**20.10.2021 Учебная группа 4ТМ**

**Преподаватель Кравцова Лариса Васильевна**

**МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей**

**Раздел 4. Менеджмент**

**Тема 4 Принятие управленческих решений**

**Лекция №7**

**Цели занятия:**

**- образовательная –** изучение процесса и методов принятия управленческих решений

**- воспитательная –** воспитание интереса к выбранной специальности;

**- развивающая –** развитие умения анализировать полученную информацию.

**Задачи занятия:** рассмотреть стадии принятия управленческих решений

**Мотивация:** полученные знания и умения необходимы для дальнейшего изучения учебной дисциплины МДК 02.01 Управление коллективом исполнителей и найдут практическое применение при трудоустройстве по специальности.

**Задание студентам:**

1.Записать в тетрадь и выучить конспект лекции.

2. Ответить на контрольные вопросы.

Фотографию конспекта и ответы на контрольные вопросы в текстовом документе в формате Word или в тексте электронного письма прислать на электронный адрес [**kravcova200167@mail.ru**](mailto:kravcova200167@mail.ru)в срок **до 8.00 21.10.2021.**

План

1. Процесс и методы принятия управленческих решений

2. Стадии принятия управленческих решений

Литература:

1.Казначеевская Г.Б. Менеджмент: Учебник для вузов.

Ростовн/Д: Феникс, 2008. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник. – К.: Знання, 2004.

2. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.– СПб: Изд-во Михайлова В.А.,2002.-440

**Конспект лекций**

**Вопрос 1. Процесс и методы принятия управленческих решений**

Методы принятия управленческих решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Существует несколько подходов к определению методов принятия управленческих решений. Один из них определяет следующие методы:

* интуитивные решения – выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен;
* решения, основанные на суждениях (т.е. на основе знаний и опытов);
* рациональные решения (на основе аналитического процесса).

Второй подход определяет следующие методы:

* неформальные (эвристические);
* коллективные (мозговая атака);
* количественные (как правило, с помощью ЭВМ).

Индивидуальные стили принятия решений:

- решение уравновешенного типа – принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемыми гипотезами и проверками;

- импульсивное решение - авторы этих решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить и уточнить;

- инертное решение – становится результатом осторожного поиска;

рискованное решение отличается от импульсивного тем, что авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез;

- решение осторожного типа характеризуются тщательностью оценки менеджером своих вариантов.

**Вопрос 4. Стадии принятия управленческих решений**

Первый этап – подготовка к разработке управленческого решения. Он включает следующие элементы:

* получение информации о ситуации,
* определение целей,
* разработка оценочной системы,
* анализ управленческой ситуации,
* диагностика ситуации,
* разработка прогноза развития ситуации.

Информация о ситуации должна быть достоверной, достаточно полной и, в то же время, не избыточной. Аналитический материал должен готовиться специалистами, имеющими знания и опыт деятельности в области разрешаемой управленческой проблемы.

Важное значение принадлежит выработке целей управленческого воздействия. Определение целей должно осуществляться при непосредственном участии лица принимающего решение.

В процессе выработки управленческих решений важную роль играет адекватная оценка ситуации и различных факторов, оказывающих воздействие на развитие.

* этой целью необходимо сформировать оценочную систему, в состав которой должны входить:
  + критерии, характеризующие объект оценки;
  + система показателей и шкалы, с помощью которых оценивается объект по каждому из критериев;

 принципы проведения сравнительной оценки вариантов управленческого решения и их выбора.

Анализ ситуации предполагает выявление факторов, определяющих динамику ее развития. При этом могут использоваться методы факторного и корреляционного анализа.

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.

Широко распространены такие процедуры генерирования альтернативных вариантов как метод аналогов, мозговой атаки, синтеза управленческих решений и т.п. В последние десятилетия стали развиваться автоматизированные системы генерирования вариантов решений.

Главной задачей разработки сценариев является обеспечение понимания ситуации и наиболее вероятных путей ее развития лицом, принимающим решение. Целесообразно рассмотреть различные варианты динамики изменения основных факторов развития ситуации.

Следующая стадия – экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Ее задача – дать оценку реализуемости рассматриваемых вариантов управленческих воздействий и достижения поставленных целей. На этой основе осуществляется ранжирование рассматриваемых вариантов.

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

По результатам экспертиз альтернативных вариантов, с учетом дополнительной информации, на основе личного опыта и интуиции лицо, принимающее решение, принимает управленческое решение. При этом оно может коренным образом отличаться от всех предложенных вариантов.

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.

Доведение решения до исполнителей является одним из важнейших элементов организации выполнения решения. Оно осуществляется посредством постановки задач лицом, принимающим решение в виде приказа, распоряжения, указания и т.п. При этом руководитель должен убедиться в точности понимания существа поставленных исполнителям задач и сроков исполнения, их значения для достижения общей цели, добиться уяснения каждым исполнителем прав и обязанностей, порядка взаимодействия с другими исполнителями.

Эффективность реализации принятого решения во многом зависит от своевременного обеспечения исполнителей запланированными для решения конкретных задач ресурсами.

Каждый исполнитель должен быть наделен определенными полномочиями и обладать некоторой свободой действий на случай непредвиденного изменения условий реализации решения. Необходимо определить ситуации, в которых исполнитель имеет право принятия ситуативных решений, являющихся прерогативой более высокого уровня управления.

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

Контроль реализации запланированных мероприятий и действий обеспечивает эффективность деятельности организации. В зависимости от характера объекта управления применяют различные виды контроля. Основными видами контроля являются непрерывный и дискретный контроль. При невозможности осуществления контроля в процессе исполнения управленческих решений применяется контроль итоговых результатов управленческого воздействия. Основной задачей контроля является своевременная фиксация отклонений от оптимального развития процесса, запланированного промежуточного или конечного результата. По результатам контроля производится корректировка плана, управляющих воздействий с целью более полного достижения поставленной управленческой цели.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте наиболее распространенные индивидуальные стили принятия управленческих решений.

2. В чем сущность первого этапа стадии принятия управленческих решений?

3. Из каких элементов стоит третий этап стадии принятия решений?

4. В чем сущность третьего этапа стадии принятия управленческих решений?

5. Назовите пятый этап стадии принятия управленческих решений.

6. Дайте определение понятию Методы принятия управленческих решений.

7. Перечислите индивидуальные стили принятия решений.