

Г. И. Просветов

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ
РЕШЕНИЯ:
ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ**

Учебно-практическое пособие

Москва

Альфа-Пресс

2009

УДК 005.1
ББК 65.290-2
П 82

Предисловие

Если есть способ отложить принятие важного решения, то настоящий чиновник всегда им воспользуется.

Пятый закон Паркинсона

Чтобы предприятие могло эффективно работать, его руководитель должен постоянно делать правильный выбор из нескольких вариантов действий. Что и как производить? Что и как организовывать? Кого и как мотивировать? Кого и как контролировать? Ответы на эти и подобные вопросы должны дать те управленческие решения, которых все так ждут от руководителя предприятия.

Предлагаемое пособие знакомит читателя с принятием управленческих решений и призвано помочь тем, кто осваивает этот курс, особенно в системе заочного и вечернего образования. Как правило, это студенты с довольно скромной математической подготовкой.

Цель этой книги — просто и доходчиво на конкретных примерах изложить людям, которые, возможно, совершенно незнакомы с экономической литературой, основные методы и приемы управленческих решений.

В пособии рассмотрены такие темы, как принятие решений, дерево решений, ловушки при принятии решений, управление маркетингом, управление предприятием, прогнозирование.

Весь материал книги разбит на главы, а главы — на параграфы. Каждый параграф — это отдельная тема. В начале параграфа приводится необходимый минимум теоретических сведений, затем подробно разбираются модельные примеры. Показано, как с помощью встроенных функций и надстроек «Пакет анализа», «Поиск решения» пакета Excel можно избежать долгих и утомительных вычислений. После каждого примера приводится задача для самостоятельного решения. Ответы ко всем задачам помещены в конце книги. Пособие содержит также программу курса и задачи для контрольной работы.

За основу пособия принят материал курсов, читаемых автором в Российской академии предпринимательства. Всем студентам, про-

П 82 Просветов Г. И.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ:
Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. — 320 с.

ISBN 978-5-94280-403-9

В настоящем учебно-практическом пособии представлены основные методики и алгоритмы принятия управленческих решений, а также рассмотрены важнейшие экономические, геополитические и другие аспекты теории принятия решений.

Особое внимание уделено вопросам ценообразования, планирования и финансового анализа хозяйственной деятельности, являющимся базовыми при принятии маркетинговых решений, связанных с экономической и производственной политикой предприятия.

Пособие содержит программу курса, задачи для самостоятельного решения с ответами и задачи для контрольной работы.

Для преподавателей и студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

УДК 005.1
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-94280-403-9



9 785942 804039

© Просветов Г. И., 2009
© ООО Издательство «Альфа-Пресс», 2009

слушавшим эти курсы, автор выражает благодарность за продуктивную совместную работу.

Автор выражает искреннюю признательность В. М. Трояновскому за многочисленные замечания, способствовавшие улучшению книги.

Хочется надеяться, что знакомство с книгой будет как приятным, так и полезным.

Автор

Глава 1

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Мир современного бизнеса вращается вокруг процесса принятия решений. Принимать эти решения надо, как правило, в условиях сильной нехватки времени и весьма противоречивой информации.

Хороший руководитель не принимает слишком много решений, а концентрируется на самом важном. Его интересует результат. Поэтому такой руководитель мыслит стратегически, стремясь отыскать в каждой ситуации некие общие моменты.

Принятие решения занимает гораздо меньше времени, чем практическая реализация этого решения. Поэтому при принятии решения необходимо учитывать и квалификацию людей, которые это решение будут реализовывать.

Первое, на что надо обратить внимание, — это вид проблемы, с которой пришлось столкнуться. У *типичной проблемы* случайность является лишь симптомом. Такая проблема хорошо изучена на практике, а для ее решения можно воспользоваться известными правилами.

Проблема, уникальная для конкретного предприятия, но типичная по сути, также решается с помощью известных правил. А вот действительно уникальные случаи требуют от руководителя особого подхода.

