

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Северный (Арктический) федеральный университет
имени М.В. Ломоносова»
Филиал в г. Коряжме Архангельской области

И.В. Харитонова

Основы теории принятия управленческих решений

Учебник

Архангельск
САФУ
2015

УДК 30(075)
ББК 65.050я73
Х20

Рецензенты: кандидат педагогических наук, доцент кафедры естествен-
нонаучных и технических дисциплин Котласского фили-
ала ФГБОУ ВПО «Государственный университет морско-
го и речного флота адмирала С.О. Макарова» **В.В. Анто-
новская**,
кандидат экономических наук, руководитель отдела по де-
лам молодежи при администрации муниципального обра-
зования «Город Коряжма» **Ю.А. Циммерман**

Харитонов, И.В.

Х20 Основы теории принятия управленческих решений: учебник /
И.В. Харитонов; Сев. (Арктич.) федер. ун-т им. М.В. Ломоносова. –
Архангельск: САФУ, 2015. – 155 с.
ISBN 978-5-261-01030-2

В учебнике изложены методология и технология разработки и
принятия управленческих решений. Подробно рассмотрены функ-
ции, классификация, типология управленческих решений, вопросы
разработки управленческих решений в условиях неопределенности и
риска. Приведены практические задания по принятию решений раз-
ного рода. В конце учебника отдельным блоком размещены тесты и
тренинги по всем темам курса.

Учебник предназначен для студентов очной и заочной форм обу-
чения, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент
организаций», студентам специальностей 010501.65 «Прикладная ма-
тематика и информатика» и 080801.65 «Прикладная информатика в
экономике», а также может быть полезен изучающим теорию управ-
ленческих решений самостоятельно.

УДК 30(075)
ББК 65.050я73

ISBN 978-5-261-01030-2

© Харитонов И.В., 2015
© Северный (Арктический)
федеральный университет
им. М.В. Ломоносова, 2015



Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Введение в теорию управленческих решений.....	6
1. Понятие «управленческие решения». Теория принятия решений.....	6
2. Классификация управленческих решений.....	12
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.....	13
4. Основные этапы разработки управленческих решений.....	16
5. Обязанность и ответственность	21
Глава 2. Анализ внутренней и внешней среды	24
1. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию управленческих решений.....	24
2. Ближнее и дальнее окружение	25
3. Основные факторы внутренней среды предприятия.....	29
4. Роль прогнозирования в анализе внешней среды	31
Глава 3. Особенности руководителя как лица, принимающего решения.....	32
1. Основные черты, качества и характеристики лица, принимающего решения	32
2. Роль руководителя в управлении. Психологические аспекты принятия решений.....	33
3. Основные стили руководства.....	35
4. Руководитель как лидер. Стили лидерства.....	37
Глава 4. Методы разработки и принятия решений	40
1. Формальные и неформальные методы.....	40
2. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке управленческих решений.....	40
3. Дискуссионные и анкетные методы.....	41
4. Групповые методы и экспертные системы.....	42
5. Экспертные методы как синтез формального и неформального	45
6. Методы организации и проведения экспертиз	48
Глава 5. Формальные методы разработки и принятия решений.....	55
1. Классификация управленческих задач, решаемых с помощью экономико-математического моделирования	55
2. Понятие модели. Общая характеристика экономико-математических методов.....	57

3. Аналитические и статистические методы.....	58
4. Методы математического программирования.....	58
5. Теоретико-игровые методы.....	62
6. Модели управления запасами.....	65
7. Модели массового обслуживания.....	66
8. Достоинства и недостатки формальных методов.....	71
Глава 6. Риск и неопределенность	73
1. Понятие риска и неопределенности. Источники рисков	73
2. Оценка степени риска	74
3. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности.....	74
4. Классификация рисков.....	77
5. Методы предотвращения и уменьшения рисков	80
Глава 7. Анализ альтернатив управленческих решений.....	83
1. Многокритериальность в принятии решений	83
2. Многовариантные и одновариантные решения.....	85
3. Роль информации при выборе оптимальной альтернативы.....	89
4. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.....	90
5. Метод «Дерево решений».....	92
Глава 8. Прогнозирование	94
1. Понятие и методы прогнозирования.....	94
2. Этапы прогнозирования	98
3. Управление процессом прогнозирования	99
Глава 9. Информационные системы в управленческих решениях ..	101
1. Взаимосвязь информационных технологий и управления на предприятии.....	101
2. Информационные системы при обработке различных типов управленческих решений.....	102
3. Автоматизированный контроль принятия управленческих решений	105
Глава 10. Контроль исполнения решений.....	106
1. Организация исполнения управленческих решений.....	106
2. Контроль, его виды и механизм.....	110
3. Ответственность и ее виды	111
4. Оценка эффективности решений.....	113
Заключение	115
Приложения	116
Приложение 1. Практические задания по темам курса	116
Приложение 2. Ситуационные задания и тренинги	128
Приложение 3. Психологические тесты	137
Приложение 4. Контрольный тест для самопроверки	151
Список рекомендуемой литературы	153



Введение

Принятие решений имеет важное значение не только для отдельно взятого человека, но и для определенной организации, предприятия, фирмы. В этой связи велики роль руководителя и направленность управленческого решения, принимаемого им.

Разработка управленческих решений является важным процессом, связывающим основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Именно решения, принимаемые руководителями, определяют не только эффективность деятельности организации, но и возможность ее устойчивого развития, выживаемости в сложных экономических условиях.

При этом необходимо учитывать конечные цели организации, в которой принимаются управленческие решения. Именно в процессе выполнения целей организации и возникает потребность в принятии таких управленческих решений, которые помогли бы достичь намеченных целей. На практике управленческие решения и организации существуют в рамках постоянных взаимозависимых отношений.