



# Разработка управленческих решений: научные основы

---

Казакова Е.И.  
2009



# Основные научные подходы

---

- Системный
- Процессный
- Культурологический
- Ситуативный
- Ориентационный
- Институциональный

# Системный подход

---

**Сущность системного подхода в теории и практике – изучение явлений в их целостности, в их взаимосвязи с другими явлениями, в развитии.**

1954 год – основано «Общество содействия развитию общей теории систем».

- Л. Берталанфи, Р.Акофф, К.Боулдинг, Н.Винер, Дж.Нейман, К.Шеннон, У.Р.Эшби, Дж.Ван.Гиг, А.А.Богданов, И.В.Блауберг, И.Пригожин, Э.Г. Юдин, Г.П.Щедровицкий. и др.
- Система – определенная совокупность взаимосвязанных в единое целое элементов.

# Характеристики любой системы.

---

- Компоненты (элементы)
- Структура (нет системы без структуры)
- Системообразующий фактор
- Связь между элементами
- Свойство целостности
- Обусловленность свойств структурой
- Обусловленность функций каждого компонента свойствами системы
- Взаимосвязь с другими системами
- Границы



# Свойства целостности

---

- свойство порождения новых качеств от суммирования (интеграция)
- дополнительность
- функциональность
- взаимосвязь
- ритм и симметрия (гармония)
- развитие

# Свойства развития системы

---

- Энтропия – степень неупорядоченности, мера неопределенности.
- Второй закон термодинамики: любая замкнутая система развивается в направлении к максимуму энтропии, то есть к максимуму неупорядоченности.
- Замкнутые системы с обратной связью обладают свойством развиваться в направлении устойчивого равновесия.
- Открытые системы так же подвластны действиям этих законов, они обладают сопротивляемостью процесса разупорядочения, сопротивляемость достигается за счет получения Энергии и Информации из Внешней среды.
- Теория взаимосвязи «хаоса» и «порядка». Происхождение «синусоиды развития».

# Системный подход и системный анализ

---

- Системный подход: вместо вопроса «как улучшить?» - «может быть это вообще не нужно или это можно использовать иначе?»
- Системный анализ – стратегия улучшения
- Системный подход – стратегия осмысления.

# Процессный подход.

---

**Процесс – целенаправленное движение.**

***Характеристики процесса:***

- Движущие силы (противоречие) – характеристика смысла процесса
- Цель
- Направленность

**Этапы протекания:**

- нарастание противоречия
- зарождение процесса
- развитие процесса
- разрешение противоречия
- угасание процесса



# Этапы управления процессом

---

- Этапы (содержание)
- Целеполагание
- Отбор содержания и средств
- Определение последовательности действия
- Реализация
- Анализ эффективности.

# Культурологический подход

---

- «модель основных представлений – приобретенных или разработанных данной группой в процессе обучения решению проблем, связанных с адаптацией к окружающему миру и внутренней интеграцией – которые зарекомендовали себя достаточно обоснованными для того, чтобы группа ценила их и, соответственно, передавала своим новым членам как средство правильного воспитания, осмысления проблем и отношения к ним» **Эдгар Шайн.**

# Культурологический подход

---

## ***Культура связана с:***

- группами людей;
- знаниями (факты, понятия, закономерности, законы, правила, причинно-следственные связи, целостные картины мира, методы, источники, гипотезы, идеи);
- материальными ценностями
- технологиями;
- ценностями; значениями; пониманием; нормами; представлениями; значениями.

# Культурологический подход

---

- **Демокрит (5 век до н.э.) – «вторая натура»**
- «Переход от природного к надприродному». (К. Ясперс)
- Существенные признаки:
  - 1) использование огня и орудий;
  - 2) появление речи
  - 3) формирование способов насилия человека над собой (ограничений, принимаемых человеком) – например «табу». «Природа человека – в его искусственности».
  - 4) образование групп и сообществ на основе смыслов;
  - 5) жизнь, формируемая мифами (образами)....

# Культура и деятельность

---

- Ж.М.Бенуа «Культура – это специфика человеческой деятельности, то, что характеризует человека – как вид. Напрасны поиски человека до культуры».

Два вида деятельности –духовная и материальная порождают два типа культуры:

- духовную культуру
- материальную культуру

# Духовная культура:

---

- познавательный, знаково-символический элемент (знания, сформулированные в определенных понятиях и представлениях, зафиксированных в языке);
- ценностно-нормативная система (ценность – свойство того или иного предмета, явления удовлетворять потребность, желания, интересы)

Примечание:

- *ценности* - цели (ценностные установки – предваряющие программы, мотивы, идеалы).
- *Социальная культурная норма* – исторически обусловленные общественным бытием требования к деятельности и отношениям индивидов, социальных групп, классов и общественных институтов, выражающие общественную необходимость организации деятельности и отношений в соответствии с объективными условиями.

# Роль культуры: основные подходы

---

## ***Культура и другие стороны жизни общества:***

- Карл Маркс - «Культура вырастает из экономической деятельности человека»
- Э.Дюркгейм, М.Вебер (социология) «Культура играет определяющую роль в жизни общества».

