

	Úvod . . . . .	7
1	VHJ - ZÁKLADNÍ ČLÁNEK V SYSTÉMU ŘÍZENÍ EKONOMIKY . . . . .	9
	1.1 Vývoj řízení průmyslu v ČSSR . . . . .	9
	1.2 Integrovaný proces v ekonomice . . . . .	10
	1.3 Postavení VHJ v systému řízení . . . . .	11
2	SYSTEMOVÝ PŘÍSTUP K PROBLEMATICE STUDIA VELKÝCH HOSPODÁŘSKÝCH KOMPLEXŮ . . . . .	15
	2.1 Stručný přehled předsystémových přístupů k řízení . . . . .	15
	2.2 Systémový přístup ke studiu ekonomických jevů a procesů . . . . .	16
	2.3 Obecný model velkých hospodářských komplexů . . . . .	17
	2.4 Příklady tvorby normativních modelů . . . . .	19
	2.4.1 Dekompozice resortu FMST . . . . .	20
	2.4.2 VHJ Slovchemie . . . . .	21
	2.4.3 Nejčastější dekompozice u sovětských podniků . . . . .	21
	2.4.4 Dekompozice pro spojové organizace . . . . .	23
	2.4.5 Model řízení podniku v podmínkách automatizace . . . . .	24
3	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VELKÝCH HOSPODÁŘSKÝCH KOMPLEXŮ . . . . .	27
	3.1 Nutnost strategického řízení velkých hospodářských kom- plexů v rozvinuté soc. ekonomice . . . . .	27
	3.2 Specifické rysy strategických procesů probíhajících ve velkých hospodářských komplexech . . . . .	31
	3.3 Strategické myšlení . . . . .	33
4	STOCHASTICKÉ SYSTÉMY OPTIMÁLNÍHO ŘÍZENÍ V EKONOMETRICKÝCH SOUSTAVÁCH . . . . .	47
	4.1 Vztah stochastických dynamických modelů a modelů opti- málního řízení . . . . .	47
	4.2 Dekompozice úloh a některé základní postupy řízení . . . . .	48
	4.3 Řešení deterministického řízení pomocí Lagrangeových multiplikátorů . . . . .	49
	4.4 Problémy volby cílů a nástrojů . . . . .	52
5	STRATEGICKÉ ROZHODOVACÍ PROCESY A JEJICH SYSTÉM . . . . .	61
	5.1 Různá pojetí teorie rozhodování . . . . .	61
	5.2 Klasifikace typů rozhodování . . . . .	63
	5.2.1 Hledisko informovanosti . . . . .	63

5.2.2	Hledisko možnosti formalizace rozhodovacího procesu . . . . .	64
5.2.3	Hledisko použitých podkladů . . . . .	64
5.2.4	Hledisko použitého postupu nebo programu . . . . .	64
5.2.5	Podle subjektu rozhodování . . . . .	65
5.2.6	Úroveň rozhodnutí . . . . .	65
5.3	Formalizace rozhodovacího procesu . . . . .	66
5.3.1	Formulace rozhodovací úlohy . . . . .	66
5.3.2	Postup při stanovení strategii . . . . .	67
5.3.3	Charakteristika strategie . . . . .	67
5.3.4	Měření užítivosti strategie . . . . .	69
5.3.5	Vyjádření rizika strategie . . . . .	70
5.3.5.1	Subjektivní pravděpodobnost . . . . .	72
5.3.5.2	Kvantitativní vyjádření subjektivní pravděpodobnosti . . . . .	73
5.3.5.3	Vztah subjektivní pravděpodobnosti a rizika . . . . .	73
5.3.5.4	Klasifikace rizik plánových variant . . . . .	74
5.3.5.5	Kvantitativní vyjádření rizika . . . . .	75
	<b>METODY STRATEGICKÉHO ROZHODOVÁNÍ . . . . .</b>	<b>77</b>
6.1	Klasifikace rozhodovacích metod . . . . .	77
6.1.1	Klasifikace z hlediska informovanosti . . . . .	78
6.1.1.1	Metody vhodné pro rozhodování za jistoty . . . . .	79
6.1.1.2	Metody vhodné pro rozhodování za nejistoty . . . . .	79
6.1.1.3	Kriteria rozhodování za neurčitosti . . . . .	79
6.1.2	Klasifikace z hlediska způsobu řešení problému . . . . .	79
6.1.3	Klasifikace z hlediska přístupu k řešení . . . . .	80
6.1.4	Klasifikace z hlediska rozsáhlosti zpracování . . . . .	81
6.1.5	Klasifikace z hlediska chování modelovaného systému . . . . .	81
6.1.6	Klasifikace z hlediska vztahu k času . . . . .	81
6.1.7	Klasifikace z hlediska počtu zohledněných kritérií . . . . .	82
6.1.8	Klasifikace z hlediska počtu stupňů rozhodovacího procesu. . . . .	82
6.1.9	Klasifikace z hlediska vlivu okolí . . . . .	83
6.2	Rozhodovací tabulky . . . . .	83
6.2.1	Konstrukce rozhodovacích tabulek . . . . .	83
6.2.2	Využití rozhodovacích tabulek v praxi . . . . .	84
6.3.3	Příklady použití . . . . .	85
6.3	Větvené rozhodování - rozhodovací strom . . . . .	91
6.3.1	Konstrukce, popis a metody . . . . .	91
6.3.2	Praktické využití . . . . .	92
6.3.3	Příklady použití . . . . .	93
6.4	Rozhodovací analýza . . . . .	98
6.4.1	Struktura rozhodovací analýzy . . . . .	98
6.4.2	Využití rozhodovací analýzy ve strategickém řízení . . . . .	101
6.5	Modely dynamického chování . . . . .	102
6.5.1	Charakteristika a popis modelů dynamického chování . . . . .	102

