

УДК 330

**СУТНІСТЬ РЕЛЕВАНТНОГО ПІДХОДУ ПРИ ФОРМУВАННІ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**ЛІБА Н.С., НАЗАРЕНКО Є.Є.  
Мукачівський державний університет

*В статті розглянуто науково-теоретичні основи формування та визначення релевантності в прийнятті управлінських рішень. Встановлено, що релевантний підхід дозволяє в процесі прийняття управлінського рішення сконцентрувати увагу тільки на релевантній інформації, що при значних обсягах інформації дозволяє полегшити і прискорити процес формування ефективного управлінського рішення.*

***Ключові слова:** управлінське рішення, релевантність інформації, релевантні доходи, релевантні витрати.*

**Постановка проблеми.** За сучасних умов розвитку трансформаційних процесів, що відбуваються в економіці, і стрімким розвитком ринкових відносин надзвичайно актуальними є питання застосування управлінських технологій, які дозволяють мобілізувати управлінський потенціал суб'єктів господарювання та досягати високого рівня конкурентоспроможності. Питання ефективності управління та раціоналізації управлінських рішень є одним з основних завдань управління підприємством, проте вони не мають однозначних рішень, а тому необхідність теоретичного обґрунтування моделювання управлінських рішень зумовлює актуальність розробки та впровадження релевантності управлінських процесів, які сприятимуть максимізації ефективності прийняття управлінських рішень на підприємствах [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості прийняття управлінських рішень в цілому та, зокрема, процес їх розроблення, розглядалися у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Особливе місце варто віднести науковим працям Проценко В. М. [4], Фаріон В. Д. [5], Голов С. Ф. [1], Корецький М. Х. [2], Шило В. П. [6], Садовська І. Б. [3], Пушкар М. С.

**Формування цілей статті.** Метою даної статті є визначення релевантності інформації та формування управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняття управлінських рішень — це один із найважливіших етапів управлінської діяльності, оскільки він формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників.

Аналіз функцій управлінських рішень, їх чітка, обґрунтована класифікація мають важливе значення для розробки наукових основ побудови апарату управління, визначення його структури і ступеня централізації і децентралізації, встановлення кола прав і обов'язків структурних ланок (відділів, секторів, груп). Ці рішення можуть стосуватися як довгострокових перспектив розвитку підприємства, так і поточних проблем, що виникають у процесі господарської діяльності.

Довгострокові або стратегічні рішення, це рішення, які пов'язані з майбутніми можливостями, які прогножуються, і потребують конкретних кроків сьогодні або ж найближчим часом. Об'єктом таких рішень зазвичай є інвестиції з метою збільшення виробничих потужностей, опанування нових ринків, розробка нових виробів, тощо. Поряд із стратегічними рішеннями (керівники) менеджери приймають рішення, пов'язані з використанням ресурсів у процесі операційної діяльності. Такі рішення називають коротостроковими або поточними. Вони стосуються головним чином нижчого та середнього рівнів управління. Об'єктом таких рішень можуть бути ціна продукції, скорочення або розширення обсягів виробництва певних виробів, прийняття спеціальних замовлень.

Здебільшого прийняття рішення передбачає вибір з кількох можливих варіантів того, який найкращим чином уможливіє досягнення необхідних результатів. Альтернативний вибір рішень означає наявність декількох можливих варіантів поведінки, з яких керівник обирає той, який, на його думку, є кращим. У багатьох випадках такий вибір робиться інтуїтивно, на підставі власної ерудиції, досвіду, без кількісного вимірювання і оцінки переваг та недоліків окремих варіантів. Дана думка висвітлена і у праці відомого дослідника і економіста Друкера, який говорить, що «керівникові перш ніж прийняти рішення потрібно ознайомитися з якомога більшою кількістю думок. Рішення має базуватися на думках, а не на фактах, оскільки останні часто дуже складно встановлювати; вони не рідко заводять у глухий кут, їх завжди можна підтасувати». У той же час у багатьох випадках можна передбачити окремі наслідки кожної альтернативи, привести їх до кількісного виразу та порівняти одержані числові характеристики, що дає можливість об'єктивно оцінити кожен з варіантів і обрати найкращий.

Для вибору кращого варіанта, зазвичай, прирівнюють доходи і витрати, тобто визначають величину прибутку чи збитку, які можуть бути отримані підприємством в ході реалізації того чи іншого управлінського рішення.

Рішення – це вибір одного із можливих альтернативних варіантів, спрямованого на досягнення поставленої мети. Управлінські рішення бувають організаційні, економічні, технічні, соціальні та інші. Рішення можуть відноситися до підприємства в цілому, так і бути пов'язаними з конкретним питанням (виконанням плану цехом, раціональне використання ресурсів).

