

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Государственного и муниципального управления»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б2.В.ОД.1 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки: 081100.62- «Государственное и муниципальное
управление»

Профиль подготовки: «Государственная и муниципальная служба»

Форма обучения заочная

Оренбург 2015г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	
1.1 Лекция № 1 Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	
1.2 Лекция № 2 Модели и моделирование в теории принятия решений.	
1.3 Лекция №3 Модели и моделирование в теории принятия решений.	
1.4 Лекция №4 Прогнозирование	
1.5 Лекция №5 Стратегические решения.	
1.6 Лекция №6 Ситуационный анализ.	
1.7 Лекция №7 Разработка и контроль реализации решений	
1.8 Лекция №8 Управление качеством.	
1.9 Лекция №9 Кадровые решения.	
2. Методические указания по проведению семинарских занятий	
2.1 Семинарское занятие № С-1 Менеджмент как процесс принятия управленческих решений.	
2.2 Семинарское занятие № С-2 Виды моделей теории принятия решений	
2.3 Семинарское занятие № С-3 Математические модели разработки и принятия управленческих решений....	
2.4 Семинарское занятие № С-4 Разработка управленческих решений и их реализация.	
2.5 Семинарское занятие №5 Прогнозирование.	
2.6 Семинарское занятие № С-6 Стратегические решения	
2.7 Семинарское занятие № С-7 Ситуационный анализ.	
2.8 Семинарское занятие № С-8 Разработка и контроль реализации решений.	
2.9 Семинарское занятие № С-9 Управление качеством	

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция № 1 (2 часа).

Тема: «Менеджмент как процесс принятия управленческих решений»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Формулировка принципов и целей управления.
2. Человек, организация, решение.
3. Принятие решений и менеджмент.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

Менеджмент (от англ. *management* — управление, руководство, администрация, дирекция, умение владеть) — разработка, создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально-экономических систем.

По институциональным сферам отдельно рассматривается менеджмент в бизнесе, в государственных социально-экономических системах и некоммерческих организациях.

Составные части менеджмента:

- ❖ Управление проектами
- Управление персоналом
- Управление качеством
- ❖ Маркетинг
- ❖ Инновационный менеджмент
- ❖ Финансовый менеджмент
- ❖ Стратегический менеджмент
- ❖ Инвестиционный менеджмент
- ❖ Риск-менеджмент
- ❖ Информационный менеджмент
- ❖ Экологический менеджмент

Формулировка принципов и целей управления.

Принципы по Эмерсону:

1. Отчетливо поставленные цели.
2. Здравый смысл.
3. Компетентная консультация.
4. Дисциплина.
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Диспетчирование.
8. Нормы и расписания.
9. Нормализация условий.
10. Нормирование операций.
11. Письменные стандартные инструкции.
12. Вознаграждение за производительность.

Принципы управления организацией, сформулированные Файолем:

1. Власть неотделима от ответственности.
2. Разделение труда при специализации.
3. Единоначалие.
4. Дисциплина.
5. Единство планов.

6. Подчинение индивидуальных интересов общим.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Устойчивость персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

2. Человек, организация, решение.

Человек реализуется как личность, принимая и исполняя решения в составе организации.

Вхождение человека в состав организации определяет:

- ☐ среду его основной деятельности,
- ☐ положение во внутренней иерархии организации,
- ☐ положение во внешней по отношению к организации среде,
- ☐ делегируемые ему организацией полномочия, за которые он соглашается нести ответственность и получает вознаграждение,
- ☐ круг обязанностей и задач, которые он должен в организации решать,
- ☐ полномочия, которые он делегирует другим членам организации при выполнении стоящих перед ним задач,
- ☐ профессиональный уровень,
- ☐ организационную культуру общения внутри и вне организации и т. д.

Выбирая ту или иную организацию, каждый исходит из своей профориентации, профессионального уровня, собственной системы ценностей и предпочтений. Но естественно, мы можем выбирать лишь из числа тех организаций, которые согласны принять нас в свой состав, если мы удовлетворяем предъявляемым в этих организациях требованиям.

Выбирая ту или иную организацию, каждый исходит из своей профессиональной ориентации, профессионального уровня, собственной системы ценностей и предпочтений. Но естественно, мы можем выбирать лишь из числа тех организаций, которые согласны принять нас в свой состав, если мы удовлетворяем предъявляемым требованиям.

По социальной общности организации подразделяются на:

- ☐ исторические общности (классы, нации, государства);
- ☐ целевые общности (административные организации; союзные организации — партии, профсоюзы, молодежные и творческие объединения).

По принципу образования организации бывают:

- **утилитарные**, в основе которых достижение общих и индивидуальных целей, связанных с решением общественно полезных задач (предприятия, фирмы, банки);
- **добровольные**, в основе которых добровольное участие (политические партии, университеты, церкви);
- **принудительные**, в основе которых принудительное участие (армия, тюрьма).

По характеру деятельности организации подразделяются на:

- технологические, реализующие определенные технологии изготовления продукции или услуг (к их числу относятся промышленные предприятия, фирмы, банки, концерны и т. д.);
- программно-целевые, реализующие определенную программу, связанную с решением социально-экономических или технических проблем (к числу таких программ относятся федеральные, региональные, отраслевые, научно-технические и т. д.);

- непрограммные, реализующие сложную, но гибкую систему действий, изменяющуюся в зависимости от текущей обстановки.

3. Принятие решений и менеджмент.

Требования к управленческому решению:

- 1) всесторонняя обоснованность решения;
- 2) своевременность;
- 3) необходимая полнота содержания;
- 4) полномочия;
- 5) согласованность с принятыми ранее решениями.

В наиболее общей форме управленческое решение должно охватывать:

- цель (совокупность целей) функционирования и развития системы;
- средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;
- основные пути и способы достижения целей;
- сроки достижения целей;
- порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Классификация управленческих решений

- По способу принятия решений (единоличные, коллегиальные, коллективные)
- В зависимости от масштабов влияния (общие, частичные)
- По продолжительности действия (перспективные, текущие)
- По уровню принятия (высшие, средние, низшие управленческие звенья)
- По характеру решения задач (организационные запрограммированные, организационные незапрограммированные, компромиссные)
- По способу обоснованности (интуитивные, на суждениях, мышлениях и выводах)
- По форме (устные, письменные)
- По функциональному назначению (управление персоналом, управление материально-техническими поставками и т.д.)

Подходы к принятию управленческих решений:

1. Интуитивный - решение принимается на основе ощущения, без анализа всех «за» и «против» (У разных людей это ощущение выражено в большей или меньшей степени).
2. Основанный на суждениях - это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом (достоинством этого подхода является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив).
3. Рациональный - не зависит от прошлого опыта и обосновывается аналитически.

Рациональное решение какой-либо проблемы проходит несколько стадий:

- ☐ - диагностика проблемы;
- ☐ - формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
- ☐ - выявление альтернатив;
- ☐ - оценка альтернатив;
- ☐ - окончательный выбор.

1. 2 Лекция № 2 (2 часа).

Тема: «Модели и моделирование в теории принятия решений»

1.2.1 Вопросы лекции:

2. Модели процесса принятия решений в организациях.
3. Использование моделей принятия решений.

4. Этапы формирования требований при разработке адекватных моделей процесса управления.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

1. Модели процесса принятия решений в организациях.

Виды моделей решения проблем в организации

1. Модель «организация-машина» (представляется как безличностный механизм, "бюрократическая модель" организации).
2. Модель "естественной" организации предполагает, что организации развиваются по собственным законам.
3. Организация-община, главным регулятором в организации являются принятые в группе нормы поведения.
4. Социотехническая модель, особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи.
5. Интеракционистская модель, основное внимание уделяется роли ожиданий и системы ценностей членов организации, их представлениям о ситуации.
6. Институциональная модель, предполагает, что функционирование и структура организации формируются под воздействием институций — традиций и норм.
7. Конфликтная модель, предполагается, что внутри организации сталкиваются противоположные цели.