Довольно распространенная ошибка при принятии решений — это оценка типичной ситуации как уникальной. А иногда на новые события смотрят как на очередное проявление старой проблемы. И в том, и в другом случае постановка неверного диагноза приводит к весьма плачевному результату.

Каковы цели и задачи предприятия? Какие условия должны быть выполнены? Ответы на эти и подобные вопросы помогут при выборе эффективного решения и укажут момент, когда реализация решения вступает в противоречие с целями предприятия.

Принять неверное решение может каждый. Но принятие решения, противоречащего целям и задачам предприятия, недопустимо.

Глава 2

ВНЕШНЯЯ БИЗНЕС-СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ

Принимая решение, не нужно терзать себя размышлениями о том, что можно, а что нельзя считать приемлемым. В такой постановке вопроса многие важные факты просто игнорируются. Поэтому при принятии решения руководителю следует думать лишь о правильности возможного варианта действий.

Принятое решение обязательно должно быть реализовано. Поэтому необходимо наметить соответствующую программу действий, назначить ответственных за выполнение принятого решения и контролировать реализацию принятого решения. Задача руководителя — не только распределить обязанности, но и убедиться, что люди в состоянии с ними справиться.

Людам свойственно ошибаться. Поэтому должен быть постоянный контроль за реализацией принятого решения. Не надо устраивать по этому поводу бумажной волокиты. Достаточно просто пойти и посмотреть, что происходит на самом деле.

Процесс принятия решений все больше напоминает искусство. Поэтому каждый, кто рассчитывает многого добиться в своей профессиональной деятельности, должен обладать навыками эффективного принятия решений.

Первый шаг на пути создания эффективного бизнес-плана — это ответ на вопрос, каким бизнесом занимается предприятие. Очень важно уметь оценивать общую картину. Необходимо понять, какие силы формируют внешнее окружение предприятия.

При анализе отрасли нужно обратить внимание на следующее:

- 1) структура (конкуренция, технологии, барьеры для проникновения в отрасль и выхода из отрасли и т. д.);
- 2) рынки (размер, рост, разнообразие продукции, взаимозаменяемость продуктов и т. д.);
- 3) взаимосвязи (поставщики, клиенты, каналы распределения и т. д.);
- 4) финансы (затраты, прибыль и т. д.).

Каждая отрасль имеет свою *структуру*. Число конкурентов оказывает основное влияние на конфигурацию отрасли (монополия, олигополия и т. д.). При анализе отрасли необходимо составить список конкурентов с указанием их долей рынка.

Изменения в технологии сильно влияют на структуру отрасли. Как развиваются технологии? Какие технологии устарели? За какими технологиями будущее? Как долго будут использоваться старые технологии? Ответы на эти и подобные вопросы помогут оценить важность новых технологий для отрасли.

Среди *барьеров для проникновения в отрасль* можно отметить высокие затраты, сложные каналы распределения, эффект масштаба, патенты, предпочтения потребителей и т. д. Неплохо было бы в процессе работы над бизнес-планом проанализировать эти барьеры для конкретной отрасли.

Среди *барьеров для ухода из отрасли* можно упомянуть дорогое оборудование, долговременные соглашения об обслуживании и т. д. Нужно понять, с какими трудностями предприятие может столкнуться при уходе из отрасли.

Размеры рынка могут сказать о многом. Большие рынки всегда привлекают конкурентов. Зато небольшие рынки могут открыть со-

вершенно неожиданные возможности для роста. Поэтому при бизнес-планировании нужно оценить размеры рынка и подумать над новыми вариантами применения товаров.

Размеры рынков постоянно изменяются. Это сказывается на конкурентной борьбе. *Растущий рынок* предоставляет новым предприятиям возможность быстро встать на ноги. Предприятия на *сокращающемся рынке* становятся слабее.

В процессе бизнес-планирования нужно оценить изменения рынка за последние 5 лет (объем продаж, уровень доходов и т. д.) и попытаться предугадать возможные ситуации на рынке.

