

УДК 334
ББК 65.29
Б20

Рецензенты:

Н. Н. Пилипенко — заслуженный деятель науки РФ,
доктор экономических наук, профессор;
В. И. Бусов — доктор экономических наук, профессор.

Балдин К. В.

Б20 **Управленческие решения: Учебник для бакалавров /**
К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 10-е изд., стер. — М.:
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2022. — 494 с.

ISBN 978-5-394-04608-7

Учебник содержит систематизированное изложение методологических, организационных и технологических основ принятия управленческих решений должностными лицами в экономике. В нем большое внимание уделено математическим основам процесса разработки управленческих решений, описанию конкретных технологий разработки решений в условиях определенности по скалярному и векторному показателям, а также в условиях стохастической, природной и поведенческой неопределенности.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент».



Подписано в печать 10.09.2021. Формат 60×84 1/16.

Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 31,0.

Тираж 100 экз.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732

Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 182-01-58

E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

ISBN 978-5-394-04608-7 © Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б., 2009

СОДЕРЖАНИЕ

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ	7
ВВЕДЕНИЕ	9
1. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗРАБОТКИ РЕШЕНИЙ	20
1.1. Организация разработки решений руководителем на основе системного анализа складывающейся обстановки	35
1.1.1. <i>Порядок работы руководителя при разработке решений и при управлении повседневной деятельностью персонала</i>	<i>36</i>
1.1.2. <i>Основные понятия и определения теории принятия решений</i>	<i>44</i>
1.1.3. <i>Факторы, определяющие эффективность решений</i>	<i>51</i>
1.1.4. <i>Концепции, принципы и парадигмы разработки решений</i>	<i>58</i>
1.1.5. <i>Модель проблемной ситуации</i>	<i>67</i>
1.2. Процесс разработки решений в сложных ситуациях	76
1.2.1. <i>Содержание процесса обоснования решений</i>	<i>79</i>
1.2.2. <i>Критерии принятия решений и их шкалы</i>	<i>84</i>
1.2.3. <i>Содержание процесса принятия решений</i>	<i>93</i>
1.2.4. <i>Общая характеристика проблемы коммуникации в процессе разработки решений в сложных ситуациях</i>	<i>98</i>
1.2.5. <i>Содержание процесса контроля</i>	<i>102</i>
1.3. Постановки и основные методы решения базовых задач обоснования решений	105
1.3.1. <i>Задача измерения</i>	<i>106</i>
1.3.2. <i>Задача получения информации для анализа условий и выявления “механизма ситуации”</i>	<i>113</i>
1.3.3. <i>Задача формирования исходного множества альтернатив</i>	<i>123</i>
1.3.4. <i>Задача оценки альтернатив</i>	<i>130</i>
1.3.5. <i>Задача моделирования предпочтений. Основные модели предпочтений</i>	<i>139</i>

2. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ	148
2.1. Постановка задачи обоснования решений в условиях определенности	149
2.2. Технологии решения задач по скалярному критерию	155
2.3. Эффективные альтернативы и технологии их отыскания без учета относительной важности частных критериев	168
2.4. Технологии отыскания эффективных решений с учетом относительной важности критериев	181
2.5. Технология реализации базовых методов решения многокритериальных задач	190
3. МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	209
3.1. Составляющие и источники рисков в управлении	214
3.2. Технологии принятия решений в условиях стохастического риска	219
3.3. Технологии принятия решений в условиях поведенческого риска	233
3.3.1. Технология предварительного анализа проблемной ситуации с использованием теории матричных игр	237
3.3.2. Методы обоснования решений с использованием биматричных бескоалиционных и биматричных кооперативных игр	244
3.3.3. Технология анализа игр <i>N</i> лиц и методы группового выбора	257
3.3.4. Технология ведения деловых бесед	264
3.4. Методы и технологии принятия решений в условиях “природной” неопределенности	287
3.4.1. Классические методы решения “игр с природой”	289
3.4.2. Технологии принятия решений с учетом нескольких характеристик системы предпочтений ЛПП	293
4. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АВТОМАТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	305
4.1. Автоматизированные информационные системы в экономике	305
4.1.1. Основные понятия и определения	305
4.1.2. Классификация автоматизированных информационных систем	309
4.2. Информационное обследование профессиональной деятельности	319

4.2.1. Объекты автоматизации в системе управления организацией	320
4.2.2. Характеристика подходов к автоматизации управленческой деятельности	325
4.2.3. Порядок проведения информационного обследования управленческой деятельности	329
4.3. Технология создания и применения специального (прикладного) программного обеспечения	332
4.3.1. Содержание работ на этапах создания информационных, расчетных задач и их комплексов	332
4.3.2. Порядок внедрения информационных, расчетных задач и их комплексов	337
4.3.3. Порядок использования информационных, расчетных задач и их комплексов в практике работы аппарата управления	342
5. ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ЭКСПЛУАТАЦИИ СИСТЕМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	344
5.1. Методологические основы автоматизации поддержки принятия решений	344
5.1.1. Концепция автоматизации поддержки принятия управленческих решений	344
5.1.2. Типы управленческих решений и формы их поддержки	348
5.1.3. Классификация систем поддержки принятия решений	355
5.2. Организация информационной поддержки управленческой деятельности	359
5.2.1. Структура и основные задачи автоматизированных информационно-справочных систем	359
5.2.2. Технология проектирования базы данных	365
5.2.3. Современные компьютерные сети	378
5.3. Организация вычислительной поддержки управленческой деятельности	386
5.3.1. Методы моделирования экономических информационных систем	386
5.3.2. Методологические основы применения метода имитационного моделирования	391
5.3.3. Основы организации имитационного моделирования	400
5.4. Организация интеллектуальной поддержки управленческой деятельности	408
5.4.1. Методологические основы теории искусственного интеллекта	409
5.4.2. Методы моделирования знаний	416

5.4.3. Организационные основы разработки и применения экспертных систем	427
5.4.4. Способы интеллектуализации автоматизированных информационных систем	438
5.5. Анализ зарубежного опыта применения современных информационных технологий при создании систем поддержки принятия решений	442
5.5.1. Этапы развития современных информационных технологий	442
5.5.2. Основные функции новых информационных технологий	454
5.5.3. Принципы распределенного построения СППР	469
5.5.4. Примеры программных средств, используемых для поддержки принятия решений	474
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	488
ЛИТЕРАТУРА	490