

УДК 658.012.123(075.8)  
ББК 65.290-2я73-1  
У92

Рецензенты:

*кафедра экономики, предпринимательства и маркетинга  
экономического факультета Алтайского государственного университета*  
(зав. кафедрой д-р экон. наук, профессор В.И. Беляев);  
д-р экон. наук, профессор *О.П. Мамченко*  
(декан экономического факультета Алтайского государственного университета);  
д-р экон. наук, профессор *В.А. Бородин*  
(зав. кафедрой экономики и производственного менеджмента  
Алтайского государственного технического университета)

Главный редактор издательства *Н.Д. Эриашвили*  
кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор,  
лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники

**Учитель, Юрий Генрихович.**

**У92** Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 383 с.

**I. Терновой, Александр Иванович.**

**II. Терновой, Константин Иванович.**

ISBN 978-5-238-01091-5

Агентство СІР РГБ

Рассмотрены методологические основы разработки управленческих решений с точки зрения системного, целевого и процессного подходов; методы их подготовки (SWOT-анализ, метод прогнозных сценариев, метод морфологического анализа и др.); концептуальные основы принятия и реализации управленческих решений.

Для студентов и аспирантов экономических специальностей вузов, изучающих теоретические и практические проблемы менеджмента, теории организации, разработки управленческих решений, а также практических и научных работников.

ББК 65.290-2я73-1

ISBN 978-5-238-01091-5

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, 2007

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие ко второму изданию	3
От авторов	5
Список используемых сокращений	8
<b>Раздел I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>	<b>9</b>
<b>Глава 1. Системный подход</b>	<b>10</b>
1.1. Системный подход как диалектическое единство анализа и синтеза	10
1.2. Формальное представление системы	12
Отношения в организационной системе	16
Содержание отношений	18
Системные свойства	21
1.3. Базовая система координат	23
Информация	28
Системное пространство	30
Системное время	33
<b>Глава 2. Целевой подход</b>	<b>36</b>
2.1. Сущность и содержание целевого подхода	36
2.2. Классификация целей	37
2.3. Стрела целеполагания	40
«Дерево» стратегических целей	43
2.4. Коммерческие цели	45
Максимизация прибыли	45
Оптимизация рисков	47
Рентабельность инвестиций	52
Повышение ликвидности	53
<b>Глава 3. Процессный подход</b>	<b>55</b>
3.1. Сущность процессного подхода	55
Модели AS-IS и TO-BE	57
3.2. Классификация процессов	60
Рефлексивные процессы, рефлексивные системы и их моделирование	61
Процессы обратной связи	65
Внешние и внутренние процессы	68
Основные и вспомогательные процессы	68
Верхнего уровня, детальные и элементарные процессы	69
3.3. Синтез процессов	70
3.4. Бизнес-процесс и организация его управления	72
3.5. Информационные технологии структуризации бизнес-процессов	77
Методология IDEF0	79
Методология IDEF3	82
Программные средства моделирования бизнес-процессов	84
3.6. Содержание и программные средства бизнес-планирования	86
Методические основы бизнес-планирования	86
Программные средства инвестиционного проектирования	88
Возможности программного средства Project Expert	91
<b>Глава 4. Концептуальные основы разработки управленческих решений</b>	<b>93</b>
4.1. Сущность, классификация, основные понятия и требования к управленческим решениям	93

