти за границы формального, привычного, проверенного, традиционного.
10. Аттрактивность	Способность привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения
11. Способность быстро перестраиваться	Способность быстро перестраиваться психологически при изменении условий деятельности или переходе к решению принципиально новых задач
12. Делегирование	Умение делегировать не только власть и ответственность, но и свой авторитет лидера
13. Способность к латентному руководству	Способность к латентному (скрытому) руководству, предполагающему включение людей в деятельность не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень», умение обратиться за советом и помощью.

Все эти свойства должны существовать не разрозненно, а в совокупности. Именно это и характеризует менеджера исследовательского типа.

Современное управление, отражающее особенности и условия развития производства и общества, технологии и самого человека, все в большей и большей мере нуждается в исследовательском подходе.

Выборочные исследования показали, что в нашей стране генеральный директор объединения принимает в течение 5 лет в среднем 10-12 % решений, связанных с инновациями, в то время как в Японии менеджер примерно такого же уровня — более 50%. Почему это происходит? Какую роль здесь играет исследовательский подход? Что является стимулом и условием инновационного менеджмента? [3]

В современном управлении исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени и усилий менеджера.

Исследование - это не только функция современного менеджмента, но и стиль функционирования всей системы управления, определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы). Формула современного управления — "Управлять, совершенствуя и совершенствуясь". Все эти действия направлены на главное – принятие эффективных управленческих решений.

Понятие «**решение**» в научной литературе трактуется по-разному. В зависимости от целей, которые ставят перед собой исследователи, под **решением** понимается как весь процесс подготовки, принятия и реализации решений, так и только волевой акт окончательного выбора одной или нескольких альтернатив решения проблемы.

Принятие решения - процесс выбора наиболее предпочтительного решения из допустимого множества решений или упорядочение множества решений.

Исследуя специфику решений в области менеджмента, необходимо делать акцент именно на их процессуальности, так как в менеджменте не столько важен волевой акт выбора лица, принимающего решение, сколько весь процесс, вся совокупность факторов, определяющих подготовку, принятие и реализацию управленческих решений. Лицо, принимающее решение, сталкиваясь с

неопределенностью, осознавая свое неполное знание о состоянии отдельных структурных элементов решения, формирует представление о том, какие именно сведения помогут ему эту неопределенность преодолеть. Это представление о требующейся маркетинговой информации называют **информационными потребностями**. Всю совокупность данных, привлекаемых в качестве информации для удовлетворения информационных потребностей, называют **информационным обеспечением управленческих решений**.

Принятие решений является достаточно сложным процессом, который состоит из нескольких этапов (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные этапы разработки и принятия управленческих решений

Как видно из рисунка, одна из основных потребностей управленческой деятельности – потребность в достоверной и своевременной информации, достаточной для принятия управленческих решений. Поэтому одной из основных направлений совершенствования технологии и повышения эффективности исследований в менеджменте является формирование информационной базы с соблюдением основных принципов, представленных в таблице 3.

Таблица 3 - Основные принципы формирования и использования информации в процессе управления являются

Принципы	Характеристика
1. Актуальность информации	Означает реальное отражение в каждый момент времени состояния маркетинговой среды, т.е. необходимо ежедневное обновление банка хранимой информации

2. Достоверность данных	Основывается на точном воспроизведении объективного состояния и развития производства, рынка и внешней макросреды. Учитывая условия конкурентной борьбы, при которых нередко сознательно искажается реальная действительность, этот принцип требует повышенной надежности источников данных
3. Релевантность данных	Позволяет получать информацию в точном соответствии со сформулированными требованиями, избегая работы с ненужными данными
4. Полнота отображения	Необходима для объективного учета всех факторов, формирующих, либо оказывающих влияние на состояние и развитие маркетинговой среды
5. Целенаправленность данных	Ориентирует их на конкретные цели и задачи в области производства и продажи продукции на внутреннем и внешнем рынках
6. Информационное единство	Требует разработки системы показателей, при которой исключалась возможность противоречия в выводах и несогласованность первичных и производных данных
7. Полезность	Характеризуется экономией затрат на принятие решений
8. Нормальная плотность (насыщенность)	То есть количество информации в единице носителя, соотношение полезных и общих сведений. Если необходимые для управления сведения в составе информации отсутствуют, она является познавательной; если же сообщения вообще не несут информации, они называются «шумом».

Таким образом, исследование - это вид деятельности человека, состоящий в:

- распознавании проблем и ситуаций;
- определении их происхождения;
- выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития;
- установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний;
- нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешении.

1.2 Методология исследований в управленческой деятельности

Методология - это логическая организация деятельности человека состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его ведении, выборе средств и методов, определяющих наилучший результат. Любая деятельность человека характеризуется методологией. Но в исследовательской деятельности методология играет решающую роль в успехе.

В современном научном знании термином "методология" обозначаются три различных уровня научного подхода.

1. Общая методология — некоторый общий философский подход, общий способ познания, принимаемый исследователем. Общая методология формулирует некоторые наиболее общие принципы, которые — осознанно или неосознанно — применяются в исследованиях в качестве общей методологии различные исследователи принимают различные философские системы.

Частная (или специальная) методология — совокупность методологических принципов, применяемых в данной области знания. Частная методология есть реализация философских принципов применительно к специфическому объекту исследования. Это тоже определенный способ познания, но способ, адаптированный для более узкой сферы знания.