Прийняття рішень – це основа діяльності організації. Від якості розроблення та реалізації управлінських рішень залежить ефективність використання матеріальних, фінансових, людських, енергетичних та інформаційних ресурсів певної організації [2].

Отже, прийняття рішення – це цілеспрямований вибір з кількох альтернативних варіантів, що забезпечували б досягнення обраної мети або розв'язання певної проблеми.

Результатом обраного рішення має бути якась дія. Можна дійти висновку, що «прийняття рішень» означає процес, завдяки якому обирається лінія поведінки як вирішення певної проблеми. Тут ключовими поняттями виступають процес, вибір, лінія поведінки, проблема і вирішення. Отже, існують дві умови ухвалення рішення – визначення проблеми і вибір рішення.

Процес підготовки й прийняття рішень складається з декількох етапів, а саме:

1. Вибір мети (постановка проблеми) – на шляху обраної мети, організація, при її реалізації може зіткнутися з різними проблемами, що потребують розв'язання. У зв'язку з цим завданням менеджера є правильний вибір мети діяльності й чітке усвідомлення наявних та можливих проблем в ході її реалізації;

2. Визначення можливих варіантів дій – передбачає дослідження всіх можливих варіантів дій на основі наявних альтернатив, які можуть бути обрані для досягнення поставлених завдань;

3. Збирання даних про альтернативи;

4. Аналіз кількісних показників з урахуванням якісних факторів;

5. Прийняття рішення.

Процес прийняття управлінських рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій та операцій. Кількість і якість прийняття рішень залежить від керівника, ситуації, стилю керівництва, культури організації. Важливо, щоб кожний керівник, враховуючи ситуацію та свій стиль управління, міг прийняти найефективніше рішення[5].

Також, для ефективного управління підприємством і його структурними підрозділами в умовах коли постійно змінюється кон'юнктура і розвивається конкуренція, необхідна своєчасна і достовірна інформація. Інформація – це такі дані, які дають можливість конкретному користувачу підвищити ступінь своєї поінформованості. У відповідності до цього інформація повинна відповідати певним вимогам.

Таку інформацію дає бухгалтерський облік, як основний засіб накопичення інформації, яка необхідна для регулювання виробничого процесу, а також як необхідного елемента процесу розробки і реалізації управлінського рішення

Значна увага приділяється якості управлінської інформації, ступінь релевантності якої відображає можливість ефективного її використання. Завданням бухгалтера є забезпечення менеджера такою інформацією. Облікова інформація, що використовується для прийняття управлінських рішень, повинна бути релевантною, своєчасною та достовірною.

Релевантність означає, що дані бухгалтерського обліку мають задовольняти конкретні інформаційні потреби користувачів. У системі бухгалтерського обліку накопичується багато інформації, але це не означає, що ця вся інформація буде корисною для менеджера. Релевантною є тільки та інформація, що може вплинути на рішення менеджера. При цьому інформація має надаватися менеджеру вчасно, оскільки з часом вона втрачає свою цінність та актуальність. Дані бухгалтерського обліку, що складають основу прийняття того чи іншого управлінського рішення не повинні містити помилок чи суб'єктивних оцінок. Таким чином, роль бухгалтера в процесі підготовки рішення полягає у своєчасному забезпеченні менеджера достовірною і релевантною інформацією, що є однією з основних умов для прийняття найбільш ефективного управлінського рішення. Ці рішення можуть стосуватися як довгострокових перспектив розвитку підприємства, так і поточних, таких, що виникають в процесі господарської діяльності. Прийняття рішення передбачає вибір з кількох можливих варіантів (альтернатив), що найкращим чином забезпечить досягнення поставлених результатів [1].

Переважає більшість авторів виділяє такі ознаки релевантності:

- пов'язані з відповідною альтернативою і можуть вплинути на прийняття рішень, тобто для різних рішень релевантні дані будуть різні;
- стосуються лише майбутнього, тобто їх можна уникнути при виборі однієї з альтернатив.

Отже, під час оцінювання існуючих альтернатив ті доходи та витрати, які зростатимуть або зменшуватимуться в результаті прийняття управлінського рішення, є релевантними. Відповідно, показники, на які прийняте рішення не впливає, вважаються не релевантними і до уваги не беруться.

Включення нерелевантної інформації або ігнорування будь-яких релевантних даних може призвести до таких наслідків:

1. Прийняття помилкового рішення в результаті викривлення інформації, яка описує проблемну ситуацію, щодо якої слід прийняти рішення (рішення керівництва буде засновано на невірних даних і, в кінцевому рахунку, прийняті рішення виявляться невірними);

2. Зниження оперативності та підвищення трудомісткості процесу прийняття рішення, тобто відсутнє викривлення інформації, хоча керівник отримує зайву інформацію, яка збільшує час для прийняття управлінського рішення.

