

# Задача выбора предпочтительного рыночного портфеля предприятия

**Миссия**

**Внешняя среда**

**Сбор первичной информации**

**Внутренняя среда**

**Выбор СЗХ с помощью матрицы стратегического контроллинга**

**Формирование эффективных рыночных портфелей с помощью системы дополнительных ограничений**

**Ресурсные ограничения**

**Положительность денежного потока**

**Риск портфеля**


**Балансированность жизненных циклов СЗХ в портфеле**

**Создание синергии СЗХ в портфеле**

**Выбор предпочтительного рыночного портфеля  
Выработка портфельной стратегии**

**Система контрольных показателей**

**Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга**



### **3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга**

# 3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

## 3.1. Процесс принятия управленческих решений

**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

#### 3.2. Оценка результатов и затрат по каждому альтернативному варианту. Релевантные затраты и поступления

---

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

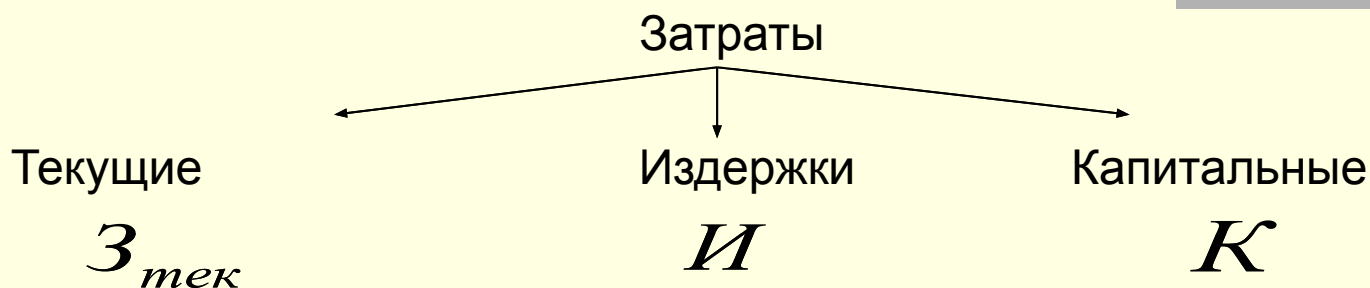
**Нерелевантными** называются **затраты** (поступления) величина которых при любом варианте решения остается неизменной.

**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

#### 3.3. Структура затрат по периодичности возникновения



*Текущие* – это каждый раз повторяющиеся затраты для реализации заданной цели [руб/ед];

*Издержки* – это периодически повторяющиеся текущие затраты и другие выплаты предприятия [руб/t];

*Капитальные* – это разовые затраты для реализации заданной цели [руб].

# Схема формирования прибыли предприятия



# Схема формирования прибыли предприятия

Продолжение Рис. 1.



### 3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

#### 3.3. Структура затрат по периодичности возникновения

$$И_t = (З_{тек_t} - A_t) + H_t + \sum_{l=1}^L \frac{\sigma_{ul} * K_l}{100} + \sum_{l=1}^L k_{lt}^{погашения} \pm C_t + P_{внер}$$

$H_t$  -налоги, выплачиваемые за период времени- t и в состав текущих затрат не включенные;

$A_t$  - амортизационные отчисления предприятию за период – t;

$l = \overline{1...L}$  - виды долгосрочных кредитов;

$\sigma_{lt}$  -процентная ставка по l-му виду кредита за период времени –t;

$K_l$  -размер l-го вида кредита;

$k_{lt}^{ног}$  -размер погашения l-го вида кредита в период - t;

$C_t$  -размер санкций и штрафов за период времени-t.



### 3. Контроль и принятие управленческих решений в системе стратегического контроллинга

#### 3.3. Структура затрат по периодичности возникновения

$$K = K_{обор} + K_{зд} + K_{НИР} + K_{зан} + K_{немат}$$

Где

$K_{обор}$  - капитальные вложения в оборудование;

$K_{немат}$  - капитальные вложения в нематериальные активы;

$K_{зд}$  - капитальные вложения в производственные здания;

$K_{НИР}$  - капитальные вложения в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

$K_{зан}$  - капитальные вложения в создание запасов.

*Данная классификация используется при планировании и анализе реальных денежных потоков, при оценке эффективности инвестиционных проектов, при принятии стратегических управленческих решений и т.д.*