При моделировании процесса принятия решений надо иметь четкое представление о базисных элементах таких моделей:

- ситуация принятия решения;
- время для принятия решения;
- ресурсы, необходимые для реализации;
- ресурсы, которыми располагает организация;
- система управляемых факторов;
- система неуправляемых факторов;
- система связей между управляемыми и неуправляемыми факторами;
- альтернативные варианты решений;
- система критериев (оценочная система) для оценки результатов принимаемых решений.

Используемая в процессе принятия управленческого решения модель должна быть адекватна ситуации принятия решения. Это означает, что модель должна:

- соответствовать структуре и свойствам объекта управления;
- особенностям и возможностям создания используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей;
- соответствовать требованиям решаемой управленческой задачи.

2. Использование моделей принятия решений.

НЕОБХОДИМО ПОМНИТЬ:

- Модели носят лишь рекомендательный характер и только способствуют разработке эффективного управленческого решения.
- Решение, найденное с помощью моделирования ситуации принятия решения, нужно обязательно проанализировать со точки зрения полноты учтенных в ней факторов и в случае необходимости внести соответствующие коррективы.
- Нельзя недооценивать нередко определяющую роль, которую играет получение и использование экспертной информации.
- При принятии особо важных решений могут использоваться независимо несколько моделей, описывающих ситуацию принятия решения с разных сторон.
- На завершающей стадии решающее значение приобретает искусство принятия решения.

Наибольший эффект при принятии важных управленческих решений дает сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и современных технологий.

3. Этапы формирования требований при разработке адекватных моделей процесса управления.

Модель должна соответствовать следующим требованиям:

- 1) адекватность структуре и свойствам объекта управления;
- 2) соответствие модели системе ценностей и предпочтений лица, принимающего решение, степени владения лица, принимающего решение, навыками работы с современными технологиями управления;
- 3) соответствие особенностям и возможностям создания используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей;
- 4) соответствии требованиям решаемой управленческой задачи.

Организация и алгоритм процесса разработки управленческого решения

Первый этап – подготовка к разработке управленческого решения включает такие элементы как получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ управленческой ситуации, диагностика ситуации и разработка прогноза развития ситуации.

Второй этап – разработка управленческого решения – заключается в генерировании альтернативных вариантов решений, отборе основных вариантов управляющих воздействий, разработке сценариев развития ситуации и экспертной оценке основных вариантов управляющих воздействий.

Третий этап – принятия решения состоит из трех элементов: коллективной экспертной оценки, принятия решения лицом, принимающим решение, разработки плана действий.

Четвертым этапом является реализация управленческого решения на основе разработанного плана мероприятий. Этап реализации решения предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

Пятым этапом является этап контроля реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

1. 3 Лекция № 3 (2 часа).

Тема: «Разработка и реализация управленческих решений»

1.3.1 Вопросы лекции:

2. Основные этапы разработки управленческих решений.
3. Подготовка к разработке управленческого решения.
4. Разработка управленческого решения.
5. Принятие решения, реализация, анализ результата.

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1. Основные этапы разработки управленческих решений.

Этапы разработки управленческих решений

Первый этап — это получение

информации о ситуации. Данная информация должна быть полной и достоверной.

Второй этап — определение целей. Выявление приоритетности целей.

Третий этап — разработка оценочной системы. Необходимо адекватно оценивать данную ситуацию, ее различные стороны.

Четвертый этап — это анализ ситуации. Целью такого анализа является установление факторов, влияющих на развитие данной ситуации.

Пятый этап — это диагностика ситуации. Нужно исследовать характер влияния этих проблем на рассматриваемые процессы.

Шестой этап — разработка прогноза развития ситуации.

Оценка ожидаемого развития анализируемых ситуаций, а также ожидаемых результатов.

Седьмой этап – генерирование альтернативных вариантов УР.

В этом процессе необходимо полностью использовать информацию о ситуации принятия решения.

Восьмой этап - отбор вариантов управленческих воздействий. Проведение их предварительного анализа для выбраковки нежизнеспособных, неконкурентноспособных, а также малоэффективных вариантов.

Девятый этап — разработка сценариев развития ситуации. Определение альтернативных вариантов изменения ситуации и тенденций ее изменения во времени.

Десятый этап - экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Сравнительная оценка альтернативных вариантов управляющих воздействий.

Одиннадцатый этап — коллективная экспертная оценка. Обеспечивает наибольшую обоснованность и эффективность принимаемых решений.

Тринадцатый этап — разработка плана действий.

Организационно-технические мероприятия, направленные на осуществление принятого управленческого решения.

Четырнадцатый этап - контроль осуществления разработанного плана. Отклонения в процессе выполнения плана следует систематически анализировать.

Пятнадцатый этап - анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Оценка эффективности принятых управленческих решений и их осуществления.

2. Подготовка к разработке управленческого решения.

Подготовка к разработке управленческого решения включает такие этапы:

- получение информации о ситуации
- определение целей
- разработка оценочной системы
- анализ ситуации
- диагностика ситуации
- разработка прогноза развития ситуации.

3. Разработка управленческого решения.

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Разработка решений предусматривает развитие объекта управления и выбор регулирующих воздействий на него с целью достижения определенных технико-экономических показателей.

Решение является результатом оценки ситуации путем обработки информации и выступает как продукт управленческого труда, а информация в этом случае становится предметом труда. Все решения должны быть подчинены главной цели - выполнению поставленных задач.

Этапы разработки УР:

- получение информации о ситуации;
- определение целей;
- разработка оценочной системы;
- анализ ситуации;
- диагностика ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации;
- генерирование альтернативных вариантов решений;
- отбор основных вариантов;
- управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий;
- коллективная экспертная оценка;
- принятие решения ЛПР;
- разработка плана действий;
- контроль реализации плана;
- анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

4. Принятие решения, реализация, анализ результата.

При принятии важных управленческих решений целесообразно использование коллективных экспертиз, обеспечивающих большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений.

Поскольку принятие решения - это не только наука, но и искусство, прерогатива принятия решения принадлежит ЛПР.

Обеспечение эффективной деятельности организации предполагает непрерывный контроль за ходом реализации принятых планов действий.

Современные управленческие технологии использующие компьютерное сопровождение дают возможность одновременно отслеживать ход реализации значительного числа мероприятий в области маркетинга, производства, поставок и т.д.

Мониторинг позволяет своевременно фиксировать наметившиеся отклонения.

Анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий должен определить:

- слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате происшедших изменений;
- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение намеченных целей.

1. 4 Лекция № 4 (2 часа).

Тема: «Прогнозирование»

1.4.1Вопросы лекции:

1. Искусство и наука прогнозирования.
2. Классификация основных методов прогнозирования.
3. Основные этапы экспертного прогнозирования.
4. Изыскательское и нормативное прогнозирования.

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1.Применение научных подходов в разработке управленческих решений.

Научные подходы применяемые к менеджменту:

1. Системного (любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь);
2. Комплексного (должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические аспекты менеджмента и их взаимосвязи);
3. Интеграционного (нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; б) между стадиями жизненного цикла объекта управления; в) между уровнями управления по вертикали; г) между субъектами управления по горизонтали.
4. Маркетингового (приоритеты выбора критериев маркетинга: повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей, экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества, экономия ресурсов в производстве за счет фактора масштаба производства)
5. Функционального (потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения);
6. Динамического (подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 и более прошлых лет и перспективный анализ (прогноз));
7. Воспроизводственного (ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке);
8. Процессного (процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий);
9. Нормативного (нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:
 - а) *целевой подсистемы* (показатели качества и ресурсоемкости товара, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды);
 - б) *функциональной подсистемы* (нормативы качества планов, организованности системы менеджмента, качества учета и контроля, нормативы стимулирования качественного труда);
 - в) *обеспечивающей подсистемы* (нормативы обеспеченности работников и подразделений всем необходимым для нормальной работы, выполнения стоящих перед ними целей и задач);
10. Количественного (переход от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов)
11. Административного (регламентация функций, прав, обязанностей (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т. п.));
12. Поведенческого (повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов);
13. Ситуационного (пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией).

