

## **Тема 7. Аналіз релевантності інформації для прийняття управлінських рішень**

### **План**

7.1 Поняття релевантності та важливість якісних факторів.

7.2 Аналіз релевантності інформації для прийняття управлінських рішень.

#### **7.1 Поняття релевантності та важливість якісних факторів**

При ухваленні рішення значимі для нього тільки ті витрати й надходження, величина яких залежить від прийнятого рішення. Такі витрати й надходження називаються релевантними, тобто прийнятими в розрахунок. Витрати й надходження, величина яких не залежить від прийнятого рішення, є нерелевантними й тому не враховуються при ухваленні рішення. Таким чином, релевантними фінансовими параметрами, аналізованими в процесі ухвалення рішення, є майбутні потоки готівки, величина яких залежить від розглянутих альтернативних варіантів. Інакше кажучи, у розрахунок повинні прийматися тільки прирістні потоки коштів, а потоки, незмінні при будь-якому варіанті, є нерелевантними для розглянутого рішення. Оскільки при ухваленні рішення вибір майбутнього варіанта дій робиться з декількох альтернатив і нічого не можна зробити, щоб змінити минуле, то минулі витрати є нерелевантними для розглянутого рішення. Розберемо випадок, коли людині необхідно зробити вибір між покупкою проїзного квитка на місяць для проїзду залізницею й використанням для тих же поїздок особистої автомашини. Припустимо, що ця людина в будь-якому разі буде власником автомобіля, незалежно від того, буде вона ним користуватися або вибере варіант поїздок на поїзді. У цьому випадку витрати, пов'язані із загальним обслуговуванням автомобіля, сплатою податку на транспортні засоби й страхуванням, є нерелевантними, бо вони залишаються тими самими при будь-якому варіанті поїздок цієї людини. Однак витрати на бензин

релевантні, оскільки змінюються залежно від того, який використовується вид транспорту.

Ті фактори, які не можуть бути виражені в грошовому вимірі, класифікуються як якісні. Прикладом такого фактора може служити зниження дисципліни праці працівників у результаті надлишку виробленої продукції й подальшого ухвалення рішення про закриття частини виробництва. Дуже важливо, щоб якісні фактори в процесі ухвалення рішення враховувалися керівництвом, адже в протилежному випадку зростає небезпека віддати перевагу невірному рішенням.

Наприклад, витрати на самостійне виробництво якогось компонента компанією можуть бути вищі, ніж витрати на його закупівлю в зовнішнього постачальника. Однак рішення закупувати цей компонент на стороні може призвести до закриття частини виробництва в самій компанії. У результаті цього рішення можуть з'явитися надлишок робочої сили, погіршення в організації загальної атмосфери й в остаточному підсумку - зниження продуктивності праці. Крім того, компанія стане більш залежною від зовнішнього постачальника, що може призвести до збільшення ціни на свою продукцію й / або не завжди здійснювати її поставки у визначений строк. Якщо це трапиться, то задоволення потреби замовників самої компанії виявиться під загрозою, що у свою чергу приведе до втрати довіри до компанії з боку її замовників і зниженню обсягу реалізації продукції в майбутньому.

Моральні аспекти, пов'язані із працею й поведінням працівників, і втрату довіри замовника неможливо виразити у вартісних показниках, однак бухгалтер зобов'язаний поряд з поданням релевантної кількісної фінансової інформації привернути увагу керівництва й до якісних факторів, які швидше за все вплинуть на майбутню рентабельність. В умовах, подібних тим, які наведені в прикладі, керівництво компанії повинне оцінити ймовірність того, що постачальник може в майбутньому порушити свої зобов'язання з постачання, і можливий вплив цих подій на взаємини компанії зі своїми

замовниками. Якщо постачальників даного компонента багато, а на продукцію компанії повторних замовлень не передбачається, то надавати великого значення якісному факторові немає необхідності. І навпаки, якщо якийсь компонент надходить тільки від одного постачальника й компанія розраховує на повторні замовлення від своїх замовників, то якісний фактор стає дуже важливим. В останньому випадку компанія може прийти до думки, що економія на витратах при покупці компонента в зовнішнього постачальника недостатня для того, щоб покрити можливий ризик за якісним фактором.

Там, де це можливо, якісні фактори варто виражати в кількісних показниках, нехай навіть і невартісних. Прикладами таких перетворень є збільшення (у відсотковому вираженні) кількості запізнень поставок замовлених компонентів для нового виробничого процесу в строк; скорочення строку, протягом якого замовник готовий очікувати виконання своїх вимог; зниження числа бракованих одиниць продукції, доставлених замовникові в результаті інвестицій у контроль якості продукції, що випускається.

## **7.2 Аналіз релевантності інформації для прийняття управлінських рішень**

Приклад 1. Прийняття спеціальних рішень про ціни реалізації продукції. У деяких випадках компанія повинна ухвалити рішення щодо ціноутворення, що виходить за межі її основного ринку. Найчастіше це пов'язане з разовими контрактами за цінами нижче тих, які домінують на ринку. Розглянемо інформацію, представлену в прикладі 1.