4.2. Концепция разработки управленческих решений	95
Классификация управленческих проблем и решений	98
Требования к управленческим решениям	102
4.3. Процесс разработки управленческих решений и его элементы	103
Постановка системы целей предприятия	105
Системный анализ проблем и выбор альтернатив	106
Завершающая стадия РУР	107
4.4. Стратегические решения — ключевой фактор формирования системы управленческих решений	108
Взаимосвязь стратегических и тактических решений	118
4.5. Синтез системы решений в аспекте самоорганизации	123
Синергетический принцип подчинения и параметры порядка по Г. Хакену	131
<b>Контрольные вопросы к разделу I</b>	136
<b>Раздел II. МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>	<b>137</b>
<b>Глава 5. SWOT-анализ и прогнозные сценарии: методика комплексного исследования</b>	<b>138</b>
5.1. Понятие SWOT-анализа	138
5.2. Классификация SWOT-факторов	140
Факторы внешней среды	146
Факторы внутренней среды	149
5.3. SWOT-анализ и синтез сигналов и ответных реакций (решений) субъекта	151
Выбор стратегии реагирования на возникновение проблемы	158
Системный анализ и синтез реакций с использованием морфологического метода	160
Системный синтез SWOT-факторов в БСК	162
Базовая система координат — основа системного синтеза SWOT-факторов	163
Системное геометрическое пространство	164
5.4. SWOT-анализ и прогнозирование	171
Метод прогнозных сценариев	176
Методика построения прогнозных сценариев	179
<b>Глава 6. Процедуры формирования системы целей, проблем и критериев эффективности при выборе рациональных решений</b>	<b>188</b>
6.1. Процедуры постановки системы целей, проблем, проблемных ситуаций и задач	188
Постановка системы целей	188
Постановка системы проблем, проблемных ситуаций и задач	193
Постановка проблемы и проблемной ситуации	198
6.2. Критерии эффективности выбора рациональных решений	200
Сферы применения критериев эффективности	201
Основы теории измерения эффективности	202
Принципы, требования и условия формирования критериев эффективности	208
Способы формирования критериев эффективности	209
Критерии эффективности в условиях неопределенности	213
Выбор решения в отсутствие заданного критерия эффективности	214
<b>Глава 7. Методы «снятия» неопределенности</b>	<b>215</b>
7.1. Метод морфологического анализа и синтеза	215
Универсальный морфологический метод	218
7.2. Метод причинно-следственного анализа	225
<b>Контрольные вопросы к разделу II</b>	<b>234</b>

<b>Раздел III. ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>	<b>235</b>
<b>Глава 8. Основные подходы к процессу принятия управленческих решений</b>	<b>236</b>
8.1. Общая характеристика основных подходов к процессу РУР	236
8.2. Психологические аспекты теории решений	238
Интегрированный подход к принятию решений	240
8.3. Методы экспертной оценки	243
Эвристические методы принятия решений	243
Метод Дельфи	245
Метод мозгового штурма	250
Метод коллективного блокнота	257
Метод синектики	258
<b>Глава 9. Формализованные методы рационального выбора решений</b>	<b>261</b>
9.1. Метод «дерева» решений и анализ чувствительности решений	261
9.2. Метод функционально-стоимостного анализа (модернизация и развитие)	266
Понятие функционально-стоимостного анализа и его характеристика	266
Функционально-стоимостный анализ в деятельности субъекта управления	268
Виды функций и их взаимосвязь	268
Этапы проведения ФСА	269
Оценка функций и функциональный анализ	272
Диаграмма FAST как разновидность ФСА	274
Практические советы по построению диаграммы FAST	277
<b>Глава 10. Методические основы реализации управленческих решений</b>	<b>280</b>
10.1. Методы и механизмы реализации управленческих решений	280
Классификация механизмов	286
Функционирование механизма РУР	287
Механизм согласования интересов как фактор эффективной разработки и реализации решений	294
Основные положения теории игр как одного из инструментов поиска согласованных решений субъектами рынка	302
10.2. Реализация решений в условиях альтернативной концепции бюджетирования	308
Классификация бюджетов. Схемы построения бюджетов	316
Проблемы внедрения бюджетирования на предприятии	333
10.3. Контроллинг как основной элемент эффективного управления	334
Сущность и задачи «следящей» системы контроллинга инвестиций на предприятии	336
Организация службы контроллинга	342
Контроллинг и организационная культура	343
<b>Контрольные вопросы к разделу III</b>	<b>345</b>
<b>Библиографический список</b>	<b>346</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	<b>351</b>
Приложение 1. Системное видение	351
Приложение 2. ISO 9000 : 2000	357
Приложение 3. Рефлексивное управление	361
Приложение 4. Требования Федерального фонда поддержки малого предпринимательства к бизнес-плану и рекомендации по его составлению	365
Приложение 5. Процесс последовательного принятия решений	370