

# Технологии принятия управленческих решений

**Терентьева Татьяна Валерьевна**

Доктор экономических наук, профессор  
Ректор ВВГУ

**Пашук Наталья Руслановна**

Кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики и управления

# План лекции

1. Критерии групповых решений
2. Правила и принципы принятия управленческих решений
3. Свойства целей в условиях определенности
4. Технологии принятия управленческих решений **в условиях определённости**
5. **Технологии принятия управленческих решений в условиях неопределённости**
6. **Технологии принятия управленческих решений в условиях риска**
7. **Принятие управленческих решений методом линейного программирования**

# Критерии компромиссных групповых решений

1. Критерий единогласия (консенсус)
2. Критерий единичного голосования;
3. Критерий попарного сравнения;
4. Критерий Борда.

# Критерии компромиссных групповых решений

A – альтернативы  
M - эксперт

Приоритет



M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
A1	A3	A2	A4	A2	A3	A2
A5	A1	A4	A3	A3	A5	A4
A3	A2	A1	A1	A5	A4	A1
A4	A4	A5	A5	A4	A1	A5
A2	A5	A3	A2	A1	A2	A3

# Правила и принципы принятия управленческих решений

**Правила принятия решений** - методы, которые позволяют с учетом целей и предпочтений ЛПР осуществлять выбор между альтернативами действий.

**Принципы принятия решений** - указания по методике, пригодной для исключения таких альтернатив, которые могут быть изначально отклонены, и позволяющей сделать ситуацию выработки решения более простой и наглядной.

## Принцип эффективности

	Прибыль, %	Оборот, млн. руб.
A1	14	3,7
A2	12	3,6
A3	18	2,9
A4	22	3,2
A5	20	3,4

## Принцип доминантности

	Прибыль, %	Оборот, млн. руб.
A1	14	3,7
A2	12	3,6
A3	18	2,9
A4	22	3,2
A5	20	3,4
A6	25	3,9

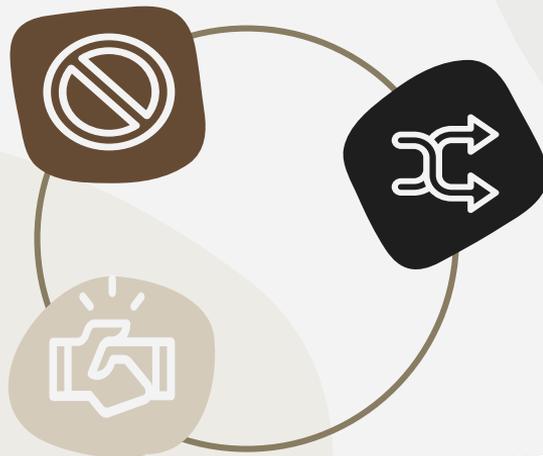
# Свойства целей в условиях определенности

## Нейтральность целей

отсутствие  
взаимосвязей

## Комплементарность целей

при улучшении одной  
улучшается другая



## Конкуренция целей

улучшение одной ведет  
к снижению другой

## Возможные стратегии

- максимизация пользы;
- подавление цели;
- установление уровня притязаний.

# Свойства целей в условиях определенности

- Пример применения подхода «установление уровня притязаний»

	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5
A1	160	45	6,5	Удовлетворительно	60
A2	150	45	6,0	Хорошо	70
A3	95	70	8,0	Почти удовлетворительно	65
A4	130	50	6,5	Отлично	55
A5	145	50	7,0	Хорошо	85
A6	155	40	9,0	Хорошо	90

# Технологии принятия управленческих решений в условиях определённости

## 1. Пример нахождения решений в условиях определенности при множественности целей

Место работы	Зарплата, руб. (0,45)	Длительность рабочей недели, ч. (0,55)
Консалтинговая фирма	80 000	60
Продажи	50 000	40
Университет	30 000	20

# Технологии принятия управленческих решений в условиях определённости

Место работы	Ценность 1 критерия (зарплаты)	Взвешенная ценность 1 критерия (зарплаты)	Ценность 2 критерия (дл. рабочей недели)	Взвешенная ценность 2 критерия (дл. рабочей недели)	Суммарная ценность альтернативы
1	2 = от 0 до 1	3 = 2 * вес кр.	4 = от 0 до 1	5 = 4 * вес кр.	6 = 3 + 5
Консалтинговая фирма					
Продажи					
Университет					

# Технологии принятия управленческих решений в условиях определённости

## 2. Метод равноценных обменов

1

- Представить ясную картину всех альтернатив и их последствий для каждого из существенных факторов/целей (таблица последствий)

2

- Заменить описания последствий простыми рангами

3

- Выявить абсолютно доминирующие альтернативы, которые могут быть исключены

4

- Исключить доминирующие альтернативы

5

- Выявить практически доминирующие альтернативы и исключить их

6

- Представить сокращенную таблицу последствий (при этом надо от рангов вернуться обратно к исходным величинам и описаниям)