3. Методология — как совокупность конкретных методических приемов исследования, что чаще в русском языке обозначается термином "методика". Однако в ряде других языков, например в английском, нет этого термина, и под методологией сплошь и рядом понимается методика, а иногда только она.

Суть внедрения предложенной "иерархии" различных методологических уровней заключается именно в том, чтобы не допускать в социальной психологии сведения всех методологических проблем только к третьему значению этого понятия. Главная мысль заключается в том, что, какие бы эмпирические или экспериментальные методики ни применялись, они не могут рассматриваться изолированно от общей и специальной методологии. Это значит, что любой методический прием — анкета, тест, социометрия — всегда применяется в определенном "методологическом ключе", т.е. при условии решения ряда более принципиальных вопросов исследования.

Как правило, выделяют следующие черты научного исследования:

1. Имеет дело с конкретными объектами, иными словами, с обозримым объемом эмпирических данных, которые можно собрать средствами, имеющимися в распоряжении науки.

2. В нем дифференцированно решаются эмпирические (выделение фактов, разработка методов измерения), логические (выведение одних положений из других, установление связи между ними) и теоретические (поиск причин, выявление принципов, формулирование гипотез, законов) познавательные задачи.

3. Для него характерно четкое разграничение между установленными фактами и гипотетическими предположениями, поскольку отработаны процедуры проверки гипотез.

4. Его цель — не только объяснение фактов и процессов, но и предсказание их. Если кратко суммировать эти отличительные черты, их можно свести к трем: получение тщательно собранных данных, объединение их в принципы, проверка и использование этих принципов в предсказаниях.

Методологические принципы исследования:

1. *Первый методологический принцип исследования:* проблема — это противоречие, которое предстает нам иногда в качестве абсурда (неожиданно, непривычно, необъяснимо, нелогично, абстрактно).

2. *Второй методологический принцип* - принцип оценки. Любые события, явления, противоречия мы оцениваем по критериям важности, объективности, актуальности, связи с другими явлениями, сложности.

3. *Третий методологический принцип* - принцип распознавания. Всегда возникает необходимость отождествления, сравнения, определения класса явления, принадлежности к определенной типологической группе. Это позволяет глубже понять новое явление, определить его свойства и характер, сделать оценку более существенной. А если явление не укладывается в существующие типологические схемы, то возникает возможность их изменения, дополнения, развития. Это тоже акт исследования, развития науки, иногда это ведет к научному открытию.

Методологические принципы исследования помогают найти эффективный вариант его проведения, целенаправленного осуществления, так как принципы — это правила деятельности, которые ее, с одной стороны, ограничивают, а с другой — поддерживают и облегчают, потому что они отражают концентрированный опыт успешного исследования.

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

Важным фактором является также формирование психологической готовности и "созревание" исследователя к работе по этой проблеме.

