

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

К.А.Фисун, А.А.Жовтяк

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

**к выполнению расчетно-графического задания
по курсу**

**«МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
В АНАЛИЗЕ И АУДИТЕ»**

(для студентов заочной формы обучения спец.

7.050106 –«Учет и аудит»)

Харьков - ХНАГХ - 2008

Методические указания к выполнению расчетно-графического задания по курсу «Модели и методы принятия решений в анализе и аудите» (для студентов заочной формы обучения спец. 7.050106 – «Учет и аудит»). Сост.: К.А. Фисун, А.А. Жовтяк – Харьков: ХНАГХ, 2008 – С.78.

Составитель: К.А. Фисун
А.А. Жовтяк

Рецензент: д.э.н., проф. А.Е. Ачкасов

Рекомендовано кафедрой ЭУС и ГХ при ФПО и ЗО,
протокол № 1 от 29.08.08г.

ВВЕДЕНИЕ

Использование теории классификации позволяет обоснованно разделить управленческие процессы на отдельные элементы и выделить группообразующие признаки.

Функция управления - особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку. Наибольшее распространение получила классификация по общности предмета управления (качество, труд, зарплата, научно-технический прогресс, охрана труда) и экономических ресурсов (трудовые, материальные, технические, финансовые и др.). Обычно выделяется от 10 до 25 функций управления организацией.

Комплекс задач - часть функции управления, выделяемая по признаку основных функций управления (нормирование, планирование, учет, контроль, анализ, регулирование). Комплекс задач объединяет совокупность задач, относящихся к конкретной функции и, как правило, реализуется небольшим функциональным подразделением (отделом, бюро, группой) - например, планирование подбора персонала для организации. Число комплексов задач составляет около 200 для уровня организации.

Задача управления - совокупность организационно взаимосвязанных операций переработки информации, осуществляемых персоналом как с помощью технических средств, так и без них, результатом выполнения которых является принятие управленческого решения – например, расчет потребности в персонале на год по организации. Задача является основным элементом процесса управления, а в ее реализации участвуют, как правило, несколько работников управления. В управлении организацией решается несколько тысяч задач управления.

Операция управления – совокупность трудовых действий, направленных на изменение форм или содержания информации, выполняемых работниками организации. Операция конкретизирует содержательную часть задачи.

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Различают административные, экономические, социологические, психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Решение управленческое - акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование социально-экономической системы - это заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей. Процесс принятия решения включает постановку цели, сбор проектов решения, согласование, принятие решения, исполнение и контроль. Моделирование процесса принятия решений позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений. Профессиональное использование моделей процесса принятия решений позволяет менеджеру, с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решений, в частности, обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений, с другой - более полно реализовать интуицию, опыт и знания.

Модель позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощенного варианта ситуации принятия решения, которое используется в модели. Решение, найденное с помощью моделирования ситуации принятия решения, нужно обязательно проанализировать с точки зрения полноты учтенных в ней факторов и, в случае необходимости, внести соответствующие коррективы. Наибольший эффект при принятии важных управленческих решений дает сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и современных

технологий выработки и принятия управленческого решения.

При моделировании процесса принятия решений надо иметь четкое представление о базисных элементах моделей, которыми являются:

- проблемная ситуация, требующая принятия решения;
- время для принятия решения;
- оценка достоверности информации об объекте;
- ресурсы, необходимые для реализации решения;
- внешние и внутренние факторы среды;
- альтернативные варианты решений;
- критерии для оценки результатов принимаемых решений.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Используемая в процессе принятия управленческого решения модель должна быть адекватна ситуации принятия решения. Это означает, что модель должна соответствовать структуре и свойствам объекта управления и требованиям решаемой управленческой задачи, особенностям и возможностям создания используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей.

Укрупненные основные этапы разработки управленческих решений представлены на рис 1.1.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений, практика разработки и принятия которых имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, действующей системой коммуникаций, технологией управления.

Однако имеются общие процедуры, характерные для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это определенная технология разработки и принятия решений, используемая в любой организации или типовые процедуры (этапы, операции, блоки) процесса принятия управленческих решений.



Рис. 1.1 – Основные этапы разработки управленческих решений

Структура управления является важнейшей частью организации и имеет сложное строение. Системный анализ позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделенных по различным признакам (рис. 1.2.).

Организационная структура — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом

процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.).

Штатная структура определяет состав подразделений, перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

Звено управления - самостоятельная часть организационной структуры на определенной ступени (уровне), состоящая из аппарата управления и производственных подразделений.

Степень (уровень) управления - единство звеньев управления, одинаково удаленных от верхнего звена (вершины) организационной структуры.

Аппарат (орган) управления - коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.



Рис. 1.2 – Взаимосвязь структур управления

Наиболее важное значение имеет организационная структура. Отметим принципы построения организационной структуры.

1. Гибкость. Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

2. Централизация. Заключается в разумной централизации функций работников в отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функций оперативного управления.

3. Специализация. Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

4. Нормоуправляемость. Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено предприятия - 4-8 человек; среднее звено (функциональные руководители) - 8-20 человек; нижнее звено (вспомогательный персонал) - 20-40 человек.

5. Единство прав и ответственности. Означает, что права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.

6. Разграничение полномочий. Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное руководство обеспечивает подготовку и реализацию решений.

7. Экономичность. Характеризует достижение минимально необходимых затрат на построение и содержание организационной структуры управления.

Схема классификации структур управления показана на рис. 1.3. Более детально они рассмотрены в /1-2/.



Рис. 1.3 – Основные элементы структуры управления

2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ МОДЕЛИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В АНАЛИЗЕ И АУДИТЕ

Помимо формирования структуры управления и структуры организации в задачу менеджера входит определение регламента управления. Регламенты управления – это совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственных органов, предприятий, учреждений и организаций. Существующие регламенты организаций разделяются по признакам на общественные (Устав, договор учредителей, правила внутреннего трудового распорядка и др.) и элементные (персонал, информация, техника, процессы и др.) и представляют собой комплекс нормативных документов по регулированию отдельных направлений деятельности.

Следующим важным аспектом деятельности менеджера является организация труда. Организация труда в управлении – форма и порядок соединения живого труда с ресурсами управления для достижения высокой производительности и качества труда. Она включает: организацию рабочего места, внутрифирменное планирование, технику личной работы, распорядок рабочего времени, методы нормирования труда, самоорганизацию и поддержание работоспособности сотрудников.

И, наконец, достижение системой менеджмента определенных показателей эффективности управления. В экономической литературе /3-6/ эффективность рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на ее создание.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности управления. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производительным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью коллектива, экономическим развитием организаций и др. Анализ научных концепций позволяет выделить несколько различных методик и критериев оценки

эффективности управления. Наиболее распространенный научный подход рассматривает показатели эффективности с позиции элементов системы управления /7-13/: живой труд, предмет труда, аппарат управления, отношения покупатель – продавец. Основные показатели оценки эффективности управления организаций представлены на рис. 2.1.

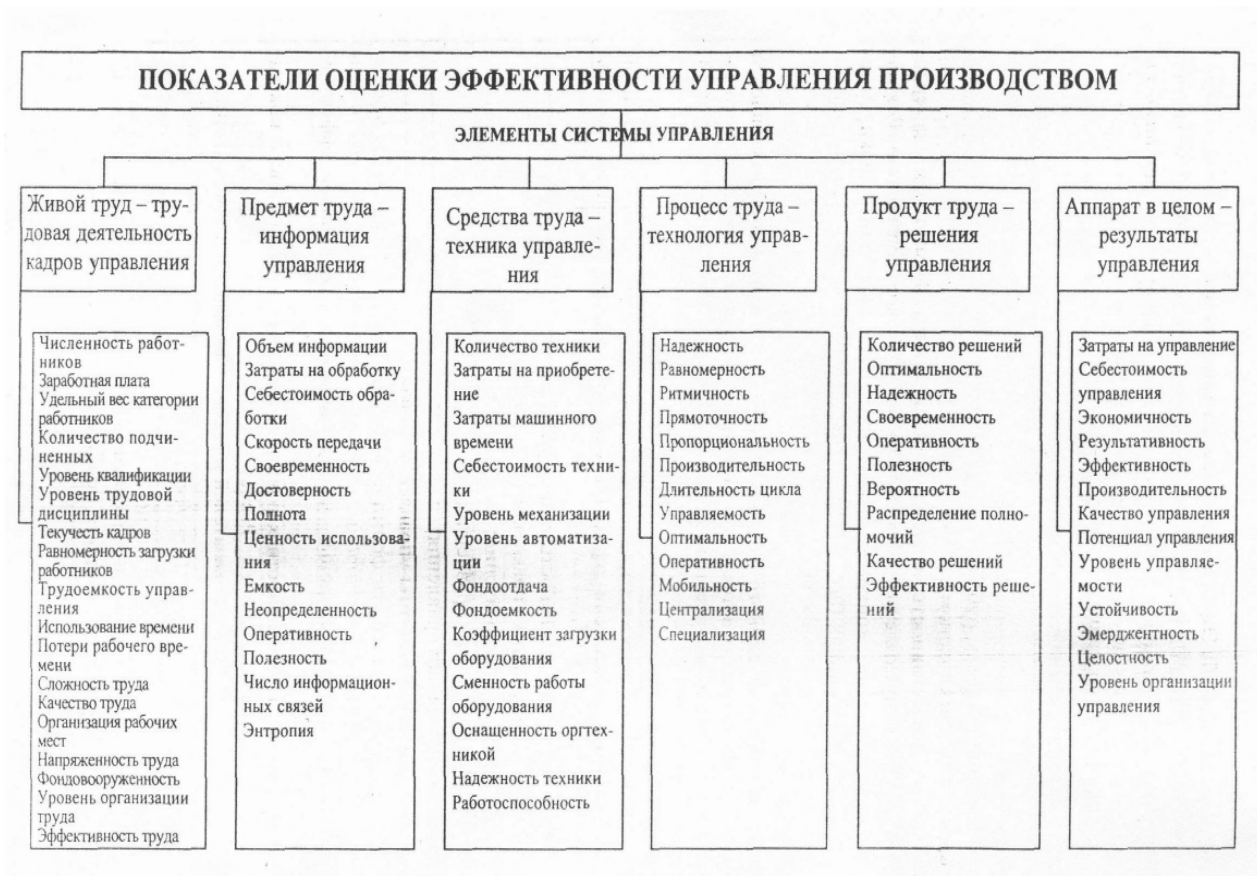


Рис. 2.1 – Классификация показателей оценки эффективности управления производством

Какими могут быть отношения покупатель - продавец?

Схематично пирамида может выглядеть так (рис. 2.2.).



Рис. 2.2 – Уровни взаимодействия сторон

Расшифруем эти понятия.

Базовое взаимодействие — одноразовое взаимодействие, одноразовая продажа без повторов. Возможно при наличии неограниченного количества клиентов. Примеры: «Канадская оптовая компания», рестораны быстрого питания, гипермаркеты.

Реактивное взаимодействие — покупатель имеет право контактировать с продавцом в случае возникновения проблем.

Периодическое взаимодействие — продавец контактирует с покупателем для обнаружения и предотвращения проблем и для выяснения пожеланий по улучшению взаимодействия /продукта/ услуги.

Проактивное взаимодействие — продавец контактирует с покупателем регулярно и постоянно.

Партнерское взаимодействие — продавец и покупатель работают совместно на благо/прибыль/выгоду, как покупателя, так и продавца, что ведет к постоянным повторам купли-продажи, а это в свою очередь ведет к увеличению прибыли обеих сторон. При партнерских взаимоотношениях количество клиентов обычно ограничено, но за счет максимальной эффективности сотрудничества полностью используются все возможности сотрудничества.

На каждом этапе пути товара от производителя до конечного потребителя существует своя специализация, каждый элемент этой цепочки старается качественно делать свою работу и получать прибыль именно за то, что он умеет делать лучше всего. Производитель специализируется на разработке, внедрении и производстве товара или услуги. Дистрибьютор умеет получать, складировать, учитывать, распределять товар в зоне своей активности и умеет продавать этот товар точкам продажи. А уже точки продажи великолепно справляются с заданием продать товар или услугу конечному потребителю. Конечно же, бывают и исключения из этих правил. Есть производители, имеющие собственную розницу или свою дистрибуционную систему, либо дистрибьюторы, имеющие развитую розничную сеть. Или товар подразумевает конечную продажу дистрибьютором/дилером. Но не все производители могут позволить себе роскошь собственной дистрибуционной системы. Кроме того, каждый этап движения товара специфичен, и быть «все для всех» очень трудно. Специализация чаще оказывается более выгодной. И несмотря на то, что субъектом взаимодействия производитель - дистрибьютор чаще является товар, деятельность дистрибьютора, как для производителя, так и для точки продажи это по своей сути сервис, услуга.

В упрощенном виде объем продаж товара или услуги за единицу времени вычисляется по простой формуле путем умножения всего 3 величин:

Объем продаж = количество точек продажи • процент наличия продукта в точках продажи • количество единиц продукта, продаваемой одной точкой продажи.

При взгляде на эту формулу видно влияние, сфера активности каждого звена товаропроводящей цепи.