На *рынке сырья и комплектующих* товары разных производителей практически одинаковы. В этом случае большое значение для потребителя имеет цена. А вот *дифференциация товаров* может обеспечить производителю либо долговременный успех, либо полный провал. Проанализировав товары и услуги трех основных конкурентов, предприятие должно определиться с возможной дифференциацией своих товаров.

Иногда на рынке появляется технологическая новинка, пришедшая из другой отрасли. Возникает угроза замены существующих товаров этим «возмутителем спокойствия». Такая ситуация вполне возможна на быстроменяющихся рынках с высоким уровнем конкуренции. Поэтому в процессе бизнес-планирования, изучив предпочтения потребителей за несколько лет, нужно предусмотреть возможные варианты действий.

Бизнес полностью построен на взаимосвязях. Предприятие должно выстроить разумную политику со своими поставщиками.

Потребители становятся все более требовательными. Их действия могут привести к снижению цен. Поэтому предприятие следует проявить некоторую осторожность при разработке своей ценовой политики.

Каналы распределения обеспечивают попадание продукта к потребителю. Предприятие должно продумать структуру канала распределения.

Правильное использование денежных ресурсов сильно влияет на успех любого начинания. Поэтому при бизнес-планировании нужно обратить особое внимание на расходы и доходы. Проанализировав работу предприятий отрасли, можно попытаться определить источник основных затрат и наметить пути решения этой проблемы. Эффект масштаба, новые технологии и материалы позволяют добиться успеха в решении этой задачи.

Очень часто существует определенная цикличность в изменении доходности предприятия. В идеале желательно найти свое место в отрасли без существенного повышения производственных мощностей.

Затраченное на тщательный анализ отрасли время с лихвой окупится полной картиной основных движущих сил, воздействующих на предприятие. Это дает возможность определиться с ресурсами, необходимыми для выживания предприятия в конкурентной борьбе. К сожалению, эти ресурсы не всегда имеются в достаточном количестве.

Благоприятные возможности нужно уметь разглядеть. Умение разглядеть потребителей, недовольных существующими продуктами, предоставляет предприятию неплохие шансы для роста. Обычно предприятия не очень активно используют новые технологии, так как слишком много средств было вложено в старые технологии.

Создание новых материалов ведет к появлению новых продуктов. Это расширяет возможности рынка. Но и новое применение старых продуктов ведет к росту рынка.

Довольно часто с приходом на предприятие высококвалифицированных сотрудников открываются новые возможности для роста предприятия. Новые способы ведения бизнеса также благоприятствуют процветанию предприятия. Постоянное совершенствование каналов распределения способно оказать влияние на увеличение доходов предприятия.

Но любая деятельность на рынке связана с риском. Каждой новой возможности сопутствует угроза.

Сокращение рынка может негативно отразиться на деятельности предприятия. Привычки населения также оказывают влияние (иногда и негативное) на рынок. Появление новых агрессивных конкурентов может значительно отразиться на показателях работы предприятия. Новые товары-заменители приходят как бы ниоткуда и создают большие проблемы для традиционных товаров. Глобальные экономические силы (например, валютные курсы) также оказывают значительное влияние на деятельность предприятия.

Проблемы с поставками сырья могут затронуть практически любое предприятие. Но долгосрочные соглашения о поставках сырья недостаточно гибкие. Когда из года в год предприятие демонстрирует стабильные результаты работы, то очень легко впасть в самодовольство. Расплата за такую беспечность бывает очень суровой.

Теперь понятно, почему при анализе внешней бизнес-среды предприятия нужно рассмотреть и благоприятные возможности рынка, и скрытые угрозы для деятельности предприятия. Это повлияет на готовность предприятия к разнообразным сюрпризам.

ПОТРЕБИТЕЛИ

Любой маркетинг начинается с исследования мотивов потребителей. Ведь если потребитель перестанет покупать продукцию предприятия, то предприятие ждет крах. Поэтому портрет потребителя является первым шагом на пути создания маркетинговой программы.

Хорошее знание потребителей продукции предприятия сильно влияет на результаты деятельности предприятия. К сожалению, очень многие предприятия рассматривают рынки очень узко и пренебрегают потребностями клиентов. Такая беспечность грозит упущенными рыночными возможностями.

