

**В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева,  
В. В. Чувикова**

# **ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Учебник*

Москва  
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
2016

**УДК 65**  
**ББК 65.29**  
**Ю23**

**Рецензент:**

*М. В. Сероштан* — доктор экономических наук, профессор

**Юкаева В. С.**

**Ю23**

Принятие управленческих решений: Учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. — 324 с.

ISBN 978-5-394-01084-2

В учебнике изложены теоретические положения и практические приемы разработки управленческих решений. В комплексе рассмотрены функции, классификация, типология, условия и факторы качества решений, технология и моделирование процесса их разработки на основе системного подхода, методов исследования операций. Предложены приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности, риска, экстремальных ситуаций. Освещаются процедуры организации и контроля исполнения, вопросы оценки эффективности решений и ответственности за их последствия. Организационно-технический аспект увязан с психологической и нравственно-этической сторонами разработки и исполнения решений.

Для бакалавров, студентов колледжей, преподавателей, а также практических работников, принимающих решения.

ISBN 978-5-394-01084-2

© В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева,  
В. В. Чувикова, 2010

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>7</b>
<b>Раздел I. Методология разработки управленческого решения .....</b>	<b>10</b>
Глава 1. Процесс управления и управленческие решения .....	10
1.1. Значение, сущность и функции решений .....	10
1.2. Интеллектуальная деятельность при разработке решений .....	15
1.3. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность .....	22
1.4. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений .....	33
Глава 2. Типология управленческих решений .....	37
2.1. Классификация решений .....	37
2.2. Типология решений .....	41
2.3. Проблемы и их решение .....	44
2.4. Графическое изображение проблемной ситуации .....	48
Глава 3. Условия и факторы качества управленческих решений .....	56
3.1. Свойства качественных решений .....	56
3.2. Условия и факторы качества решений .....	58
3.3. Организационно-психологические предпосылки качества решений .....	61

<b>Раздел II. Технология разработки управленческих решений .....</b>	<b>73</b>
Глава 4. Технология и модели процесса разработки управленческих решений .....	73
4.1. Технология разработки решений .....	73
4.2. Моделирование процесса разработки решения.....	83
4.3. Разновидности математических моделей и их использование .....	87
4.4. Использование технических средств в процессе моделирования .....	95
Глава 5. Организация процесса разработки управленческого решения .....	106
5.1. Методология процесса разработки решений .....	106
5.2. Организация разработки решений .....	121
5.3. Демократизация разработки решений .....	125
5.4. Организация и эффективность использования экспертных оценок .....	130
Глава 6. Целевая ориентация управленческих решений .....	143
6.1. Взаимосвязь целей и решений .....	143
6.2. Альтернативы достижения цели и выбор решения .....	146
6.3. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь .....	150
Глава 7. Анализ альтернатив управленческих решений ..	154
7.1. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив .....	154
7.2. Сравнение альтернатив и выбор решения .....	158
7.3. Анализ альтернатив при разработке групповых решений .....	164

Глава 8.	Топологические методы в технологии разработки управленческих решений .....	168
8.1.	Характеристика сетевых моделей .....	168
8.2.	Технология построения сетевых моделей .....	171
8.3.	Расчет параметров сетевого графика .....	175

### **Раздел III. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска .....**

182

Глава 9.	Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив .....	182
9.1.	Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия .....	182
9.2.	Элементы внутренней среды предприятия .....	187
9.3.	Классификация ситуаций и проблем .....	189
9.4.	Прогнозирование состояния внешней среды .....	195
Глава 10.	Условия неопределенности и риска при разработке решений .....	204
10.1.	Источники и виды неопределенности .....	204
10.2.	Риск и его разновидности .....	210
10.3.	Анализ и оценка последствий риска .....	218
10.4.	Меры по снижению возможного риска .....	225
10.5.	Психология поведения руководителей в ситуациях риска .....	231
Глава 11.	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска .....	239
11.1.	Разработка решения при неопределенности ситуации .....	239
11.2.	Оценка степени риска .....	245
11.3.	Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска .....	248

11.4. Применение механизма интуиции для разработки решений .....	252
--	-----

<b>Раздел IV. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности .....</b>	<b>258</b>
---	------------

Глава 12. Организация и контроль выполнения управленческих решений .....	258
--	-----

12.1. Организация выполнения решений .....	258
--	-----

12.2. Значение, функции и виды контроля .....	264
---	-----

12.3. Методы контроля и механизм его осуществления .....	268
--	-----

12.4. Социально-психологические аспекты контроля .....	271
--	-----

Глава 13. Оценка эффективности управленческих решений .....	274
---	-----

13.1. Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий .....	274
--	-----

13.2. Особенности оценки эффективности решений .....	278
--	-----

13.3. Методологические подходы к оценке эффективности решений .....	281
---	-----

13.4. Примеры расчета эффективности коммерческих решений .....	287
--	-----

Глава 14. Управленческие решения и ответственность .....	297
--	-----

14.1. Сущность и виды ответственности .....	297
---	-----

14.2. Регламентное управление и разделение ответственности .....	304
--	-----

14.3. Нравственная ответственность руководителя .....	312
---	-----

Заключение .....	319
------------------	-----

Литература .....	320
------------------	-----