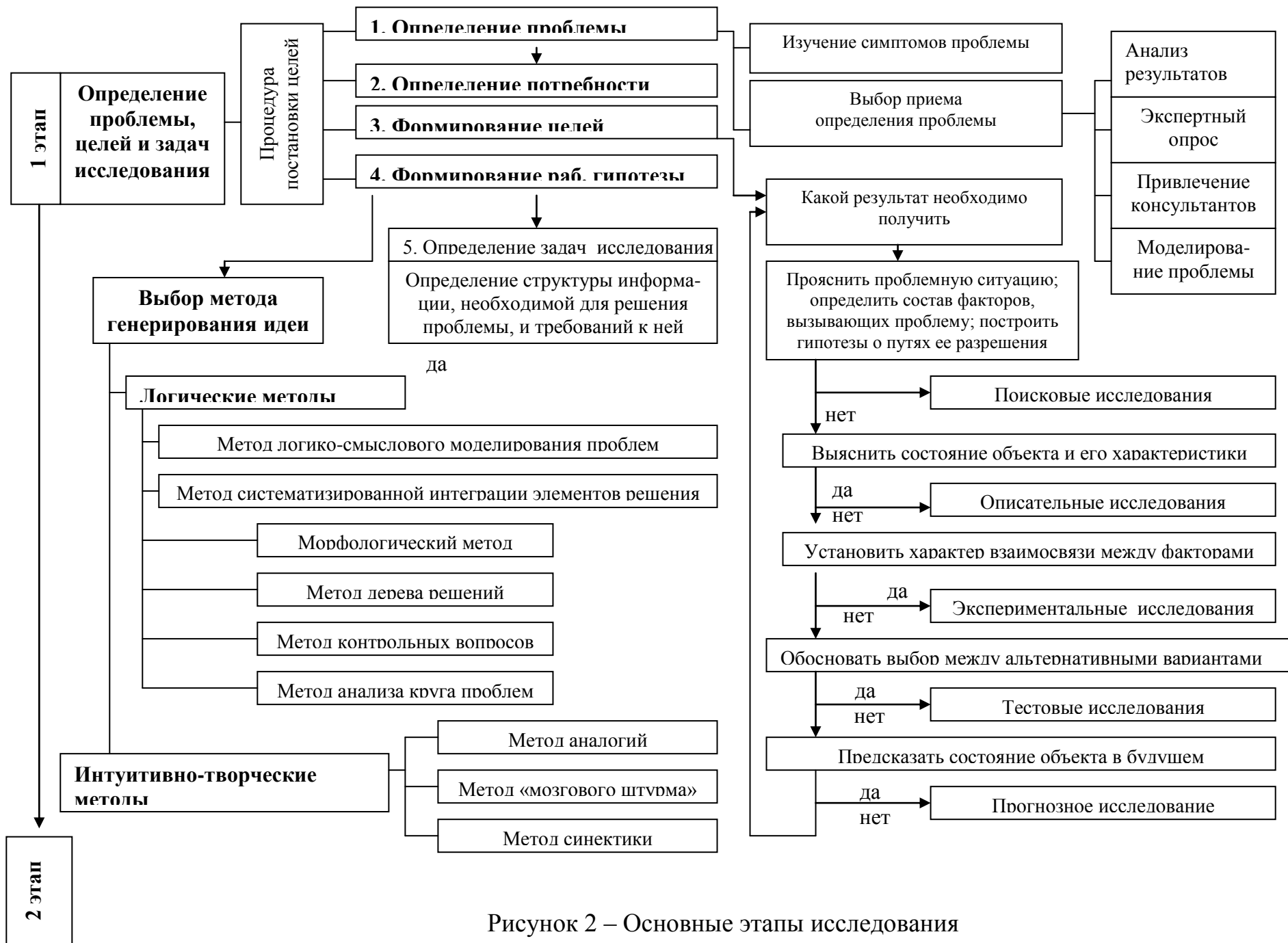


Рисунок 2 – Основные этапы исследования

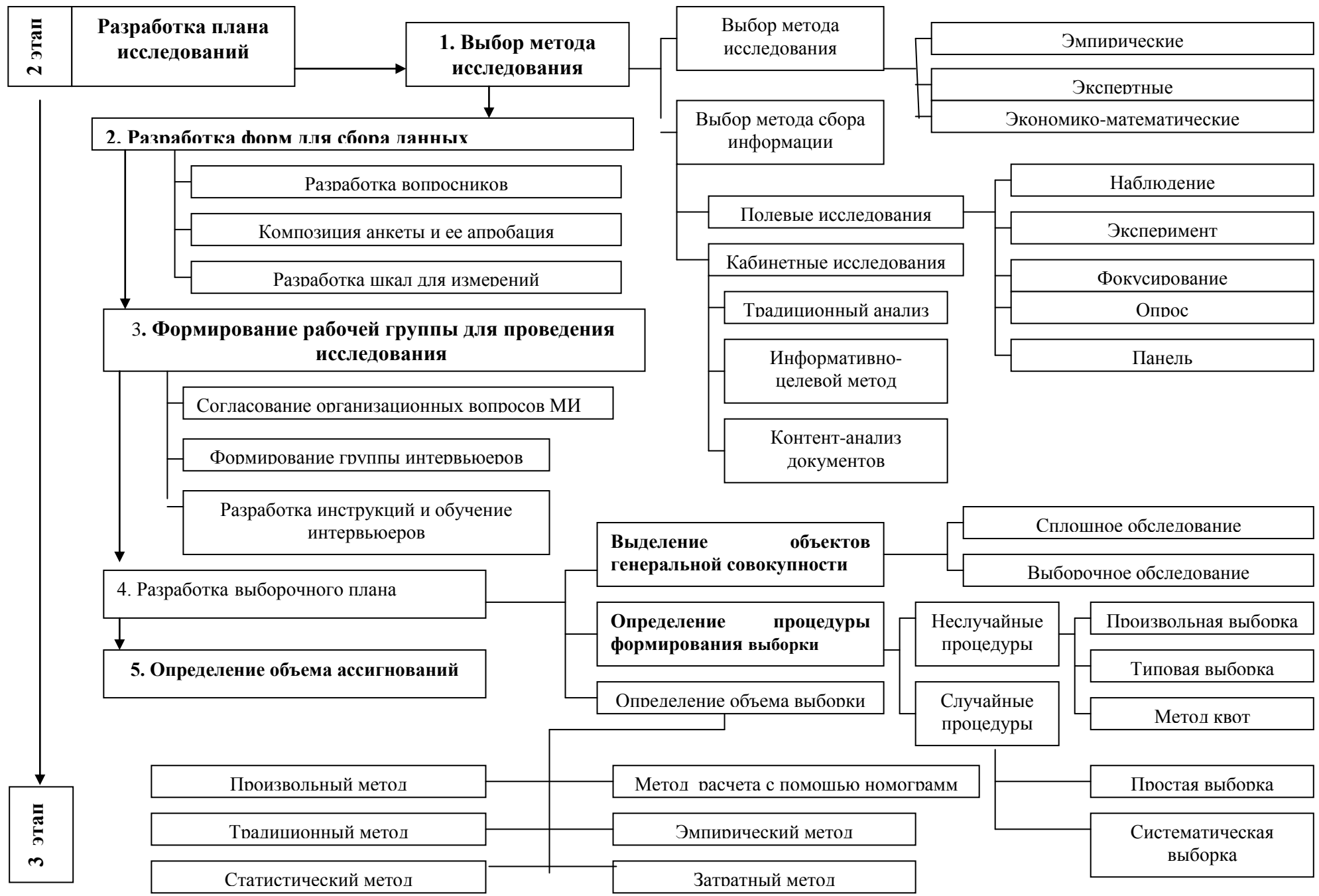




Рисунок 2 – Основные этапы исследования

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

1. Формально - логические - это методы интеллектуальной деятельности человека, составляющей основу исследований управления.