Количество точек продажи зависит от розничного сегмента, и производителю трудно влиять на эту составляющую продаж (если производитель не имеет собственной развитой розницы).

На продаваемость в точке продажи (pull) влияет производитель своей маркетинговой (рекламной) активностью. Эта активность возможна совместно с дистрибьютором. Что касается (push) составляющей продаж, а именно процента наличия продукта в точках продажи, то данная задача решается в основном дистрибьютором. Но наилучший результат достигается в случае партнерства и совместной активности. «Полевые сотрудники» производителя работают с розничными точками, продавая им необходимость наличия ассортимента и необходимость адекватного товарного запаса продукции производителя. При этом процессе осуществляется и мерчандайзинг. При успешной кооперации с «полевыми сотрудниками» дистрибьютора товарное наполнение, доступность, скорость доставки заказов и их документальное оформление не становятся проблемой ни для точки продажи, ни для дистрибьютора, ни для торговых представителей производителя. В свою очередь, используя тандем с торговым представителем производителя, «полевой сотрудник» дистрибьютора имеет хорошие возможности поставки розничной точке всего своего ассортимента, не только ассортимента одного производителя.

Очевидно, что цепочка продвижения товара/услуги от производителя до конечного покупателя/потребителя выглядит как непрерывный процесс движения. Кратковременные остановки в пути могут быть вызваны нахождением товара на складах. Но чем меньше таких «остановок», чем выше оборачиваемость товара, тем больше прибыли получают все звенья товаропроводящей цепи: и производитель, и дистрибьютор, и точка конечной продажи.

Что же позволяет избежать таких «остановок» в движении товара? Тут может быть множество рекомендаций и технологических решений от глобального планирования до внедрения ERP/CRM информационных систем. Но если представить себе работу товаропроводящей цепи как сообщающиеся сосуды с жидкостью, где жидкость — товар, одним сосудом является производитель, вторым — точка конечной продажи, то дистрибьютор в этой

системе является трубками, соединяющими производителя и точку продажи. Эти трубки, естественно, имеют определенную емкость за счет центральных и региональных складов. Но главная функция этих трубок — обеспечение течения жидкости, сообщение между производителем и точкой продажи, но не быть конечным бездонным резервуаром, куда производитель продает продукцию, не ведая о дальнейшей ее судьбе. Поэтому для производителя очень важен контроль над процессом дистрибуции. Контроль над «емкостью трубки» — адекватностью товарного запаса дистрибьютора, контроль над разветвленностью трубок — географическим покрытием дистрибьютора. Контроль над скоростью течения жидкости в трубке — скорость обслуживания заказов точек продажи, скорость пополнения товарных запасов на филиалах/региональных представительствах. Отдельное внимание следует уделить необходимости контроля производителя за отпускными ценами дистрибьютора. Реалии рынка таковы, что к одному сосуду розничной точки продажи может подходить несколько трубок поставок товара от разных дистрибьюторов. Если один из возможных дистрибьюторов предпринимает демпинговые действия, то скорость течения товара по трубке от него резко возрастает. У других же дистрибьюторов объем отгрузок точкам продажи резко падает, начинают расти товарные запасы, товарооборот уменьшается. Обычно один дистрибьютор не может качественно и эффективно обслуживать все точки продажи на рынке. Поэтому даже при возросшем товарообороте одного демпингующего дистрибьютора общий товарооборот продукции производителя падает по причине товарных пробок у остальных. У таких действий есть еще одно неприятное следствие — демпинг снижает прибыль дистрибьютора, что без контроля над ценой со стороны производителя приведет в итоге к снижению на рынке прибыльности операций с товаром производителя. Восприятие дистрибьютора в качестве канала доставки товара в точку продажи и контроль этого канала, этой связующей трубки, поможет избавиться от восприятия дистрибьютора в качестве бездонного «черного ящика», в который

постоянно отгружается товар, и дальнейшая судьба этого товара неизвестна, как неизвестна и сама емкость «черного ящика».

Закон сообщающихся сосудов позволяет рассмотреть еще одну аналогию. При достаточном производстве и замечательной дистрибуции точки продажи имеют адекватный и пополняемый товарный запас. Но по каким-то причинам производитель снижает или прекращает свою активность по обеспечению спроса, по продвижению своего продукта для конечных покупателей/потребителей. Товар перестает продаваться в точках продажи. Емкость товарного запаса каждой точки продажи ограничена, и дистрибьютор уже не может продолжать поставки товара точкам продажи. Образуется «закупорка» «трубки», и рано или поздно (скорее, рано) ее емкость исчерпывается — дистрибьютор не видит смысла в дальнейшем получении товара от производителя и начинает нести убытки из-за обслуживания и хранения скопившихся у себя товарных запасов. Дистрибьютор может попытаться «подключиться» к новым, не переполненным точкам продажи. Но это лишь временная мера, которая не в состоянии решить глобальную проблему. Ибо в этих новых точках продажи товарный запас скоро достигнет максимального уровня, и дальнейшая поставка товара сюда станет невозможна. Склады производителя в подобной ситуации тоже переполняются, ведя к убыткам производителя. Тут возможны два выхода — работать над затоваренностью конечного резервуара — точек продажи — путем маркетинговой активности, либо работать над затоваренностью начального сосуда — останавливать производство и распродавать товарный запас производителя. Если в такой ситуации не предпринимать радикальных шагов, то переполненность всей системы приведет к драматическим последствиям — прямые убытки всех участников процесса, ухудшение отношений точек продажи и дистрибьютора, смерть товара или бренда на рынке, подрыв доверия к производителю. Поскольку доверие во взаимоотношениях партнерства является важной составляющей, исчезновение такого доверия приводит к исчезновению партнерских отношений.

Возможна и обратная ситуация — на фоне активной и удачной маркетинговой акции количество «жидкости» в точках продажи мало, товар активно или даже ажиотажно раскупается. На первых этапах происходит пополнение запаса за счет товарного запаса дистрибьютора, но этого запаса недостаточно. Пополнение запасов дистрибьютора вымывает складские запасы производителя. Здесь мы сталкиваемся не с непрямыми убытками, связанными с недополучением возможной прибыли. И опять есть выбор — решать проблему либо уменьшением «уходимости» товара в точках продажи, останавливая маркетинговую акцию, либо срочно наращивать производство, если это еще не поздно и возможно.

На приведенных примерах видно, что уровень «жидкости», или товарного запаса, в одном сосуде — в точке продажи — посредством связующей трубки — дистрибьютора — влияет на уровень «жидкости» в другом сосуде — на складе производителя.

Если воспринимать товаропроводящую цепь как сообщающиеся сосуды, то становится простым и понятным необходимость учитывать, планировать и прогнозировать товарные запасы всех звеньев товаропроводящей цепи при планируемом или внезапно случившемся изменении в «уходимости» товара в конечных точках продажи. Необходимо учесть еще одну немаловажную составляющую партнерских отношений. Эта составляющая — информация. Причем не накопление огромного количества статичной информации, что, безусловно, важно для каждого из звеньев товаропроводящей цепи в отдельности, а поток информации, обмен ею между участниками канала продажи товара.

Производитель должен обладать информацией о планах производства, о начале выпуска новой продукции на рынок, о датах вывода с рынка устаревших продуктов, о начале рекламных компаний и знать характеристики своего товара и характеристики покупателя/потребителя своего товара. У дистрибьютора есть информация о продажах товаров производителя в географическом и временном разрезах, о своем складском запасе, о товарообороте с разными точками

продажи, о колебаниях спроса в связи с сезонностью. У точек продажи есть информация о продажах конечному покупателю/потребителю товара, о реакции потребителей на рекламные кампании — через какое время после начала кампании происходит увеличение продаж, растет ли частота покупок, как меняется количество покупок.

Обмен информацией, создание вертикальных информационных потоков от производителя к точке продажи и в обратном направлении позволяет решать массу проблем еще до их появления. Прежде всего, каждый игрок может анализировать данные прошлых периодов и на основе этих данных осуществлять планирование своей дальнейшей деятельности, делясь своими планами с другими участниками товаропроводящей цепи. Данная информация дает возможность оптимизировать работу за счет создания сбалансированных товарных запасов на каждом этапе с учетом множества входящих факторов — сезонность, рекламные кампании, увеличение штатов, выход новых продуктов, вывод с рынка старых продуктов. Только при обмене информацией становится возможным комплексная разработка рекламных кампаний и анализ их эффективности. От информации зависит построение правильной кадровой политики — достаточная обеспеченность сотрудниками каждого подразделения производителя, дистрибьютора, точки продажи. Особенно важна правильная организация «внешней службы» — торговых представителей дистрибьюторов и производителей. Наличие и обмен информацией позволяют точке продажи и производителю объединять усилия по продаже товара конечному покупателю/потребителю. Поступление первичной информации из точек продаж — важнейшая обратная связь для производителя. На данном этапе такая информация чаще собирается и доносится торговыми представителями производителя. Каждый элемент товаропроводящей цепочки старается качественно делать свою специализированную работу и получать прибыль именно за то, что он умеет делать лучше всего. Если говорить о дистрибьюторе, то он получает прибыль путем предоставления услуг производителю, делая доступным его товар для точек продажи. Прибылью дистрибьютора будет

разница между закупочной ценой (отпускной ценой производителя) и своей отпускной ценой за вычетом себестоимости операции. Эффективность работы дистрибьютора с товаром конкретного производителя будет зависеть от того, сколько дистрибьютор может заработать на операциях с этим товаром. Строя свою ценовую политику на рынке, производитель должен сделать так, чтобы дистрибьютор мог получать прибыль от продажи его товара. Желательно, чтобы эта прибыль была больше, чем от продажи товара конкурентов. Еще одно желательное условие — минимизация количества посредников между производителем и точкой продажи для концентрации прибыли. Идеальная ситуация — наличие одного дистрибьютора между производителем и точкой продажи. В этом случае не происходит размывание прибыли между множеством посредников в товаропроводящей цепи. Ведь не секрет, что производитель заинтересован в сильном, эффективном и финансово стабильном дистрибьюторе, и именно такие критерии стоят первыми в списке при создании системы дистрибуции или выборе новых дистрибьюторов. А для удовлетворения таким критериям дистрибьютор должен зарабатывать. Зарабатывать для создания, поддержания, обновления своей инфраструктуры. Для возможности поддержания достаточного товарного запаса. Для своевременных оплат производителю за полученный товар или услуги. И конечно, для получения прибыли собственниками предприятия. Единственная возможность для удовлетворения этих финансовых потребностей — возможность заработать на товаре производителя. Производитель в таком случае будет обладать властью в решении вопроса, кому из дистрибьюторов на рынке давать возможность получать свой товар для дальнейшего распространения. А уж если товар привлекателен, то у производителя появляется рыночная власть.

В случае невозможности работы торговых представителей производителя со всеми точками продажи на рынке, возможно привлечение к работе с точками продажи торговых представителей дистрибьютора. Если после извлечения из товара прибыли дистрибьютором в цене на товар еще остается возможность

получения прибыли точкой продажи, то в таком случае уже дистрибьютор получает себе часть рыночной власти, которой он может воспользоваться для своего же блага и одновременно для блага производителя. Точно так же точка продажи будет прилагать максимальные усилия для продажи товара, дающего высокую прибыль. Здесь уже будет вовлечено и «полочное пространство», и эффективный и пополняемый товарный запас, мерчандайзинг, рекомендации продавцов. Указанная цепь событий и относится к той максимальной эффективности работы и производителя дистрибьютора и точки продажи товара, о которой говорилось выше. Важность установления теплых дружеских отношений между представителем производителя, сотрудниками дистрибьютора и точкой продажи остается актуальной. Необходимость этих отношений никто не отменял, они важны для эффективного операционного функционирования связки производитель – дистрибьютор - точка продажи. Но все же это лишь часть тех партнерских взаимоотношений, любые системы подвержены изменчивому влиянию внешних факторов. Меняются рынки, макро- и микроэкономические условия существования и выживания всех игроков на рынке. Так что любая статичная система не может долго оставаться идеальной в постоянно меняющемся окружении.

И еще, решение о выборе канала распределения – одно из самых сложных решений, которые необходимо принять руководству. Выбранные фирмой каналы самым непосредственным образом влияют на все остальные решения в сфере маркетинга. Политика цен зависит от того, каких дилеров выбрала фирма – крупных и первоклассных или средних и рядовых. Решения о собственном торговом персонале зависят от масштабов коммерческой и учебной работы, которую необходимо будет проводить с дилерами. Кроме того, решения фирмы относительно каналов распределения предполагают выдачу долговременных обязательств другим фирмам. Так что руководство должно выбирать каналы распределения с прицелом не только на сегодняшний день, но и на предполагаемую коммерческую среду дня завтрашнего.

3. МОДУЛЬ 2

В любой науке обоснованность теоретических выводов и ценность практических рекомендаций по решению той или иной частной проблемы непосредственно зависят от правильного понимания явлений и процессов, которые относительно данной проблемы являются более общими, от методологий подхода к ее решению, мировоззренческих и общенаучных основ. С учетом этого методологического положения необходимо уяснить понятие "управленческое решение", его роль и место в управлении организациями. В социотехнических системах, основой которых являются социальные коллективы, управление, по существу, направлено на организацию деятельности персонала для достижения поставленных целей.