Предприятие должно хорошо понимать, почему одни потребители приобретают продукты этого предприятия, а другие потребители игнорируют эти продукты и отдают предпочтение продуктам предприятий-конкурентов.

Принцип Парето гласит, что 20% потребителей обеспечивают 80% дохода предприятия. Вот эти 20% потребителей и являются хорошими клиентами предприятия. Их необходимо удержать любыми средствами.

А что же остальные 80% потребителей? Надо выяснить, кто они такие и либо превратить их в хороших клиентов, либо отдать кому-то другому.

Изучение потребителей продукции конкурентов открывает перед предприятием новые возможности. Такие потребители указывают предприятию на то, чего у предприятия еще нет. Иначе эти потребители предпочитали бы продукцию этого предприятия.

Конечно, получить информацию о потребителях продукции конкурентов очень сложно. Здесь на помощь приходят торговые выставки, отраслевые конференции, различные ярмарки и т. д. Нужно только уметь слушать то, что говорит собеседник (даже если он говорит неприятные вещи). Если информацию о потребителях продукции конкурентов собрать не удастся, то можно обратиться за помощью к профессиональным консультантам.

На рынке за потребителя конкурируют между собой разные продукты. На выбор потребителя влияют реклама, мнение окружающих, внимание продавцов и т. д. Предприятие должно понимать, как реагируют потребители на его продукцию.

Осознав потребность в продукте, потребитель желает получить дополнительные сведения о продукте. Интерес к дополнительным сведениям о продукте также может быть вызван рекламой. На основании дополнительных сведений о продукте потребитель решается на пробную закупку продукта. Если продукт оправдал возлагаемые на него ожидания, то предприятие может заполучить еще одного постоянного клиента.

Конкуренты могут попытаться скопировать продукты предприятия. Но воспроизвести услуги по поддержке этих продуктов гораздо труднее.

Как показывают исследования, во многих отраслях привлечение нового потребителя продукции предприятия обходится примерно в 5 раз дороже, чем удержание постоянного потребителя этой продукции. Поэтому нужно выделить больше ресурсов на удержание постоянных потребителей продукции предприятия, чем на борьбу за новых потребителей.

Политика «Возьмите домой и посмотрите, понравится ли вам» делает процесс приобретения товара менее рискованным и более легким для потребителя. А вот при продаже услуги предприятию приходится искать другие способы донести до потребителя информацию о ценности услуги. Одним из таких способов является высокая цена.

Плохое качество товара — это не самый значимый фактор отказа от услуг предприятия. Только седьмая часть «перебежчиков» прекращает приобретать продукцию предприятия по этой причине. Как показывают исследования, гораздо больше (около 70%) потребителей обеспокоены безразличием или плохим отношением со стороны торгового персонала.

У людей бывают самые разные интересы, которые играют ключевую роль в принятии решения о покупке. *Максималист* покупает все самое лучшее. *Рационалист* оценивает соотношение цены и качества продукта. *Любитель купить подешевле* ищет продукт по самой низкой цене. *Минималист* покупает как можно меньше (поэтому и продать ему что-либо очень сложно). В зависимости от того, какой товар покупается, потребитель и ведет себя по-разному.

Маркетологи очень часто действуют слишком прямолинейно, подчеркивая только важность своего товара. Содержание маркетин-

Содержание

- Просветов Г. И.* Управление рисками: Задачи и решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Просветов Г. И.* Управленческий учет: Задачи и решения. 2-е изд. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Просветов Г. И.* Финансовый анализ: Задачи и решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Просветов Г. И.* Финансовый менеджмент: Задачи и решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007.
- Просветов Г. И.* Финансы, денежное обращение и кредит: Задачи и решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Просветов Г. И.* Ценные бумаги: Задачи и решения. 2-е изд. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Просветов Г. И.* Цены и ценообразование: Задачи и решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007.
- Просветов Г. И.* Эконометрика: Задачи и решения. 5-е изд. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Просветов Г. И.* Экономика для школьников: Задачи и решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Просветов Г. И.* Экономика и статистика труда: Задачи и решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Просветов Г. И.* Экономика предприятия: Задачи и решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Просветов Г. И.* Экономический анализ: Задачи и решения. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.
- Роббинз С., Коултер М.* Менеджмент. М.: Вильямс, 2007.
- Эффективное принятие решений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

