

2011

Министерство образования и науки Российской Федерации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ,
МЕХАНИКИ И ОПТИКИ

Ю. К. Прохоров, В. В. Фролов

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Учебное пособие



2011

Санкт-Петербург



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, МЕХАНИКИ И ОПТИКИ**

Ю. К. Прохоров, В. В. Фролов
Управленческие решения

Учебное пособие



Санкт-Петербург

2011

Прохоров Ю.К., Фролов В. В. Управленческие решения: Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2011. – 138 с.

Данное учебное пособие составлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» и предназначено для студентов ВУЗ-ов, обучающихся по данному и смежным направлениям. Оно может быть полезно также преподавателям, специалистам организаций, представителям бизнеса и всем желающим ознакомиться с современной методологией и методикой принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективное функционирование организаций в условиях динамично изменяющейся среды и свойственной ей большой неопределенности.

Рекомендовано к печати Советом Гуманитарного факультета, протокол № 2 от 15 марта 2011 г.



В 2009 году Университет стал победителем многоэтапного конкурса, в результате которого определены 12 ведущих университетов России, которым присвоена категория «Национальный исследовательский университет». Министерством образования и науки Российской Федерации была утверждена Программа развития государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики» на 2009–2018 годы.

© Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, 2011

© Прохоров Ю. К., Фролов В. В., 2011

Содержание

Введение.....	5
Глава 1. Научные основы принятия управленческих решений.....	6
1.1. Управленческие решения и наука управления.....	6
1.2. Природа управленческого решения.....	10
1.3. Классификация управленческих решений.....	12
1.4. Методологические основы принятия решений.....	19
1.5. Методы принятия решений.....	25
Контрольные вопросы к главе 1.....	32
Глава 2. Задача принятия решений.....	33
2.1. Основные понятия.....	33
2.2. Формальная модель задачи принятия решений.....	34
2.3. Процесс принятия решений.....	37
Контрольные вопросы к главе 2.....	42
Глава 3. Измерения при разработке решений.....	44
3.1. Элементы теории измерений.....	44
3.2. Шкалы измерений.....	46
3.3. Методы субъективных измерений.....	49
3.4. Измерение достоверности ситуаций.....	55
3.5. Измерение важности целей.....	57
3.6. Измерение предпочтений решений.....	60
Контрольные вопросы к главе 3.....	61
Глава 4. Формирование решений.....	63
4.1. Анализ проблемной ситуации.....	63
4.2. Формирование целей и ограничений.....	67
4.3. Формирование и оценка решений.....	71
4.4. Подготовка к выбору решения.....	76
Контрольные вопросы к главе 4.....	79
Глава 5. Выбор решения.....	80
5.1. Последовательность выбора решения.....	80
5.2. Индивидуальный выбор решения.....	83
5.3. Групповой выбор решения.....	94
5.4. Многокритериальный выбор.....	101

5.5. Определение единственного решения	103
Контрольные вопросы к главе 5	105
Глава 6. Контроль реализации управленческих решений	106
Контрольные вопросы к главе 6	109
Глава 7. Экспертные оценки при разработке решений	110
7.1. Метод экспертных оценок.....	110
7.2. Подбор экспертов.....	111
7.3. Опрос экспертов	114
7.4. Обработка экспертных оценок	119
7.5. Определение согласованности экспертов.....	121
Контрольные вопросы к главе 7	125
Глава 8. Оценка эффективности управленческих решений	126
8.1. Виды эффективности управленческих решений.....	126
8.2. Эффективность разработки и реализации управленческих решений	128
8.3. Оценка экономической эффективности управленческих решений	131
Контрольные вопросы к главе 8	134
Литература	135

Введение

Человек всю жизнь принимает решения, либо касающиеся себя самого, либо затрагивающие интересы других людей и общества в целом. И от качества принимаемых решений зависит дальнейшая судьба человека, группы людей, общества и государств.

Особенно большая ответственность ложится на человека при принятии решений, затрагивающих интересы и судьбы коллектива людей, общества в целом – управленческих решений. Принятие управленческих решений – одна из основных функций управления, пронизывающая всю управленческую деятельность. Менеджер – это человек, принимающий управленческие решения. В науке управления есть специальный раздел – теория принятия решений, которая рассматривает методологию и методы принятия эффективных управленческих решений. Знание теории принятия решений – необходимое условие профессиональной компетентности руководителя.

Своевременность, правильность, рациональность – вот те основные свойства, которыми должны обладать эффективные решения. Для того, чтобы принимать такие решения, менеджер должен знать основные положения теории принятия решения и уметь применять их в своей практической деятельности.

Что такое управленческое решение, каким оно должно быть, как нужно его принимать, что для этого нужно делать, как обеспечить его эффективность – эти основные вопросы теории принятия решений рассматриваются в данном учебном пособии.

Учебное пособие составлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» и предназначено для студентов вузов, обучающихся по данному и смежным направлениям. Оно может быть полезно также преподавателям, специалистам организаций, представителям бизнеса и всем желающим ознакомиться с современной методологией и методикой принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективное функционирование организаций в условиях динамично изменяющейся среды и свойственной ей большой неопределенности.

В основу учебного пособия положены приведенные литературные источники и другие материалы, а также практический опыт авторов.

Главы 1÷7 написаны Ю. К. Прохоровым, глава 8 написана В. В. Фроловым.