2. Искусство и наука прогнозирования.

Прогнозирование - одна из основных составляющих управленческого процесса

На точность прогноза влияют:

- способ получения прогноза
- потребность развития наличия вариантов для развития
- механизм контроля прогноза

На выбор метода прогнозирования влияет:

- сущность ситуации (проблемы)
- динамические характеристики объекта
- вид и характер информации
- комбинация фаз жизненного цикла
- требования к результатам прогнозирования

- К основным задачам прогнозирования относятся:
- разработка прогноза рыночной потребности в каждом конкретном виде потребительной стоимости в соответствии с результатами маркетинговых исследований;
 - выявление основных экономических, социальных и научно-технических тенденций, оказывающих влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;
 - выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;
 - выбор метода прогнозирования и периода упреждения прогноза;
 - прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов;
 - прогноз организационно-технического уровня производства по стадиям жизненного цикла продукции;
 - оптимизация прогнозных показателей качества по критерию максимального полезного эффекта при минимальных совокупных затратах за жизненный цикл продукции;
 - обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции исходя из наличных ресурсов и приоритетов.

Основными источниками исходной информации для прогнозирования являются:

- статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятий и организаций;
- научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР, включая обзоры, проспекты, каталоги и другую информацию по развитию науки и техники в стране и за рубежом;
- патентно-лицензионная документация.

К основным принципам научно-технического прогнозирования относятся:

- системность;
- комплектность;
- непрерывность;
- вариантность;
- адекватность;
- оптимальность.

3. Классификация основных методов прогнозирования.

Классификация основных методов прогнозирования

Технологическое прогнозирование подразделяется на:

- *изыскательское (иногда его называют еще поисковым);*
- *нормативное.*

В основе изыскательского прогнозирования лежит ориентация на представляющиеся возможности, установление тенденций развития ситуаций на основании имеющейся при разработке прогноза информации.

Изыскательскому прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более низкого Уровня к технологиям более высокого уровня. Иными словами, от средств и возможностей к потребностям и целям.

Примером изыскательского прогнозирования может служить прогнозирование в области электроники, когда прогнозируемый процесс представляется в виде последовательного перемещения технологий.

В основе нормативного прогнозирования лежит ориентация на миссию организации, на те потребности и цели, к достижению которых она стремится. Нормативному прогнозированию соответствует перемещение в пространстве технологий от технологий более высоких уровней к технологиям более низких уровней. Иными словами, от потребностей и целей к средствам их реализации.

Примером нормативного прогнозирования может служить прогнозирование в области космоса,

Задачами организации работ по прогнозированию являются:

сбор и систематизация необходимой информации для прогнозирования;

подготовка специалистов, владеющих основными приемами и методами прогнозирования;

формирование и организация функционирования рабочих органов программирования, интегрированных с существующими службами управления.

Принципы организации работ по прогнозированию:

1. адресность;
2. сбалансированность;
3. параллельность;
4. непрерывность;
5. прямооточность;
6. адекватность;
7. управляемость;
8. альтернативность;
9. адаптивность.

При разработке прогнозов можно выделить следующие этапы:

сбор, анализ и корректировка материалов по прогнозированию; анализ сложившихся тенденций и проблем повышения качества продукции;

разработка прогнозов в составе предполагаемой комплексной программы.

1. 5 Лекция № 5 (2 часа).

Тема: «Стратегические решения»

1.5.1Вопросы лекции:

1. Возникновение стратегического управления.
2. Основные принципы стратегического управления.
3. Технология выработки стратегии управления.
4. Классификация стратегий.

1.5.2 Краткое содержание вопросов:

1. Возникновение стратегического управления.

Стратегические решения - это особый класс решений, определяющих судьбу организации, возможности ее выживания в долговременной перспективе.

Стратегические решения, принимаемые в организации, — это решения, определяющие долговременную перспективу ее развития. Стратегические решения принимаются в рамках стратегического управления, которое есть в любой организации. Значение стратегических решений постоянно возрастает по мере роста неопределенности и сложности среды существования организаций. Революционную роль в совершенствовании технологий управления, в том числе стратегического, организацией сыграло появление современных компьютерных технологий и разнообразных систем поддержки принятия решений, интегрированных систем управления предприятием, автоматизированных расчетов экономической эффективности проектов. Отмечается разнообразие и сложность технологий, используемых при стратегическом управлении. Руководителю современного предприятия необходимо иметь представление об основах стратегического управления, чтобы возглавить процесс выработки и принятия стратегических решений, определяющих основные цели, направления и приоритеты функционирования и развития организации.

2. Основные принципы стратегического управления.

Под стратегией мы будем понимать совокупность, в которую входят:

- долговременные цели, определяющие деятельность организации (стратегические цели);
- технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;
- ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
- система управления, обеспечивающая достижение стратегических целей, в том числе люди как основная составляющая часть системы управления.

Основные принципы стратегического решения

1. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии
 2. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации
 3. Принцип соответствия стратегии и тактики управления организацией
 4. Принцип приоритетности человеческого фактора
 5. Принцип определенности стратегии и организации стратегического контроля
 6. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся ресурсам
 7. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся технологиям
3. Технология выработки стратегии управления.

Основными мотивами, приводящим к созданию организации считаются: получение прибыли, сфера деятельности, имидж, общественное признание, вхождение во власть, стремление реализовать собственную идею, популярность, социальный статус, получение новых возможностей и т. д.

Формировании стратегии организации включает:

- проблему согласования интересов или наличия необходимого доверия;
- определение ожидаемых основных результатов ее деятельности;
- стратегические технологии обеспечения
- наличие у создаваемой организации ресурсов
- наличие эффективной системы управления
- формированию стратегических целей
- определение приоритетов реализации целей
- определение существующих рисков
- определение альтернативных целей
- анализ среды (внешней и внутренней), в которой приходится функционировать

4. Классификация стратегий

По характеру изменений, происходящих в деятельности организации, стратегии подразделяются на:

- стратегии ограниченного роста;
- роста;
- сокращения и их сочетания .

Стратегия ограниченного роста более характерна для уже сложившихся организаций. Такие организации обладают, как правило, ресурсами, технологиями, менеджментом, достаточными для осуществления их деятельности.

Стратегические цели в них формируются по принципу "от достигнутого" и не предполагают резких изменений в деятельности. Она более характерна для успешных организаций, которые, следуя известной поговорке, "от добра добра не ищут". Стратегия роста закладывается в стратегических целях организации и может предполагать достижение существенно более значительных объемов производства продукции или оказания услуг, изменение области деятельности, переход на новые или расширение существующих рынков сбыта, внедрение новых технологий, переоснащение предприятия, расширение производства (РИСК)

Стратегия сокращения используется в случаях, когда по тем или иным причинам для руководства организации более целесообразным представляется уменьшение объемов производства или оказываемых услуг, свертывание какого-либо из направлений

деятельности, ликвидация организации. Для стратегии сокращения характерно снижение уровня целей по сравнению с тем, который ставился ранее.

Стратегии развития организации различаются по уровню, на котором предполагается их использование:

Первый уровень выработки стратегии — это уровень выработки корпоративной стратегии, используемой при управлении развитием организаций, занятых в нескольких областях деятельности, бизнеса, и т. д.

Второй уровень выработки стратегии — это уровень выработки стратегии для организаций, занятых в одной области деятельности. Если, фирма входит в состав крупной компании, занятой в различных сферах бизнеса, то при выработке ее стратегии должна учитываться корпоративная стратегия компании.

