



3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.2. Критерии принятия управленческих решений

Виды проблемы	Характеристика	Лимитные ресурсы	Критерий решения
1. Проблемы, связанные с изменением величины издержек;	$I_1 \neq I_2 \neq \dots \neq I_n$ $V_1 = \dots = V_n$ $K_1 = \dots = K_n$	-	$\min_j I_{rel_j}$, где j – номер рассматриваемого варианта.
2. Проблемы, связанные с изменением издержек и поступлений;	$I_1 \neq I_2 \neq \dots \neq I_n$ $V_1 \neq \dots \neq V_n$ $K_1 = \dots = K_n$	1) нет лимитных ресурсов;	$\max_j (V_{rel_j} - I_{rel_j}) =$ $= \max_j \Pi_{rel_j}$
		1) один вид лимитного ресурса;	$\max_j \frac{\Pi_{rel_j}}{v_{kj}}$
		1) несколько видов лимитного ресурса.	$\max_j \Pi_{rel_j}$ при ограничениях: $v_{kj} \leq B_k$
3. Проблемы, связанные с изменением издержек, поступлений и капитальных вложений.	$I_1 \neq I_2 \neq \dots \neq I_n$ $V_1 \neq \dots \neq V_n$ $K_1 \neq \dots \neq K_n$	-	$\max NPV_j (NPV_j \geq 0)$ $\max IRR_j (IRR_j \geq r_n)$ $\max IP_j (IP_j > 1)$

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.3. Проблемы связанные с изменением издержек

Пресс принятия решений включает:

1. Определение альтернативных вариантов решения проблемы
2. Определение релевантных издержек по варианта
3. Выбор оптимального варианта по критерию

$$\min_j I_{rel j}$$

Типичные проблемы:

1. Производить или закупать
2. Варианты организации производственного процесса и т.д.

Пример 1. Производить или закупать: поиск наилучшего соотношения между двумя типами деятельности – заключить ли контракт с какой-либо компанией для осуществления функций, которые организация выполняет самостоятельно

Условия задачи:

Предприятие выпускает запасные части к изделию в количестве
 $N=10000$ шт/т

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.3. Проблемы связанные с изменением издержек

ПОКАЗАТЕЛИ	Значение на выпуск, у.е./t
1. Основные материалы	10000
2. Заработная плата основных рабочих с отчислениями	80000
3. РСЭО по данному виду продукции, в том числе <ul style="list-style-type: none">- эксплуатация оборудования – 20000- амортизация оборудования - 40000- текущий ремонт оборудования – 5000- расход инструмента - 2000	67000
4. Цеховые расходы по данному виду продукции, в т.ч. <ul style="list-style-type: none">- амортизация здания цеха - 40000- текущий ремонт здания цеха - 7000- эксплуатация здания цеха - 30000- содержание АУП цеха - 3000	80000
5. Общехозяйственные расходы, приходящиеся на данный вид продукции	160000
Итого производственная себестоимость	397000

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.3. Проблемы связанные с изменением издержек

Поступило предложение покупать эти запасные части у стороннего поставщика за 16 у.е./шт. Свободные производственные остаются не загруженными. Президент компании настроен принять данное предложение, так как предлагаемая цена ниже производственной себестоимости. Какой вариант предпочтительнее?

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.4. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

Пресс принятия решений включает:

1. Определение альтернативных вариантов решения проблемы
2. Определение релевантных издержек и поступлений по вариантам
3. Определение лимитных издержек
4. Выбор оптимального варианта по заданному критерию

Типичные проблемы:

1. Организация производственного процесса с вариантами загрузки свободных производственных мощностей
2. Структура и объем выпуска продукции
3. Формирование цен и т.д.

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.4. Проблемы связанные с изменением издержек и поступлений

Пример 2. *(исходные данные примера 1)*

Компания рассматривает варианты использования свободных производственных мощностей.

1. Выпуск дополнительной продукции

Чистая выручка от реализации дополнительной продукции составит 84000 у.е./t.

Затраты на выпуск дополнительной продукции:

- Основные материалы = 5000 у.е./t
- Заработная плата основных рабочих с отчислениями = 8000 у.е./t
- Эксплуатация оборудования = 50000 у.е./t
- Расход инструмента = 7000 у.е./t

2. Сдача в аренду свободных производственных мощностей за 5000 у.е./t (без НДС)

Лимитных ресурсов нет. Какой вариант выбрать?