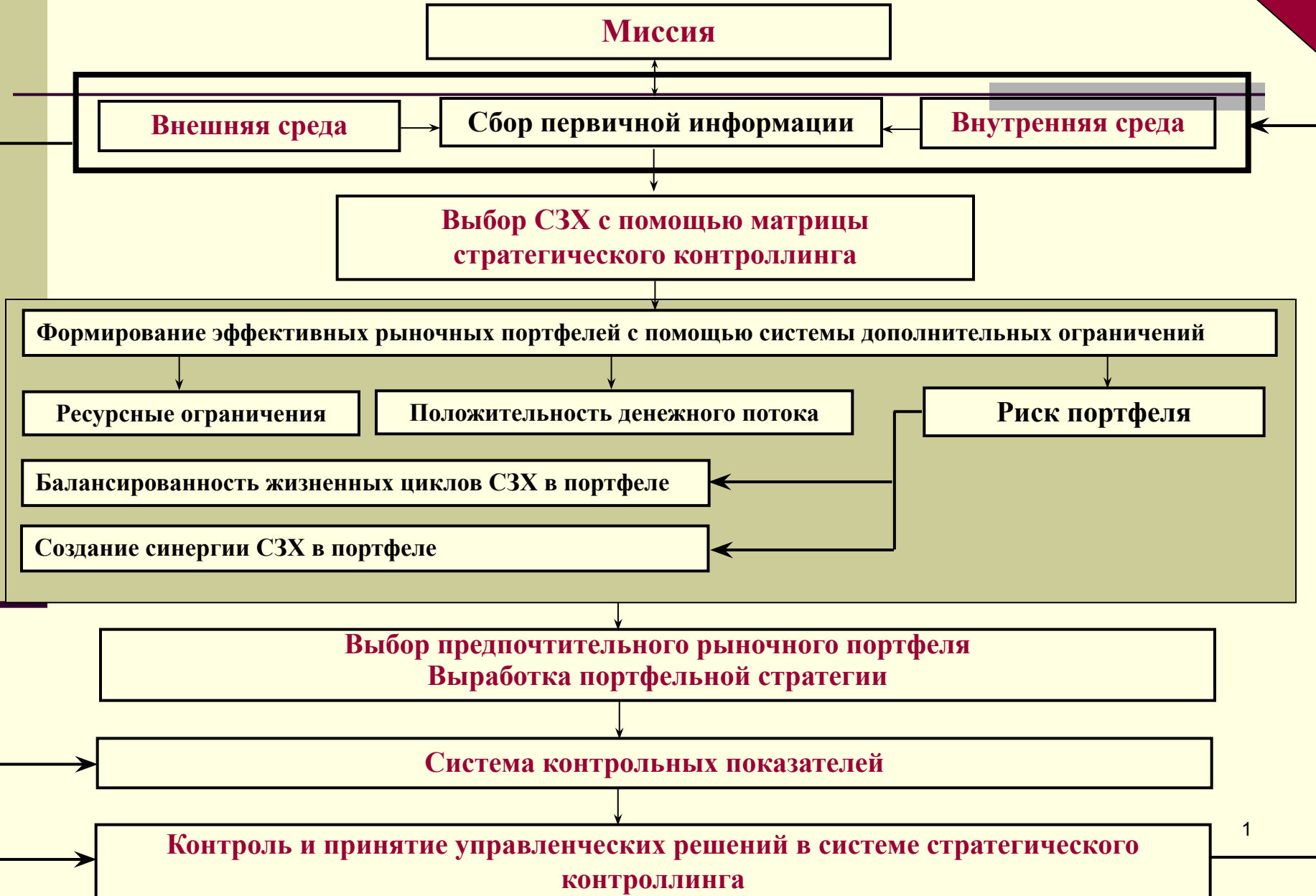



Задача выбора предпочтительного рыночного портфеля предприятия





3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

Процесс принятия управленческих решений – это всегда выбор одного (оптимального) варианта из нескольких возможных. Рассмотрим те проблемы, затраты и результаты которых можно оценить количество.

Этапы принятия управленческих решений:

I. постановка проблемы;



II. отбор возможных вариантов решения проблемы;



III. оценка результатов и затрат по каждому альтернативному варианту;



IV. выбор предпочтительного (оптимального) варианта (принятие решения).

3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

3.1. Оценка результатов и затрат по каждому альтернативному варианту

Релевантными (дифференцированными, приростными) называются **затраты** (поступления) величина которых изменяется по вариантам принимаемого решения.

Нерелевантными называются **затраты** (поступления) величина которых при любом варианте решения остается неизменной.

Релевантные затраты и поступления характеризуются:

1. В их состав включаются только те статьи, которые **изменяются** при различных вариантах решения;
2. Релевантные затраты и поступления всегда относятся к **будущему периоду**.

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. | $I_1 \neq I_2 \neq \dots \neq I_n$ $V_1 \neq \dots \neq V_n$ $K_1 \neq \dots \neq K_n$ | - | $\max NPV_j (NPV_j \geq 0)$ $\max IRR_j (IRR_j \geq r_n)$ $\max IP_j (IP_j > 1)$ |