Третий уровень выработки стратегии — это уровень выработки стратегии для функциональных подразделений организации, занятых обеспечением одного из направлений реализации стратегии организации.

Четвертый уровень — линейный. На нем вырабатывается стратегия руководителями основных подразделений организации, ее филиалов, представительств и т. д.

Стратегии организаций различаются:

- по способам достижения конкурентных преимуществ — глобальные стратегии;
- по управлению различными сферами деятельности — корпоративные, или портфельные, стратегии;
- по способу реакции на изменение внешних и внутренних условий функционирования организации — функциональные стратегии.

К глобальным стратегиям конкурентной борьбы относятся стратегии минимизации издержек, фокусирования, дифференциации, инноваций, быстрого реагирования.

Среди корпоративных (портфельных) стратегий организации выделяют стратегию диверсификации которая предполагает расширение сфер деятельности организации, пополнение портфеля сфер бизнеса новыми. Это может происходить за счет слияния, приобретения организаций.

Стратегия диверсификации бывает двух видов: Стратегия связанной диверсификации предполагает, что в объединенной организации имеет место значительный эффект стратегического соответствия.

Стратегия несвязанной диверсификации предполагает, что в объединенной организации эффект стратегического соответствия незначителен.

Объединенные организации первого вида принято называть концернами, а второго — конгломератами.

Следует отметить также:

стратегию отката капитала и ликвидации организации, когда ход событий неблагоприятен для организации; при этом организация может продаваться, ликвидироваться, подвергаться процедуре банкротства;

стратегию изменения курса и реструктуризации организации, когда принимается стратегическое решение о ее преобразовании с целью повышения эффективности деятельности либо с целью спасения от серьезных экономических потрясений;

стратегию международной диверсификации организации, когда ее деятельность распространяется на различные национальные рынки сбыта, что дает ей дополнительные возможности по варьированию деятельности и перераспределению сил в зависимости от экономической конъюнктуры на различных национальных рынках.

К числу функциональных стратегий относятся наступательные и оборонительные стратегии.

В наступательной стратегии организацией могут быть использованы снижение цен, реклама, производство продукции с качествами, привлекательными для рынка, занятого конкурентом.

Оборонительные стратегии состоят прежде всего в укреплении достигнутых ранее позиций и принятии адекватных мер при наступательной стратегии противника, а также в поддержании низких цен на продукты, увеличении сроков гарантии, сокращении сроков поставок и т. д.

1. 6 Лекция № 6 (2 часа).

Тема: «Ситуационный анализ»

1.6.1 Вопросы лекции:

- 1 Ситуационный подход.
- 2 Основные этапы ситуационного анализа.
- 3 Метод сценария.

1.6.2 Краткое содержание вопросов:

1. Ситуационный подход

Впервые "закон ситуации" был сформулирован в начале 1920-х гг. Мэри Паркер Фоллет (1868-1933). Она утверждала, что разные обстоятельства требуют разных знаний, и, соответственно, наибольших успехов в них достигают разные люди. Лучшие руководители становятся лучшими потому, что они соответствуют требованиям момента.

Честер Барнард (1886-1961) в 1938 г. в книге "Функции руководителя" выдвинул тезис о том, что принятие подчиненными руководства зависит от сочетания четырех условий:

- 1) понимания подчиненными поступающих к ним распоряжений;
- 2) их веры в то, что руководство действует в соответствии с интересами организации;
- 3) их веры в то, что интересы организации совпадают с их собственными интересами,
- 4) их физической и психической способности подчиняться.

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырех шаговый процесс:

1. руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность (понимание процесса управления, системного анализа, методов планирования ...)
2. каждая из управленческих концепций и методик имеет сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные.
3. руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации.
4. руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижения целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

2. Основные этапы ситуационного анализа

Основные этапы ситуационного анализа:

- | | | | | | |
|---------|---|------------|---|---------------|---------|
| Этап | 1. | Подготовка | к | ситуационному | анализу |
| Этап 2. | Анализ информации | | | | |
| Этап 3. | Анализ ситуации | | | | |
| Этап 4. | Разработка сценариев возможного развития ситуации | | | | |
| Этап 5. | Оценка ситуации | | | | |

Этап 6. Обработка данных и оценка результатов экспертизы

Этап 7. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа

3. Метод сценария

Метод сценариев - это совокупность приемов изыскного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих.

Элементы метода сценариев:

- полный набор сведений о цели компании, имеющейся ситуации, характере проблемы и перечень причин, вызвавших данную проблему;
- текст сценария;
- социально-психологические методы воздействия;
- организационные методы проведения коллективных мероприятий;
- специалисты по формированию сценариев.

Организационная сторона реализации метода сценария состоит в следующем:

- 1) руководитель подразделения составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему.
- 2) руководитель или его подчиненные разрабатывают варианты решения проблемы;
- 3) специалисту по формированию сценариев дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов
- 4) текст сценария рассылается всем работникам которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения;
- 5) созывается совещание по обсуждению сценария. Возможны три варианта результатов обсуждения: одобрение сценария и утверждение технологии разработки и реализации решения; внесение в него корректив, утверждение технологии разработки и реализации решения; очевидное несогласие и переделка сценария;
- 6) составляется окончательный сценарий для ориентировки всех участников процесса ПРУР.

1. 7 Лекция № 7 (2 часа).

Тема: «Разработка и контроль реализации решений»

1.7.1 Вопросы лекции:

- 1 Стратегическое и тактическое планирование.
- 2 Реализация решений в организации.
- 3 Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
- 4 Контроль реализации управленческих решений.

1.7.2 Краткое содержание вопросов:

1. Стратегическое и тактическое планирование.

Основной принцип стратегического планирования – адаптивность, что предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые переходит организация. Это реакция организации на перемены, происходящие в ее внешнем окружении.

Планирование стратегии устанавливает общие направления, следования которым обеспечивает рост и устремление позиций организации.

Стратегическое планирование имеет смысл только тогда, когда оно реализуется при управлении организацией, когда организация увязывает свои действия со своими планами и выделяет необходимые для их реализации ресурсы. Другими словами, организацией

должна быть разработана четкая программа действий и налажен процесс реализации стратегического плана.

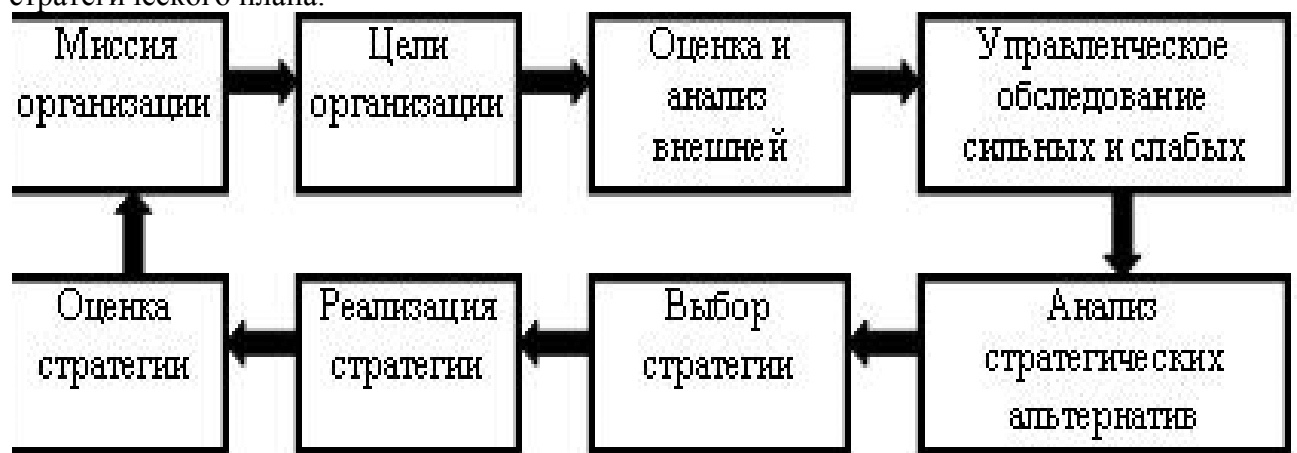


Рис.1. Этапы процесса стратегического планирования

Стратегическое планирование имеет так же свою технологию. *Процесс включает в себя следующие этапы:*