Предисловие	3
ГЛАВА 1. Процесс принятия решений	5
ГЛАВА 2. Внешняя бизнес-среда предприятия	7
ГЛАВА 3. Потребители	10
ГЛАВА 4. Сегментирование рынка	13
ГЛАВА 5. Методы ценообразования	16
5.1. Установление цены на основе ценности товара	16
5.2. Установление цены на основе уровня текущих цен	16
5.3. Психология ценовосприятия	17
5.4. Установление цен по географическому принципу	17
5.5. Установление цен со скидками и зачетами	18
5.6. Установление цен для стимулирования сбыта	19
5.7. Ценообразование по схеме двойного тарифа	19
5.8. Блоковая цена	19
5.9. Стратегия поощрения верности продукции предприятия	20
5.10. Рандомизированное ценообразование	20
5.11. Соглашения о цене	21
ГЛАВА 6. Каналы распределения	22
6.1. Функции каналов распределения	22
6.2. Стратегии распределения	23
6.3. Каналы электронной коммерции	24
ГЛАВА 7. Позиционирование	25
ГЛАВА 8. Товарная стратегия	29
ГЛАВА 9. Стратегия продвижения продукта	32
ГЛАВА 10. Пиар	34
ГЛАВА 11. Глобальные стратегии развития	40
ГЛАВА 12. Основные понятия, используемые при составлении финансовой отчетности	42
12.1. Бухгалтерский баланс	42
12.2. Активы	42
12.3. Пассивы	43
12.4. Собственный капитал	43
12.5. Отчет о движении денежных средств	44
12.6. Счет прибылей и убытков	45
12.7. Расчет прибыли	46
12.8. Пояснения к финансовой отчетности	47