Релевантний підхід дозволяє в процесі прийняття управлінського рішення сконцентрувати увагу тільки на релевантній інформації, що при значних обсягах інформації дозволяє полегшити і прискорити процес вироблення найкращого рішення.

Це дає змогу розширити існуючий в науковій літературі спектр вимог до управлінських рішень необхідністю їх відповідності вимогам релевантності:

1. Ефективність. Під ефективністю зв'язку слід розуміти ступінь її впливу на досягнення кінцевої мети функціонування підприємства як економічної системи. При цьому синергійний ефект не зводиться до простої суми одиничних ефектів. Отримати сукупний ефект можна шляхом додаткових управлінських рішень тактичного рівня, що спрямовані на перебудову структури зв'язків між елементами більш загальної системи.

2. Економічність. Під нею розуміється мінімізація витрат по проектуванню зв'язків.

3. Своєчасність. Розуміється забезпечення реалізації зв'язків в нормативні терміни, що диктуються технологією виробництва, внутрісистемними процесами управління на оперативному рівні. Своєчасність зв'язку може іноді вести до його здорожчання, але буде сприяти підвищенню на виході системи.

4. Надійність зв'язку означає ступінь його стійкості.

5. Ступінь реальності втілення управлінських рішень.

6. Релевантність.

Необхідно зазначити, що окрім відбору найбільш актуальної інформації однією з важливих характеристик релевантної інформації в прийнятті оптимальних управлінських і фінансових рішень необхідно відзначити пошук альтернативних варіантів дій, де важливо щоб керівництво компанії мало змогу своєчасно виявляти потенційні можливості і загрози, що виникають у навколишньому середовищі, в якій вона діє, і оперативно вживати необхідних заходів для захисту компанії від несподіванок, які можуть мати місце в майбутньому. Саме на цьому етапі прораховуються і розглядаються релевантні витрати.

Релевантною може бути тільки інформація, що відноситься до майбутнього управлінського рішення. Релевантна інформація не має змоги впливати на минулі події чи фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання, проте, вона є необхідною для формування основної бази для прогнозування величини і поведінки майбутніх витрат.

Оскільки значна частина управлінських рішень пов'язана з аналізом доходів і витрат то в науковій практиці розрізняють релевантні доходи, такі що можуть бути змінені внаслідок прийняття рішення, та релевантні затрати – затрати майбутніх періодів, які є результатом прийнятого рішення і впливають на грошові потоки. Така інформація характеризує додаткові вигоди й втрати, пов'язані з діями щодо вибору однієї з альтернатив [6]. Критерії релевантності доходів і витрат наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Критерії релевантності доходів і витрат**

Релевантні доходи і витрати	Нерелевантні доходи і витрати
1. Доходи і витрати можуть мати місце в майбутньому, різні для альтернативних рішень	1. Доходи і витрати вже мали місце в минулому та однакові для альтернативних рішень
2. Доходи і витрати можуть бути змінені внаслідок рішення	2. Доходи і витрати не можуть бути змінені внаслідок рішення

Найчастіше релевантними є змінні витрати, тому що основна частина операційних рішень пов'язана зі зміною обсягу діяльності. Так якщо керівництво розглядає можливість випуску додаткової партії певного виду товару, то для цього необхідно придбати і додаткові матеріали. Але інколи змінні витрати вважають не

релевантними. Наприклад у випадку, якщо матеріали для виготовлення певного виду продукції у звітному періоді вже наявні на момент прийняття рішення про випуск додаткової партії, тобто інформація буде не релевантною, тому що витрати виникли в минулому. Ознаку релевантності можуть набути й постійні витрати, зокрема їх частина, яку можна класифікувати як прямі витрати стосовно певного сегмента підрозділу. Їх виникнення залежить від того чи працює підрозділ. При цьому вони є додатковими, а отже, й релевантними [3].

До релевантних витрат можна віднести:

- майбутні маржинальні витрати;
- додаткові витрати – різниця між витратами різних варіантів дій;
- альтернативні витрати – це втрачена вигода при виборі одного варіанта і відмова від іншого.

До нерелевантних витрат зазвичай відносять:

- вичерпані витрати, які здійснило підприємство у минулому, до виникнення питання про прийняття нинішнього операційного рішення. Наприклад, величина балансової вартості обладнання не зміниться, хоч який би варіант майбутніх дій не обрало підприємство. Такі витрати вже не можна змінити, і вони не впливатимуть на майбутнє рішення;

- немонетарні затрати (такими затратами є амортизація);

- майбутні витрати, виникнення яких пов'язано з іншим рішенням, прийнятим у минулому. Подібні витрати можуть бути як грошовими, так і не грошовими, наприклад, відсотки з отриманого кредиту, орендна плата, розподілені постійні виробничі витрати. Отже, ці витрати, хоч і виникли в майбутньому, проте їх значення завжди буде однаковим за будь-якого обраного альтернативного варіанта.

Процес впровадження елементів релевантності в моделюванні управлінських рішень засновано на переробці вхідної інформації у результативну інформацію, використану для прийняття рішення. В організаційних системах управління здійснюється на основі обробки, головним чином, економічної інформації в обсязі, необхідному і достатньому для вирішення управлінських завдань.

**Висновки.** Отже, проведене теоретичне дослідження дозволило зробити висновок, що релевантний підхід, має в своїй основі зосередження уваги лише на релевантній інформації в процесі прийняття управлінського рішення, а при значному обсязі інформації дозволяє полегшити та прискорити процес прийняття найкращого рішення. Фактичні дані не є релевантними і не є корисними при прийнятті рішення. Така інформація не потребує розгляду при виборі альтернативних варіантів. Проте дані минулих періодів щодо витрат необхідні як основна база для планування величини та поведінки майбутніх витрат.

Міра релевантності інформації значною мірою впливає на ефективність та доцільність прийнятого управлінського рішення, яке представлене сукупністю різних альтернатив та залежить від результатів, які повинні бути досягнуті внаслідок його впровадження. Релевантність інформації для прийняття управлінських рішень є запорукою знаходження оптимальної альтернативи, пов'язаної з визначенням доходів і витрат компанії, майбутній приріст грошових коштів, величина яких залежить від розглянутих варіантів рішення.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник / С. Ф. Голов, – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
2. Корецький М. Х. Управлінський облік: навч. посібник // М. Х. Корецький, Н. В. Дацій, Л. В. Пельтек – К.: Центр учбової літератури, 2007 — 296 с.
3. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік [текст]: навч. посіб. // І. Б. Садовська, Т. В. Божидарнік, К. Є. Нагірська. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 688 с.

4. Проценко В. М. Формування управлінських рішень на основі релевантного підходу [Текст] / В. М. Проценко / Економіка та управління підприємствами. – 2013. – № 4 (24). – с. 131-138.
5. Фаріон І. Д. Управлінський облік: підручник // І. Д. Фаріон, Т. М. Писаренко – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 792 с.
6. Шило В. П. Управлінський облік: теорія та практика: навчально – практичний посібник // В. П. Шило, С. Б. Ільїна, В. А. Шепелюк, І. І. Криштопа. – К.: Кондор, 2012 р. – 303 с.

#### **АННОТАЦИЯ**

#### **СУЩНОСТЬ РЕЛЕВАНТНОГО ПОДХОДА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*В статье рассмотрены научно-теоретические основы формирования и определения релевантности в принятии управленческих решений. Установлено, что релевантный подход позволяет в процессе принятия управленческого решения сконцентрировать внимание только на релевантной информации, что при значительных объемах информации позволяет облегчить и ускорить процесс формирования эффективного управленческого решения.*

*Ключевые слова:* управленческое решение, релевантность информации, релевантные доходы, релевантные расходы.

#### **THE SUMMARY**

#### **ESSENCE OF RELEVANT APPROACH IS AT FORMING OF ADMINISTRATIVE DECISIONS**

*In the article theoretical bases of forming and determination of relevancy are considered in the acceptance of administrative decisions. It is set that relevant approach allows in the process of acceptance of administrative decision to pay attention only on relevant information that at the considerable volumes of information allows facilitating and accelerating the process of forming of effective administrative decision.*

*Key words:* administrative decision, to relevance information, relevant profits, relevant charges.

УДК 647

### **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ОBOB'ЯЗКОВА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**ПОПОВИЧ В.І., СЕНИНА К.О.**  
Мукачівський державний університет

*У статті виділено основні об'єкти процесу обліково-аналітичного забезпечення підприємства, його основні завдання та на основі цього запропоновано шляхи удосконалення обліково-аналітичного забезпечення даного процесу, важливим етапом освоєння сутності якого є аналіз досвіду та напрацювань обліково-аналітичної школи та чітке розуміння завдань та потреб, що стоять перед системою бухгалтерського обліку і аналізу в умовах ринкової економіки.*

Обліково-аналітичний механізм до ринкової економіки в основному був направлений на планово-економічну систему. Вимоги апарату управління із часом стали все більш вимогливими до інформації не тільки аналітичного характеру, а й облікового, що вплинуло на покращення зведено-аналітичної інформації. Чим ширший обсяг зведено-аналітичної інформації, тим більше можливостей у керівництва для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В сучасних умовах світового соціально-економічного розвитку особливо важливим стало інформаційне забезпечення процесу управління, що полягає в отриманні й обробці інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень. Перед органом управління стоїть завдання одержання інформації, її обробки, а також генерування і передавання нової похідної інформації у вигляді керуючих впливів. Такі впливи