- *определение миссии предприятия* (Процесс установления смысла существования предприятия, его предназначения, роли и места в рыночной экономике)
- *формулирование целей и задач функционирования предприятия* (Цели и задачи должны отражать уровень, на который необходимо вывести деятельность по обслуживанию потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих на фирме)
- *анализ и оценка внешней среды* (При анализе внешней среды, прежде всего, обращают внимание на изменения, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые, с одной стороны, могут порождать серьезную опасность для деятельности организации, а с другой стороны, открывать дополнительные возможности для нее)
- *анализ и оценка внутренней структуры предприятия* (анализ внутренней среды позволяет определить внутренние возможности и потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей).
- *разработку и анализ стратегических альтернатив* (Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического планирования, поскольку именно здесь принимаются решения о том, как фирма будет достигать свои цели и реализовывать корпоративную миссию. Содержание стратегии зависит от ситуации, в которой находится фирма. При разработке стратегии фирма, как правило, сталкивается с тремя вопросами: какие виды деятельности пребкратить, какие продолжать, в какой бизнес перейти?)
- *выбор стратегии.*

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Стратегическое планирование рассчитано на длительный период (10-15 лет). Однако на сегодняшний день в условиях нестабильного и трудно прогнозируемого рынка стратегический план, как правило, охватывает период не более 5 лет, тактический – 1-2 года, оперативный – менее 1 года. Составить тактический план на период более двух лет не представляется возможным, поскольку происходят частые изменения во внешней и внутренней среде предприятия.

Решения, принимаемые при тактическом планировании, отличаются меньшей субъективностью. Они более конкретны и всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений предприятия.

Реализация тактического плана сопряжена с меньшим риском, поскольку его решения более детальны, касаются внутренних проблем предприятия и имеют меньший разрыв во времени. Помимо этого тактические решения легче оценить, ранжировать и выбрать оптимальный вариант.

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном рациональном использовании ресурсов.

Тактический план так же должен предусматривать перспективу по каждому объекту планирования. Должны быть учтены все факторы: состояние экономики предприятия; кредитно-финансовая ситуация; налогово-бюджетная политика и т.п.

Тактический план имеет многофункциональное назначение. В целом он выполняет три основные функции: прогнозирование, координация и контроль

В расширенном варианте тактический план содержит следующие разделы:

- 1) экономическая эффективность производства;
- 2) нормы и нормативы;
- 3) производство и реализация продукции;
- 4) материально-техническое обеспечение производства;
- 5) персонал и оплата труда;
- 6) издержки производства, прибыль и рентабельность;
- 7) инновации;
- 8) инвестиции и капитальное строительство;
- 9) охрана природы и рациональное использование природных ресурсов;
- 10) социальное развитие коллектива;
- 11) целевые фонды;
- 12) финансовый план.

2. Реализация решений в организации.

Стадия реализации управленческого решения состоит из следующих процедур:

- разработка плана реализации решения;
- управление реализацией;
- контроль выполнения решения;
- оценка результатов реализации.

Выделяют две группы людей, те, кто готовит решение (Р); те, кто его реализует (Н). У данных групп людей складывается особый стиль мышления. Разработчик, в том числе и ученый, имеет преимущественно аналитико-логический стиль мышления (АЛ). Реализующий решения, в том числе и руководитель, имеет стиль мышления, который можно было бы назвать интуитивно-синтетическим (ИС).

Люди из первой группы должны определить:

- что нужно сделать,
- как и кому надо это сделать;
- что следует предпринять, когда есть четкие указания по двум предыдущим вопросам, но решение не реализуется.

Нередка ситуация, когда первые (Р) считают, что они нашли разумное решение, а вторые (Н) находят, что в решении остались неразработанными наиболее существенные вопросы и оно не отвечает на вопрос, как это сделать.

Важная часть анализа процесса реализации решений — это изучение мотивов, которыми руководствуются отдельные работники и структурные подразделения при подготовке и реализации решений. Возможность консолидации мотивов увязана с психологией поведения отдельных работников. Проблемы мотивации тесно связаны с теорией организации и требуют привлечения психологов и социологов.

Основные причины неудач при реализации решений:

- руководство организации, и особенно средний уровень, слабо знакомо с терминологией и логикой теории принятия решений. Оно не в состоянии воспринимать многие положения этой теории и, следовательно, перестроить свое мышление. Главным выводом из этого является необходимость обучения руководителей современным методам управления;

— в ряде случаев набор альтернатив, представляемых руководителям для выбора, не соответствует их запросам (неточно понятая цель, неточный критерий, наличие не уточненных, но важных факторов, и т.д.). Прямым следствием этой причины является необходимость установления прочных контактов лиц обеих групп (Р и Н);

— многие трудности возникают из-за того, что руководители среднего и нижнего уровней не имеют прав в выдаче разрешений на проведение анализа о деятельности подразделения, даже своего уровня иерархии;

— для устранения перечисленных трудностей в организации рекомендуется создавать специальное подразделение, главными задачами которого должны быть контроль за существующими процедурами и разработка и внедрение нововведений в этой сфере.

3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Риск — это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория.

Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

Неопределенность — это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия.

Таким образом, принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла.

При принятии управленческих решений требуется оценить степень риска и определить его величину.

Степень риска — это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него.

Риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой вероятной (т.е. ожидаемой), величины максимального и минимального дохода (убытка) от данного вложения капитала. При этом, чем больше диапазон между максимальными минимальным доходом (убытком) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска.

Риск представляет собой действие в надежде на счастливый исход по принципу «повезет — не повезет».

Неопределенность хозяйственной ситуации обусловливается следующими факторами: отсутствием полной информации, случайностью, противодействием.

Отсутствие полной информации о хозяйственной ситуации и перспектив ее изменения заставляет предпринимателя искать возможность приобрести недостающую дополнительную информацию, а при отсутствии такой возможности начать действовать наугад, опираясь на свой опыт и интуицию.

Случайность во многом определяет неопределенность хозяйственной ситуации.

Риск имеет математически выраженную вероятность наступления потери, которая опирается на статистические данные и может быть рассчитана с достаточно степенью точности.

Чтобы количественно определить величину риска, необходимо знать все возможные последствия какого-нибудь отдельного действия и вероятность самих последствий.

Вероятность — это возможность получения определенного результата. Применительно к экономическим задачам методы теории вероятности сводятся к определению значений вероятности наступления событий и к выбору из возможных событий самого предпочтительного исхода из наибольшей величины математического ожидания.

Величина риска (степень риска) измеряется двумя критериями.

- среднее ожидаемое значение;
- изменчивость возможного результата.

Среднее ожидаемое значение связано с неопределенной ситуацией.

Среднее ожидаемое значение — это средневзвешенное для всех возможных результатов, где вероятность каждого результата используется в качестве частоты или веса соответствующего значения. Среднее ожидаемое значение измеряет результат, который мы ожидаем в среднем.

Классификация рисков

В зависимости от возможного результата (рискового события) риски можно поделить на две большие группы:

- риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся риски: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих (имущественные, производственные, торговые);
- спекулятивные риски выражаются в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, представляющие собой часть коммерческих рисков.