2. Общенаучные методы отражают научный аппарат исследования, определяющий эффективность любого их типа.

3. Специфические - это методы, которые рождаются спецификой систем правления и отражают специфику управленческой деятельности.

Основные этапы исследования представлены на рис.2. Любое исследование начинается с выбора, постановки и формулирования его цели.

Цель исследования заключается в поиске наиболее эффективных вариантов строения системы управления и организации ее функционирования и развития. Но это общее представление о цели. В реальности проведение исследования преследует множество целей, например, мониторинг качества управления, формирование атмосферы творчества и инноваций системе управления, своевременное распознавание проблем, обострение которых в будущем может осложнить работу, повышение квалификации персонала управления, оценка стратегий и пр.

Цели исследования могут быть поисковыми (разведочными), описательными, экспериментальными, текстовыми, прогнозными.

Таблица 2 - Цели исследований

Цели	Описание
1. Поисковые (разведочные)	Предусматривают сбор информации для предварительной оценки проблемы и ее структурирования; помогают сформировать базу знаний по проблеме и выработать рабочую гипотезу; используются для генерирования идеи нового продукта.
2. Описательные	Предусматривают описание выбранных явлений, объектов исследования и факторов, оказывающих воздействие на их состояние.
3. Каузальные	Предусматривают проверку гипотезы о наличии некоторой причинно-следственной связи.
4. Тестовые	Предусматривают отбор перспективных вариантов или оценку правильности принятых решений.
5. Прогнозные	Предусматривают предсказание состояния объекта в будущем. Широко используется в тех случаях, когда нет данных о продажах, например при прогнозировании продаж нового товара.

Объектом исследования является система управления. Но в методологическом отношении очень важным оказывается понимать и учитывать класс этой системы. Она относится к классу социально - экономических систем. А это значит, что основополагающим ее элементом является человек, деятельность человека определяет особенности всех процессов ее функционирования и развития. Связи, благодаря которым существует эта система, характеризуют сложные и противоречивые отношения между людьми, основанные на их интересах, ценностях, мотивах и установках.

Какими бы совершенными ни были современные технические средства, их роль зависит от интересов человека, мотивов использования и освоения. Система управления строится на деятельности человека. Можно исследовать технику, но нельзя ее исследовать в отрыве от человека и всех факторов ее использования в его деятельности.

Предметом исследования является проблема. Проблема - это реальное противоречие, требующее своего разрешения. Функционирование системы управления характеризуется множеством разнообразных проблем которые выступают как противоречие стратегии и тактики управления, условий рынка и возможностей фирмы, квалификации персонала и потребностей в инновациях и пр. Необходимы исследования для решения этих проблем, некоторые из которых являются "вечными", другие преходящими или является основой распознавания и выбора проблем в исследовании.

Методология исследования должна включать также определение и формулирование **ориентиров и ограничений**. Они позволяют проводить исследование более последовательно и целеустремленно. Ориентиры могут быть гибкими и жесткими, а ограничения явными или неявными.

Одной из основных составляющих в содержании методологии исследования является подходы. **Подход** - это ракурс исследования, это как бы исходная позиция, отправная, с которой исследование начинается и

которая определяет его направленность относительно цели. Подходы могут быть аспектный, системный и концептуальный.

1. Аспектный подход представляет выбор одной грани проблемы по принципу актуальности, или учитывая ресурсы, выделенные на исследование. Так, например, проблема развития персонала может иметь экономический аспект, социально - психологический, образовательный и т.д.

2. Системный подход отражает более высокий уровень методологии исследования. Он требует максимально возможного учета всех аспектов проблемы в их взаимосвязи и целостности, выделения главного и существенного, определения характера связей между аспектами, свойствами и характеристиками.

3. Концептуальный подход предполагает предварительную разработку концепции исследования, т.е. комплекса ключевых положений, определяющих направленность, архитектуру и преемственность исследования.

Подходы могут быть эмпирическими, прагматическими и научными. Если в основном опираются на опыт - эмпирические, если - на задачи получения ближайшего результата - прагматические. Наиболее эффективным является научный подход, который характеризуется научной постановкой целей исследования и использованием научного аппарата в его проведении.

Рассмотрим пример формулирования управленческой и маркетинговой проблемы и разработки соответствующего подхода к проведению исследования на конкретной ситуации. На основе анализа производственно-хозяйственной деятельности выявлена потеря доли рынка товарами определенной продуктовой линии.

Основные этапы разработки подхода к проведению исследования [6]:

1. Определяется управленческая и маркетинговая проблема.

Управленческая проблема – проблема, с которой сталкивается лицо, принимающее решение. Она формулируется вопросом, типа: «Что необходимо сделать лицу, принимающему решение?».

Проблема маркетингового исследования – проблема, связанная с тем, какая информация необходима и как ее получить наиболее эффективно.

Анализ текущей маркетинговой ситуации показал, что потеря доли рынка связана с появлением нового товара, более конкурентоспособного по сравнению с другими товарами аналогами, представленными на исследуемом рынке. Поэтому необходимо получить информацию, позволяющую решить эту проблему. Исходя из этого, проблемой маркетингового исследования становится оценка конкурентоспособности продукции предприятия.

