

ТЕМА 7. АНАЛІЗ РЕЛЕВАНТНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1. Релевантність облікової інформації в процесі прийняття управлінських рішень
2. Аналіз варіантів альтернативних рішень
3. Оптимальне використання ресурсів за умов обмежень

Питання 1. Релевантність облікової інформації в процесі прийняття управлінських рішень

Рішення - це основний продукт (результат) управлінської діяльності



Прийняття рішення – цілеспрямований вибір кількох альтернативних варіантів такої дії, що забезпечує досягнення обраної мети (цілі) або розв’язання певної проблеми.

Основні завдання (рішення) управління виробництвом

1) видатки на матеріали, сировину, персонал тощо;



2) утримання обладнання;



3) кількість виготовленої продукції;



4) якість і надійність продукту:



5) вчасність доставки;



6) капіталовкладення та їх окупність;



7) гнучкість у разі зміни продукту;



8) гнучкість зміни обсягів виробництва.



Етапи процесу підготовки і прийняття рішення:

1) вибір мети (цілі);



2) визначення можливих варіантів дії;



3) збирання даних про альтернативи;



4) аналіз кількісних показників з урахуванням якісних факторів;



5) власне прийняття рішення.



Сутність релевантності інформації

Релевантність ([англ. relevance](#)) — міра відповідності отримуваного результату бажаному

Для вибору кращого варіанту рішень, порівнюють витрати і доходи та визначають прибуток (або збиток), що його забезпечує

Для аналізу альтернативних варіантів рішення беруть лише **релевантні доходи і витрати**, тобто такі, які можуть бути змінені внаслідок прийняття рішення.

Зміненими ж можуть бути лише доходи і витрати, які стосуються майбутнього, а ті, що мали місце в минулому, вже ніякими управлінськими рішеннями не можна змінити.

! Отже, минулі витрати не можуть бути релевантними.

Критерії визнання інформації (даних) релевантною:

- 1) має різне значення для різних альтернатив;
- 2) безпосередньо пов'язана з конкретною альтернативою;
- 3) стосується певного майбутнього рішення;
- 4) може вплинути на рішення;
- 5) враховується;
- 6) являє собою майбутні грошові потоки, відмінні для різних альтернативних рішень;
- 7) обмежена альтернативними рішеннями.

Види доходів та витрат в процесі прийняття альтернативних рішень

Релевантними є витрати і доходи, які можуть бути змінені внаслідок прийняття управлінського рішення.

(! Релевантні витрати і доходи становлять кількісний елемент релевантної інформації)

Витрати і доходи, що становитимуть різницю між альтернативними рішеннями, називають **диференціальними** витратами і доходами відповідно.

Дійсні витрати – це витрати, що виникають внаслідок сплати грошей.

Альтернативні витрати – максимальна вигода, що втрачається, коли вибір одного наряду дії вимагає відмовитися від альтернативного рішення.

Приклад визначення релевантних витрат при прийнятті альтернативного рішення

Підприємство вирішує питання стосовно придбання чи взяття в оренду сільськогосподарської техніки.

Мета – визначити величину релевантних витрат.

Умова. Площа обробітку ґрунту – 200 га.

| Витрати | За умови придбання | За умови оренди |
|--------------------------|--|--|
| Вартість техніки | 250 000 грн. | - |
| Орендна плата | - | 200 грн. * 1 га обробітку ґрунту = 200*200 = 40 000 грн. |
| Оплата праці тракториста | 2 500 грн. за обробіток | 2 500 грн. за обробіток |
| ПММ | 1000 грн. | 1000 грн. |
| Амортизація | 250 000 грн./10 років = 25 000 грн. / 12 міс. = 2 083 грн. | - |
| Ремонт | 5% від вартості на рік (12 500 грн.) | - |
| Разом витрат | 268 083 грн. (витрат у собівартості – 18 083 грн.) | 43 500 грн. – у складі собівартості |
| Дохід від оренди техніки | 150 грн. * 1 га. * 150 га. = 22 500 | - |

2. Аналіз варіантів альтернативних рішень

Найпоширенішими є рішення щодо:

- 1) спеціального замовлення;
- 2) розширення чи скорочення діяльності;
- 3) виготовлення напівфабрикатів у власному виробництві чи придбання їх на стороні;
- 4) методу визначення ціни продукту (послуги).

Аналіз більшості проблем альтернативного вибору
включає такі етапи:

- 1) визначення проблеми (постановка задачі);
- 2) відбір можливих варіантів вирішення даної проблеми;
- 3) вимірювання і оцінка кількісних наслідків для кожного варіанту;
- 4) виявлення та дослідження наслідків, які не можуть бути виміряні кількісно, їх оцінка стосовно один одного та стосовно тих наслідків, що виражені кількісно;
- 5) прийняття рішення.