## ***Функции культуры:***

- образовательно-воспитательная функция
- интегративная или дезинтегративная функции (Э.Дюркгейм)
- регулирующая;
- преобразующая

# Синтетическая форма культуры

---

- Обряд
- Обычай
- Традиции
- Субкультура
- Привычка
  - Манеры
  - Этикет
- Церемония, ритуал
  - Нравы
  - Законы.
- Вкус, мода, увлечения....
  - Ценности
- Верования, знания, мифы.

# Применение культурологического подхода.

---

*Институциональная модель.*

«**Институт** - правило поведения, регулятивные принципы, которые предписывают или, наоборот, запрещают те или иные действия. Эти правила одновременно ограничивают и стимулируют деятельность людей». (Радаев)

# Культурологический подход и инновации

---

**Новшество** - это идея, являющаяся для конкретного лица новой. Не имеет значения, является ли идея объективно новой или нет" (Роджерс)

- Новаторы (до 3% )
- Ранние реализаторы. (до 14%).
- Предварительное большинство. ( до 34%).
- Позднее большинство. ( до 34%).  
Колеблющиеся. (до 15 %). (Роджерс)  
Распределение Джюрича: пионеры, лидеры, ведомые, конформисты, традиционалисты, консерваторы;  
распределение  
Распределение Хейвлока: передатчик (источник); консультант; наставник; руководитель; новатор; защитник; накопитель знания; интерпретатор; пользователь).

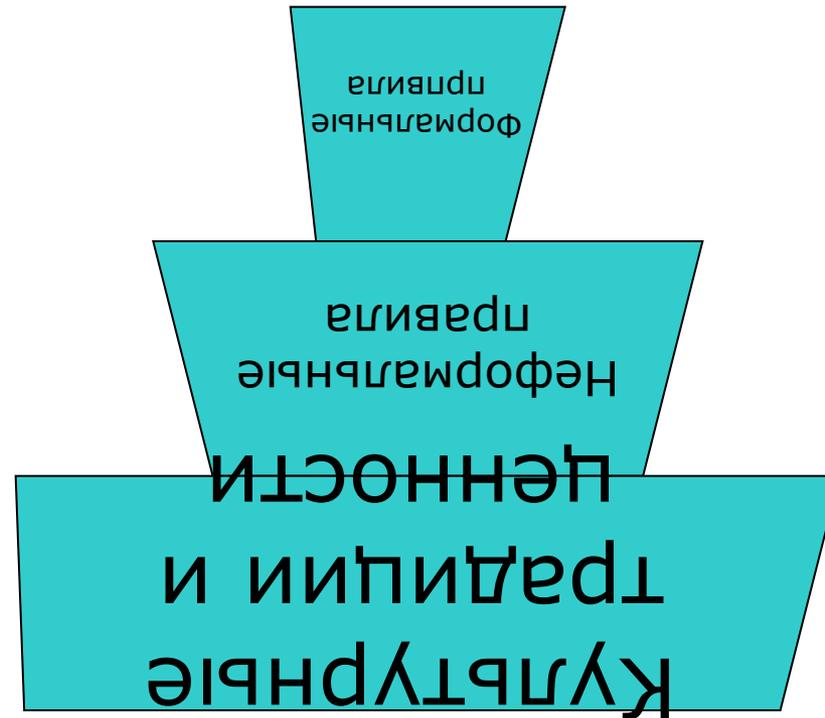
# Институциональный подход и инновации

---

- *Институт:*
- **формальная норма** (закон, правовой акт)
- **прецедент** – событие, влияющее на формирование института, в том числе выполнения или невыполнения формальных норм социальными акторами.
- **Новация** – введение «нового института».
- **силы поддержки** – социальные группы или слои, заинтересованные в усвоении и укоренении новых институтов;
- **силы противодействия** – социальные группы или слои, не заинтересованные в усвоении новых институтов, несущие потери с его утверждением;
- **барьер большинства** – инерция поддержки старого института в силу его распространенности, обуславливающая возможные потери для тех, кто станет пионером применения нового института;
- **отторжение** – отказ большинства социальных акторов применять принятую норму;
- **извращение**, перерождение – случаи, когда вводимые нормы не отторгаются, но содержание извращается;
- **усвоение, укоренение** – благоприятное восприятие новой формальной нормы;
- **комплиментарность** институтов.

# Пирамида уровней институциональной системы

---



# Общенаучные подходы

---

- Теория поля. К.Левин
- Синергетический подход
- Проблемно-ситуативный анализ
- Организационно-деятельностный подход и т.д.
- НЛП (Ментальные модели)



# Ментальные модели

---

- Ментальная модель – карта местности (жизни).