Таблица 3 – Формулирование управленческой и маркетинговой проблемы

Проблема	Формулировка проблемы
Управленческая проблема	Какие действия необходимо предпринять для сохранения и увеличения доли рынка предприятия?
Проблема маркетингового исследования	Определить сильные и слабые стороны продукции и самого предприятия по отношению к основным конкурентам с учетом требований целевого рынка

Примеры различий между двумя видами проблем представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Примеры управленческих проблем и проблем МИ

	Управленческая проблема	Проблема маркетингового исследования
1.	Следует ли изменить упаковку товара?	Определить предпочтения потребителей и на каком этапе жизненного цикла находится данный товар
2.	Следует ли выходить на рынок с новым товаром?	Определить предпочтения потребителей и их намерения приобрести товар
3.	Должна ли быть изменена рекламная кампания?	Определить эффективность проводимой рекламной кампании
4.	Должна ли быть повышена цена данного товара?	Определить ценовую эластичность спроса и влияние на динамику продаж и прибыли различных вариантов цены

2. Проблема МИ проверяется на предмет соответствия требованиям по формулированию проблем. Общее правило, которым руководствуются при определении проблемы МИ, состоит в том, что оно должно позволить исследователю получить всю необходимую информацию относительно управленческой проблемы и служить ориентиром в процессе работы над проектом. Могут быть две ошибки:

2.1 Слишком широкое определение проблемы МИ, что приводит к отсутствию ясного понимания действий по реализации проекта:

- оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия;
- разработка маркетинговой стратегии.

2.2 Проблема МИ определяется слишком узко.

- оценка качества продукции;
- оценка уровня сервисного обслуживания потребителей продукции.

3. Выделяются отдельные составляющие общей проблемы.

Общее определение проблемы – исходное определение проблемы МИ, использование которого позволит видеть все стороны проблемы.

Конкретные составляющие проблемы маркетингового исследования (подпроблемы) – указывают на ключевые проблемы и предоставляют четкие направления действий при проведении МИ.

Для проблемы исследования «Определить сильные и слабые стороны продукции и самого предприятия по отношению к основным конкурентам с учетом требований целевого рынка» можно выделить следующие подпроблемы, составляющие основную проблему МИ (таблица 5).

Таблица 5 – Выделение отдельных составляющих общей проблемы МИ

Проблема исследования: Определить сильные и слабые стороны продукции и самого предприятия по отношению к основным конкурентам с учетом требований целевого рынка.	
№ п/п	Конкретные составляющие, определяющие общую проблему МИ
1.	Какие товары – конкуренты представлены на исследуемом рынке?
2.	Какие параметры определяют конкурентоспособность товара?
3.	Какие параметры конкурентоспособности товара являются наиболее важными с точки зрения потребителей?
4.	Какова доля рынка предприятия и конкурентов на исследуемом рынке?
5.	Какой демографический и психологический профиль покупателей продукции предприятия? Отличается ли он от профиля покупателей конкурирующих предприятий?
6.	Какие методы ценовой и неценовой конкуренции влияют на поведение потребителей в большей степени?
7.	Как меняются предпочтения потребителей по отношению к товару.

4. Разрабатывается соответствующий для данной проблемы подход к проведению исследования: методология исследования, аналитические модели, поисковые вопросы, гипотезы и факторы, влияющие на план исследований.

4.1 Методология исследования. Маркетинговые исследования должны основываться на объективных данных и теоретических положениях. Теория не только определяет, какие переменные должны исследоваться, но и как их обработать и измерить.

Анализ специальной по социологическим, маркетинговым и прикладным исследованиям конкурентоспособности товара показал, что существуют наработки, в которых для оценки конкурентоспособности продукции используются определенные параметры. К параметрам, определяющим конкурентоспособность товара, относятся:

- нормативные параметры: международные, государственные, региональные требования и требования потребителей;
- технические параметры: параметры назначения, эргономические параметры, эстетические параметры и т.д.;
- экономические параметры: цена товара, затраты на транспортировку, затраты на обучение персонала и т.д.;
- организационные параметры: продвижение товара, условия платежей и поставки, сроки и условия гарантий и т.д.

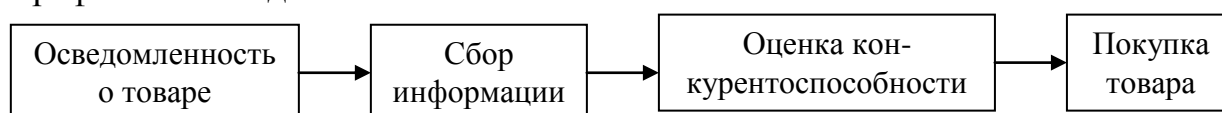
Каждый параметр при оценке конкурентоспособности можно представить несколькими показателями. Кроме того, существуют приемы операционализации этих показателей, т.е. преобразования в форму, поддающуюся измерению. Предположим, из множества параметров, нами были выбраны 10, которые были включены в анкету. Для оценки конкурентоспособности товара используется метод опроса. Методология исследования также служит основой для разработки соответствующей аналитической модели.