ГЛАВА 13. Амортизация	48	ГЛАВА 19. Нелинейные связи	98
13.1. Метод равномерного начисления износа	48	ГЛАВА 20. Временные ряды	99
13.2. Метод начисления износа с сокращающейся балансовой стоимости	49	20.1. Анализ аддитивной модели	100
13.3. Метод суммы годовых чисел	51	20.2. Анализ мультипликативной модели	104
13.4. Сравнение методов начисления амортизации	51	20.3. Преимущества и недостатки метода скользящей средней	107
ГЛАВА 14. Анализ результатов деятельности предприятия	54	ГЛАВА 21. Экспоненциальное сглаживание	109
14.1. Интерпретация документов финансовой отчетности	54	21.1. Простая модель экспоненциального сглаживания	109
14.2. Суть анализа финансовых коэффициентов	54	21.2. Экспоненциальное сглаживание с поправкой на тренд	110
14.3. Эффективность использования ресурсов	55	ГЛАВА 22. Сетевое планирование и управление	112
14.3.1. Коэффициент оборачиваемости активов	55	22.1. Основные понятия	112
14.3.2. Ликвидность	56	22.2. Правила построения сетевых графиков	113
14.3.3. Влияние хозяйственных операций на уровень ликвидности	59	22.3. Метод критического пути	113
14.4. Рентабельность	63	22.4. Управление проектами с неопределенным временем выполнения работ	117
14.4.1. Скидка с цены (уценка)	64	22.5. Стоимость проекта. Оптимизация сетевого графика	120
14.5. Оценка финансовых результатов деятельности предприятия	65	22.6. График Ганта	123
14.6. Ограничения анализа коэффициентов	66	22.7. Распределение ресурсов. Графики ресурсов	124
ГЛАВА 15. Дерево решений	68	22.8. Параметры работ	127
ГЛАВА 16. Принятие решений	74	ГЛАВА 23. Статистический контроль качества	130
16.1. Принятие решений без использования численных значений вероятностей исходов	74	23.1. Контрольные карты	130
16.1.1. Максимальное и минимальное решения	74	23.2. Контрольные карты средних арифметических технологического процесса при известных a и σ	131
16.1.2. Минимальное решение	75	23.3. Контрольные карты изменчивости технологического процесса при известных a и σ	132
16.1.3. Критерий Гурвица	76	23.4. Контрольные карты количественных признаков при неизвестных a и σ	132
16.2. Принятие решений с использованием численных значений вероятностей исходов	77	23.5. Контрольные карты качественных признаков	133
16.2.1. Правило максимальной вероятности	77	23.5.1. p -карты. Аппроксимация нормальным распределением	134
16.2.2. Максимизация ожидаемого дохода	77	23.5.2. p -карты. Аппроксимация распределением Пуассона	134
16.2.3. Ожидаемая стоимость полной информации	79	23.5.3. c -карты	136
ГЛАВА 17. Применение математического ожидания и стандартного отклонения для оценки риска	82	23.6. Тестирование на серийность	136
ГЛАВА 18. Линейная регрессия	84	23.6.1. Метод восходящей-нисходящей тенденции	137
18.1. Простая модель линейной регрессии	84	23.6.2. Метод медианы	138
18.2. Ошибки	86	23.7. Статистический приемочный контроль качества качественных признаков	139
18.3. Коэффициент корреляции Пирсона. Коэффициент детерминации	86	23.8. Кружки качества и специализированные команды	142
18.4. Предсказания и прогнозы на основе модели линейной регрессии	89	ГЛАВА 24. Управление запасами	144
18.5. Основные предпосылки в модели парной линейной регрессии	89	24.1. Основные понятия	144
18.6. Процедура испытания гипотез	90	24.2. Основная модель управления запасами	145
18.7. Испытание гипотезы для оценки линейности связи	91	24.3. Модель экономического размера партии	147
18.7.1. Испытание гипотезы для оценки линейности связи на основе оценки коэффициента корреляции в генеральной совокупности	91	24.4. Скидка на количество	148
18.7.2. Испытание гипотезы для оценки линейности связи на основе показателя наклона линейной регрессии	93	24.5. Модель производства партии продукции	149
18.8. Доверительные интервалы в линейном регрессионном анализе	94	24.6. Модель планирования дефицита	150
18.9. Регрессия и Excel	95	24.6.1. Случай невыполнения заявок	151
		24.6.2. Случай выполнения заявок	152

