



**Н.А. Шпак**

**МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Екатеринбург  
2012**

Электронный архив УГЛТУ

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

ФГБОУ ВПО «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и внешнеэкономической деятельности

**Н.А. Шпак**

# **МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Методические указания для студентов  
очной и заочной форм обучения,  
специальности 080200.62 «Менеджмент»,  
080200.68 «Менеджмент»

Екатеринбург

2012

# Электронный архив УГЛТУ

Печатается по рекомендации методической комиссии факультета ФЭУ,  
Протокол № 8 от 26 апреля 2012 г.

Рецензент – доктор техн. наук, заведующий каф. менеджмента  
и ВЭД предприятия В.П. Часовских

Редактор О.А. Атрошенко

Оператор компьютерной верстки Т.В. Упова

---

Подписано в печать 03.07.12	Печ. л. 0,70	Формат 60×84 1/16
Плоская печать	Заказ №	Тираж 30 экз.
Поз. Вне плана		Цена 4 руб. 56 коп.

---

Редакционно-издательский отдел УГЛТУ

Отдел оперативной полиграфии УГЛТУ

**I. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН И СЕТКА ЧАСОВ КУРСА  
«МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

№ п/п	Наименование разделов и тематика курса «Методика разработки управленческих решений»	Сетка часов для очного отделения, специальность 060400			Сетка часов для очно- заочного отделения, специальность 060400		
		Всего	В том числе		Всего	В том числе	
			лекц.	практ.		лекц.	практ.
I	<b>ВВЕДЕНИЕ В КУРС «МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»</b>						
1	Содержание процесса управления	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	Основные подходы к управлению	2	2	0	2	1	1
	Место решения в процессе управления						
2	Классификация управленческих решений	1	1	0	1	0,5	0,5
3	Сущность управленческих решений	1	1	0	1	0,5	0,5
II	<b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
1	Решения в области ассортимента на основе показателя маржинального до-	2	1	1	1	0,5	0,5
2	хода	2	1	1	1,5	1	0,5
3	Решения об исключении продукта из ассортимента предприятия						
	Решения «Выпуск комплектующих или их приобретение», «Принять или	1	1	0	0,5	0,5	0
4	отклонить специальный заказ»						
	Решения в области ассортимента на основе показателя маржинального до-	1	1	0	1	1	0
	хода на единицу ограничивающего фактора						

# Электронный архив УГЛТУ

№ п/п	Наименование разделов и тематика курса «Методика разработки управленческих решений»	Сетка часов для очного отделения, специальность 060400			Сетка часов для очно- заочного отделения, специальность 060400		
		Всего	В том числе		Всего	В том числе	
			лекц.	практ.		лекц.	практ.
III	<b>ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
1	Виды капитала	3	1	1	1	0,5	1
2	Цена капитала как фактор выбора источника финансирования	2	1	1	1	0,5	0,5
3	Средневзвешенная цена капитала и график предельной цены капитала как фактор выбора источника финансирования	1	1	1	1	0,5	0
4	Эффект финансового рычага как фактор выбора источника финансирования	2	1	1	1	0,5	0,5
IV	<b>ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Бюджет капиталовложений: основные понятия	3	0,5	2,5	1	0,5	0,5
2	Критерии эффективности капиталовложений	3	0,5	2,5	1	0,5	0,5
3	Совместное использование графика инвестиционных возможностей и графика предельной цены капитала как критерий принятия решений по формированию оптимального бюджета капиталовложений	2	1	1	1	1	0
V	<b>ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЩИМИ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Взаимосвязь показателя операционного рычага и рентабельности	4	1	3	2	1,5	0,5
2	Принятие решений по оптимизации уровня прибыли за счет управления компенсирующими факторами	4	1	3	1	0,5	0,5
Всего по курсу		34	16	18	18	10	8
Форма контроля		Зачет			Зачет		



## II. ПРОГРАММА КУРСА «МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

### ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС «МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

- 1.1. Содержание процесса управления
- 1.2. Основные подходы к управлению
- 1.3. Место решения в процессе управления
- 1.4. Классификация управленческих решений
- 1.5. Сущность управленческих решений

### ТЕМА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ

- 2.1. Решения в области ассортимента на основе показателя маржинального дохода
- 2.2. Решения об исключении продукта из ассортимента предприятия
- 2.3. Решения «Выпуск комплектующих или их приобретение», «Принять или отклонить специальный заказ»
- 2.4. Решения в области ассортимента на основе показателя маржинального дохода на единицу ограничивающего фактора

### ТЕМА 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАПИТАЛА

- 3.1. Виды капитала
- 3.2. Цена капитала как фактор выбора источника финансирования
- 3.3. Средневзвешенная цена капитала и график предельной цены капитала как фактор выбора источника финансирования
- 3.4. Эффект финансового рычага как фактор выбора источника финансирования

### ТЕМА 4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОБЛАСТИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ

- 4.1. Бюджет капиталовложений: основные понятия
- 4.2. Критерии эффективности капиталовложений
- 4.3. Совместное использование графика инвестиционных возможностей и графика предельной цены капитала как критерий принятия решений по формированию оптимального бюджета капиталовложений

### ТЕМА 5. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЩИМИ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 5.1. Взаимосвязь показателя операционного рычага и рентабельности
- 5.2. Принятие решений по оптимизации уровня прибыли за счет управления компенсирующими факторами

**III. ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО КУРСУ  
«МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**  
(для студентов очной формы обучения)

СЕМИНАР 1–5. Аналитическая отчетность предприятия (Приложения 1, 2)

- Аналитический баланс предприятия
- Состав и динамика изменения активов и пассивов
- Анализ доходов и расходов предприятия