Под теорией принятия решений следует понимать систему знаний, отражающих сущность принятия решения, и закономерности, с учетом которых они разрабатываются, принимаются и реализуются на практике. В настоящее время критически перерабатывается ряд положений теории принятия решений, которая обогащается теорией и практикой передовых школ управления.

Предметом теории принятия решений являются законы (закономерности) деятельности лиц, принимающих решение, принципы управления и организации труда, организационные формы, технологии и методы деятельности, сущность и содержание решений. Объект теории принятия решений — системная деятельность персонала при управлении организацией, прежде всего при разработке, принятии и реализации решений.

Изменение формы и содержания управления требует соответствующей материально-технической базы. Эффективность принятого решения зависит не только от комплекта взаимосвязанных задач, но и от организации работы персонала управления, используемых им методов управления. Исходя из этого,

при принятии решения следует учитывать связи и зависимости внутри каждой системы управления, между ее составными элементами, между формами организации и содержанием работы персонала.

Системный подход к разработке, принятию и реализации решений — ключевое положение теории принятия решений. Методология системного подхода предусматривает выделение логических элементов, обеспечивающих выработку оптимального решения. Элементы системы принятия решения, подлежащие системному анализу: цель системы, критерии выбора альтернатив, субъект и объект управления, определение системы действий, моделирование деятельности при принятии решения.

Методологические основы оценки эффективности деятельности лиц, принимающих решение, и персонала управления: цели оценки принятия решения, принципы, критерии оценки, методы оценки, базирующиеся на системном подходе.

На эффективность функционирования системы управленческих решений влияет система факторов: человеческий, информационный, факторы средств труда и группа системных факторов (фактор соответствия систем и фактор научной организации управленческого труда).

Особое значение в управлении сейчас приобретают методы оптимизации, основанные на применении формальных, чаще всего математических моделей, обеспечивающих экономию времени и средств при решении многих практических задач. Построение моделей помогает привести сложные и подчас неопределенные факторы, связанные с проблемой принятия решения, в логически стройную схему, определить, какие данные необходимы для оценки и выбора альтернатив.

В процессе управления возникает естественное стремление к отысканию

решения, которое объективно является наилучшим (оптимальным) из всех возможных. В качестве инструмента оптимизации сейчас широко используется математическое программирование. Успехи в применении математического программирования к решению различного рода хозяйственных, научных, технических и военных задач породили методологические воззрения, согласно которым кардинальное решение проблем управления возможно только тогда, когда все его аспекты отображаются в системе взаимосвязанных математических моделей.

Однако формализация технико-экономических и управленческих решений осложняется рядом особенностей современного этапа научно-технического прогресса. Жизнь общества настолько сложна, что трудно рассчитывать на появление моделей, которые полностью отражали бы природу и количественные взаимосвязи социально-экономических процессов. Реальная действительность всегда сложнее самых тонких математических моделей, а ее развитие часто опережает формальное познание. Реальные задачи управления требуют в качестве неотъемлемого элемента решения участия людей, т. е. представляют собой системы «человек — машина». И наконец, сам процесс управления всегда предполагает ориентацию не только на числовые данные, но и на обычный здравый смысл.

Содержание основных принципов процедур принятия решений предполагает следующее:

Пропорциональность - принцип, выполнение которого обеспечивает равную пропускную способность различных рабочих мест одного процесса.

Непрерывность - принцип рациональной организации процессов, определяемый отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса (включая простои).

Универсальность - принцип рациональной организации процесса, характеризующий способность процесса выработать шаблонные процедуры.

Параллельность - принцип рациональной организации процесса, характеризующий степень совмещения операций во времени.

Прямоточность - принцип рациональной организации процессов, характеризующий оптимальность пути прохождения в системе предмета труда, информации и т. д.

Направленность - принцип рациональной организации процессов, характеризующий их нацеленность на решение проблемы.

Ритмичность - принцип рациональной организации процессов, характеризующий равномерность их выполнения во времени.

Автоматичность - принцип рациональной организации процессов, характеризующий способность автоматизации процессов.

Специализация - принцип рациональной организации процессов, характеризующий уровень специализации и кооперирования процессов.

Предприятие является одним из видов открытых стационарных систем. Его развитие подчиняется всем закономерностям, присущим этому классу систем. Главные из них сводятся к следующему.

Анализ, учет и аудит являются средством решения основной задачи — выявление резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности (улучшение использования производственных ресурсов, снижение себестоимости, повышение рентабельности и увеличение прибыли), т.е. они направлены на конечную цель реализации управленческого решения.

Характерными особенностями экономического анализа являются:

1) диалектичность подхода к изучению экономических процессов, которым свойственны: переход количества в качество, появление нового

качества, отрицание отрицания, борьба противоположностей, отмирание старого и появление нового;

2) обусловленность экономических явлений причинными связями и взаимозависимостью;

3) выявление и измерение взаимосвязей и взаимозависимостей показателей базируются на знаниях объективных закономерностей развития производства и обращения товаров.

Экономический анализ, прежде всего, является факторным, т. е. определяющим влияние комплекса экономических факторов на результативный показатель деятельности предприятия. Влияние различных факторов на экономический показатель функционирования предприятия, фирмы осуществляется с помощью стохастического анализа.

В свою очередь детерминированный и стохастический анализы обеспечивают:

- установление причинно-следственных или вероятностных связей факторов и результативных показателей;

- выявление экономических закономерностей влияния факторов на функционирование предприятия и выражение их с помощью математических зависимостей;

- возможность построения моделей (в первую очередь, математических) воздействий факторных систем на результативные показатели и исследования с их помощью влияния на конечный результат принимаемого управленческого решения.

На практике используются различные виды экономического анализа. Для принимаемых управленческих решений особенно важны такие виды анализа: оперативные, текущие, перспективные (по временным отрезкам); частичные и

комплексные (по объему); по выявлению резервов, повышению качества и т. п. (по назначению); прогнозный анализ.

Теория принятия решений — это аналитический подход к выбору наилучшей альтернативы или последовательности действий. В теории принятия решений существуют три основных уровня классификации. Они зависят от степени определенности возможных исходов или последствий, с которыми сталкивается лицо, принимающее решения (ЛПР).

Соответственно существуют три типа моделей:

1. *Принятие решений в условиях определенности* — ЛПР точно знает последствия и исходы любой альтернативы или выбора решения.

2. *Принятие решений в условиях риска* — ЛПР знает вероятности наступления исходов или последствий для каждого решения.

3. *Принятие решений в условиях неопределенности* — ЛПР не знает вероятностей наступления исходов для каждого решения.

В хозяйственных организациях руководителям различного уровня часто приходится разрабатывать управленческие решения в условиях недостаточной или ненадежной информации, а результаты реализации управленческих решений не всегда совпадают с запланированными.

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации решения (проекта), в том числе о связанных с ними затратах и результатах.

К стратегическим относятся вопросы, затрагивающие различные взаимосвязанные аспекты деятельности фирмы, которые взяты вместе определяют эффективность достижения намеченных целей. Эти вопросы связываются со стратегическими решениями, а процесс принятия и реализации

этих основных (или стратегических) решений может быть определен как процесс стратегического менеджмента.

Программно-целевое управление - один из видов управления, в основе которого лежит ориентация деятельности на достижение поставленных целей. При программном управлении во главу угла ставится не сложившаяся организационная структура, а управление элементами программы, программными действиями. Это управление может быть реализовано тремя способами: как простое целевое, целеполагание, регламентное управление.

1. Простое целевое управление предусматривает разработку руководителем только сроков конечной цели управления без указания механизма ее достижения. При этом возможно недостижение цели или уход от цели. Цель может быть достигнута в предусмотренные сроки или раньше, цель может быть достигнута за пределами времени ожидания.

Таким образом, простое целевое управление дает значительную свободу подчиненным для инициативных решений, но достижение цели не гарантируется.

2. Целеполагание предусматривает разработку руководителем целей управления и механизма реализации, а также сроков и состояний промежуточных значений процесса. При этом цель будет достигнута в предусмотренные сроки.

3. Регламентное управление предусматривает разработку руководителем конечной цели управления и ограничений на параметры и ресурсы. При этом допускается движение только в направлении к цели при заданном ограничении ресурсов (возможны и остановки). Цель будет обязательно достигнута, но в сроки, трудно определяемые заранее.

4. МОДУЛЬ 3

Оперативный (оперативно-технический) учет характеризуется простотой построения и быстротой получения и использования информации. Его сферой являются быстротечные хозяйственные процессы предприятия. В оперативном учете, составной частью которого является диспетчерский учет (диспетчеризация), применяют в основном натуральные показатели.

Статистический учет - деятельность, направленная на сбор, обработку, анализ и публикацию статистической информации, характеризующей количественные закономерности (экономические, социальные, экологические и др.). Статистика разрабатывает специальную методологию исследования и обработки материалов: массовые статистические наблюдения, метод группировок, средних величин, индексов, балансовый метод, метод графических изображений.

Для предприятий (хозяйствующих объектов) статистический учет осуществляется по утвержденным формам, которые являются первичной информацией для органов статистики. Данные оперативного и статистического учета широко применяют в анализе хозяйственной деятельности предприятия для выработки эффективных методов его управления.

Различные виды учета образуют единую систему учета на уровне предприятия и на общегосударственном уровне.

Бухгалтерский учет - процесс выявления, измерения, регистрации, накопления, обобщения, хранения и передачи информации о финансовом состоянии, результатах деятельности, движении денежных средств предприятия.

Финансовый учет определяется как комплексный системный учет всех средств и всей деятельности предприятия.

Итогом проведения финансового учёта на предприятии является ежегодное составление баланса и отчета о прибылях и убытках. Финансовая отчетность содержит информацию о результатах деятельности фирмы, которая необходима акционерам, инвесторам, банкам и налоговым органам.

В управленческом (производственном) учете (учет затрат и выпущенной продукции) находит отражение внутренняя сторона преобразования стоимости. Данные управленческого учета используются внутри предприятия.

Налоговый учет - это форма учета, предназначенная для предоставления отчетности в государственные контролирующие органы, в частности, в налоговую инспекцию. Он ведется во взаимосвязи с бухгалтерским учетом, но в отдельных регистрах.

Цель анализа безубыточности - установить, что произойдет с финансовыми результатами, если определенный уровень производительности или объема производства изменится. Эта информация имеет весьма существенное значение для руководства, так как одной из наиболее важных перемен, влияющих на совокупный доход от продаж, совокупные издержки и прибыль, является выход продукции или объем производства. По этой причине выходу продукции уделяется особое внимание, поскольку знание этой зависимости позволяет руководству определить критические уровни выпуска, например уровень, при котором прибыль будет максимальной, или уровень, при котором не будет ни прибыли, ни убытков (точка безубыточности).

При подготовке или использовании информации о безубыточности необходимо знать принятые допущения, на основании которых эта информация подготовлена. Если эти допущения не учитывать, то можно сделать серьезные ошибки и неправильные выводы при анализе. Важные допущения:

- 1) все другие переменные остаются постоянными;
- 2) это единственное изделие или постоянная номенклатура реализуемых изделий;

- 3) прибыль рассчитывается по переменным издержкам;
- 4) совокупные издержки и совокупный доход являются линейными функциями объема производства;
- 5) анализируется только приемлемый диапазон объемов производства;
- 6) издержки можно точно разделить на постоянные и переменные составляющие.

При всем многообразии видов и форм хозяйственных решений реально можно говорить лишь о двух принципиально различающихся системах критериев оптимизации и об одной комбинированной, представляющей собой сочетание основных критериев:

- 1) максимизация результата при фиксированных затратах (ресурсах);
- 2) минимизация затрат (ресурсов) при фиксированном результате;
- 3) оптимизация (чаще всего максимизация) соотношения затрат и результатов, как правило, с дополнительным учетом иных показателей эффективности (в том числе и натуральных).

Рассмотренные ситуации в зависимости от целевой установки решения условно могут быть названы инвестиционными, ресурсными и комбинированными.

5. ОБЩИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это: темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкости проникновения на рынок.

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставление товаров и услуг или

успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающего организацию.

5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон противника.

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей и т.п.).

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних возможностях и проблемах но, самое главное, о своей клиентской базе (рыночном сегменте). Успешность и доходность фирмы, организации зависит от того, насколько эффективно она построила взаимоотношение со «своими» потребителями, как они оценивают имидж предприятия и его товаров. В этой связи, для менеджеров, занимающихся продажами, важнейшее значение имеет анализ процесса приобретения и сохранения ключевых клиентов.

Если фирма действительно собирается строить свой бизнес на долговременных и высокорентабельных отношениях с кругом приверженных клиентов из числа «желанных для всех», первыми шагами на этом пути будут: установление общих подходов к классификации клиентов, изучение причин начала и прекращения сотрудничества (в истории своей компании и историях

конкурентов), осознание общих ожиданий и тенденций их развития в ходе сотрудничества. Об успехе начинания будет свидетельствовать лучшее понимание природы новых требований к взаимодействию и ситуационного развития роли управляющего в работе с ключевым клиентом. Другими словами перейти к моделированию развития отношений с клиентами /14-18/.