4.2 Аналитические модели. Включают набор переменных и их взаимосвязей и предназначены для того, чтобы представить некоторую реальную систему или процесс. Модели могут быть вербальными, графическими или математическими:

- в вербальной модели переменные и их связи устанавливаются в словесной форме;
- графическая модель используется для обособления переменных и для предположения направлений связей между ними, но не предназначена для предоставления численных результатов, т.е. построение графических моделей является подготовительным этапом для разработки матмоделей;
- математическая модель точно определяет связи между переменными, обычно в форме уравнения.

Вербальная модель: потребитель узнает о товаре; собирает информацию о марках товара и покупает наиболее предпочтительную марку; основываясь на собственном опыте и мнениях других, формирует у себя представление о марке; оценивает марку по сравнению с другими аналогами с точки зрения основных параметров, формирующих конкурентоспособность товара; основываясь на оценке, формирует у себя предпочтение к наиболее конкурентоспособной марке.

Графическая модель:



Математическая модель:

Большинство исследований конкурентоспособности товара основываются на компенсаторных моделях. Наиболее известными моделями этого вида являются мультиатрибутивная модель Фишбейна и метод сравнительной оценки стоимостных и качественных параметров товара.

Наиболее широко используемый вариант мультиатрибутивной модели выражается формулой:

n

$$A_i = \sum_{n=1} W_n \cdot X,$$

где A_i - балльная оценка конкурентоспособности товара;

n - количество учитываемых параметров;

W_n - относительная важность параметра;

X - балльная оценка степени присутствия параметра.

4.3 Поисковые вопросы. Уточняют отдельные компоненты проблемы, каждый из которых может быть разбит в свою очередь на составляющие – поисковые вопросы. При формулировании поисковых вопросов исследования необходимо руководствоваться не только проблемой маркетингового исследования, но также методологией и аналитическими моделями.

Таблица 6 – Формулирование поисковых вопросов

Подпроблема № 3: Какие параметры конкурентоспособности товара являются наиболее важными с точки зрения потребителей?	
Поисковые вопросы	Уточнение поисковых вопросов
1. Как потребитель оценивает параметры конкурентоспособности различных марок?	Уточнение поискового вопроса № 1: 1.1 Выбор из предложенных параметров конкурентоспособности те, которые являются определяющими при выборе товара. 1.2 Как распределяются баллы важности между параметрами? 1.3 Как воспринимается различие между параметрами разных марок?
2. Как потребитель осознает важность каждого параметра?	
3. Какие параметры являются определяющими при выборе марки?	

4.4 Гипотезы - это недосказанные утверждения или предположения относительно фактора или явления, интересующих исследователя. Гипотезы не совпадают с поисковыми вопросами. В отличие от поисковых вопросов, гипотезы носят утвердительный характер и могут быть проверены эмпирически. В отношении поискового вопроса о лояльности покупателей к универмагу сформулированы следующие гипотезы:

H_1 : При увеличении цены на товар можно потерять приверженцев марки.

H_2 : Постоянные покупатели марки не любят рисковать.

На основании данных гипотез в план исследования включаются переменные, измеряющие знание потребителей относительно других марок товара и товаров-заменителей.

4.5 Факторы, влияющие на план исследований. Выделяются релевантные характеристики, факторы, атрибуты, которые могут повлиять на план

исследований, и которые необходимы для составления анкеты. Выделяем релевантные характеристики для каждого компонента общей проблемы исследования.

Таблица 7 – Релевантные характеристики

Вопросы, определяющие общую проблему МИ	Релевантные характеристики
1. Какие товары – конкуренты представлены на исследуемом рынке?	Кроме нашей марки А, на данном рынке представлены марки Б, В, Г, Д, Е, Ж, З, И, К.
2. Какие параметры определяют конкурентоспособность товара?	Выделены следующие параметры конкурентоспособности товара: качество изготовления, наиболее точное соотношение цены и качества, дизайн товара, дизайн упаковки, имидж марки, имидж производителя, рекламная поддержка, сервис, экологичность, доступность товара
3. Какие параметры конкурентоспособности товара являются наиболее важными с точки зрения потребителей?	Для определения важности параметров респондентов просят распределить 100 баллов между параметрами, пропорционально их важности для них
4. Какова доля рынка предприятия и конкурентов на исследуемом рынке?	Не требуется определения дополнительных характеристик и переменных.
5. Какой демографический и психологический профиль покупателей продукции предприятия? Отличается ли он от профиля покупателей конкурирующих предприятий?	Были включены стандартные демографические характеристики. Отдельно были выделены следующие психологические характеристики: приверженность к марке, склонность к риску, восприятие рекламы.
6. Какие методы ценовой и неценовой конкуренции влияют на поведение потребителей в большей степени?	В анкету включается вопрос, оценивающий эффективность тех или иных методов ценовой и неценовой конкуренции, применяемых на данном рынке.
7. Как меняются предпочтения потребителей по отношению к товару.	В анкету включается вопрос для измерения предпочтений потребителей в динамике за определенный период времени.

Определение проблемы МИ является наиболее важным его этапом.

Принимая во внимание каждый компонент проблемы исследования и соответствующие теоретические положения, модели, поисковые вопросы, гипотезы и релевантные характеристики исследователь может установить, какая именно информация должна быть получена.