По основной причине возникновения (базисный или природный риск) риски делятся на следующие категории:

- природно-естественные риски — связанные с проявлением стихийных сил природы (землетрясение, наводнение, буря, пожар, эпидемия и т.п.);
- экологические риски — связанные с загрязнением окружающей среды;
- политические риски — связанные с политической ситуацией в стране и деятельностью государства.
- транспортные риски — связанные с перевозками грузов транспортом: автомобильным, морским, речным, железнодорожным, самолетами и т.д.;
- коммерческие риски — опасность потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Они означают неопределенность результатов отданной коммерческой сделки.

Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности :

- выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
- анализ выявленных факторов;
- оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;
- установка допустимого уровня риска;
- анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
- разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

Основные приемы риск - менеджмента при принятии управленческих решений:

- избегание риска — уклонения от мероприятия, связанного с риском;
- удержание риска — оставление риска за инвестором (предполагая покрытие возможных убытков за счет резервных средств инвестора);
- передача риска — передача ответственности за риск, например, страховой компании;
- снижение степени риска — уменьшение вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема.

Для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределённости используются различные правила и критерии:

- Правило максимин (ЛПР выбирают стратегию, гарантирующую максимальное значение наихудшего выигрыша (критерия максимина)).
- Правило максимакс (выбирается альтернатива с наивысшим достижимым значением оцениваемого показателя)
- Правило минимакс (ориентирован на минимизацию не столько потерь, сколько сожалений по поводу упущенной прибыли)
- Правило Гурвица (правило оптимизма – пессимизма)

4. Контроль реализации управленческих решений.

Контроль - это функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию системы, выявляющая отклонения и их причины. Необходимость контроля очевидна, практика свидетельствует о том, что даже качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия отлаженной системы контроля.

Процесс контроля - это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, методов. Его характеризуют три составляющие:

- содержательная, т.е. что выполняется в процессе контроля,
- организационная, т.е. кем и в какой последовательности осуществляется контроль,
- технологическая, т.е. как контроль осуществляется.

Цель контроля - обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение ошибок и недоработок, отклонений.

Для эффективной организации контроля разработаны признаки классификации и сформированы его виды.

В зависимости от особенностей субъекта контроля

- государственный,
- ведомственный,
- общественный.

С учетом характера задач он может быть:

- Внешний
- Внутренний

По характеру взаимоотношений субъекта и объекта:

- Реальный
- Формальный

В зависимости от цикла разработки и реализации решения контроль может быть предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до начала выполнения решения. Его главная задача - установить, верно ли определены цели и выбрана стратегия.

Текущий контроль осуществляется в процессе разработки и реализации решения.

Он включает необходимые измерения, взвешивания, оценку.

Заключительный контроль имеет три важные функции:

- а) создание или пополнение базы данных по реализованным решениям на ПК;
- б) формирование статистики деятельности организации для принятия решения в экспертных ситуациях;
- в) выявление инновационных апробированных технологий.

1. 8 Лекция № 8 (2 часа).

Тема: «Управление качеством»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. Возникновение управления качеством.
2. Что такое качество?
3. Контроль качества.
4. Поведенческие аспекты контроля качества.

1.8.2 Краткое содержание вопросов:

1. Возникновение управления качеством.

Возникновение науки об управлении в начале XX в. пробудило к жизни многие ее разделы и ответвления, цель которых одна — повышение эффективности управления современной организацией.

К числу наиболее важных разделов науки об управлении относится управление качеством.

Качество — наиболее важная характеристика продукции или услуг любого бизнеса.

Исторически управление качеством возникло как статистический контроль качества при массовом производстве продукции, направленный на стабилизацию качества в процессе производства.

Отделы контроля и до этого существовали практически на каждом предприятии. Однако объектом контроля была, как правило, единичная продукция, производимая фирмой.

Переход к массовому производству сделал невозможной проверку каждой единицы продукции.

Первые наиболее известные работы в области управления качеством принадлежат сотруднику "Белл телефон лэбораторз" Шуарту и относятся к 30-м годам XX в.

Им также впервые был предложен метод статистического контроля качества. Внимание специалистов было обращено на него в 30-х годах.

Правительство США во время второй мировой войны непосредственно столкнулось с проблемами массового производства продукции, прежде всего военного назначения, и ее поставок.

Заказы правительства США выполняли преимущественно частные предприятия. Необходимо было обеспечить эффективный контроль качества при больших объемах производства.

Большая роль в становлении и развитии науки и практики управления качеством, и прежде всего методов статистического контроля, принадлежит Демингу. Деминг говорил, что статистический контроль качества является применением статистических методов на всех этапах производства, в наивысшей степени способствующим экономичному производству товаров, нужных покупателю.

Он распространил применение методов статистического контроля с продукции военного назначения на продукцию гражданского назначения.

В промышленности послевоенной Японии контроль качества был на очень низком уровне. Были выделены основные этапы контроля качества продукции предприятий, которые циклически повторяются при сопровождении процесса производства. Широко известен так называемый цикл Деминга, в котором определена последовательность основных этапов контроля и место методов статистического контроля качества продукции. На уровне 1959 г. некоторые японские специалисты начали склоняться к мнению, что термин "контроль качества" правильнее понимать как управление качеством. Это означает, что недостаточно ограничиваться лишь контролем качества готовой продукции, а надо контролировать все этапы производства и управления.

Примерно в это же время А. В. Фейгенбаум сформулировал тезис о всеобщем контроле качества (Total Quality Control — TQC).

Согласно Фейгенбауму, принцип всеобщего контроля качества заключается в том, что такой контроль должен начинаться с разработки изделия и заканчиваться тогда, когда оно попадает в руки потребителя, полностью этим товаром удовлетворенного.

В Японии всеобщий контроль качества также нашел широкое применение. Однако в Японии он развился до научных методов контроля и распространился на различные области — сферу услуг, торговлю, кадровые вопросы, принятие решений.

В Японском промышленном стандарте дается четкое определение терминов "контроль качества", "статистический контроль качества", "всеобщий контроль качества". Приведем их:

Контроль качества — это система мероприятий, обеспечивающих экономичное производство товаров и услуг, качество которых соответствует запросам потребителей.

Статистический контроль качества — это современный контроль качества, использующий статистические методы.

Всеобщий контроль качества — это контроль качества, в котором участвуют и сотрудничают все работники фирмы и который охватывает всю деятельность фирмы.

2. Что такое качество?

Качество продукции в сочетании с ее ценой — вот на что в первую очередь обращает внимание потребитель.

Для того чтобы продукция предприятия была рентабельной, необходимо, чтобы потребитель согласился оплатить расходы на ее производство (ее себестоимость) и предусмотренную при ценообразовании прибыль.

Нецелесообразно производства товара плохого качества!!!

Более престижным считается пользоваться продукцией и услугами более высокого качества, более известных фирм.

Самостоятельное значение и ценность имеет товарный знак фирмы — производителя продукции, нередко являясь своеобразным знаком качества, его гарантией.

Поэтому сегодня получил распространение франчайзинг — система передачи или продажи лицензий на технологию и товарный знак, сущность которого состоит в том, что фирма, обладающая высоким имиджем на рынке, передает неизвестной потребителям фирме право на деятельность по своим технологиям и под своим товарным знаком за определенную компенсацию.

Причины, по которым не следует производить товары плохого качества:

1. Производство продукции низкого качества приводит к материальным потерям. Действительно, существует высокая вероятность того, что продукция плохого качества не будет реализована в запланированном объеме. Даже эффективно проведенная рекламная кампания после отрицательной реакции на качество товара первых потребителей не спасет от провала. Неполная реализация товара приводит к тому, что производство его становится убыточным. Нередко не удается даже возместить понесенные затраты на его производство. Плохое качество изделий, производимых для использования в качестве комплектующих, составляющих, деталей сложной, дорогостоящей продукции, приводит к еще более значительным материальным затратам.

Ведь одна некачественная деталь может свести на нет труд большого коллектива людей, сделать нерентабельным дорогостоящее производство.