Завершение этого этапа работы вполне традиционно — необходимо сопоставить исходное состояние организации своей работы с ключевым клиентом и идеальную модель управления отношениями с ним. Для облегчения задачи предлагается следующая модель данного процесса (рис. 5.1.).



Рис. 5.1 – Процесс работы с ключевыми клиентами

Каждый из менеджеров воспринимает всевозможные карточки клиентов как нечто обыденное и привычное. А вот задумываются ли они, насколько качественно собирается, и заносится информация в них? Если благополучно пройдены все предыдущие шаги, определенный объем информации уже существует. Достаточно ли этой информации, чтобы предпринять тот или иной шаг по оптимизации сотрудничества с клиентом? Все ли возможные источники были задействованы для восполнения осведомленности?

Сам процесс составления подобного перечня – это активное использование уже известной информации, что подводит к следующему этапу работ - анализу.

Анализ — ключевой момент в принятии любого решения. В работе с ключевыми клиентами даже самое мелкое решение носит самый ответственный характер, а потому предполагает предварительный анализ ситуации, с точки зрения того, насколько заинтересованы в развитии событий фирма, насколько клиент, в каком именно направлении и т. п.

В качестве пособия можно предложить рассмотреть «лестницу взаимодействия» (рис 5.2.) анализируя в этот раз, в каком направлении следует развивать сотрудничество.

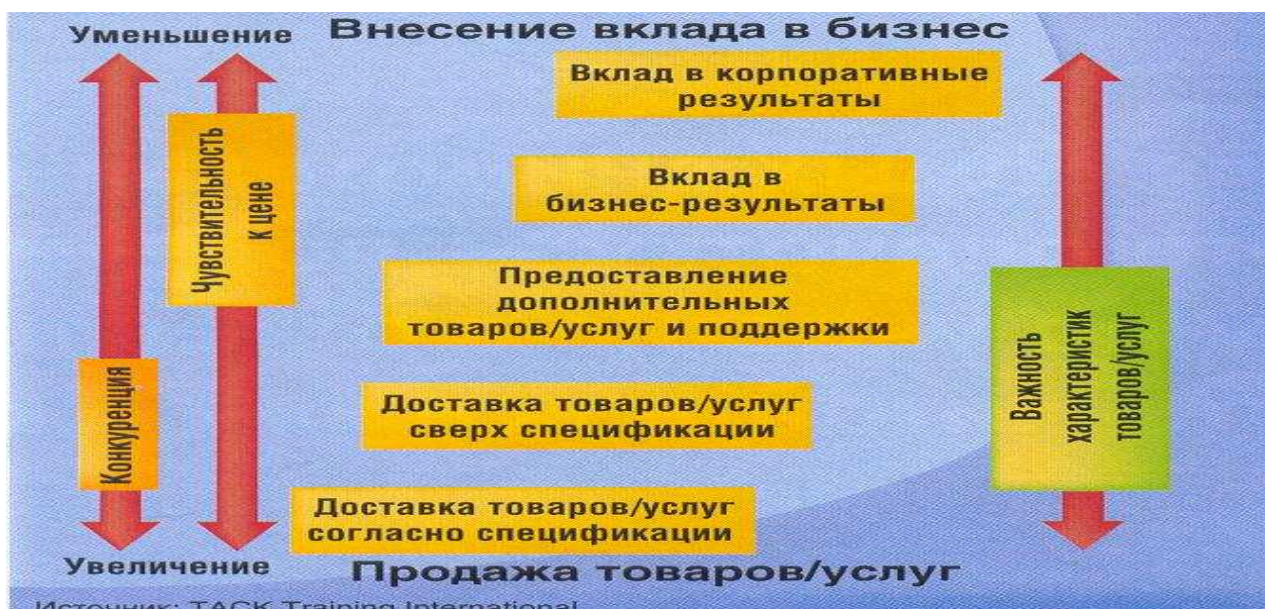


Рис. 5.2 – Лестница взаимодействия

Определить приоритеты помогает оценка перспективности отношений с тем или иным клиентом. Здесь и пригодится вся собранная ранее информация, и оба типа мышления — как структурированное, так и неструктурированное. Для контроля степени обоснованности выводов стоит вооружить менеджеров по работе с клиентами хотя бы перечнем критериев, позволяющих судить о стадии развития отношений с клиентом, степени его приверженности. Еще лучше, если на основании данных критериев разрабатывается бланк анализа с

семантическими дифференциалами и шкалой-подсказкой о рекомендуемом характере дальнейших действий по удержанию или развитию ключевого клиента.

Количество критериев столь же важно, как и их качество. Дальше весьма уместно еще раз изучить/доработать список своих сильных сторон и продажных уникальных черт. Если такой список еще не существует, ни в каком виде, лучше приступить к созданию прототипа совместными усилиями всего отдела, занятого работой с клиентами. Можно собрать брифинг. В этот момент критически важное решение: кто будет ведущим. Ведь получение качественного списка зависит от качества модераторских усилий — стимулировать обмен знаниями и поиск причинно-следственных связей, собрать от участников максимум информации, показать под другим углом зрения, систематизировать ее, вовлечь и задействовать потенциал каждого — со стороны ведущего. Когда данный перечень готов, необходимо адекватно его использовать.

В основе такого умения лежит уже сложившееся ранее понимание того, что ожидания клиентов отличаются из-за различий в организационной культуре каждого из них, а кроме того, и во времени. Еще одним существенным аспектом, который следует учитывать, является то, что как бы не различались между собой организации, у них есть одно общее качество: люди, социальные группы, со свойственными им различными личностными особенностями принятия решений.

И именно эти особенности — степень влияния, личные качества, позиция и приоритеты — должны стать предметом постоянного наблюдения и анализа. Результаты можно рекомендовать представлять на собраниях отдела, что позволит дополнить собственные выводы мнениями коллег, высказанными в ходе обсуждения таких презентаций.

Поскольку на поведение ключевого клиента влияет также его восприятие фирмы и ее конкурентов, оно также должно стать предметом изучения. Руководителю отдела работы с ключевыми клиентами необходимо разработать

или приобрести оценочный бланк хотя бы из 5 факторов, формирующих фирменные позиции в глазах клиента. И здесь вновь групповое решение будет эффективнее индивидуального (тема очередного собрания).

Если результаты анализа не вполне удовлетворяют, и хотелось бы изменить сложившуюся ситуацию, стоит воспользоваться перечнем критериев выбора поставщика и отыскать в нем то, что может стать привлекательной переменной для клиента, именно на ней сконцентрировав затем свои усилия.

Безусловно, выработанные по описанным выше схемам стратегические и тактические решения могут нуждаться в дальнейшей доработке. Вместе с тем то, что выделение ключевых бизнес-активностей и перераспределение усилия между ними, существенно оптимизирует работу с ключевыми клиентами. Весьма полезное воздействие на нее окажет также включение в поле зрения конечных целей клиента, так как приведет к осознанию потенциальных возможностей, принесет дополнительную ценность в сотрудничество.

Определившись, чего могут требовать в ходе дальнейшего расширения сотрудничества, стоит выяснить, насколько оно привлекательно.

Результатом данной работы является не только вывод о том, к какой категории привлекательности относится тот или иной клиент в данный момент, а и решение о том, на изменение показателей по каким факторам следует направить усилия. Далее необходимо заниматься планированием конкретных действий для реализации принятых решений.

6. СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Частное предприятие «С» (далее ЧПС) специализируется на осуществлении услуг по прокату видеокассет, видеодисков, аудиодисков. Кроме того, ЧПС занимается реализацией широкого спектра лицензионных кассет, компьютерных игр, CD-R, DVD, а так же аксессуаров для внешних источников памяти компьютера (сумки под диски, коробки под диски, маркеры и т.д.).

Предприятие имеет сеть точек проката и реализации, основная часть которых сосредоточена в городе Ялта АР Крым (шесть стационарных торговых мест) и городе Симферополе. Руководство организации планирует расширение сети в г. Симферополе и организация сети проката и торговли в других городах региона.

Кроме того, ЧПС выполняет индивидуальные заказы своих клиентов на приобретение и поставку специфической видео и аудио продукции, информационное обслуживание в области новых видео и аудио записей, дистрибьюторские функции для отдельных регионов Украины.

Города и регионы, обозначенные в данном разделе, являются условными и не меняют сути решаемой проблемы. Сфера деятельности предприятия по желанию студентов и слушателей может быть изменена или дополнена согласно приведенным ими данными и соответствующими расчетами в нижеследующем разделе 7 настоящего издания.

Основной объем реализации товаров и услуг предприятия приходится на торговую сеть в г. Ялта и дистрибьюторские услуги, осуществляемые для других фирм и магазинов. Имеются два склада: один (основной) расположен в г. Симферополе, второй (распределительный) находится в центре г. Ялты и служит для накопления и распределения продукции по торговым точкам. Периодичность поставок, как правило, составляет 1 раз в неделю. По г. Ялте

размещение пунктов проката и реализации было произведено достаточно равномерно по центру города. Это следующие улицы: Кирова, Киевская, Кривошты, Московская, К. Маркса. Оснащенность пунктов проката и реализации достаточно стандартна и включает в себя: компьютер и периферийные устройства, видеомагнитофон, музыкальный центр, сканер и т.д.

Конкуренция предприятия на рынке г. Ялта достаточно высока в области своей основной деятельности. Ассортимент товаров, который обновляется еженедельно (например, количество видеофильмов порядка 600 наименований), не меньше чем у аналогичных фирм, а по некоторым показателям товарной линейки ЧПС лидирует. Показательная линейка цен на продукцию, она является самой низкой в данном регионе. Хотя, если говорить об усредненных ценах данного региона, то цены предприятия на товары и услуги приближается к среднерыночным, например стоимость:

- видеокассеты от 15 до 20 грн;
- CD-R от 20 – 21,5 грн;
- компьютерной игры от 15- 25 грн;
- CD-R (без записи) от 1,80 до 7 грн;
- видеокассеты (без записи) от 8 до 15 грн;
- сумки под диски от 12 до 40 грн;
- DVD от 68 до 230 грн и т.д.

Анализ деятельности ЧПС в регионе г. Ялта показывает, что возможности расширения «вширь» (т.е. увеличение количества точек оказания услуг и реализации товаров) уже исчерпаны. Количество пунктов проката видео, аудио и другой аналогичной продукции фирм-конкурентов уже достигло своей точки «насыщения» (особенно в центре города), поэтому открытие новых розничных точек для ЧПС экономически необоснованно. Если говорить о расширении «вглубь» (увеличение объема продаж за счет снижения цены, расширения ассортимента продуктовой линейки), то ситуация аналогична.

Проводить демпинговую политику в области цен нецелесообразно, учитывая неэластичность спроса на допустимом интервале изменения стоимости товаров и услуг. Реакция конкурентов на такие методы достаточно «жестка». Расширение ассортимента требует привлечение дополнительных средств, однако «положительную реакцию» проявят только 15-20% основной клиентуры. Это не приведет к существенному росту продаж, соизмеримому с затратами. Следовательно, главным направлением повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия являются методы совершенствования операционной деятельности и формирование оптимальной логистической системы.

7. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

7.1. Обоснование принятия решения о закупке товаров

Основной поставщик товаров для ЧПС расположен в г. Киеве. Эта фирма, которая осуществляет основную торговлю аудио и видеокассетами, CD-R, DVD (как с лицензионными записями, так и «чистые» - без записи), компьютерными играми и многими другими товарами для офисной и музыкальной техники. У руководства ЧПС сложились длительные и хорошие взаимоотношения с управляющим фирмы г. Киева (обозначим ее как ФК). Оптовые цены на товар и порядок отгрузки руководителя ЧПС устраивал. Однако, по мере расширения торговой сети г. Ялты, г. Симферополя и планирования открытия новых торговых точек в других городах региона перед менеджментом предприятия встала задача по диверсификации усилий в области новых поставщиков и ассортимента товаров. В результате проведенных маркетинговых исследований из общего списка «претендентов» на заключение договора поставки были выбраны два поставщика: оптовая фирма, расположенная в г. Одессе и в г. Херсоне (обозначим соответственно – ФО и ФХ). Возникает задача выбора территориально удаленного поставщика на основе анализа полной стоимости.

Выбор нового поставщика всегда связан с изменением затрат. При наличии более «благоприятной» оптовой цены у нового поставщика, закупки по договору могут быть сопряжены с дополнительными транспортными и иными расходами.

Следует отметить, что транспортный тариф – это лишь видимая часть дополнительных затрат. Помимо затрат на транспортировку, закупка у территориально удаленного поставщика вынуждает покупателя отвлекать финансовые средства в запасы (запасы в пути и страховые запасы), платить за экспедирование, возможно, нести таможенные и другие расходы. Логистическая концепция полной стоимости означает, что учет лишь

транспортных издержек создает искаженное представление об экономической целесообразности закупок у территориально удаленного поставщика. Поставщику ФО или ФХ следует отдать предпочтение лишь в том случае, если разница в ценах будет выше, чем сумма всех дополнительных затрат, возникающих в связи с переносом закупки и ФК.

