

УДК 339.543  
ББК 65.050  
М15

*Рекомендовано учебно-методическим советом  
Российской таможенной академии в качестве учебного пособия  
для студентов, обучающихся по направлениям подготовки  
080200.62 «Менеджмент», 080100.62 «Экономика»  
и по специальности 036401.65 «Таможенное дело»*

**Рецензенты:**

Т.И. ПУТАНОВСКАЯ, заведующий кафедрой экономики Международного университета природы, общества и человека «Дубна» (филиал «Котельники»), кандидат экономических наук, доцент;

Т.В. СКУДАЛОВА, профессор кафедры таможенных доходов и тарифного регулирования Российской таможенной академии, кандидат экономических наук, доцент

**Макрусов В.В. Методы принятия управленческих решений:** учебное пособие / В.В. Макрусов, В.Ф. Волков, О.А. Дмитриева; под общ. ред. д-ра физ.-мат. наук, проф. В.В. Макрусова. М.: Изд-во Российской таможенной академии, 2013. 212 с.

**ISBN 978-5-9590-0736-2**

В учебном пособии раскрываются роль современных методов принятия управленческих решений, используемых отечественными и зарубежными организациями, технологии процессов принятия эффективных управленческих решений, а также значимость практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления, в том числе специфики таможенных органов.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 080200.62 «Менеджмент», 080100.62 «Экономика» и по специальности 036401.65 «Таможенное дело». Также оно может быть полезно магистрантам, аспирантам, преподавателям, системным аналитикам, должностным лицам и руководителям таможенных органов и менеджерам организаций.

© Макрусов В.В., Волков В.Ф., Дмитриева О.А., 2013  
© Российская таможенная академия, 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
ПРИНЯТЫЕ СОКРАЩЕНИЯ .....	6
Глава 1. СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ, ОБЛАСТИ, ОБЪЕКТЫ И СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	7
1.1. Основы общей теории управления .....	7
1.2. Структура и функции управления .....	10
1.3. Процесс и подпроцессы управления .....	12
1.4. Информация и связь в управлении .....	15
Глава 2. РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА .....	17
2.1. Решения как предмет научного исследования .....	17
2.2. Типология управленческих задач .....	22
2.3. Сущность и классификация управленческих решений .....	35
2.4. Управленческое решение как психологический процесс .....	52
2.5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям .....	54
2.6. Факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений .....	57
2.7. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений .....	58
Глава 3. ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	66
3.1. Структура принятия управленческих решений в организации .....	66
3.2. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения .....	72
3.3. Модели процесса принятия управленческих решений .....	77
Глава 4. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	81
4.1. Неформализованные методы разработки управленческих решений .....	81
4.2. Формализованные методы разработки управленческих решений .....	87
4.3. Комбинированные методы разработки управленческих решений .....	95
Глава 5. ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	99
5.1. Различные методы и подходы к принятию управленческих решений ....	99
5.2. Экспертные, эвристические методы и методы сценариев .....	115
5.3. Методы единоличного принятия управленческих решений .....	124
5.4. Методы коллективного принятия управленческих решений .....	126
5.5. Характеристика и классификация коллективных методов и технологий принятия управленческих решений .....	128
5.6. Принятие решения в режиме тренинга .....	139
5.7. Научные методы принятия управленческих решений .....	145

Глава 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА .....	150
6.1. Сущность неопределенности и риска .....	150
6.2. Виды рисков .....	156
6.3. Страхование рисков .....	160
6.4. Риски принятия решений в государственном и муниципальном управлении .....	163
Глава 7. РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....	165
7.1. Профессионализм должностных лиц, формирующих управленческие решения .....	165
7.2. Виды ответственности при принятии и реализации управленческих решений .....	166
7.3. Контроль исполнения управленческих решений .....	173
7.4. Эффективность реализации управленческих решений .....	177
Глава 8. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ .....	181
8.1. Теоретические положения по принятию управленческих решений в деятельности таможенных органов .....	181
8.2. Методологические подходы к исследованию управленческих решений в деятельности таможенных органов .....	182
8.3. Сущность, принципы принятия и характерные особенности управленческих решений в деятельности таможенных органов .....	189
8.4. Свойства и факторы, формирующие качество управленческих решений в деятельности таможенных органов .....	191
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	199
ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ .....	201
ВОПРОСЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЧЕТ .....	203
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	206