7

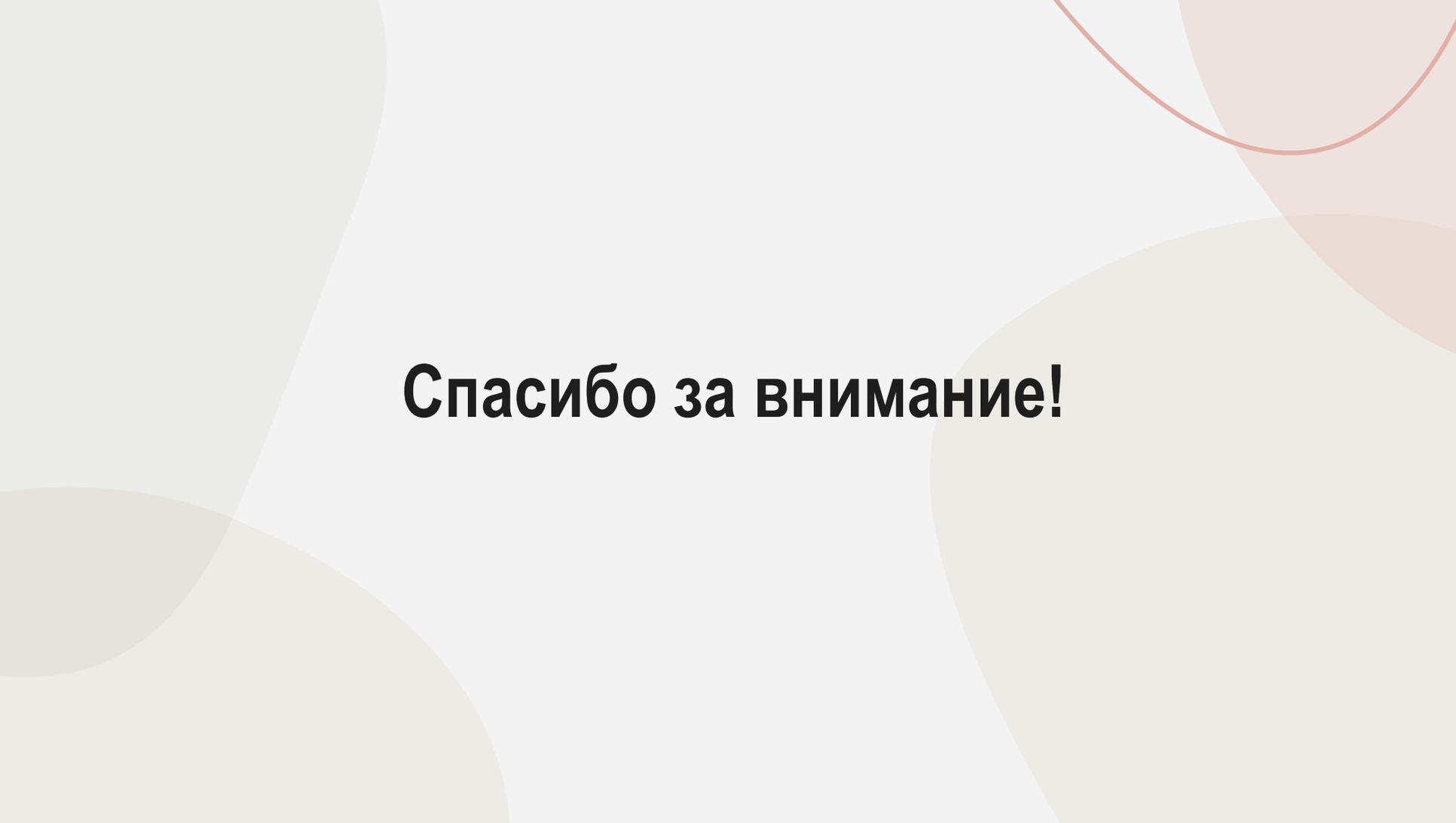
- Произвести равноценные обмены

## 2. Метод равноценных обменов

Цели/ факторы	Альтернативы				
	Работа А	Работа Б	Работа В	Работа Г	Работа Д
Зарплата, руб./мес.	4000	4800	3600	3800	4400
Гибкость	средняя	низкая	высокая	средняя	отсутствует
Возможности для повышения квалификации	Компьютер	Взаимодействие с людьми, многообразие задач, новые программные продукты	Оперативная работа, новые программные продукты	Отсутствуют	Менеджмент времени, многообразие задач
Продолжительность ежегодного отпуска	28	24	20	30	24
Дополнительные льготы	Оздоровительная программа, лечение и протезирование зубов, пенсионная программа	Оздоровительная программа, лечение и протезирование зубов	Оздоровительная программа	Пенсионная программа Оздоровительная программа, лечение и протезирование зубов	Оздоровительная программа, лечение и протезирование зубов
Удовлетворение от самой работы	Большое	Хорошее	Хорошее	Большое	Скучная и утомительная

## 2. Метод равноценных обменов

Цели/ факторы	Альтернативы				
	Работа А	Работа Б	Работа В	Работа Г	Работа Д
Зарплата, руб. /мес.	3	1	5	4	2
Гибкость	2 (равноценны)	4	1	2 (равноценны)	5
Возможности для повышения квалификации	4	1	3	5	2
Продолжи- тельность еже- годного отпус- ка	2	3 (равноценны)	5	1	3 (равноцен- ны)
Дополнитель- ные льготы	1	2 (равноценны)	5	4	2 (равноцен- ны)
Удовлетворе- ние от самой работы	1 (равноценны)	3 (равноценны)	3 (равноценны)	1 (равноценны)	5



**Спасибо за внимание!**