Оценка целесообразности закупок у других поставщиков основана на построении и последующем использовании кривой выбора поставщика. Предварительно необходимо выбрать такую единицу груза, тарифная стоимость транспортировки которой из другого города в город Симферополь, где находится склад ЧПС, была бы одинакова для всех товарных групп, рассматриваемых в рамках данной задачи. В качестве такой единицы груза выберем 1 м^3 .

Кривая выбора поставщика представляет собой график функциональной зависимости. Аргументом является закупочная стоимость 1 м^3 груза в фирмах ФК, ФО, ФХ, а функцией – выраженное в процентах отношение дополнительных затрат на доставку 1 м^3 груза из городов в Симферополь (ДД) к закупочной стоимости 1 м^3 этого груза в городе Киев, Одесса, Херсон (ЗС).

Задача упрощается с учетом того, что необходимо строить только две зависимости. Поставщик из г. Киева – ФК, учитывая длительность сотрудничества с ЧПС, стоимость по доставке взял «на себя»: транспортировка в г. Симферополь происходит автолюксом за счет поставщика. Следовательно можно считать, что базовым городом будет «Киев – Симферополь», т.е. затраты по доставке на склад включены в стоимость товара.

Имея построенную для нескольких значений закупочной стоимости груза кривую, а также сравнительную спецификацию цен на товары ФК и в городах Одесса, Херсон, можно быстро принимать решения, какой из товаров следует закупать в фирме ФО, ФХ, а какой в Киеве.

Алгоритм обоснования принятия решения о закупке товаров у территориально отдаленных поставщиков можно представить в виде реализации четырех последовательных этапов.

I. Рассчитать дополнительные затраты, связанные с доставкой ед. груза от различных поставщиков (данные в табл.7.1, 7.2).

II. Рассчитать долю дополнительных затрат, связанных с доставкой от различных поставщиков, в стоимости конкретного груза (ДД). Оформить расчетные данные в виде таблицы.

III. Построить график зависимости доли дополнительных затрат в стоимости ед. груза от удельной стоимости груза.

IV. Пользуясь построенным графиком, определить целесообразность закупки тех или иных позиций товарной линейки фирмы у различных поставщиков. Оформить в виде таблицы (образец таблиц приводится ниже - табл.7.3, табл.7.4).

Исходные данные для расчета дополнительных затрат для различных поставщиков приведен в табл. 7.1, 7.2. При этом необходимо принять во внимание следующие условия:

- тарифная стоимость транспортировки по территории Украины в среднем 2 грн/км (при вычислении общего транспортного тарифа необходимо учитывать расстояние от места поставки);
- срок доставки грузов составляет не более суток;
- страховой запас, учитывая короткий срок доставки груза, не создается, следовательно затраты по страховому запасу не учитываем;
- расходы на экспедирование, осуществляемое силами перевозчика, составляют 1,5-2% от стоимости груза.

Таблица 7.1 – Расчет доли дополнительных затрат поставщика ФО

Закупочная стоимость 1 м ³ груза тыс. грн.	Дополнительные затраты на доставку ед. груза, тыс. грн.				Доля доп. затрат %
	Транспортный тариф	Расходы на ручные операции с грузом	Расходы на экспедирование	Всего	
5	0,9	0,05	0,1	1,05	
10	0,9	0,05	0,2	1,15	
20	0,9	0,05	0,4	1,35	
30	0,9	0,05	0,6	1,55	
40	0,9	0,05	0,8	1,75	
50	0,9	0,1	1	2,0	
70	0,9	0,1	1,4	2,4	
100	0,9	0,2	2	3,1	
120	0,9	0,2	2,4	3,5	

Таблица 7.2 – Расчет дополнительных затрат поставщика ФХ

Закупочная стоимость 1 м ³ груза тыс. грн.	Дополнительные затраты на доставку ед. груза, тыс. грн.				Доля доп. затрат %
	Транспортный тариф	Расходы на ручные операции с грузом	Расходы на экспедирование	Всего	
5	0,6	0,1	0,075	0,775	
10	0,6	0,1	0,15	0,85	
20	0,6	0,1	0,3	1,0	
30	0,6	0,1	0,45	1,15	
40	0,6	0,1	0,6	1,3	
50	0,6	0,2	0,75	1,55	
70	0,6	0,2	1,05	1,85	
100	0,6	0,3	1,5	2,4	
120	0,6	0,4	1,8	2,8	

График зависимости ДД от удельной стоимости груза строится в прямоугольной системе координат.

Расчет доли дополнительных затрат (ДД) по доставке 1 м³ груза фирмой – поставщиком осуществляют, разделив суммарные дополнительные расходы на стоимость 1 м³, и умножают полученное частное на 100.

Целесообразность закупки тех или иных позиций товарной линейки фирмой ЧПС у поставщиков ФК, ФО, ФХ можно определить, используя график, в следующей последовательности:

1. Рассчитать в % разницу в ценах киевской, одесской и херсонской фирмы, приняв цену фирмы ФО за 100 % (как самые низкие).

2. Отметить на оси абсцисс точку, соответствующую стоимости 1 м³ груза, и возвести из нее перпендикуляр длиной, равной разнице в ценах, выраженной в процентах.

3. Выводы о целесообразности закупок в фирмах ФО, ФК делаются в том случае, если конец перпендикуляра окажется выше кривой выбора поставщика (в противном случае принимаются решения продолжать закупать товар у поставщика из Киева).

Данные по расчетам представить в таблице 7.3, 7.4.

Таблица 7.3 – Товарные позиции поставщика ФО относительно ФК

Наименование товарной группы ЧПС	Стоимость 1м ³ в Одессе грн.	Цена за ед. товара (шт.)		Разница в ценах, %	Вывод о выборе поставщика
		ФО грн.	ФК грн.		
1	2	3	4	5	6
Аудиокассеты	30000	6	7	16,7	
Видеокассеты	16500	11	12	9,1	
CD-R	9200	2,3	2,5	8,7	
Комп. игры	56000	14	16	14,3	
Видео на кассетах	27000	18	20	11,1	
Видео на CD-R	70000	17,5	18	2,9	
DVD	114000	57	60	5,3	

Таблица 7.4 – Товарные позиции поставщика ФХ относительно ФК

Наименование товарной группы ЧПС	Стоимость 1м ³ в Херсоне грн.	Цена за ед. товара (шт.)		Разница в ценах, %	Вывод о выборе поставщика
		ФХ грн.	ФК грн.		
Аудиокассеты	34000	6,8	7	4,4	
Видеокассеты	16500	11	12	9,1	
CD-R	9600	2,4	2,5	4,2	
Комп. игры	60000	15	16	6,7	
Видео на кассетах	29250	19,5	20	2,6	
Видео на CD-R	70000	17,5	18	2,9	
DVD	114000	57	60	5,3	

7.2. Управление запасами и их анализ

Эффективное управление запасами позволяет компании получить дополнительный доход до 8-10% от оборота. Но для достижения такого результата эксперты советуют основное внимание уделять формированию оптимального портфеля запасов, расчету норм резервного запаса, а также организации работы с поставщиками.

При формировании запасов предприятий, как правило, используется два подхода: минимизация складированного товара (т.е. неизменного дефицита или полного отсутствия склада как такового) либо формирование «больших» объемов (т. е. постоянного излишка). В рамках каждого подхода управление запасами имеет свои особенности. В обоих случаях проблематичность связана с оптимизацией затрат на постоянное поддержание баланса между затратами непосредственно на содержание товарного склада и затратами на закупку и транспортировку товара для складирования.

Компании, которые делают ставку на минимальный товарный запас, вынуждены оптимизировать затраты как на закупку товаров мелкими партиями по более высоким ценам, так и на возникающие вследствие сужения рынка сбыта продукции и нарушения связей с производителями, простой производства и отсутствие товара на складе в момент предъявления спроса на него. Те же, кто работают с большими товарными складами, сталкиваются с проблемой завышения норм резервного запаса сырья и комплектующих. Причин этому несколько: некорректный расчет необходимых резервных запасов, погоня за соотношением цена/партия товара, неквалифицированная работа менеджмента с поставщиками сырья и комплектующих, неспособность наладить «конвейерную» поставку. Как следствие, возникает проблема затоваривания складов, вымываются из оборота денежные средства, возрастает загруженность складских ресурсов. А в компаниях, производящих продукцию, подверженную частым изменениям дизайна, упаковки, тары и прочих элементов, существенно увеличивается вероятность прямых потерь вследствие невостребованности закупленных комплектующих и сырья. Избежать подобных проблем помогает в первую очередь качественное, основанное на объективных расчетах и накопленных статистических данных, планирование объемов продаж и объемов производства, расчет на базе планов: производства критичных норм резервного запаса сырья и организация его бесперебойной поставки от поставщиков. А для торговых предприятий — еще и формирование оптимального портфеля товаров. Для этого в первую очередь необходимо провести их классификацию по показателям оборачиваемости, объемам продаж в натуральной и стоимостной оценке, стабильности спроса, т. е. дорогой товар с высокой оборачиваемостью; дешевый товар с высокой оборачиваемостью; дорогой товар со средней оборачиваемостью и т. д.

Эксперты выделяют две модели управления товарно-материальными запасами: с фиксированным периодом и с фиксированным объемом. В модели с фиксированным объемом очередной заказ на поставку производится, когда запас материала снижается до определенного уровня. Модель с фиксированным

периодом предполагает, что размещение очередного заказа производится заранее через определенный контрольный период времени.

Выбор модели управления товарными запасами на предприятиях учитывает объем связанного разными товарными группами капитала и условия работы с поставщиками. Для определения объема связанного капитала используются два типа анализа — ABC и XYZ. Первый основывается на классификации товарных и материальных запасов на базе удельного веса годового объема продаж в денежном выражении различных товарных позиций. Если годовая потребность в запасе товаров указывается в соответствии с денежным объемом, чаще всего обнаруживается, что небольшое количество наименований составляет весомый денежный объем, а большое — незначительный денежный объем. Те товарные позиции, которые имеют большой удельный вес, относятся к категории А, занимающие среднюю величину в структуре оборота — к категории В, остальные — к категории С. Товарные позиции, которые, не смотря на небольшой удельный вес, имеют критическое значение для продаж предприятия, также будут отнесены к категории А. Практика показывает, что товары категории А обычно занимают от 20 до 35% в структуре продаж предприятия.

Для классификации по принципу XYZ анализируется показатель стабильности спроса или потребности для разных товарных и материальных позиций запасов. Спрос считается стабильным, если отклонение находится в пределах до 10% (X), средним — от 10 до 25% (Y) и нестабильным — свыше 25% (Z). Конечно, отраслевые особенности могут внести коррективы в показатели отклонений.

Следующий этап — формирование отдельной системы управления запасами для каждой группы товаров. Наиболее проблематичной будет группа AZ — особая зона внимания, требующая постоянного контроля. Но если классификация произведена, то даже когда половина товарного ассортимента предприятия имеет нестабильный спрос, постоянного контроля будет требовать 17,5% (35%, 50%) товарных позиций. Зная об этом, можно уменьшить затраты

на поддержание эффективных, но дорогостоящих систем управления товарными запасами /19-21/.

Порядок проведения анализа ABC состоит из следующих этапов:

- 1) формулирование цели анализа;
- 2) идентификация объектов управления, анализируемых методом ABC;
- 3) выделение признака, на основе которого будет осуществлена классификация объектов управления;
- 4) оценка объектов управления по выделенному классификационному признаку;
- 5) группировка объектов управления в порядке убывания значения признака;
- 6) разделение совокупности объектов управления на три группы: А, В, С;
- 7) построение кривой ABC.

В качестве примера анализа приводится исследование по методу ABC для ассортиментного ряда CD-R, CD-RW, DVD-R. Соответствующие позиции, определяемые «фирмой», ценовой нишей, формируют спрос клиентов и необходимость управлять количеством и структурой запасов на складе торговой точки, центральном складе и, фактически, контролируют программу закупок.

В табл. 7.5. приведены исходные данные для проведения ABC и XYZ анализов для управления запасами CD-R, CD-RW, DVD-R в течение $200n+1$ года, на основании анализа $200n$ -го года. Вся ассортиментная группа CD может быть разбита на 10 основных позиций (главный критерий – цена).

Таблица 7.5 – Исходные данные для проведения анализа за 200n-й г. (шт).

№ позиции	Средний запас за квартал относительно позиции	Реализация за квартал			
		1	2	3	4
1	560	140	150	170	140
2	110	10	0	60	50
3	1880	520	530	400	430
4	190	40	40	50	70
5	270	40	60	100	40
6	980	230	260	270	240
7	340	100	60	70	50
8	120	20	30	10	60
9	460	200	100	120	60
10	70	20	0	20	40

На основе данных табл. 7.5 произведем расчеты в следующем порядке:

- определим долю отдельных позиций ассортимента в общем объеме запаса;
- упорядочим ассортиментные позиции в последовательности убывания доли в общем запасе(см.1), табл.7.6) ;
- построим кривую ABC (аргумент - позиции ассортимента, выстроенные в порядке убывания доли в общем запасе, в % к общему количеству позиций ассортимента (N); абсцисса – доля позиций ассортимента в общем запасе, исчисленная нарастающим итогом и выраженная в процентах (D));
- разделим анализируемый ассортимент на группы А, В и С, предполагая, что группы включают:
 - А – 20% позиций упорядоченного списка, начиная с наиболее значимого,
 - В – 30% следующих позиций,
 - С – 50% оставшихся позиций.