Таким образом, исследования необходимо рассматривать как часть постоянно действующего интегрированного информационного процесса. Необходимо, чтобы фирма разрабатывала и использовала систему постоянного слежения за окружающей средой и хранения данных с тем, чтобы они могли анализироваться в будущем. [3]

1.3 Повышение эффективности исследований при принятии управленческих решений

1. Соблюдение основных принципов формирования и использования информации в процессе управления. Процесс подготовки, выбора и принятия управленческого решения должен осуществляться с соблюдением следующих принципов:

- целенаправленность, т.е. необходимость принятия решения определяется целью или несколькими целями, которые должны быть достигнуты;

- ответственность, т.е. лица принимающие решения, должны осознанно нести ответственность за их последствия;

- альтернативность означает, что все решения должны приниматься на альтернативной основе, с учетом разных вариантов достижения цели;

- системность, т.е. лицо, принимающее решение, должно учитывать системный характер взаимосвязи внешних и внутренних факторов, влияющих на исход решения;

- результативность, т.е. все исходы принимаемых решений должны приводить к результату, т.е. быть завершенными.

- оцениваемость означает, что для выбора лучшего решения необходимо, чтобы все их альтернативные варианты были количественно или качественно оцениваемы по одному правилу (т.е. решающему правилу);

- информированность, т.е. лица принимающие решение должны обладать полной, достоверной, своевременной, но не избыточной информацией, позволяющей принимать эффективные и качественные решения;

- эффективность, т.е. процесс подготовки и принятия управленческих решений должен быть эффективным с позиции системно поставленной цели управления.

2. Правильная классификация и систематизация информации.

Для повышения эффективности принятия управленческих решений важным моментом в работе менеджера является правильная классификация и систематизация имеющейся на предприятии информации. В зависимости от

поставленных целей, задач воздействия на управляемый объект информация может классифицироваться по различным признакам:

- по стадиям образования (переработки) информации: необработанная информация, обработанная промежуточная и обработанная итоговая информация;
- по степени соответствия целям исследования: первичная и вторичная информация;
- по местонахождению источника информации относительно объекта исследования: внутренняя, внешняя, синдикативная информация;
- по функциональному назначению информации: плановая, учетная, нормативно-справочная, директивная, аналитическая информация;
- по периодичности поступления: дискретная, которая поступает на предприятие периодически (долгосрочная, текущая, оперативная), эпизодическая, непрерывная мониторинговая информация;
- по степени стабильности: переменная, условно-постоянная (сохраняет свое значение в течении некоторого периода времени и может быть использована многократно), постоянная;
- по виду охватываемого периода: ретроспективная (прошлого периода), текущая, прогнозная;
- по степени охвата исследуемого объекта: общая, локальная;
- по характеру используемых измерителей: количественная, качественная;
- по способу восприятия информации: звуковая, визуальная, осязание и обоняние;
- по форме представления информации: фонетическая (аудио), письменная, иконографическая (видео);
- по спектру применимости (одноцелевая – связана с решением одной конкретной проблемы; многоцелевая – нескольких различных);
- по возможности закрепления и хранения: фиксируемая на носителях информация и нефиксируемая (хранится некоторое время в памяти людей, а затем постепенно стирается и исчезает);

- по степени готовности для использования (исходная, промежуточная и конечная). Исходная информация представляет собой совокупность несистематизированных данных, получаемых впервые непосредственно из их источника (если она собирается в соответствии с конкретной потребностью организации, то считается первичной. Получаемая таким образом информация будет достаточно достоверна и непротиворечива. Но сам сбор может потребовать больших затрат времени и средств и не всегда заканчивается получением требуемых данных.); промежуточная информация несет на себе сведения, прошедшее через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющий решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего использования; конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения;

- по степени важности (основная, вспомогательная и желательная). Основная информация включает сведения, необходимые для принятия управленческих решений и выполнения работы (например, указания, предписания, инструкции); вспомогательная облегчает работу с основной; желательная (без которой, можно обойтись) несет сведения об итогах, перспективах на будущее, событиях внутренней жизни и т.п.;

- по степени надежности (достоверная, вероятная и ложная). Достоверная (уровень достоверности – 80-100%); вероятная (уровень достоверности менее 80%), что обусловлено: принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения, сомнительными методами работы с ними; искажениями при передаче и приеме; ложная (целенаправленно или в силу обстоятельств, например, опоздания).

3. Обеспечение защиты информации. Данные информационной системы носят, как правило, конфиденциальный характер, так как представляют собой коммерческую тайну, и, следовательно, должна быть разработана процедура защиты данных системы и принимаемых на их основе управленческих решений. Международный опыт показал, что основными угрозами для безопасности информации являются: раскрытие конфиденциальной

информации, компрометация информации, несанкционированный обмен и использование информационных ресурсов, отказ от обслуживания и от информации. В обеспечении безопасности МИС выделяется два аспекта – защита самой информации и защита компьютерных систем. Таким образом, задача обеспечения информационной безопасности напрямую связана с конкурентоспособностью компании, поэтому должна решаться им как стратегическая. Успешная защита информации требует использования не только технологий и средств защиты, но и создания комплексной, экономически обоснованной политики безопасности организации. Так же, на этом этапе осуществляется передача документации по МИС, заключительная настройка системы, основанная на результатах ее полноценного применения.