СЕМИНАР 6. Анализ производственных затрат предприятия

- Анализ фактических затрат на производство продукции
- Анализ состава переменных и постоянных затрат предприятия

СЕМИНАР 7. Характеристика основных финансово-экономических показателей предприятия

- Основные финансово-экономические показатели предприятия
- Построение графика объемов производства и продаж

СЕМИНАР 8. Показатели эффективности управленческих решений

- Анализ ресурсов, затрат и результатов деятельности предприятия
- Расчет показателей эффективности принятия управленческих решений

СЕМИНАР 9. Аналитическая записка по результатам анализа эффективности принятия управленческих решений (Приложение 3)

- Принятие управленческого решения в 2012 году на основе данных 2011 года
- Принятие управленческого решения в 2012 году на основе данных 2011 года
- Оценка эффективности управленческих решений в 2011–2022 гг.

**IV. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО КУРСУ «МЕТОДИКА  
РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

1. Процесс принятия решения
2. Классификация управленческих решений
3. Сущность управленческих решений
4. Подходы к управлению
5. Принятие решения на основе показателя маржинального дохода
6. Решение «Продолжить выпуск комплектующих своими силами или покупать их на стороне»
7. Решение об установлении цен на дополнительно выпущенную продукцию
8. Решение «Принять или отклонить специальный заказ»
9. Решение об исключении продукта из ассортимента
10. Решение о выборе структуры капитала
11. График предельной цены капитала
12. Решение касательно бюджета капиталовложений
13. График инвестиционных возможностей
14. Решения по выбору оптимального бюджета капиталовложений
15. Совместное использование графиков инвестиционных возможностей и предельной цены капитала
16. Расчет операционных рычагов по базовым факторам
17. Связь операционного рычага с рентабельностью
18. Решения, направленные на управление базовыми факторами, влияющими на величину прибыли
19. Решение о наращивании объемов производства
20. Критерии оценки эффективности принятых управленческих решений

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

Тема «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ»

1. *Голубков Е.П.* Сущность и характерные особенности управленческих решений // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 2. С. 38.
2. *Карданская Н.Л.* Основы принятия управленческих решений: учеб. пособие. М.: Русская деловая литература, 1998. С. 288.
3. *Кулагин О.А.* Принятие решений в организациях. СПб.: Сентябрь, 2001. С. 148.
4. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения: учебник. М.: Дело, 2002. С. 392.
5. *Миддлтон Д.* Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений. М.: Аудит, 1997. С. 408.
6. *Мосейко В.* Финансовая оценка принимаемых решений в среднем и малом бизнесе // Предпринимательство. 2001. № 6. С. 92–101.
7. *Рапопорт Б.М.* Оптимизация управленческих решений. М.: Теис, 2001. С. 264.
8. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений. М.: КноРус, 2001. С. 384.
9. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. С. 271.
10. *Ширяев Д.* Сбор и обработка информации для принятия управленческих решений // Открытые системы. 2001. № 4. С. 58–61.

## Тема «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. *Ананькина Е.А., Данилочкина Н.Г.* Управление затратами. М.: ПРИОР, 1998. С. 64.
2. Антикризисное управление: учеб. пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. М.: ПРИОР, 1998. С. 432.
3. *Ефимова О.В.* Финансовый анализ. М.: Бухгалтерский учет, 1998. С. 320.
4. Задачи финансового менеджмента: учеб. пособие для студ. вузов / под ред. Л.А. Муравья, В.А. Яковлева. М.: Финансы ЮНИТИ, 1998. С. 248.
5. *Ковалев И.А.* Финансовый анализ: управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 1995. С. 432.
6. *Козловский В.А.* и др. Производственный и операционный менеджмент. СПб.: Специальная литература, 1998. С. 216.
7. *Крейнина М.Н.* Цели и задачи финансового менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 5. С. 110–113.
8. *Крейнина М.Н.* Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ. М.: АО «ДиС». 1994. С. 256.
9. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). М.: ИНФРА-М, 2000. С. 96.
10. *Райан Б.* Стратегический учет для руководителя / пер. с англ.; под ред. В.А. Микрюкова. М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. С. 616.
11. *Черевко А.С., Евдошенко С.Е.* Эффективность работы предприятия: моногр. Челябинск, 2001. С. 144.
12. *Чернов В.А.* Операционный анализ и градация затрат в финансовой оценке и прогнозировании работы предприятий // Финансовая газета. 1998. № 51. С. 6–7.
13. *Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С.* Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 207.
14. *Юревич М.В., Черевко А.С., Евланова Н.А.* Финансовый анализ преуспевающего предприятия. Челябинск, 1999. С. 96.

ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА  
ИНДИВИДУАЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАДАНИЯ

**Уральский государственный лесотехнический университет**  
**Кафедра менеджмента и внешнеэкономической деятельности**

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ УЧЕБНОЕ ЗАДАНИЕ**  
**по дисциплине специализации «Менеджмент»**

**РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В**  
**ФИНАНСОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Авторская разработка  
преподавателя Н.А. Шпак

Информация о студенте			
ФИО	<i>Иванов Иван Иванович</i>		
Специальность	БУ	ФК	
Форма обучения	Очная √	Очно-заочная	Заочная √
Курс, группа	<i>(номер группы)</i>		

Екатеринбург  
2012

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ПРИМЕР ПОСТРОЕНИЯ ГРАФИКА: АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ АКТИВОВ И ПАССИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ (с. 12 индивидуального учебного задания)



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ПРИМЕР ПОСТРОЕНИЯ ГРАФИКОВ НА С. 12, 13, 15 ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ

