

ББК 65.050.2я73
К21

Рецензенты:
*кафедра “Организация, планирование и управление” Московского
института коммунального хозяйства и строительства
и д-р экон. наук, проф. И.С. Степанов*

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*

Карданская Н.Л.
К21 Принятие управленческого решения: Учебник для ву-
зов. — М.: ЮНИТИ, 2015. — 407 с.
ISBN 5-238-00056-1.

В учебнике освещаются различные аспекты технологии принятия решений. Дается комплексное изложение основных положений теории и практики принятия решений. Показаны роль и место управленческих решений в условиях научно-технического прогресса и рыночной экономики, классификация решений и стратегии их формирования, методы и модели разработки, целевая ориентация в условиях неопределенности и риска при выборе решений, влияние управленческих решений на функционирование, сохранение и развитие производственных систем.

Для студентов и преподавателей вузов, а также руководителей всех уровней.

ББК 65.050.2я73

ISBN 5-238-00056-1

© Н.Л. Карданская, 1999
© ЮНИТИ, 1999. Воспроизведение всей
книги или любой ее части запрещается без
письменного разрешения издательства

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ВВЕДЕНИЕ	8
 I. ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	 15
1 РЕШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ	17
1.1. НАПРАВЛЕНИЯ НТП И УЧЕТ ЕГО ОСОБЕННОСТЕЙ В ОТРАСЛЕВОМ УПРАВЛЕНИИ	17
Основные направления НТП	17
Производственные системы как объект управления	19
Администрирование и менеджмент	22
1.2. ФАКТОРЫ, ОБУСЛОВЛИВАЮЩИЕ МЕСТО БЛОКА «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ» В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	24
Управленческие решения в условиях рынка при современном НТП	24
Концептуальное представление процесса управления	25
Управленческое решение	29
Модель процесса подготовки и принятия решения	30
1.3. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МЕТОДЫ ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЙ	33
Отраслевые особенности, влияющие на процесс управления	33
Построение обобщенных схем управления	34
Факторы эффективной реализации процессов управления	35
Принципы организации структуры и процесса управления	37
Схемы регионального управления	38
1.4. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЦИКЛ И ВЫБОР РЕШЕНИЙ	41
Процесс инвестирования	41
Аспекты процесса управления производством	44
Основания для принятия управленческих решений	45
1.5. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ И БЛОКА «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»	48
Системный подход к исследованиям в области управления	48
Модели управления и их структуризация	49

Общий подход к исследованию проблем управления производством	60
РЕЗЮМЕ	61
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	63
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 1	63
 2 СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ РЕШЕНИЙ	 66
2.1. МОДЕЛЬ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА В БЛОКЕ «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»	66
Ситуации, требующие принятия решений	66
Приведение ситуаций к типовым	69
Риск и неопределенность, сопутствующие решениям	70
Общие сведения о теории принятия решений	73
Сведения из теории оптимальных решений	74
Психологическая теория решений	77
2.2. КЛАССИФИКАЦИЯ РЕШЕНИЙ И ФАКТОРЫ ИХ КАЧЕСТВА	79
Общий подход к классификации управленческих решений	79
Иерархия решений	85
Факторы, определяющие качество решений	86
2.3. ЭТАПЫ ФОРМАЛИЗАЦИИ ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЙ	87
Основные процессы в принятии решений	87
Характеристики основных элементов ситуации	89
Виды представления ситуации	91
Правила принятия решений	92
2.4. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	94
Формализация постановки задачи	94
Виды стратегий принятия решения	96
РЕЗЮМЕ	99
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	101
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 2	102
 3 ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЛОКА «ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»	 104
3.1. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	104
Информационные процессы	104
Характеристики управленческой информации	106
Классификация информации по видам источников	107
Информационные системы	109
3.2. ПРОГРАММНО-МАТЕМАТИЧЕСКОЕ, ЛИНГВИСТИЧЕСКОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	113
Математическое обеспечение типовых задач управления	113

Техническое обеспечение процесса управления	115
Программное и лингвистическое обеспечение	117
3.3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЕ, КАДРОВОЕ И ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	118
Методы реализации стратегии управления	118
Финансовое обеспечение принимаемых управленческих решений	123
3.4. КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ	125
Требования к профессиональному и культурному уровню современного руководителя	125
Культура процессов управления	126
Формальная и неформальная организационные структуры	128
Наука и искусство управления	130
3.5. МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЙ	132
Моделирование как основа для алгоритмизации поиска оптимальных решений	132
Экспертные методы выработки управленческих решений	134
Логические формализованные методы принятия решений	136
Прочие методы принятия решений	138
Контроль выполнения управленческих решений	139
РЕЗЮМЕ	144
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	147
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 3	148
 4 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ПРОЕКТИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ	 150
4.1. СТРУКТУРА УПРАВЛЯЮЩИХ СИСТЕМ	150
Способы формирования структур управления	150
Типы структур управления	152
Формирование структур управления и требования к ним	155
4.2. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ	157
Понятие правовых основ управления производством	157
Правомочия сторон в процессе производства	159
4.3. КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ	160
Общая характеристика кадров управления	160
Мотивация и стимулирование деятельности управленческих работников	162
Повышение квалификации управленческих кадров. Стил ь руководства	164
Основные положения научной организации управленческого труда	166

Социально-психологический аспект управления	167
4.4. СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ В ПРОИЗВОДСТВЕ	171
Формы хозяйственной деятельности в условиях рыночных отношений	171
Финансово-промышленные группы	178
Бизнес-план	179
РЕЗЮМЕ	183
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	185
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 4	186
5 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ	188
5.1. «ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ» ПРОЕКТА	188
Целевая ориентация организации и управления	189
Начальная (предынвестиционная) фаза проекта	192
Инвестиционная стадия	196
5.2. ПЭВМ ПРИ ВЫБОРЕ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ТЕХНОЛОГИИ, ОРГАНИЗАЦИИ, ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ (ПРИМЕРЫ)	199
Применение экономико-математических методов в управлении	199
Классификация видов планово-управленческих задач, решаемых с использованием ПЭВМ	204
5.3. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА	206
Общие принципы контроля выполнения проекта	206
Контроль качества и управление им	207
Финансовый контроль	209
5.4. РАЗРАБОТКА ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ	212
Принципы построения автоматизированных информационных систем	212
Основные технические и программные средства в управлении проектами	215
РЕЗЮМЕ	217
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	218
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 5	219
6 ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В МАРКЕТИНГЕ	220
6.1. АНАЛИЗ РЫНОЧНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ	220
Маркетинг в управлении производством	220
Направления изучения рыночных возможностей	222

Методы исследования рынка	223
6.2. ОТБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ	226
Сегментирование рынка	226
Стратегия ценообразования	229
Методы продвижения товаров на рынок	231
6.3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА	233
Общий план маркетингового исследования	233
Маркетинг товаров инвестиционного назначения и комплексных объектов	234
Планирование комплекса маркетинговых мероприятий	237
6.4. ПРЕТВОРЕНИЕ В ЖИЗНЬ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	239
Организация маркетинговой службы. Методы маркетингового контроля	239
Стратегии поведения при проведении маркетинговых мероприятий	240
Проверка комплекса маркетинговых мероприятий	243
РЕЗЮМЕ	244
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	246
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 6	247
II. МОДЕЛИ И МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	249
7 ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ, СОХРАНЕНИЕ И РАЗВИТИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ	251
7.1. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ И ЗАДАЧИ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА	252
Понятие системы и особенности системного подхода	252
Модель процесса управления производственным объектом	257
7.2. ПРИНЦИПЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ, СОХРАНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ	259
Взаимосвязи параметров при функционировании производственных систем	259
Сущность процесса управления в производственной системе	263
7.3. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	265
Программа действий для достижения целей управления	265

Принципы информационного обеспечения управления производственным объектом	267
Неопределенность ситуаций и формирование целей управленческого решения	270
7.4. ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ	272
Особенности проблем управления в производственных системах	272
Субъективность восприятия информации и функции предпочтения	276
Исходная информация в задачах управления	277
РЕЗЮМЕ	280
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	282
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 7	283
 8 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ И РЕКОНСТРУКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ	 284
8.1. ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ	285
Принципы построения и области применения имитационных моделей	285
Пример составления имитационной модели компонента производственной системы	287
Законы распределения для проведения компьютерных экспериментов на имитационных моделях	291
8.2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ КАК ГОМЕОСТАТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА	296
Понятие гомеостазиса в производственных системах	296
Прогностические модели как неотъемлемая часть гомеостатических систем	298
Формализованное описание гомеостатических систем	301
8.3. ЭКСТРЕМАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КАЧЕСТВО СИСТЕМ	305
Методы количественной оценки анализируемых и синтезируемых систем	305
Характерные задачи при оптимизации качества управления	306
8.4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОПЕРАЦИЙ	313
Процессно-ориентированный подход к анализу производственных систем	313

Классификация и анализ характерных типов операционных задач	316
РЕЗЮМЕ	321
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	323
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 8	324
9 УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ КАК ПРОЦЕСС АВТОМАТИЧЕСКОГО ДИСКРЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	326
9.1. СИСТЕМЫ АВТОМАТИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ	327
Общность законов управления в технике, природе и экономике. Понятие «черного ящика»	327
Основные понятия теории автоматического управления	328
Классификация систем автоматического регулирования и принципы их построения	331
Производственная система как система автоматического регулирования	334
9.2. ИМПУЛЬСНЫЕ СИСТЕМЫ САР КАК АДЕКВАТНАЯ МОДЕЛЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ	336
Понятие квантования по времени	336
Типовые непрерывные звенья импульсных систем автоматического регулирования	338
Дискретные системы с квантованием по времени	341
Пример анализа динамики состояния склада-накопителя методом фазовых траекторий	344
9.3. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ АДАПТИВНЫХ СИСТЕМ	347
Задача адаптации в управлении производственными системами	347
Адаптивное управление производственной системой с помощью эталонных моделей	349
9.4. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КИБЕРНЕТИЧЕСКИХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	352
Сущность кибернетического управления в производственных системах	352
Поиск экстремума в пространстве управляющих параметров производственных систем	354
РЕЗЮМЕ	357
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	359
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 9	360

10 РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И НАДЕЖНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ	361
10.1. ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ НАДЕЖНОСТИ	361
Исходная база данных для расчета показателей надежности производственных систем	361
Расчет показателей надежности по полученным статистическим данным	364
10.2. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЗНАЧЕНИЙ ПАРАМЕТРОВ СОСТОЯНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ	366
Основные вероятностные задачи при анализе и прогно- зировании состояния сложных производственных систем	366
Построение вероятностной модели производственной системы	367
10.3. МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМАХ	370
Особенности и сфера применения метода экспертных оценок	370
Обработка экспертных оценок	373
РЕЗЮМЕ	374
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ	375
ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ГЛАВЕ 10	376
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	377
 III. ПРИЛОЖЕНИЯ	 379
ПРИЛОЖЕНИЕ I. Последовательность разработки комплексных программ и целевого управления в городском строительстве	381
ПРИЛОЖЕНИЕ II. Схема формирования и контроля реализации решений в целевом управлении городским строительством	382
ПРИЛОЖЕНИЕ III. Состав деловой игры РУПОР	383
ПРИЛОЖЕНИЕ IV. Типы строительных контрактов	384
ПРИЛОЖЕНИЕ V. Личностные и деловые качества специалиста	392
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК К ПРИЛОЖЕНИЮ 5	399