Созданная предшествующим поколением система «мыслеобразов», которая может менять в ходе жизни человека

# Ментальная карта бизнес-плана.

## Перечень Дорог

---

- Дорога 1. Управленческая команда
- Дорога 2. Резюме проекта
- Дорога 3. Характеристика бизнеса
- Дорога 4. Оценка рынка сбыта
- Дорога 5. Конкуренция на рынке сбыта
- Дорога 6. План маркетинга
- Дорога 7. План производства
- Дорога 8. Организационный план
- Дорога 9. Правовое обеспечение
- Дорога 10. Оценка риска
- Дорога 11. Финансовый план
- Дорога 12. Система показателей

# Ментальная карта бизнес-плана. Дорога 1. Управленческая команда

---

Команда

Сплоченность

Командные роли

Типы личностей

Типы интеллекта

Синергия

Проектные группы

# Ментальная карта бизнес-плана. Дорога 2. Резюме проекта

---

- Видение
- Миссия
- Цели
- Стратегические показатели



# Ментальная карта бизнес-плана.

## Дорога 3. Характеристика бизнеса

---

- Сущность товара
- Товарная политика
- Жизненный цикл товара
- Конкуренто-способность товара
- Цена
- Спрос



# Ментальная карта бизнес-плана. Дорога 4. Оценка рынка сбыта

---

- Сбыт
- Типология потребления
- Позиционирование
- Емкость рынка
- Сегментация рынка
- Конъюнктура рынка
- Конкурентные позиции

# Ментальная карта бизнес-плана. Дорога 5. Конкуренция на рынке сбыта

---

- Конкурентные стратегии
- Пять сил конкуренции
- Результаты swot-анализа  
(внешние и внутренние факторы)
- Конкурентные позиции



# Ментальная карта бизнес-плана. Дорога 6. План маркетинга

---

- Маркетинговая политика
- Бюджет маркетинга
- Стимулирование сбыта
- Связи с общественностью
- Сервисное обслуживание
- Продвижение товара
- Реклама
- Ценообразование
- Pest-анализ
- Комплекс маркетинга



# Ментальная карта бизнес-плана. Дорога 7. План производства

---

- Производственный план
- Смета расходов
- Материальные ресурсы
- Основные фонды
- Производственный потенциал
- Логистика
- План технического развития
- Производственные потоки

# Ментальная карта бизнес-плана.

## Дорога 8. Организационный план

---

- Оргплан
- Должностные инструкции
- АУП
- Положения о подразделениях
- Кадровая политика
- Управление персоналом
- Организационная структура

# Ментальная карта бизнес-плана. Дорога 9. правовое обеспечение

---

- Договоры
- Патенты
- Должностные инструкции
- Лицензии
- Собственники
- Законодательные акты
- Правовая форма

# Ментальная карта бизнес-плана. Дорога 10. Оценка риска

---

- Страхование
- Меры профилактики
- Вероятность убытков
- Виды риска
- Зоня риска

# Ментальная карта бизнес-плана.

## Дорога 11. Финансовый план

---

- Выручка
- Платежи
- Финансовые показатели
- Затраты
- Учетные показатели
- Точка безубыточности
- План движения денег
- План доходов и расходов
- Пассивы
- Активы
- Прибыль



# Ментальная карта бизнес-плана. Дорога 12. Система показателей

---

- Показатели
- Успешность реализации
- Критерии
- Цели
- Стратегические карты

# Схема сущности ментальных моделей

---

## **Ментальные модели:**

- стратегии,
- руководящие идеи
- Способы понимания

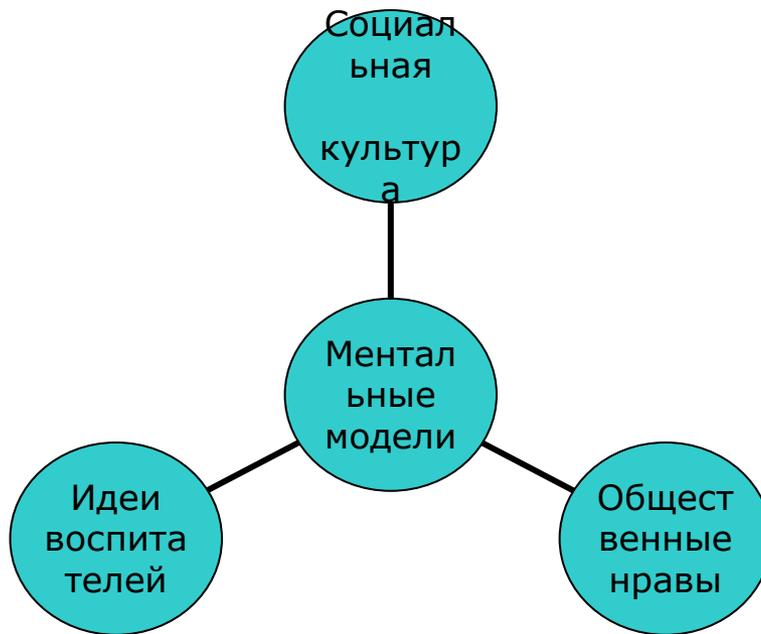
## **Формируют**

- Мысли
- Действия
- Представления

**о желаемых результатах**

# Ментальные модели и принципы восприятия (фильтры восприятия действительности)

---



- «Вычеркивание» части информации, поддержание сформированных моделей
- Конструирование как стремление увидеть ясное в неясном
- Искажение (преувеличение и преуменьшение)
- Обобщение (единичного до типичного)

# Обучение на основе ментальных моделей