6.5.2	Využití malých počítačů v oblasti simulace modelů dynamického chování . . . . .	107
6.5.2.1	Vybrané instrukce jazyku BASIC 2 . . . . .	108
6.5.2.2	Proměnné a pole, přiřazování hodnot . . . . .	112
6.5.2.3	Úprava matematického aparátu modelů dynamického chování pro simulaci v jazyku BASIC 2 . . . . .	117
6.5.2.4	Příklady pro praktickou demonstraci simulace modelů dynamického chování na počítači WANG 2200 . . . . .	119
6.6	Schéma přípravy rozhodnutí - model O. V. Kozlové a J. N. Kuzněcova . . . . .	130
6.7	Druckerův pragmatický rozhodovací model . . . . .	132
6.8	Howardova iterační metoda . . . . .	134
6.8.1	Obecná formulace problému . . . . .	134
6.8.2	Případová studie rozhodovací úlohy . . . . .	137
6.9	Kriteria rozhodování za neurčitosti . . . . .	141
6.9.1	Pravidlo dominance . . . . .	141
6.9.2	Laplaceovo pravidlo nedostatečného důvodu . . . . .	142
6.9.3	Pravidlo maximinima . . . . .	142
6.9.4	Pravidlo maximaxima . . . . .	143
6.9.5	Hurwiczovo pravidlo . . . . .	143
6.9.6	Savageovo pravidlo nejmenší strasti . . . . .	144
6.9.7	Srovnání pravidel a zhodnocení . . . . .	144
	<b>KOMPLEXNĚ ŘÍDÍCÍ A ROZBOROVÁ ČINNOST . . . . .</b>	<b>147</b>
7.1	Podstata komplexního přístupu . . . . .	147
7.2	Kritériální ukazatele v řízení československého průmyslu . . . . .	149
7.2.1	Rentabilita výrobních fondů . . . . .	150
7.2.2	Rentabilita výrobních činitelů . . . . .	153
7.2.3	Upravené vlastní výkony . . . . .	155
7.2.4	Rozdílový ukazatel . . . . .	156
7.2.5	Transformace kritérií efektivnosti do vnitropodnikové sféry . . . . .	157
7.2.6	Aktivní funkce kritérií efektivnosti . . . . .	158
7.3	Podmínky zvyšování efektivnosti . . . . .	159
	<b>ZÁKLADNÍ RYSY A NÁSTROJE VNITROPODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ . . . . .</b>	<b>163</b>
8.1	Podstata a funkce vnitropodnikového řízení . . . . .	163
8.1.1	Pojem vnitropodnikového řízení . . . . .	163
8.1.2	Naturální a hodnotová stránka vnitropodnikového řízení . . . . .	164
8.1.3	Útvarový a výrobní aspekt ve vnitropodnikovém řízení . . . . .	166
8.1.4	Vývojové tendence vnitropodnikového řízení . . . . .	166
8.2	Podstata a funkce vnitropodnikového chozrasčotu . . . . .	167
8.2.1	Vztah vnitropodnikového a podnikového chozrasčotu . . . . .	170

8.2.2	Funkce vnitropodnikového chozrasčotu v soustavách vnitropodnikového řízení . . . . .	171
8.2.3	Zásady a podmínky pro účinné uplatnění vnitropodnikového chozrasčotu v soustavách vnitropodnikového řízení . . . . .	172
8.3	Základní nástroje vnitropodnikového řízení . . . . .	173
8.3.1	Organizační řád podniku . . . . .	174
8.3.2	Pravidla vnitropodnikového řízení . . . . .	174
8.3.3	Technickohospodářské normy . . . . .	175
8.3.3.1	Pojem technickohospodářská norma a další pojmy . . . . .	175
8.3.3.2	Základní hlediska třídění technickohospodářských norem . . . . .	177
8.3.3.3	Obecně platné zásady pro tvorbu a využívání technickohospodářských norem . . . . .	180
8.3.3.4	Základní funkce jednotlivých druhů technickohospodářských norem ve vnitropodnikovém řízení . . . . .	183
8.3.4	Vnitropodnikové ceny a sazby . . . . .	184
8.3.5	Vnitropodnikový plán . . . . .	185
8.3.5.1	Vnitropodnikový plán, kterým jsou řízeny operačně provozní útvary . . . . .	186
8.3.5.2	Vnitropodnikový plán, kterým jsou řízeny koncepčně tvůrčí a koncepčně provozní útvary . . . . .	186
8.3.6	Kalkulace, rozpočetnictví a účetnictví . . . . .	187
8.3.7	Operativní evidence . . . . .	190
8.3.8	Vnitropodniková statistika . . . . .	191
8.3.9	Rozbory hospodaření vnitropodnikových útvarů /hospodářských středisek/ . . . . .	192
8.4	Základní nástroje k cílevědomému usměrňování rozvoje iniciativy pracujících na účasti pracujících na řízení . . . . .	192
	Literatura . . . . .	195