Рішення щодо спеціального замовлення



прийняття або відмова від одноразового замовлення на виготовлення продукції (надання послуг)



Для прийняття рішення щодо спеціального замовлення необхідно визначити собівартість виробництва одиниці продукції, яка базується на релевантних витратах, та порівняти її з ціною, що пропонується. При цьому релевантними можуть бути як постійні, так і змінні витрати. У разі, якщо ціна спеціального замовлення більша, ніж релевантні виробничі витрати на одиницю продукції, спеціальне замовлення слід прийняти.

Рішення щодо розширення чи скорочення діяльності

Передбачає вибір певного сегмента діяльності та проведення аналізу доцільності розширення або скорочення обсягу його



діяльності



Необхідність рішення стосовно скорочення діяльності найчастіше виникає за наявності у підприємства збиткового сегмента, оскільки традиційно вважається, що ліквідування такого сегмента та (або) заміна його іншим сегментом збільшить прибуток підприємства в цілому.



для прийняття зазначеного типу рішення необхідно з'ясувати, чи покриває збитковий сегмент свої власні витрати. При цьому «критичним» кількісним показником, який обґрунтовує необхідність його ліквідації, можна вважати відсутність у нього маржинального доходу. Звідси, релевантними будуть дані про всі прямі витрати сегмента, тобто як змінні, так і постійні, які безпосередньо пов'язані з ним.

Рішення щодо виготовлення напівфабрикатів у власному виробництві чи придбання їх на стороні

Полягає у встановленні більш вигідних умов діяльності підприємства та визначенні величини можливої економії витрат



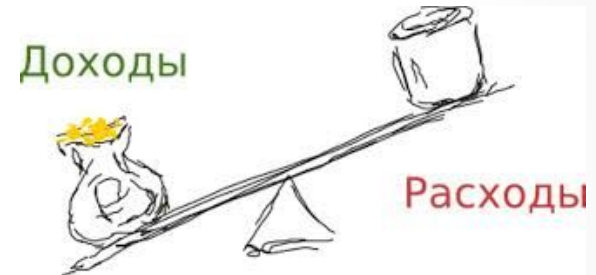
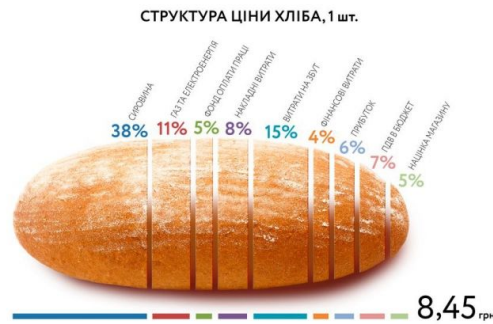
Для прийняття рішення стосовно виготовлення напівфабрикатів у власному виробництві чи придбання їх на стороні необхідно порівняти ціну придбання одного напівфабрикату з витратами на його виготовлення власними силами.



При цьому релевантними даними будуть: купівельна ціна за одиницю, змінні витрати на виробництво одиниці та частка постійних виробничих витрат, якої можна уникнути.

Рішення щодо ціноутворення

Прибутковість діяльності безпосередньо залежить від установлення оптимальної ціни продажу за існуючих величини витрат, комбінації та обсягу продажу



↓
(аналіз «витрати-обсяг-прибуток»)



Питання 3. Оптимальне використання ресурсів за умов обмежень

Сутність обмеження використання ресурсів
Обмеження – це чинники, що обмежують виробництво або реалізацію продукції(послуг)

Прикладами обмежень є:

- 1) попит на продукцію;
- 2) робоча сила;
- 3) матеріальні ресурси;
- 4) виробнича потужність;
- 5) грошові кошти тощо.

Діючи за умов існуючих обмежень, підприємство змушене обирати ті види продукції або послуг, виробництво яких найвигідніше.

У зв'язку з цим необхідно вирішити, які продукти або послуги є найприбутковішими.

Класифікація обмежень за кількістю чинників:

| Одне обмеження | Два обмеження | Кілька обмежень |
|--|---|---|
| <p>аналіз заради оптимального використання ресурсів підприємства базується на показнику маржинального доходу на одиницю обмежувального чинника</p> | <p>аналіз виконується шляхом побудови та розв'язання системи лінійних рівнянь з двома невідомими або графічним методом.</p> | <p>аналіз здійснюють за допомогою лінійного програмування – математичного методу, використовуваний для оптимізації виробничої діяльності шляхом розв'язання серії наявних рівнянь лінійних обмежень</p> |