24.7. Неопределенность и основная модель управления запасами	153	35.2.2. Смета текущих расходов	208
24.8. Уровневая система повторного заказа	154	35.2.3. Сметный отчет о прибылях и убытках	210
24.8.1. Достижение минимальной стоимости	154	35.2.4. Сметный баланс	210
24.8.2. Достижение минимального уровня обслуживания	157		
24.9. Точка подачи заказа	158	ГЛАВА 36. Сметный контроль	213
24.10. Циклическая система повторного заказа	161	ГЛАВА 37. Анализ отклонений	216
24.11. Однопериодная модель	162	37.1. Отклонения по материалам	216
24.11.1. Непрерывный уровень запасов	163	37.2. Отклонение по трудозатратам	218
24.11.2. Дискретный уровень запасов	164	37.3. Переменные производственные накладные расходы	219
24.12. Другие вопросы управления запасами	165	37.4. Отклонение по постоянным накладным расходам	221
ГЛАВА 25. ABC-анализ	167	37.5. Отклонения по реализации продукции	221
ГЛАВА 26. Имитационное моделирование	170	ГЛАВА 38. Анализ безубыточности	224
26.1. Применение имитационных моделей в теории управления запасами	172	38.1. Ограничения анализа безубыточности	224
26.2. Особенности применения имитационного моделирования	174	38.2. Точка безубыточности	224
ГЛАВА 27. Линейное программирование	175	38.3. Возможное значение прибыли или убытка	225
27.1. Задача о распределении ресурсов	175	38.4. Альтернативные стратегии бизнеса	226
ГЛАВА 28. Динамическое программирование	178	38.5. Анализ чувствительности	226
28.1. Постановка задачи динамического программирования. Функция Беллмана	178	38.6. Влияние изменений цены реализации на объем продаж	227
28.2. Принцип оптимальности Беллмана	179	38.7. Операционный рычаг	229
28.3. Функциональные уравнения Беллмана	179	38.8. Предел безопасности	229
28.4. Общая схема решения задачи динамического программирования ..	180	ГЛАВА 39. Производственные функции	231
28.5. Задача о распределении ресурсов	180	39.1. Предельные продукты труда и капитала. Предельная норма техни- ческого замещения капитала трудом	231
ГЛАВА 29. Кластерный анализ	185	39.2. Эффект масштаба	232
ГЛАВА 30. Факторы производства и затраты	188	39.3. Технический прогресс	232
30.1. Факторы производства	188	39.4. Производственная функция Кобба-Дугласа	234
30.2. Классификация затрат	188	ГЛАВА 40. Анализ производительности труда	237
ГЛАВА 31. Обоснование решения «производить или покупать»	191	ГЛАВА 41. Затраты на управление качеством	239
ГЛАВА 32. Задачи размещения производства	193	ГЛАВА 42. Принятие краткосрочных решений	240
32.1. Метод взвешивания	193	ГЛАВА 43. Методы экспертных оценок	242
32.2. Метод размещения производства с учетом полных затрат	195	43.1. Зачем нужны экспертные оценки?	242
32.3. Гравитационный метод	196	43.2. Метод Дельфи	243
32.4. Метод калькуляции затрат	197	43.3. Метод написания сценария	244
ГЛАВА 33. Планирование мощности предприятия	199	43.4. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности ..	245
ГЛАВА 34. Учет затрат	201	43.5. Экспертные системы	246
34.1. Центры затрат	201	ГЛАВА 44. Порядковые испытания	247
34.2. Центры прибыли	202	ГЛАВА 45. Коэффициент конкордации Кендалла	249
34.3. Нормативные и фактические затраты	202	ГЛАВА 46. Основные понятия финансовой математики	251
ГЛАВА 35. Составление финансовой сметы	204	ГЛАВА 47. Сложные проценты	253
35.1. Возможные подходы к составлению финансовой сметы	204	ГЛАВА 48. Модели финансовых потоков	255
35.2. Общая финансовая смета	205	48.1. Основные понятия.....	255
35.2.1. Кассовая консолидированная смета	205	48.2. Нахождение наращенной суммы для простой ренты постнумерандо ..	256

48.3. Нахождение наращенной суммы для простой ренты пренумерандо	257
48.4. Определение современной стоимости для простой ренты	258
48.5. Определение величины отдельного платежа для простой ренты	259
48.6. Определение срока простой ренты	260
48.7. Определение процентной ставки для простой ренты	262
48.8. Простая бессрочная рента	263
ГЛАВА 49. Лизинг	264
49.1. Преимущества и недостатки лизинга	264
49.2. Сравнительный анализ эффективности лизинга и банковского кредитования покупки основных средств	265
ГЛАВА 50. Анализ инвестиционных проектов, поддающихся дроблению	268
ГЛАВА 51. Психологические ловушки при принятии решений	270
Ответы	271
Программа учебного курса «Управленческие решения»	276
Задачи для контрольной работы по курсу «Управленческие решения»	289
Литература	313

Учебно-практическое пособие

Просветов Георгий Иванович

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.ФЦ.15.953.П.000115.06.03 от 16.06.2003 года

Подписано в печать 12.01.09 г. Бумага газетная.
Формат 60×84/16. Гарнитура «Ньютон». Печать офсетная.
Печ. л. 20,0. Тираж 2000 экз. Зак. №

ООО Издательство «Альфа-Пресс»
117574, Москва, а/я 117
Тел.: (495) 777-40-60, 926-73-03
e-mail: book@bestbook.ru

Отпечатано в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»
Адрес: 140010, Моск. обл., Люберцы, Октябрьский пр-т, 403.
Тел.: (495) 554-21-86.