Анализ ABC позволяет дифференцировать ассортимент товаров по степени вклада в намеченный результат. Результаты занести в табл. 7.6. и построить график ABC.

Таблица 7.6 – Анализ ABC

Первичный список		Упорядоченный список					Группа
№ позиции	Средний запас, шт.	Доля позиций, %	№ позиций 1)	Средний запас, шт.	Доля позиций, шт.	Доля нарастающим итогом, %	
1	560	11,2					А
2	110	2,2					
3	1880	37,8					В
4	190	3,8					
5	270	5,4					
6	980	19,7					С
7	340	6,8					
8	120	2,4					
9	460	9,2					
10	70	1,5				100,0	

Принцип дифференциации ассортимента в процессе анализа XYZ- иной – здесь весь ассортимент делят на три группы в зависимости от степени равномерности спроса и точности прогнозирования.

Порядок проведения анализа XYZ:

- 1) определение коэффициентов вариации по отдельным позициям ассортимента;
- 2) группировка объектов управления в порядке возрастания коэффициента вариации;
- 3) построение кривой XYZ (аргумент - № позиц. упорядоченного списка табл. 7.7; абсцисса – значение коэффициента вариации);
- 4) разделение совокупности объектов управления на три группы: X, Y, Z.

Расчеты по XYZ анализу производятся с учетом определенных положений.

Коэффициент вариации спроса по отдельным позициям ассортимента (K_v) определяется согласно выражению:

$$K_v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \times 100\% ,$$

где x_i – i-е значение спроса по оцениваемой позиции;

\bar{x} - среднеквартальное значение спроса по оцениваемой позиции;

n – число кварталов, за которые произведена оценка.

В рамках данной задачи алгоритм деления на группы предполагает следующие соотношения по группам:

X – $0 \leq K_v < 10\%$;

Y – $10\% \leq K_v < 25\%$;

Z – $25\% \leq K_v < \infty$.

Необходимо заполнить табл. 7.7 и построить график (диаграмма XYZ – согласно п.3 порядка проведения анализа XYZ).

Таблица 7.7 – Анализ XYZ

№ позиций	Реализация за год, шт	Средняя реализация за квартал, шт	Коэффициент вариации, %	Упорядоченный список		Группа
				K_v , %	№ позиции (N)	
1	2	3	4	5	6	7
1	600	150				X
2	120	30				
3	1880	470				Y
4	200	50				
5	240	60				Z
6	1000	250				
7	280	70				
8	120	30				
9	480	120				Z
10	80	20				

Окончательная матрица ABC – XYZ анализа позволяет выделить товарные позиции, требующие наиболее тщательного контроля при управлении запасами.

Заполнить табл. 7.8 согласно нижеприведенным рассуждениям.

Таблица 7.8 – Матрица ABC - XYZ.

Сочетания ABC- XYZ	AX	AY	AZ
№ позиции			
Сочетания ABC- XYZ	BX	BY	BZ
№ позиции			
Сочетания ABC- XYZ	CX	CY	CZ
№ позиции			

Для товарных позиций входящих в группы AX, AY, AZ, следует выработать индивидуальные технологии управления запасами. Например, для позиции AX следует рассчитать оптимальный размер заказа и рассмотреть возможность применения технологии доставки «точно в срок».

Управление запасами по позициям, входящим в группы BX, BY, BZ, может осуществляться как по одинаковым, так и по индивидуальным технологиям (как по срокам планирования, так и по способам доставки).

Планирование запасов по товарным позициям, входящим в группы CX, CY, CZ, может осуществляться на более длительный период, (на квартал, например) с еженедельной или ежемесячной проверкой наличия запаса на складе.

7.3. Принятие решения по размещению заказов

Выбор поставщика — одна из важнейших задач фирмы. На выбор поставщика существенное влияние оказывают результаты работы по уже заключенным договорам, на основании выполнения которых осуществляется расчет рейтинга поставщика. Следовательно, система контроля исполнения договоров поставки должна позволять накапливать информацию, необходимую

для такого расчета. Перед расчетом рейтинга следует определить, на основании каких критериев будет приниматься решение о предпочтительности того или иного поставщика. Как правило, в качестве таких критериев используются цена, качество поставляемых товаров и надежность поставки. Однако этот перечень может быть и больше, в частности, в нашем анализе используется 3 критерия.

Следующим этапом решения задачи выбора поставщика является оценка поставщиков по намеченным критериям. При этом вес того или иного критерия в общей их совокупности определяется экспертным путем.

Решение вопроса о выборе поставщика должно не только обеспечивать удовлетворение наилучшим образом конкретной потребности предприятия, но и соответствовать выбранной логистической концепции, а также реализовывать общую стратегию предприятия (например, ориентацию на долгосрочные связи). В целом выбор поставщика можно определить как процесс поиска и отбора организацией потенциальных поставщиков, их оценки по различным критериям и окончательного выбора для размещения заказа. Для оценки поставщиков необходимо определить (выработать) критерии. Критерии отбора могут быть различными. Это может быть способность поставщика удовлетворять критериям качества, обеспечивать требуемый объем поставок, условия доставки, размер цены и уровень обслуживания. Указанные критерии считаются наиболее важными. Другими характеристиками поставщиков, свидетельствующими об их способности (возможности) соответствовать требуемым критериям, являются:

- территориальная удаленность поставщика от потребителя;
- история организации;
- производственная мощность (наличие резервных мощностей у поставщика);
- развитость инфраструктуры;
- финансовое положение поставщика;
- сроки выполнения текущих и экстренных закупок;

- организация управления качеством у поставщика;
- социально-трудовые отношения в трудовом коллективе поставщика (риск забастовок);
- способность обеспечивать поставку запасных частей в течение всего срока службы оборудования;
- конкурентоспособность поставщика;
- степень сотрудничества и др.

На приоритетность (ранжирование) и соответственно весовые коэффициенты критериев будут влиять, в первую очередь характер, объем и стоимость закупки. Например, при небольшом объеме закупки для нового разрабатываемого изделия первоочередными критериями будут качество и скорость поставки. Для этих же деталей при большом объеме закупки наиболее важным критерием будет цена. Для осуществления выбора лучшего поставщика анализируются все критерии по каждому потенциально приемлемому поставщику, проводится их ранжирование, и используются соответствующие методы для осуществления выбора (например, метод аналитической иерархической процедуры, который основан на попарном сравнении оценок поставщиков).

Так как оценка поставщика по нескольким десяткам показателей затруднительна (отсутствие информации, многовекторность оценки), то на практике эти показатели могут объединяться в один обобщенный показатель — надежность поставщика. Надежность — это гарантированность обеспечения потребителя материальными ресурсами обусловленного количества и качества, в течение определенного промежутка времени, вне зависимости от возможных недопоставок, нарушений сроков поставки и т. п. Для расчета этого показателя, который носит вероятностный характер, в каждом конкретном случае определяются наиболее существенные характеристики и используются соответствующие методы теории вероятностей, теории надежности и др.

В конце 200n-го года основными поставщиками ЧПС являлись две фирмы. Одна фирма–поставщик расположена в г. Киеве, вторая находится в

городе Симферополе (где организован центральный склад ЧПС). Ассортимент и цены на основной вид товара у обоих поставщиков примерно аналогичный. Учитывая необходимость заключения договора (или пролонгации существующих соглашений) на новый 200n+1 год, руководство ЧПС решило произвести оценку обоих поставщиков для принятия окончательного решения о продлении договорных соглашений. Обозначим поставщика из г. Киева как Ф1, а поставщика из г. Симферополя как Ф2.

Для принятия решений о продлении договора с одним из поставщиков необходимо рассчитать рейтинг каждого поставщика. Оценка поставщиков будет производиться по показателям: цена, надежность, качество поставляемого товара. На основе экспертных оценок для расчета рейтинга поставщика были приняты следующие веса показателей:

- Цена (0,5).
- Качество поставляемого товара (0,3).
- Надежность поставки (0,2).

Анализ производится на основе итогов квартала 200n-го г. Система оценки критериев основана на регистрации темпов роста негативных характеристик работы поставщиков.

Для реализации используемого метода рассмотрим характер поставок позиции №3 ассортиментного ряда CD-R, CD-RW, DVD-R. Динамика цен на поставляемый товар представлена в табл. 7.9., динамика бракованных изделий и нарушения условий поставки представлена в табл. 7.10.

Таблица 7.9 – Динамика цен на поставляемые товары в 200n-м г.

Номер месяца	Ф1		Ф2	
	Объем, шт.	Стоимость, грн	Объем, шт.	Стоимость, грн
X	1200	2,70	800	2,75
XI	1300	2,72	800	2,75
XII	1100	2,72	1000	2,72

Таблица 7.10 – Динамика поставки бракованных изделий и нарушение установленных сроков поставки

Номер месяца	Ф1			Ф2		
	Кол-во брака	Кол-во непоставл., шт.	Всего опозданий дней	Кол-во брака	Кол-во непосатв., шт.	Всего опозданий днем
X	20	100	5	10	50	2
XI	50	50	5	50	50	2
XII	50	50	5	50	50	1

Алгоритм расчета производится в следующем порядке.

Расчет среднего темпа роста цен (C_p) произведем по формуле:

$$C_p = \frac{C_T}{\bar{C}} \times 100, \text{ где}$$

C_T – цена текущего периода;

\bar{C} - среднеарифметическая цена.

Произведем расчет для фирмы 1 и 2:

Ф1 : $C_T =$

Ф2 : $C_T =$

Расчет темпа роста поставки товаров ненадлежащего качества (B_p) произведем по формуле:

$$B_p = \frac{B_T}{\bar{B}} \times 100, \text{ где}$$

B_T – поставка брака в текущем периоде;

\bar{B} - среднеарифметическая поставка брака.

Ф1 : $B_p =$

Ф2 : $B_p =$

Расчет темпа роста среднего опоздания (O_p) (показатель надежности поставки) рассчитывается как:

$$O_p = \frac{P_T}{\bar{P}} \times 100, \text{ где}$$

P_T – отношение дней опоздания к количеству непоставляемого товара в текущем периоде;

\bar{p} - среднеарифметическая отношения дней опоздания к количеству непоставленного товара за весь анализируемый период.

После соответствующих расчетов получим

$$\Phi 1 : O_p =$$

$$\Phi 2 : O_p =$$

Для расчета рейтинга необходимо по каждому показателю найти произведение полученного значения темпа роста на вес. Их сумма даст нам рейтинг (R) поставщика:

$$R_1 =$$

$$R_2 =$$

На основании полученных данных можно сделать вывод, что более предпочтительным является вариант заключения договора с ? стороной, т.к. $R_2 ? R_1$.

7.4. Управление материальными потоками

На складах предприятий оптовой торговли материальные потоки рассчитывают, как правило, для отдельных участников или по отдельным операциям (например, внутрискладское перемещение грузов, ручная переборка груза на участках приемки и комплектации и т.п.). При этом суммируют объем работ по всем операциям на данном участке или в рамках данной операции /2/.

Суммарный внутренний материальный поток (грузовой поток) склада определяется сложением материальных потоков, проходящих через его отдельные участки и между участками. Величина суммарного материального потока на складе зависит от того, по какому пути пойдет груз на складе, будут или не будут выполняться с ним те или иные операции. В свою очередь маршрут материального потока определяется значением факторов, перечисленных в табл. 7.11.

Объем работ по отдельной операции, рассчитанный за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год), представляет собой материальный поток по соответствующей операции.

Величина суммарного материального потока на складе (Р) определяется сложением величины материальных потоков, сгруппированных либо по признаку выполняемой логистической операции, либо по признаку места выполнения логистической операции.

Далее при расчете величины суммарного материального потока будем использовать понятие «группа материального потока», содержание которого варьируется в зависимости от конкретных участков склада или операций.

Центральный склад предприятия находится в г. Симферополе и имеет соответствующее механизированное оснащение. Более того, складские помещения арендуются у другой фирмы, поэтому задача оптимизации затрат по складированию является актуальной для ЧПС.

Учитывая стратегическое направление развития предприятия - расширение сферы дистрибьюции – необходимо выбирать между организацией собственного склада и использованием для размещения запаса склада общего пользования.

Значение факторов, влияющих на величину суммарного материального потока (табл. 7.11.) , приводится на основании анализа за 200n-й год.

