



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

**Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов**

# **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**УЧЕБНИК ДЛЯ БАКАЛАВРОВ**

*Допущено Советом Учебно-методического объединения  
по образованию в области менеджмента в качестве учебника  
по направлению «Менеджмент»*

**Москва ■ Юрайт ■ 2013**

УДК 658  
ББК 65.050я73  
Т76

**Авторы:**

**Трофимова Людмила Афанасьевна** — доктор экономических наук, профессор;

**Трофимов Валерий Владимирович** — доктор технических наук, профессор.

**Рецензенты:**

*Карлик А. Е.* — заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (СПбГЭУ);

*Голубецкая Н. П.* — доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского университета экономики и управления (СПбУЭиУ).

**Трофимова, Л. А.**

Т76 Методы принятия управленческих решений : учебник для бакалавров / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 335 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

ISBN 9978-5-9916-2315-5

Учебник посвящен актуальным проблемам разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений. Рассмотрены математические, вероятностно-статистические и другие количественные методы решения типовых организационно-управленческих задач, а также методы активизации творческого мышления для разработки незапрограммированных (уникальных) решений. Представлены методы учета последствий реализации принятых решений и действия с позиций социальной ответственности. Описаны модели принятия управленческих решений; подходы к оценке эффективности управленческих решений, информационно-аналитическая поддержка процесса принятия управленческих решений, организация ситуационных центров. Материал снабжен иллюстрационными примерами, вопросами для повторения, заданиями для самостоятельной работы и тестами для проверки знаний. Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

*Для бакалавров, аспирантов, преподавателей, практических работников и всех тех, кто изучает дисциплины «Методы принятия управленческих решений», «Менеджмент» и применяет на практике методы разработки, принятия и реализации управленческих решений.*

УДК 658

ББК 65.050я73

# Оглавление

Предисловие .....	6
<b>Глава 1. Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений .....</b>	<b>9</b>
1.1. Общая характеристика организационно-управленческих решений.....	9
1.2. Основные свойства организационно-управленческих решений и требования к их разработке .....	18
1.3. Классификация управленческих решений.....	22
1.4. Алгоритм принятия управленческих решений.....	42
1.5. Условия и факторы качества управленческих решений ..	47
1.6. Формы подготовки и реализации управленческих решений .....	50
<i>Вопросы для повторения</i> .....	51
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	51
<b>Глава 2. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений .....</b>	<b>55</b>
2.1. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.....	55
2.2. Целевая ориентация управленческих решений.....	61
2.3. Диагностика и идентификация проблем.....	67
2.4. Анализ альтернатив.....	75
2.5. Критерии и ограничения выбора альтернатив.....	79
<i>Вопросы для повторения</i> .....	81
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	81
<b>Глава 3. Моделирование и модели принятия управленческих решений .....</b>	<b>84</b>
3.1. Моделирование процессов принятия управленческих решений .....	84
3.2. Основная модель принятия решений.....	90
3.3. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления .....	95
3.4. Модели теории принятия решений .....	105
<i>Вопросы для повторения</i> .....	111
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	112
<b>Глава 4. Методы диагностики проблем .....</b>	<b>114</b>
4.1. Методы сравнительного и факторного анализа .....	114
4.2. Методы моделирования .....	119
4.3. Методы прогнозирования .....	133

4.4. Методы ситуационного анализа.....	136
<i>Вопросы для повторения</i> .....	139
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	139
<b>Глава 5. Методы выявления (генерирования) альтернатив.....</b>	<b>143</b>
5.1. Необходимость активизации творческого мышления ...	143
5.2. Креативность как основа разработки незапрограммированных (уникальных) решений.....	148
5.3. Основные методы выявления альтернатив.....	164
<i>Вопросы для повторения</i> .....	176
<i>Задание для самостоятельной работы</i> .....	177
<b>Глава 6. Методы оценки и выбора альтернатив .....</b>	<b>179</b>
6.1. Понятие среды принятия управленческих решений .....	179
6.2. Методы выбора альтернатив в условиях определенности .....	181
6.3. Вероятностно-статистические методы выбора альтернатив в условиях риска .....	186
6.4. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности .....	196
6.5. Экспертные методы .....	202
6.6. Методы многокритериальной оценки.....	205
<i>Вопросы для повторения</i> .....	208
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	208
<b>Глава 7. Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения .....</b>	<b>212</b>
7.1. Методы планирования.....	212
7.2. Методы организации выполнения решений.....	215
7.3. Методы контроля выполнения решений .....	216
7.4. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.....	221
<i>Вопросы для повторения</i> .....	227
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	227
<b>Глава 8. Эффективность управленческих решений.....</b>	<b>230</b>
8.1. Эффективность управленческих решений и ее составляющие .....	230
8.2. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы) .....	235
8.3. Концепция ценностно-ориентированного управления (концепция VBM) .....	240
<i>Вопросы для повторения</i> .....	247
<i>Задания для самостоятельной работы</i> .....	248

<b>Глава 9. Информационно-аналитическая поддержка процессов разработки и принятия управленческих решений</b> .....	<b>249</b>
9.1. Современные информационные системы менеджмента и СППР .....	249
9.2. Информационные технологии создания и распределения знания.....	272
9.3. Управление на базе ситуационных центров .....	280
<i>Вопросы для повторения</i> .....	291
<b>Глоссарий</b> .....	<b>292</b>
<b>Тесты для проверки знаний</b> .....	<b>311</b>
<i>Тест 1 по теме «Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений»</i> .....	311
<i>Тест 2 по теме «Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений»</i> .....	315
<i>Тест 3 по теме «Моделирование и модели принятия управленческих решений»</i> .....	317
<i>Тест 4 по теме «Методы принятия управленческих решений»</i> .....	321
<i>Тест 5 по теме «Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения»</i> .....	327
<i>Тест 6 по теме «Эффективность управленческих решений»</i> .....	330
<b>Литература</b> .....	<b>334</b>

**Покупайте наши книги:**

**В офисе издательства «ЮРАЙТ»:**  
111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4,  
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

**В логистическом центре «ЮРАЙТ»:**  
140053, Московская область, г. Котельники, мкр. Ковровый, д. 37,  
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

**В интернет-магазине «ЮРАЙТ»:** www.urait-book.ru,  
e-mail: order@urait-book.ru, тел.: (495) 742-72-12

**Для закупок у Единого поставщика в соответствии**  
с Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращаться  
по тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, vuz@urait.ru

*Учебное издание*

**Трофимова Людмила Афанасьевна,  
Трофимов Валерий Владимирович**

## **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Учебник для бакалавров

Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>.

Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 17,59. Тираж 1000 экз. Заказ № 7609

**ООО «Издательство Юрайт»**  
111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4.  
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru

Отпечатано с готовых файлов заказчика в ОАО «Первая Образцовая типография филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова,