

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки та управління**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

з навчальної дисципліни «Управлінський облік»  
обов'язковий компонент  
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Облік і аудит**

**За темою № 9 - Аналіз релевантності інформації для прийняття  
управлінських рішень**

**Харків 2021**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол від 23.09.21 № 8

**СХВАЛЕНО**

Методичною радою  
Кременчуцького льотного  
коледжу Харківського  
національного університету  
внутрішніх справ  
Протокол від 22.09.21 № 2

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та соціально-  
економічних дисциплін  
Протокол від 22.09.21 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від  
31.08.2021 № 1

**Розробники:** викладач циклової комісії економіки та управління, к.е.н.,  
спеціаліст вищої категорії, викладач - методист, Пушкар О. І.

**Рецензенти:**

1. Голова циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н.,  
спеціаліст вищої категорії, викладач-методист Цимбалістова О.А.
2. Професор кафедри бізнес адміністрування, маркетингу і туризму  
Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського,  
д.е.н., професор Дружиніна В.В.

### **План лекції:**

- 9.1. Загальна характеристика управлінських рішень
- 9.2. Поняття релевантності інформації
- 9.3. Прийняття поточних управлінських рішень
- 9.4. Прийняття інвестиційних рішень

### **Рекомендована література:**

#### **Основна:**

- 1.1 Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999р. №996-XIV
- 1.2 Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом МФУ від 31.12.1999р. №318
- 1.3 Садовська І.Б., Божидарник Т.В. Бухгалтерський облік: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2013
- 1.4 Фаріон І.Д., Писаренко Т.М. Управлінський облік: Підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2012

#### **Додаткова**

- 2.1 Атамас П.Й. Управлінський облік: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2009
- 2.2 Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник. - К.: Скарб, 2006
- 2.3 Лень В.С. Управлінський облік: Навчальний посібник. - К.: «Знання - Прес», 2006
- 2.4 Нападовська Л.В. Управлінський облік. - К.: КНТУ, 2008

#### **Інформаційні ресурси в Інтернеті:**

- 1. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/a#Find>
- 2. Всеукраїнська професійна газета «Все про бухгалтерський облік». Режим доступу: <http://www.vobu.com.ua/ukr>
- 3. Видавнича група «Баланс клуб». Режим доступу: <https://balance.ua/ua/news/>

### **Текст лекції:**

#### **9.1. Загальна характеристика управлінських рішень**

Значну частину робочого часу менеджер витрачає на прийняття різних управлінських рішень. Ці рішення можуть стосуватися як довгострокових

перспектив розвитку підприємства так і поточних проблем, що виникають у процесі господарської діяльності.

Довгострокові або стратегічні рішення пов'язані з майбутніми можливостями які прогнозуються і які потребують конкретних кроків сьогодні або найближчого часу. Об'єктом таких рішень зазвичай є інвестиції для збільшення виробничих потужностей, розробка нових виробів, вихід на нові ринки збуту тощо.

Поряд зі стратегічними рішеннями, менеджери приймають рішення, пов'язані з використанням ресурсів у процесі поточної діяльності. Такі рішення називають короткостроковими або операційними.

Об'єктом короткострокових рішень можуть бути ціна і обсяг реалізації продукції, прийняття спеціальних замовлень, скорочення або розширення виробництва певних виробів.

Отже, **прийняття рішення** – це цілеспрямований вибір з кількох альтернативних варіантів такої дії, що забезпечує досягнення обраної мети або розв'язання певної проблеми.

Процес підготовки і прийняття рішення містить кілька етапів:

1. Вибір мети (постановка проблеми). Для фірм, що займаються комерційною діяльністю такою метою може бути максимізація прибутку або майбутніх грошових надходжень, завоювання лідерства на ринку тощо. Для некомерційних організацій метою здебільшого є забезпечення власними послугами споживачів у межах наявних ресурсів.

Для некомерційних організацій метою здебільшого є забезпечення власними послугами споживачів у межах наявних ресурсів.

На шляху до обраної мети компанія зустрічається з різними проблемами, тому завданням менеджера є правильний вибір мети діяльності і чітке усвідомлення наявних проблем.

2. Визначення можливих варіантів дії для досягнення поставленої мети або розв'язання певної проблеми. Це передбачає дослідження всіх можливих варіантів дій, які можуть бути обрані але на практиці розглядають лише декілька основних альтернатив.

Це передбачає дослідження всіх можливих варіантів дій, які можуть бути обрані але на практиці розглядають лише декілька основних альтернатив.

Наприклад: Для збільшення прибутку компанія може розглядати такі альтернативи:

- а) розробляти новий вибір для існуючих ринків;
- б) розробляти новий виріб для нових ринків;
- в) шукати нових ринків для існуючих виробів.

3. Збирання даних про альтернативи. На цьому етапі завданням бухгалтера є забезпечення менеджера такою інформацією, яка може використовуватися для прийняття управлінських рішень. Облікова інформація має бути релевантною, своєчасно і достовірною.

## 9.2. Поняття релевантності інформації

Релевантною є та інформація, що може вплинути на рішення менеджера.

Оскільки значна частина рішень, пов'язана з аналізом витрат і доходів, та аналізують перш за все релевантні витрати і доходи, які можуть бути змінені внаслідок прийняття рішення (майбутні витрати і доходи). Витрати і доходи, що мали місце в минулому вже не можуть бути змінені внаслідок прийняття рішення, варіанти якого розглядаються сьогодні.

Витрати і доходи, що становлять різницю між альтернативними рішеннями називають **диференціальними витратами та доходами**.

Отже, релевантними є тільки майбутні диференціальні витрати і доходи.

Розглядаючи різні варіанти рішень слід враховувати не лише дійсні (реальні) але й альтернативні витрати.

**Дійсні витрати** – це такі, які потребують сплату грошей або витрачання інших активів. Вони відображаються в бухгалтерських регістрах в міру їх виникнення.

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

Визначення і оцінка релевантних витрат залежить від конкретної ситуації та ускладнюється наявністю варіантів.

5. Прийняття рішення. Релевантні витрати і доходи становлять кількісний елемент релевантної інформації. Але в процесі підготовки рішення потрібно брати до уваги також якісні фактори.

Отже, завдання бухгалтера аналітика зібрати і проаналізувати всі релевантні показники рішення з урахуванням якісних факторів.

## 9.3. Прийняття поточних управлінських рішень

Аналізуючи ситуації, що виникають у процесі поточної діяльності менеджери постійно мають справу з вибором серед альтернативних рішень. Типовими прикладами таких ситуацій є рішення:

- а) про спеціальне замовлення;
- б) про розширення, скорочення чи ліквідацію певного сегменту діяльності;
- в) виробляти чи купувати окремі компоненти продукції;
- г) продавати чи обробляти.

Вибір серед кількох варіантів оптимального рішення здійснюють на підставі диференціального аналізу релевантної інформації.

Диференціальний аналіз передбачає визначення і зіставлення диференціальних доходів і витрат.

Диференціальний прибуток = диференціальний дохід – диференціальні витрати.

Приклад. Торговельне підприємство має такі показники діяльності:

Показники	Тис, грн.
1. Дохід від продажу (50000 одиниць за ціною 20 грн.)	1000000
2. Витрати обігу:	
- реклама	100000
- з/п	80000
- відрядження	50000
- оренда	10000

В наступному періоді передбачається собівартість товару 12 грн./один.

Збільшення витрат:

- на рекламу – на 30%;
- на відрядження – на 10%;
- на оплату праці – на 15000 грн.;

Очікуваний обсяг продажу на новому ринку – 20000 одиниць.

Очікуваний диференціальний дохід:

$$20000 \times 20 \text{ грн.} = 400000 \text{ грн.}$$

Диференціальні витрати:

- с/в товару:  $12 \times 20000 = 240000$  грн.;
- реклама:  $100000 \times 0,3 = 30000$  грн.;
- відрядження:  $50000 \times 0,1 = 5000$  грн.;
- з\п 15000

Разом: 290000 грн.

Диференціальний прибуток:  $400000 - 290000 = 110000$  грн.

Диференціальний аналіз охоплює лише додаткові грошові потоки, тобто грошові надходження та грошові видатки.

#### 9.4 Прийняття інвестиційних рішень

Всі підприємства у тій чи іншій мірі пов'язані з інвестиційною діяльністю. Прийняття рішень за інвестиційними проектами ускладнюється різними факторами: вид інвестицій, вартість інвестиційного проекту; різноманітність доступних проектів; обмеженість фінансових ресурсів, доступних для інвестування, ризик, пов'язаний з прийняттям того чи іншого рішення.

В цілому, всі рішення можна класифікувати наступним чином:

- 1) обов'язкові інвестиції, тобто ті, які необхідні, щоб фірма могла продовжувати свою діяльність;
- 2) рішення, спрямовані на зниження видатків;
- 3) рішення про придбання фінансових активів;
- 4) рішення про освоєння нових ринків та послуг;
- 5) рішення про придбання НМА.

Прийняття рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних формалізованих та неформалізованих методів та критеріїв. Ступінь їх сполучення визначається різними обставинами, у тому числі і тим з них, наскільки менеджер

ознайомлений з наявним апаратом, який може бути застосованим у тому чи іншому конкретному випадку. У вітчизняній та іноземній практиці є цілий ряд формалізованих методів, за допомогою яких розрахунки можуть служити основою для прийняття рішень в сфері інвестиційної політики.

#### Критерії прийняття інвестиційних рішень:

1. Критерії, які дозволяють оцінити реальність проекту:
  - нормативні критерії (правові), тобто норми національного, міжнародного права, вимоги стандартів, конвенцій, патентоможливості тощо;
  - ресурсні критерії за видами:
  - науково-технічні критерії;
  - технологічні критерії;
  - виробничі критерії;
  - обсяг та джерела фінансових ресурсів;
2. Кількісні критерії, які дозволяють оцінити доцільність реалізації проекту:
  - відповідність мети проекту на довгу перспективу цілям розвитку інвестиційного середовища;
  - ризики та фінансові наслідки (чи ведуть вони додатково до інвестиційних видатків або зниження очікуваного обсягу виробництва, ціни чи продажу);
  - ступінь стійкості проекту;
  - ймовірність проектування сценарію та стану інвестиційного середовища.
3. Кількісні критерії (фінансово-економічні), які дозволяють вибрати із тих проектів, реалізація яких доцільна (критерії сприйняття):
  - вартість проекту;
  - чиста поточна вартість;
  - прибуток;
  - рентабельність;
  - внутрішня норма прибутку;
  - період окупності;
  - чутливість прибутку до горизонту (строку) планування.

#### Правила прийняття інвестиційних рішень:

1. Інвестувати грошові кошти у виробництво чи цінні папери має сенс тільки якщо можна отримати чистий прибуток вище, ніж від зберігання грошей у банку;
2. Інвестувати кошти має сенс тільки якщо рентабельність інвестицій більше темпів росту інфляції;
3. Інвестувати має сенс тільки у найбільш рентабельні з урахуванням дисконтування проекти.

Таким чином, рішення про інвестування в проект приймається, якщо він задовольняє наступним критеріям:

- дешевизна проекту;
- мінімізація ризику інфляційних втрат;

- короткість строку окупності;
- стабільність чи концентрація надходжень;
- висока рентабельність як така та після дисконтування;
- відсутність більш вигідних альтернатив.

На практиці обираються проекти не стільки більш прибуткові та найменш ризиковані, скільки ті, які краще за всі вписуються у стратегію фірми.

### **Питання для самоконтролю:**

1. Які критерії визначення релевантності інформації?
2. Назвіть правила для прийняття поточних рішень.
3. Яка послідовність дій у процесі прийняття оперативних управлінських рішень?
4. Які існують варіанти альтернативних рішень?
5. Як проводиться аналіз варіантів альтернативних рішень?
6. Яка інформація є релевантною для прийняття рішення щодо розширення або звуження сегмента?
7. Яка різниця між поточними і стратегічними рішеннями?
8. Назвіть методи інвестиційних розрахунків.
9. Оцінка ефективності інвестицій.
10. Які критерії вибору оптимального рішення щодо варіантів інвестування?