Таблица 7.11 – Факторы объема складской грузопереработки

Обозначение фактора	Наименование фактора	Значение фактора, %
A ₁	Доля товаров, поставляемых на склад в нерабочее время и проходивших через приемочную экспедицию	15
A ₂	Доля товаров, проходящих через участок приемки склада	20
A ₃	Доля товаров, подлежащих комплектованию на складе	70
A ₄	Уровень централизованной доставки, т.е. доля товаров, попадающих на участок погрузки из отправочной экспедиции	40
A ₅	Доля доставленных на склад товаров, не подлежащих механизированной выгрузке из транспортного средства и требующих ручной выгрузки с укладкой на поддоны	60
A ₆	Доля товаров, загружаемых в транспортное средство при отпуске со склада вручную (из-за непригодности транспортного средства покупателя к механизированной загрузке)	30
A ₇	Кратность обработки товаров на участке хранения (в разгах)	2,0

Группа материальных потоков — грузы, рассматриваемые в процессе внутрискладского перемещения.

Перемещение грузов (в нашем случае — механизированное, в контейнерах или на поддонах) осуществляется с участка на участок, а суммарный материальный поток по данной группе ($P_{п.г}$) равен сумме выходных грузовых потоков всех участков, без последнего:

$$P_{п.г} = T (\text{с участка разгрузки}) + T x A_1 / 100 (\text{из приемочной экспедиции}) + \\ + T x A_2 / 100 (\text{с участка приемки}) + T (\text{из зоны хранения}) + \\ + T x A_3 / 100 (\text{с участка комплектования}) + T x A_4 / 100 (\text{из отправочной экспедиции}).$$

Здесь T — грузооборот склада, кг/год; в скобках помечены соответствующие участки склада, из которых выходит поток. В 200n-ом г. значение T составило порядка 5000кг/год.

Группа материальных потоков — грузы, рассматриваемые в процессе выполнения операций на участках разгрузки и погрузки.

Операции разгрузки и погрузки могут выполняться вручную или с применением машин и механизмов.

Ручная разгрузка необходима, если товар в транспортном средстве прибыл от поставщика, не будучи уложенным на поддоны. В этом случае для того, чтобы изъять товар из транспортного средства и затем переместить на один из последующих участков склада, его необходимо предварительно вручную уложить на поддоны.

Грузопоток при ручной разгрузке груза:

$$P_{pp} = T x A_5 / 100 (\text{кг/год}).$$

Остальная разгрузка является механизированной. Грузопоток при механизированной разгрузке груза:

$$P_{м.р} = T x (1 - \frac{A_5}{100}) (\text{кг} / \text{год}).$$

Ручная погрузка будет необходима в том случае, если поданное транспортное средство нельзя загрузить с помощью средств механизации.

Тогда товар будет подвезен электропогрузчиком к борту транспортного средства, а затем вручную в него погружен.

Грузопоток при ручной погрузке груза:

$$P_{pp} = T \times A_6 / 100 \text{ (кг/год)}.$$

Грузопоток при механизированной погрузке груза:

$$P_{m.n} = T \times \left(1 - \frac{A_6}{100}\right) \text{ (кг/год)}$$

Группа материальных потоков — грузы, рассматриваемые в процессе ручной переборки при приемке товаров:

$$P_{pp} = T \times A_2 / 100 \text{ (кг/год)}.$$

Группа материальных потоков — грузы, рассматриваемые в процессе ручной переборки при комплектации заказов покупателей:

$$P_{км} = T \times A_3 / 100 \text{ (кг/год)}.$$

Группа материальных потоков — грузы, рассматриваемые в процессе выполнения операций в экспедициях.

Если груз поставлен в рабочее время, то он сразу по мере разгрузки поступает на участок приемки или в зону хранения. Если же груз прибыл в нерабочее время (например, в воскресный день), то он разгружается в экспедиционное помещение и лишь в ближайший рабочий день подается на участок приемки или в зону хранения. Следовательно, в приемочной экспедиции появляется новая операция, которая увеличивает совокупный материальный поток на величину

$$P_{п.э} = T \times A_1 / 100 \text{ (кг/год)}.$$

Если на предприятии оптовой торговли имеется отправочная экспедиция, то в ней появляется новая операция, которая увеличивает совокупный материальный поток на величину

$$P_{оэ} = T \times A_4 / 100 \text{ (кг/год)}.$$

Итого, операции в экспедициях увеличивают совокупный материальный поток на

$$P_{эк} = P_{п.э} + P_{о.э} = T \times (A_1 + A_4) / 100 \text{ (кг/год)}.$$

Группа материальных потоков — операции в зоне хранения.

Весь поступивший на склад товар, как отмечалось, так или иначе сосредоточивается в местах хранения, где выполняются следующие обязательные операции:

- укладка груза на хранение;
- выемка груза из мест хранения.

Объем работ за определенный период по каждой из этих операций равен грузообороту склада за этот же период (при условии сохранения запаса на одном уровне).

Таким образом, минимальный материальный поток в зоне хранения равен $2 \times T$.

Если при хранении товара осуществляется перекладка запасов с верхних на нижние ярусы стеллажей, то к совокупному материальному потоку добавляется еще какая-то часть T . В процессе отборки часть грузов может быть возвращена в места хранения, что также увеличивает совокупный материальный поток еще на некоторую долю T .

В результате всех операций в зоне хранения возникает группа материальных потоков, величина которой равна

$$P_{xp} = T \times A_7 \text{ (кг/год)}^2.$$

Величина суммарного материального потока на складе (P) определяется по следующей формуле:

$$P = P_{п.г} + P_{р.р} + P_{м.р} + P_{р.п} + P_{м.п} + P_{пр} + P_{км} + P_{п.э} + P_{о.э} + P_{xp}.$$

Расчет величины суммарного материального потока на складе отражается в форме, представленной в табл. 7.12.

Таблица 7.12 – Расчет величины суммарного материального потока и стоимости грузопереработки на складе

Наименование группы материальных потоков	Группа	Значение фактора, %	Величина материального потока по данной группе кг/год	Удельная стоимость работ на потоке данной группы, грн./кг	Стоимость работ на потоке данной группы, грн./год
1	2	3	4	5	6
Грузы, рассматриваемые в процессе внутрискладского перемещения	$P_{п.г}$	XX		0,6	
Грузы, рассматриваемые в процессе выполнения ручной разгрузки	$P_{р.р.}$	60		4,0	
Грузы, рассматриваемые в процессе выполнения механической разгрузки	$P_{м.р.}$	40		0,8	
Грузы, рассматриваемые в процессе выполнения ручной погрузки	$P_{р.п}$	30		4,0	
Грузы, рассматриваемые в процессе выполнения механической погрузки	$P_{м.п}$	70		0,8	
Грузы, рассматриваемые в процессе выполнения операций на участке приемки	$P_{пр}$	20		5,0	
Грузы, рассматриваемые в процессе выполнения операций на участке комплектования заказов	$P_{км}$	70		5,0	
Грузы, рассматриваемые в процессе выполнения операций в экспедициях	$P_{эк}$	55		2,0	
Грузы, рассматриваемые в процессе выполнения операций в зоне хранения	$P_{хр}$	2,0		1,0	
Суммарный внутренний материальный поток	P	XX		XX	

7.5. Пример расчета точки безубыточности при принятии решения о формировании распределительного центра материальных потоков предприятия

Доход предприятия дистрибьюторской (оптовой) торговли D (грн./год) зависит от торговой надбавки N и рассчитывается по формуле /22-24/:

$$D = \frac{T \times R \times N}{100}, \text{ где}$$

T – входной (выходной) поток, кг/год;

R – цена закупки грн. /партии.

Исходящие данные для расчета представлены в табл. 7.13.

Таблица 7.13 - Экономические показатели работы склада

Показатель	Единица измерения	Значение показателя
Средняя цена закупки товаров, R	грн./парт	6000
Коэффициент для расчета оплаты процентов за кредит, k	---	0,045
Торговая надбавка при оптовой продаже товаров, N	%	7,8
Условно постоянные затраты, $C_{\text{пост}}$	грн./год	300000

Прибыль склада Π (грн/год) равна разности дохода D и общих издержек $C_{\text{общ}}$:

$$\Pi = D - C_{\text{общ}}$$

В свою очередь, общие издержки складываются из условно переменных и условно постоянных издержек:

$$C_{\text{общ}} = C_{\text{пер}} + C_{\text{пост}}$$

Постоянные затраты не зависят от грузооборота склада. К ним относятся расходы на аренду складского помещения ($C_{\text{ар}}$), амортизация техники ($C_{\text{ам}}$), оплата электроэнергии ($C_{\text{эл}}$), заработная плата управленческого персонала и специалистов $C_{\text{з.пл}}$:

$$C_{\text{пост}} = C_{\text{ар}} + C_{\text{ам}} + C_{\text{эл}} + C_{\text{з.пл}} .$$

Переменные издержки, т. е. зависящие от грузооборота (T ; пп.7.4), складываются и з процентов за кредит ($C_{\text{кр}}$) и стоимости грузопереработки ($C_{\text{гр}}$; табл.7.12).

Хранящийся на складе запас, в общем случае пропорциональный грузообороту, требует его оплаты по цене закупки, для чего в банке берется кредит. Размер процентов за кредит определяется по формуле:

$$C_{\text{кр}} = k \times T \times R,$$

где k — коэффициент пропорциональности, зависящий от величины запаса и банковского процента. Издержки в целом составят:

$$C_{\text{общ}} = C_{\text{пост}} + C_{\text{пер}} = (C_{\text{ар}} + C_{\text{ам}} + C_{\text{эл}} + C_{\text{з.пл}}) + (C_{\text{кр}} + C_{\text{гр}}).$$

Следовательно, в развернутом виде формулу прибыли склада можно представить как:

$$\Pi = \frac{T \times R \times N}{100} - (C_{\text{кр}} + C_{\text{гр}}) - C_{\text{пост}}$$

или

$$\Pi = \frac{T \times R \times N}{100} - k \times T \times R - C_{\text{гр}} - C_{\text{пост}}$$

В точке безубыточности:

$$C_{\text{гр}} = C_{\text{гр.уд}} \times T_{\text{бу}}$$

где $C_{\text{гр.уд}}$ — стоимость грузопереработки, приходящаяся на 1 партию грузооборота склада, рассчитываемая по формуле:

$$C_{\text{гр.уд}} = \frac{C_{\text{гр}}}{T}.$$

Подставив в формулу для расчета прибыли значение стоимости грузопереработки в точке безубыточности и приравняв правую часть к нулю, получим формулу для расчета точки безубыточности:

$$\frac{T_{\text{бы}} \times R \times N}{100} - K \times T_{\text{бы}} \times R - C_{\text{зр.год}} \times T_{\text{бы}} - C_{\text{носм}} = 0$$

$$T_{\text{бы}} = \frac{C_{\text{носм}}}{R \times N - 100 \times K \times R - 100 \times C_{\text{зр.год}}},$$

При $T > T_{\text{бы}}$ предприятие оптовой торговли работает с прибылью. Для первого варианта точка безубыточности составит: 1527 партий / год

8. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ

Контрольная работа по дисциплине «МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В АНАЛИЗЕ И АУДИТЕ» является составляющей учебного плана подготовки специалистов. Цель ее выполнения – углубление и закрепление теоретических и практических знаний студентов в области планирования, создания оптимальных организационных структур, управления бюджетными ресурсами, разработки эффективных систем управления, внедрение новых методов маркетингового менеджмента, организации коммуникационных и моделирования динамики рыночных процессов.

Контрольная работа является итогом самостоятельной работы студента, она показывает качество и уровень знаний по специальности, освоения практических приемов решения управленческих проблем, способности решать их с учетом особенностей экономического развития страны. Работа выполняется на основе анализа предложенных задач в различных организациях, полного и глубокого ознакомления с литературой, содержащей направления и способы решения таких задач. В процессе подготовки контрольной работы студенты накапливают знания, умения и навыки самостоятельной работы с различными информационными источниками: учебниками, пособиями, журнальными статьями, интернетом и т.д. Кроме того, для специалистов

контрольная работа является одним из основных индивидуальных заданий, которые готовят их к более сложным работам, выполняемым во время обучения на магистерском уровне.

При оценивании контрольной работы основными критериями являются:

- 1) соответствие содержания работы выбранной теме;
- 2) полнота проработки темы с использованием соответствующей литературы;
- 3) научность и обоснованность практических выводов;
- 4) самостоятельность выполненной работы;
- 5) стиль, логичность изложения материала, соблюдение требований к оформлению.

При соответствии контрольной работы всем отмеченным критериям, выставляется оценка «отлично». Отсутствие одного или нескольких критериев снижает оценку.

Основные этапы подготовки, оформления и защиты контрольной работы:

1. Выбор темы работы. Допускается произвольный выбор предприятия студентом при условии решения аналогичных задач, приведенных в разделе 7. Собеседование с преподавателем о методике подготовки контрольной работы по конкретной теме. Определение времени на подготовку и сдачу работы.

2. Предварительный подбор литературы, составление ее списка. Подготовка проекта плана работы.

3. Углубленное изучение информационных источников. Начало работы по написанию основного содержания.

4. Уточнение плана.

5. Подготовка к оформлению материала контрольной работы.

6. Защита и обсуждение контрольной работы, ее оценивание.

9. СОДЕРЖАНИЕ И ОБЪЕМ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа должна содержать до 40 страниц машинописного текста (через 1,5 интервала) или до 60 страниц рукописного текста. Структура работы содержит следующие элементы:

- титульный лист;
- содержание с указанием страниц;
- введение;
- теоретическая часть;
- расчетно-графическая часть;
- выводы (заключение);
- список литературы;
- приложения, если есть необходимость (в общий объем страниц не включаются, поэтому по объему не ограничиваются).

