

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

БЗ.Б.14 ПРИНЯТИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки (специальность) 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль образовательной программы Государственная и муниципальная служба

Форма обучения очная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 Менеджмент как процесс принятия государственных решений.....	3
1.2 Лекция № 2 Модели и моделирование в теории принятия государственных решений.....	5
1.3 Лекция №3 Разработка и реализация государственных решений.....	7
1.4 Лекция №4 Прогнозирование государственных решений.....	9
1.5 Лекция №5 Ситуационный анализ при принятии государственных решений.....	12
1.6 Лекция №6 Стратегические государственные решения.....	13

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция №1 (2 часа).

Тема: «Менеджмент как процесс принятия государственных 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 государственных решений»

1.2.1Вопросы лекции:

1. Модели процесса принятия решений в организациях.
2. Использование моделей принятия решений.
3. 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 лицом, 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 (4 часа).

Тема: «Разработка и реализация государственных решений»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Основные этапы разработки управленческих решений.
2. Подготовка к разработке управленческого решения.
3. Разработка управленческого решения.
4. 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 государственных решений»

1.4.1 Вопросы 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. прямоточность;

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: «Ситуационный анализ при принятии государственных решений»

1.5.1 Вопросы лекции:

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

1.5.2 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 вызвали 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. 6 Лекция №6 (2 часа).

Тема: «Стратегические государственные решения»

1.6.1 Вопросы лекции:

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

1.6.2 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 долгосрочную 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:

- долгосрочные 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, свертыwanie 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 откачки 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.