Таблица 5 – Методы и средства обеспечения механизма безопасности

Методы и средства	Пояснение
Методы	
1. Препятствие	Метод физического преграждения пути злоумышленнику к защищаемой информации.
2. Управление	Метод защиты информации с помощью регулирования использования всех ресурсов компьютерной информационной системы фирмы.
3. Маскировка	Метод защиты информации путем ее криптографического закрытия (шифрования и кодировки).
4. Регламентация	Метод защита, создающая такие условия автоматизированной обработки, хранения и передачи информации, при которых возможности несанкционированного доступа к ней сводились бы к минимуму.
5. Принуждение	Метод защиты, когда пользователи и персонал вынуждены соблюдать правила обработки, передачи и использования защищаемой информации под угрозой материальной, административной или уголовной ответственности.
6. Побуждение	Метод защиты, побуждающий пользователя и персонал системы не разрушать установленные порядки за счет соблюдения сложившихся моральных и этических норм.
Средства формальные	
1. Физические	Решетки на окнах, сигнализация и т.д.
2. Аппаратные	Устройства, встраиваемые в ЭВМ
3. Программные	Программное обеспечение для защиты информации
Средства неформальные	
1. Организационные	Организационно-технические и организационно-правовые мероприятия в процессе создания и эксплуатации ЭВМ и аппаратуры
2. Законодательные	Законодательные акты и нормы по правилам работы с информацией и меры ответственности за их нарушение

3. Морально-этические	Нормы, которые традиционно сложились по мере распространения ЭВМ и средств связи в обществе
-----------------------	---

Успешная защита информации требует использования не только технологий и средств защиты, но и создания комплексной, экономически обоснованной политики безопасности организации.

4. Применение информационных фильтров. Прежде чем приступать к поиску информации, предприятие должно определить круг вопросов по каждому из значимых элементов внутренней и внешней среды. Современные технические средства не дают гарантии от ошибок. Не исключение и люди, включенные в данные каналы и несущие риск субъективного фактора. Характерной причиной ограничения и искажения информации в результате действия субъективного фактора являются так называемые «информационные фильтры». В. Шкардун [7] на основе практического опыта выделил следующие информационные фильтры, характерные для российских предприятий:

- фильтр «несфокусированного поиска информации» проявляется при нечетком планировании и координации информационной работы;
- фильтр «метода обработки информации» проявляется во введении ограничивающих условий, характерных для того или иного метода, применяемого при обработке маркетинговой информации;
- фильтр «организационного несовершенства» проявляется в отсутствии на предприятии единого центра обработки и анализа маркетинговой информации, поступающей к руководителю предприятия;
- фильтр «узкого места» проявляется в подразделениях, сотрудники которых по объективным или субъективным причинам оказываются не в состоянии полностью учитывать и обрабатывать поступающую рыночную информацию;
- фильтр «неготовности руководителя к использованию информации» проявляется в неумении высшего руководства работать с маркетинговой информацией;

- фильтр «перенасыщения» проявляется в информационной перегрузке менеджеров, что снижает способность к ее восприятию и эффективному использованию;

- фильтр «успешных установок» проявляется в стремлении менеджеров использовать стандартные, отработанные ранее методы решения возникающих проблем, в результате отторгается неудобная, несвязанная с прошлым опытом маркетинговая информация;

- фильтр «реальной власти» проявляется в неприятии информации менеджерами, имеющими реальную власть на предприятии, если эта информация угрожает их положению;

- фильтр «сопротивления среднего менеджмента» проявляется в отторжении средним менеджментом управляющих воздействий со стороны высшего руководства, поскольку средний менеджмент иногда воспринимает происходящие изменения как угрозу своему положению;

- фильтр «пассивного имиджеобразования» проявляется в отсутствии процесса целенаправленного создания позитивного имиджа.

Для нейтрализации этих ограничений рекомендуются следующие мероприятия:

1. Повышение общего уровня корпоративной культуры.
2. Повышение управленческой квалификации руководства предприятия.
3. Планирование коммуникационной системы с учетом реальных потребностей пользователей и возможностей коммуникационных каналов.
4. Применение методологически обоснованных способов получения и обработки информации.
5. Научно обоснованная система информационного обеспечения управленческих решений.

Общие выводы по теме:

1. Управление, главным содержанием которого является принятие эффективных решений, не может осуществляться без исследовательской деятельности.

2. Исследование – это вид деятельности, состоящий в распознавании проблем и ситуаций, определении их происхождения, выявлении их свойств и содержания, нахождении путей и средств решения. По мере развития управления роль исследовательской деятельности возрастает.

3. Исследования необходимо рассматривать как часть постоянно действующего интегрированного информационного процесса.

4. Процесс подготовки, выбора и принятия управленческого решения должен осуществляться с соблюдением основных принципов, таких как целенаправленность, ответственность, альтернативность, системность, результативность, оцениваемость, информированность, эффективность.

Контрольные вопросы по теме 1:

- 1. Определите роль исследований в развитии менеджмента.*
- 2. Назовите основные черты менеджера исследовательского типа.*
- 3. Раскройте понятие «информация» и «информационное обеспечение управленческих решений».*
- 4. Перечислите основные этапы разработки и принятия управленческих решений.*
- 5. Что понимается под управлением информационными ресурсами.*
- 6. Перечислите основные черты научного исследования.*
- 7. Назовите основные этапы проведения исследований.*
- 8. Какие критерии эффективности работы отдела исследований вы можете назвать?*
- 9. Перечислите основные принципы формирования и использования информации. при принятии управленческих решений.*
- 10. Перечислите основные методы и средства обеспечения экономической безопасности информационного обеспечения.*