Творческий подход при написании работы всегда встречает положительный отклик со стороны проверяющего преподавателя. Рекомендуемый объем и содержание отдельных разделов проекта.

1. Введение (2 -3 стр.).

Во введении отражаются основное содержание и проблемы теории принятия решений, практическая направленность управленческой деятельности, значимость темы контрольной работы в общей структуре управления.

2. Теоретическая часть (10 – 20 стр.).

3. Расчетно-графическая часть (раздел 7, пп.7.1 – 7.5) (20-25 стр.).

4. Выводы (или «Заключение») (2-3 стр.).

В заключении по проделанной работе, необходимо предложить дальнейшее развития указанного направления деятельности.

5. Список литературы.

6. Приложение (если в это есть необходимость, то не основной и справочный материал выносится в приложение).

10. ТРЕБОВАНИЕ К ОФОРМЛЕНИЮ РАБОТЫ

Содержательная часть работы относится к текстовым документам технического характера и оформляется в соответствии с ДСТУ 3 008-95 «Документация, отчеты в сфере науки и техники». Текст работы печатают с помощью принтера (как исключение пишут от руки) через 1,5 интервала стандартного машинописного текста (30 строк на странице) на одной стороне белой бумаги формата А4 (210x297мм). При оформлении текста работы с помощью редактора Word следует использовать стандартный машинописный шрифт Times New Roman (допускается применение шрифта Arial) с высотой букв 14 пунктов. Для оформления рисунков, таблиц, диаграмм и графиков допускается применение шрифта высотой 8-12 пунктов. По всем сторонам листа оставляют поля: с левой стороны – не менее 25 мм, с правой – не менее 10 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм. Можно вписывать в текст работы отдельные иностранные слова, формулы, условные обозначения и символы чернилами или пастой черного цвета. Допускается закрашивать ошибки в тексте и графические неточности с помощью корректирующей жидкости (краски) белого цвета и наносить на том же месте исправляющий текст.

Текст контрольной работы делится на разделы, подразделы, пункты и подпункты, названия которых выделяют жирным шрифтом. Заглавия структурных частей работы (разделов) печатаются большими буквами симметрично к тексту. Заглавия подразделов печатают обычными буквами (кроме первой большой) с абзацного отступа. Точку в конце заголовка не ставят. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Каждый раздел работы начинают с новой страницы. Внутри раздела, между заглавиями подразделов и текстом (за исключением названий пунктов и подпунктов) делают пропуск строки. Титульный лист является первым листом работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Новые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений. Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации. Ценностные ориентации руководителя влияют на его повседневные действия и решения. Среда принятия решений определяется степенью риска. Условия определенности существуют, когда менеджер точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен установить вероятность возможных последствий. Получение дополнительной информации для оперативного и более обоснованного решения часто требует времени и финансов. Однако способность человека усваивать и использовать данные ограничена, поэтому такая информация не всегда помогает принятию решения. Возникает проблема - оправдывает ли выгода от более качественного выбора затраты на поиск дополнительной информации.

Любое управленческое решение, как правило, влечет за собой серию последующих решений, которые могут затрагивать интересы смежных подразделений организации. Не всегда оптимальное решение для данного подразделения будет «наилучшим» для всей организации, поэтому руководитель должен понимать взаимозависимость решений и выбирать варианты, которые вносят наибольший вклад в процесс достижения общих целей организации. Важное организационное решение всегда сопряжено с компромиссами, возможными негативными последствиями, побочными

эффектами, личными пристрастиями и барьерами восприятия информации, значения которых руководитель должен соотнести с предполагаемой пользой.

Следует более подробно разобрать способы получения информации. В основном это зависит от двух причин: а) характера информации и б) ее вида и возможностей, которыми располагают отправитель и получатель информации. На современных предприятиях все большее применение находят современные технические способы передачи и получения информации. Большие возможности для получения и хранения информации имеют современные ЭВМ. Наметились тенденции к сокращению письменной информации, но полностью избежать этого способа передачи и хранения информации нельзя, да и нецелесообразно.

В процессе занятия следует определить систему коммуникаций, объем, сроки и ответственных за сбор, обработку и передачу информации. Какова возможность потери или искажения информации при различных способах ее передачи по горизонтальным или вертикальным линиям?

Особенно внимательно необходимо рассмотреть вопрос методики приема и уяснения устной информации, где искажения и неточности достигают значительных величин (иногда 30% и более). Например, лицо, посетившее собрание, докладывает своему руководителю сведения так, как он сам их воспринял, т.е. на основе своего интереса, не беспристрастно, а иногда и в угоду начальству. Другой человек, присутствовавший на этом же собрании, может дать совсем иную трактовку полученных сведений. Здесь играет роль все: искренность, поза, жесты, мимика, эмоциональность и интонация. Кроме того, имеет значение и умение слушать говорящего.

Необходимо подробно рассмотреть способы передачи информации «сверху вниз» и «снизу вверх». Как должен учитывать передающий информацию, особенно устную, психологические особенности лица, получающего информацию, и в особенности исполнителя? В каких случаях необходима только письменная информация, в каких - с использованием

технических средств? Как бороться со стереотипами, дезинформацией и слухами, или как это можно использовать в интересах дела?

В межличностных взаимоотношениях различия в восприятии являются наиболее распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному. Систематические расхождения, т.е. несовпадения способов использования слов и их значений, являются распространенной помехой в информационных обменах с использованием слов и символов. Невербальные сигналы могут затруднить коммуникацию, если они вступают в противоречие со значением слов. Плохая обратная связь (неустойчивость системы) и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией.

Ускорение технологических изменений (совершенствование технологий как фактора развития организации) влечет за собой экономический рост, но первым и самым главным для использования преимуществ этих изменений являются понимание сдвигов в экономике от просто данных к информации и далее к знаниям. Среди всего множества экономических концепций и интерпретаций современного развития организаций наиболее емкой и схватывающей суть дела является идея общества, экономики и предприятий, основанных на знании (в широком смысле слова). Новая «волна» экономического роста связана с приходом «знание-базируемого» бизнеса (knowledge-based business). Фирмы, компании, предприятия, когда они создают «знание-базируемый» продукт и услуги, превращаются в образовательные учреждения, в источники знаний, необходимых для эффективного использования и потребления этих продуктов и услуг. Ведь данные – это «базовый строительный блок» «информационной экономики». На ранних этапах формирования новой экономики организаций фокусировка была на данные, которые были в форме чисел, слов, простых сообщений и имиджей фирм. Накопление и простое манипулирование этими данными (цены, объем

продаж, ассортимент товаров, адрес, условия поставок и т.п.) определяло их ценность. Информация – это данные, которые собраны и упакованы в значимые информационно-смысловые структуры, «числа» и данные – это элементы, выделенные и отображенные из этой информации. Знание – это то, что позволяет интерпретировать полученную информацию, воспринимать в «понятной форме». При этом потребители информации становятся «учащимися», когда взаимодействуют с продуктами «знание-базируемых технологий». Продукты обязывают и помогают учиться. Обязывают, поскольку без учения, образования и развития способностей, без вовлечения в образовательный процесс потребления такая информация невозможна.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие.-К.: МАУП,2004. – С 504.
2. Цытичко В.Н. Руководителю о принятии решений.- М.: Финансы и статистика, 1991.
3. Беспалов В.А. Методологические проблемы системы управленческих решений.-М.: Экономика, 1986.
4. Козелецкий Н.Н. Психологическая теория решений. – М.: Прогресс, 1979.
5. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений.-М.: Логос, 2000.
6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения.-М.: Дело, 2001.
7. Емельянов С.В., Наппельбаум Э.Л. Методы управления сложными системами. Принцип рациональности коллективного выбора.-М.: ВИНТИ, 1979.
8. Моисеев Н.Н. Элементы теории оптимальных систем.-М.: Наука, 1975.
9. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: Идеология, методология, технология: Курс лекций. –М.: Путь, 2000.
10. Кандыба Д.В. Тайны человеческой психики. В 2-х т. – СПб.: Каро, 1996.
11. Щедровицкий Г.П. Философия. Наука. Методология.-М.: Шк. культ. полит., 1997.
12. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. Пособие./ Под ред. Егоршина А.П. - Н. Новгород: НИМБ, 2001.
13. Современное управление: Энциклопедический справочник. /Пер. с англ.: в 2-х т. - М.: Издатцентр, 1997.
14. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения . – М: Интел – синтез , 2002.
15. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 1995.

16. Менеджмент и рынок: Германская модель / Под ред. У. Рора, С. Долгова.-М.: Бек, 1995.
17. Грачев М,П. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации.- М.: Дело, 1993.
18. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Руменцевой, Н.А. Соломатина.- М.: Инфра , 1999.
19. Кочеткова А,И. Основы управления персоналом.- М.: ТЕИС, 1999.
20. Дмитренко Г.А. Жесткий менеджмент в микроэкономике // Персонал - 1998.- №5.- С. 4-10.
21. Иваненко В.В. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите: Учеб. пособие.– Харьков: ИД «ИНЖЕК», 2004.
22. Менеджмент / Под ред. Д.М. Русинова, М.Л. Разу. -М.: ФБК – Пресс, 1999.
23. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учеб. пособие. - М.: Экзамен, 2004.
24. Мельник Л.Г. , Каринцева А.И. Экономика предприятия: Конспект лекций. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002.
25. Князевская Н.В., Князевский В. Принятие рискованных решений в экономике и бизнесе.- М.: Контур, 1998.
26. Стивенсон В,Дж. Управление производством.- М.: Бином, 1998.
27. Блех Ю., Гетце У. Инвестиционные расчеты.- Калининград: Янтарь, 1997.
28. Теплова Т.В. Финансовые решения: Стратегия и тактика.-М.: Магистр, 1998.
29. Афанасьев М,Ю. , Суворов Б.П. Исследование операций в экономике: Модели, задачи. решения: Учеб. пособие. –М.: ИНФРА – М., 2003.
30. Савчук В,П. , Прилипко С,И., Величко Е,Г. Анализ и разработка инвестиционных проектов.-К.: Абсолют – В, 1999.
31. Баканов И.И. , Шеремет А,Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 1996.

32. Саати Т. Принятие решений . Метод анализа иерархии.-М.: Радио и связь, 1993.
33. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией.-М.: Русск. дел. лит., 1998.
34. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление.-К.: Абсолют – В, 1998.
35. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1995.
36. Малышкин А.И. Налоговый учет: Ситуации и решения: Пособие.- К.: Либра, 1999.
37. Горицкая Н.Г. Бухгалтерский учет и финансовый анализ: Практическое пособие. – К.: Бухгалтерия. Налоги. Бизнес, 2001.
38. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. – М.: Дело, 1993.
39. Економіка підприємства : Підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2000.
40. Долан Э.Д. , Линдсей Д.Е. Рынок: Микроэкономическая модель.- СПб., 1992.
41. Самуэлсон П. Экономика: В 2-х томах – М.: Алгон, 1992.
42. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1996.
43. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учеб. курс. – К.: Ника – Центр, Эльга, 2002.
44. Фисун К.А. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите. Конспект лекций. – Харьков: ХНАГХ, 2005.
45. Фисун К.А. Методические указания к изучению курса «Модели и методы принятия решений в анализе и аудите». – Харьков: ХНАГХ, 2005 г.

СОДЕРЖАНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ.....	3
1.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	6
2.	ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ В ОБЛАСТИ МОДЕЛИРОВАНИЯ И ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В АНАЛИЗЕ И АУДИТЕ.....	11
3.	МОДУЛЬ 2.....	22
4.	МОДУЛЬ 3.....	29
5.	ОБЩИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	32
6.	СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	38
7.	ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.	41
7.1.	Обоснование принятия решения о закупке товаров.....	41
7.2.	Управление запасами и их анализ	46
7.3.	Принятие решения по размещению заказов	53
7.4.	Управление материальными потоками	58
7.5.	Пример расчета точки безубыточности при принятии решения о формировании распределительного центра материальных потоков предприятия.....	64
8.	ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ	66
9.	СОДЕРЖАНИЕ И ОБЪЕМ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ..	68
10.	ТРЕБОВАНИЕ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	69
11.	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	74

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Методические указания к формированию расчетно-графического задания по курсу «МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В АНАЛИЗЕ И АУДИТЕ» (для студентов заочной формы обучения спец. 7.050106 – «Учет и аудит»).

Авторы: Константин Анатольевич Фисун

Анна Анатольевна Жовтяк

Редактор: Н.З. Алябьев

План 2008, поз. 150М

Подп. к печ. 21.11.2008	Формат 60x84 1/16	Бумага офисная
Печать на ризографе	Усл.-печ. л. 3,4	Уч.-изд. 4,0
Зак. №	Тираж 100 экз	
61002, Харьков, ХНАГХ, ул. Революции,12		
Сектор оперативной полиграфии ЦНИТ ХНАГХ		
61002, Харьков, ул. Революции,12		