2. Ответственность производителя. Некачественно изготовленные автомобили, самолеты, поезда приводят к человеческим жертвам, некачественная пищевая продукция или лекарственные средства отрицательно сказываются на здоровье потребителя и т. д. Во многих странах предусмотрена ответственность компаний, производящих товары плохого качества и не способные выполнять функции, для которых они предназначены. Любой произведенный фирмой товар может стать объектом судебного иска в связи с его недостаточным качеством.

3. Контроль качества.

Контроль качества должен охватывать все стадии процесса производства продукции и оказания услуг, являющегося целью деятельности фирмы. Производство любого изделия начинается с его конструирования и проектирования. Поскольку каждая продукция должна удовлетворять некоторую потребность, выраженную в виде платежеспособного спроса на рынке сбыта, постольку до начала проектирования изделия должна быть четко определена система требований, которой это изделие должно удовлетворять.

Без этого реализация производимой фирмой продукции будет весьма сомнительна. Изделие должно быть спроектировано так, чтобы оно, с одной стороны, удовлетворяло всем предъявляемым к нему функциональным требованиям, а с другой — могло производиться практически без брака.

Контроль необходим на всех стадиях производства изделия. А для того чтобы проконтролировать, надо измерить. Еще древние говорили: "Управлять можно только тем, что измеримо".

Измерение — центральная проблема при управлении качеством. Контроль возможен, когда допустимы измерения в количественной форме. Если количественные измерения, как правило, оказываются реализуемыми и достаточными при управлении производственными процессами, то при управлении в социальных и экономических системах первостепенную важность приобретают неколичественные измерения. Культура качественных (неколичественных) измерений начала интенсивно развиваться в последние годы, начиная с 60-х годов, когда предметом исследования и широкого внедрения стали методы экспертного оценивания. Качество производимых деталей, как правило, поддается количественным измерениям: габариты детали могут замеряться, функциональные характеристики изделия проверяются в ходе специальных стендовых испытаний и т. д.

Выдержать предъявляемые к производимым изделиям и деталям требования необходимо, чтобы они могли быть использованы для изготовления более сложных деталей и изделий в качестве их составной части. Небольших отклонений избежать, как правило, не удастся. Поэтому устанавливаются пределы, в которых отклонения от заданного значения допустимы. Однако отклонения выше установленной нормы недопустимы. Наличие таких отклонений должно устанавливаться с помощью контроля качества производимой продукции.

Скажем, при изготовлении детали станка отклонение в ее диаметре на 0,05 мм оказывается допустимым, а на 1,5 мм уже может быть недопустимым. Если отклонения от запланированного уровня качества установлены, то должна быть разработана четкая программа действий по их устранению. Это может быть ремонт оборудования, замена станка, изменение технологии, повышение квалификации работников и т.д.

Нельзя забывать, что при сложном производстве заминка с одной деталью, ее недостаточное качество, может приводить к остановке всего производства. Наряду с возможностью проконтролировать каждый участок производства продукции необходимо иметь возможность проконтролировать эффективность работы и самой системы контроля качества. Это позволит не только существенно повысить уровень управления качеством на отдельном предприятии, но и определить степень доверия к предприятию и производимой им продукции при принятии решения о приобретении предприятия, слиянии предприятий или об инвестировании предлагаемого предприятием проекта. Контроль качества как наиболее важный элемент системы управления качеством необходимо рассматривать на двух уровнях .

4. Поведенческие аспекты контроля качества.

При внедрении системы управления качеством продукции необходимо иметь в виду, что как сам контроль, так и производство контролируемой продукции осуществляется людьми.

Менеджер должен понимать, что внедрение системы контроля в той или иной форме оказывает значительное воздействие на поведение работников, занятых в процессе производства.

Многие менеджеры стремятся сделать процесс контроля нарочито видимым, предполагая, что это будет способствовать большей ориентации работников на достижение целей, стоящих перед предприятием.

При этом идея наглядности контроля состоит наряду с выявлением бракованных изделий и других недочетов в работе и в том, чтобы предотвратить эти нежелательные явления.

Следует отметить, что в большинстве случаев работники поступают так, как этого хотели бы руководители предприятия. Таким образом, эффективно организованный контроль позволяет не только своевременно обнаружить брак в работе или другие недочеты, но и по возможности предотвратить возникновение нежелательных ситуаций. Тем не менее надо иметь в виду, что достаточно жесткий контроль может вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Работники стремятся добиться выполнения контролируемых показателей и поощрения, либо избежать отрицательных последствий во взаимоотношениях с руководством предприятия, отодвигая порой на второй план истинные цели, к достижению которых стремится предприятие.

При этом работник стремится прежде всего продемонстрировать успешное выполнение контролируемых показателей.

Объем требуемых затрат может сознательно завышаться.

При наглядном контроле имеется тенденция со стороны исполнителей к занижению своих возможностей.

Компромиссные решения и соглашения между исполнителями и руководством предприятия дают определенные преимущества тем исполнителям, которые больше заизжили свои возможности.

Поэтому опытные руководители должны располагать информацией об истинных возможностях исполнителей и исходя из этого разрабатывать свои планы и формировать кадровую политику предприятия.

1. 9 Лекция № 9 (2 часа).

Тема: «Кадровые решения»

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Основные принципы работы с персоналом.
2. Организационные структуры.
3. Мотивация.
4. Обеспечение соответствия персонала задачам организации

1.9.2 Краткое содержание вопросов:

1. Основные принципы работы с персоналом.

Управление персоналом базируется на следующих исходных положениях:

- 1) необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития организации (фирмы);
- 2) количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;
- 3) определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда.

Руководство персоналом как функция управления призвана объединять, координировать и интегрировать все прочие функции в единое целое. Достигается это реализацией принципов работы с персоналом, их взаимодействием.

Общие принципы работы с персоналом:

- Эффективность (предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства)
- Прогрессивность (соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам)

- Перспективность (при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации)
- Комплексность (при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления и охватывать все сферы работы с персоналом)
- Оперативность (своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом)
- Оптимальность (многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства)
- Простота (чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает, без упрощенчества)
- Научность (основываться на достижениях науки)
- Иерархичность (должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления)
- Автономность (должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей)
- Согласованность (взаимодействия между иерархическими звеньями должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени)
- Устойчивость (для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные "локальные регуляторы", которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом)
- Многоаспектность (управление персоналом может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.)
- Плановость (началом всей работы является установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства, связанных с этим изменений в структуре персонала)
- Вознаграждение (базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации (группы)).
- Подбор и расстановка (для обеспечения эффективного функционирования организации в ней должна быть разработана система подбора, набора и расстановки кадров)
- Эффективная занятость (связана с потребностями бизнеса, индивидуальным уровнем производительности труда, способностями и квалификацией)

2. Организационные структуры.

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Организационная модель – это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью.

По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение.

Принципы формирования подразделений:

- функциональная модель: «одно подразделение = одна функция»;
- процессная модель: «одно подразделение = один процесс»;
- матричная модель: «один процесс или один проект = группа сотрудников из разных функциональных подразделений»;
- модель, ориентированная на контрагента: «одно подразделение = один контрагент (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и пр.).»

Принципы управления:

- принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;
- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;
- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- принцип обезличенности выполнения работниками своих функций;
- принцип квалификационного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Наиболее распространенным типом такой организационной структуры является линейно-функциональная (линейная организационная структура).

Преимущества линейных структур:

- четкая система взаимных связей внутри функций;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью функций;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных функциональных подразделений.

Недостатки линейной структуры:

- в работе оперативные проблемы доминируют над стратегическими;
- волокита и перекладывание ответственности при решении проблем;
- критерии эффективности и качества работы разные;
- большое число уровней управления между работниками;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;

Таким образом, можно заключить, что в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства.

Организационная структура управления – процессная модель

Процессные системы строятся на основе нескольких базовых принципов:

- принцип объединения процедур: выполнявшиеся различными сотрудниками операции, интегрируются в одну;
- принцип неразрывной последовательности: шаги процесса выполняются в естественном порядке;
- принцип владельца процесса: уполномоченный менеджер ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс;
- принцип самостоятельности выбора: исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность;
- принцип горизонтального контроля: качество результата проверяется его потребителем – следующим элементом процессной цепочки;
- принцип системности управления: «один процесс – одно подразделение – один бюджет».

Преимущества процессных структур:

- четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;
- четкая система единоначалия;
- наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании;
- быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;
- в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы.

Недостатки процессной структуры:

- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных качеств рядовых работников;
- управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами – более сложная задача;
- задержки и ошибки, возникающим при передаче работы между членами команды.

Матричная организационная структура

Совмещают принципы построения функциональных и процессных систем. В этих структурах существуют жестко регламентированные процессы, находящиеся под управлением менеджера процесса.

Подобное решение, с одной стороны, не полностью реализует преимущества процессного подхода, а с другой стороны, не полностью устраняет недостатки функциональной системы. На практике матричные структуры хорошо применимы для организации управления проектной деятельностью, и мало подходят для регулярного менеджмента, так как содержат в своей природе некоторое двоевластие – процессов и функций.

3. Мотивация.

Мотивация (от лат. *movere*) — побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Виды мотивации:

- Внешняя мотивация— мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.
- Внутренняя мотивация— мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.
- Положительная и отрицательная мотивация.
- Устойчивая и неустойчивая мотивация.

Различают два основных типа мотивации: «от» и «к», или «метод кнута и пряника».

Также различают:

- индивидуальные мотивации (голод, жажда)
- групповые (забота о потомстве, поиск места в групповой иерархии)
- познавательные (исследовательское поведение, игровая деятельность)

4. Обеспечение соответствия персонала задачам организации

Руководители, достигшие высоких результатов, — это люди, которые способны:

- определить нужды организации;
- выполнить составленные планы и держать производственный процесс под контролем;
- принимать решения по вопросам распределения задач между сотрудниками;
- сводить к минимуму неудобства и время ожидания;
- минимизировать потери доходов;
- разрабатывать и осуществлять средне- и долгосрочные программы;
- вовремя осознавать и оценивать возможные последствия принимаемых решений, в том числе осложнения, которые они могут вызвать;
- сделать так, чтобы программы, планы, задачи организации стали личными целями сотрудников.

Меры принимаемые для повышения эффективности работы персонала:

1. Создание новых вакансий.
2. Прием новых, более соответствующих требованиям.
3. Частично увольнение работающих.
4. Повышение квалификации работников.
5. Переквалификация части работников.
6. Сокращение штата.
7. Повышение заинтересованности работников.

8. Привлечение работников к участию в процессе управления.
9. Проведение последовательной и рациональной политики управления персоналом.
10. Проведение продуманной социальной политики.
11. Внедрение политики перспективного роста работников (зарплата и т. д.) и др.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ:

- единоначалие
- личная ответственность начальников за принимаемые решения и результаты выполнения поставленных задач
- централизация управления с предоставлением подчиненным инициативы в определении способов выполнения поставленных задач;
- твердость и настойчивость в проведении принятых решений в жизнь;
- оперативное и гибкое реагирование на изменение обстановки.

С получением задачи или распоряжения ЛПР:

1. Уясняет полученную задачу.
2. Определяет мероприятия, которые необходимо провести для быстрой подготовки подразделений к выполнению полученной задачи.
3. Производит расчет времени.
4. Ориентирует своих заместителей о предстоящих действиях.
5. Дает указания заместителям по подготовке подразделений к выполнению задачи.
6. Оценивает обстановку.
7. Принимает решение. Докладывает его вышестоящему начальнику
9. Отдает распоряжение.
10. Организует взаимодействие и всестороннее обеспечение выполнения задачи.

При уяснении полученной задачи ЛПР должен понять :

- цель предстоящих действий;
- замысел старшего начальника;
- свою задачу, место и роль;
- задачи других отделов и порядок организации взаимодействия с ними;
- время готовности к выполнению задачи.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Семинарское занятие № 1 (2 часа).

Тема: «Менеджмент как процесс принятия управленческих решений»

2.1.1 Вопросы к занятию:

1. Возникновение науки об управлении.
2. Школы и подходы в науке об управлении.
3. Этапы развития управленческой мысли.
4. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
5. Основные функции процесса управления.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

2.2 Семинарское занятие № 2 (2 часа).

Тема: «Виды моделей теории принятия решений»

2.2.1 Вопросы к занятию:

1. Концептуальные модели процесса принятия решений в организации.
2. Типы управления организацией в зависимости от адаптивности.
3. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений.
4. Базисные элементы моделей принятия решений.
5. Использование решающих правил при разработке управленческих решений.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.

- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

2.3 Семинарское занятие № 3 (2 часа).

Тема: «Математические модели разработки и принятия управленческих решений»

2.3.1 Вопросы к занятию:

1. Проблемы и их решение: экономико-математическая модель.
2. Использование аппаратного прогнозирования.
3. Выбор приоритетных проблем с помощью математических моделей.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

2.4 Семинарское занятие № 4 (2 часа).

Тема: «Разработка управленческих решений и их реализация»

2.4.1 Вопросы к занятию:

1. Этапы разработки управленческих решений.
2. Подготовка к разработке управленческого решения.
3. Принятие решения и его реализация.
4. Анализ результата.

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

2.5 Семинарское занятие № 5 (2 часа).

Тема: «Прогнозирование»

2.5.1 Вопросы к занятию:

1. Наука прогнозирования.
2. Основные методов прогнозирования.
3. Этапы экспертного прогнозирования.
4. Виды прогнозирования.

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

2.6 Семинарское занятие № 6 (2 часа).

Тема: «Стратегические решения»

2.6.1 Вопросы к занятию:

1. Возникновение стратегического управления.
2. Принципы стратегического управления.
3. Выработка стратегии управления.
4. Виды стратегий.

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

2.7 Семинарское занятие № 7 (2 часа).

Тема: «Ситуационный анализ»

2.7.1 Вопросы к занятию:

1. Ситуационный подход.
2. Этапы ситуационного анализа
3. Метод сценария.

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.

- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

2.8 Семинарское занятие № 8 (2 часа).

Тема: «Разработка и контроль реализации решений»

2.8.1 Вопросы к занятию:

1. Стратегическое и тактическое планирование.
2. Реализация решений в организации.
3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
4. Контроль реализации управленческих решений.

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.

2.9 Семинарское занятие № 9 (2 часа).

Тема: «Управление качеством»

2.9.1 Вопросы к занятию:

1. Возникновение управления качеством.

2. Контроль качества.
3. Поведенческие аспекты контроля качества.
4. Основные принципы работы с персоналом.
5. Мотивация.
6. Обеспечение соответствия персонала задачам организации

2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

Семинарские занятия проводятся с целью:

- Закрепления основных положений, освещенных в предыдущих лекциях или самостоятельно изученных студентами.
- Проверки уровня понимания студентами вопросов, рассмотренных на лекции, при изучении самостоятельно рекомендованной литературы.
- Привитие навыков анализа.
- Восполнения пробелов в пройденной теоретической части курса и расширения знаний по рассмотренным темам.

При организации семинарского занятия преподаватель:

- В начале семинара формирует цель занятия, ставит задачи перед студентами, указывает проблемные вопросы, объявляет порядок работы.
- Опрашивает студентов, проверяя уровень и качество усвоения учебного материала.
- Поддерживает дискуссии, помогает выявить правильное решение вопроса.

В конце семинара подводит итоги работы: достигнута ли поставленная цель, объявляет оценки студентам и дает задание на следующий семинар.