Приклад 1. Компанія А виготовляє одяг і реалізує свою продукцію безпосередньо компаніям, що займаються її роздрібним продажем. Один із цехів Компанії А випускає футболки. Виробнича потужність цеху дорівнює 50 000 футболок на місяць. Через припинення роботи на цьому ринку одного

з найбільших її замовників у Компанії А з'явилися надлишкові потужності. Тому очікується, що впродовж наступного кварталу місячне виробництво й реалізація футболок складуть тільки 35 000 од. при ціні однієї футболки в 40 ум.од. Нижче наведені дані про очікувані витрати й надходження на наступний місяць при обсязі виробництва в 35 000 футболок (таблиця 7.1).

Таблиця 7.1 – Вхідні дані

Показники	Усього, ум.од.	На одиницю продукції, ум.од.
Праця основних працівників	420 000	12
Основні виробничі матеріали	280 000	8
Змінні виробничі накладні витрати	70000	2
Незмінні виробничі накладні витрати	280 000	8
Маркетингові витрати	105 000	3
Загальні витрати	1 155 000	33
Реалізація	1 400 000	40
Прибуток	245 000	7

Компанія А очікує, що на її продукцію згодом відбудеться зростання попиту й думає, що надлишок виробничих потужностей - явище тимчасове. Одна з компаній, чий бізнес пов'язаний з індустрією відпочинку й розваг, запропонувала купувати в Компанії А 3000 футболок щомісяця протягом трьох наступних місяців за ціною 20ум.од. за футболку. Ця компанія сама буде забирати футболки з фабрики Компанії А, і на це замовлення не буде потрібно ніяких маркетингових і дистриб'юторських витрат.

Однак наступних замовлень від зазначеної компанії не очікується. Разом з тим ця компанія вимагає, щоб на замовлених футболках був її логотип. Для цього Компанії А буде потрібно додатково витратити по 1ум.од. на кожну футболку. Чи треба за таких умов погоджуватися на пропозиції Компанії А?

На перший погляд справа виглядає так, немов замовлення варто відкинути, оскільки запропонована ціна менша, ніж загальні витрати в 33 ум.од. Однак вивчення оцінок витрат показує, що протягом наступного кварталу витрати на працю основних працівників, виробничі (тобто змінні)

постійні накладні витрати й витрати на маркетинг залишаються тими ж самими, незалежно від того, буде замовлення прийняте або відхилене. Отже, зазначені види витрат є для розглянутого рішення нерелевантними. До іншої категорії ставляться витрати на основні виробничі матеріали, змінні виробничі накладні витрати й витрати, пов'язані з нанесенням на футболки логотипа замовника, які, якщо замовлення буде прийнятий, будуть іншими, тобто для даного рішення вони є релевантними.

Для подання релевантних витрат і релевантної інформації можуть використовуватися різні підходи. Інформація про витрати може бути представлена так, що в неї будуть входити як релевантні, так і нерелевантні витрати й надходження для всіх розглянутих альтернативних варіантів. Якщо в цьому підході враховуються ті витрати, які залишаються незмінними в результаті ухвалення рішення (для цього прикладу - праця основних працівників, виробничі незмінні накладні витрати й витрати на маркетинг) у всіх розглянутих варіантах, то стосовно прийнятого рішення це робить їх нерелевантними.

У таблиці 7.2 ця інформація показана в колонках (1) і (2). Альтернативно можна показувати інформацію про витрати в колонках (1) і (2), при цьому нерелевантні витрати й надходження виключаються, оскільки вони ідентичні для обох варіантів. Третій підхід - представляють тільки релевантні (диференційні) витрати. Цей підхід показаний у таблиці 7.2 у колонці (3). Всі ці методи показують, що компанія виявиться в більш вигідному фінансовому становищі на 27 000 ум.од. на місяць, якщо вона прийме замовлення.

Однак перш ніж давати рекомендації про прийняття замовлення, необхідно розглянути чотири основних фактори. Більша частина з них пов'язана з припущенням, що довгострокових наслідків від прийняття пропозиції про разову ціну реалізації по 20 ум.од. за футболку не існує.

По-перше, передбачається, що майбутня ціна реалізації не буде залежати від продажу частини продукції за ціною, що нижче існуючої на

ринку в цей час. Якщо це припущення некоректне, тоді суперники можуть удатися до такої ж практики зниження цін реалізації, намагаючись завантажити свої вільні виробничі потужності.

Це може привести до зниження ринкової ціни в цілому, що у свою чергу зумовить зниження прибутку від майбутніх продажів. Зниження майбутніх прибутків може виявитися більшим, ніж короткострокові надходження, отримані в результаті прийняття разового замовлення із ціною реалізації нижче

Таблиця 7.2 - Оцінювання тримісячного замовлення від компанії, бізнес якої пов'язаний з індустрією відпочинку й розваг

Показники	(1) Не приймати замовлення, ум.од. на місяць	(2) Прийняти замовлення, ум.од. на місяць	(3) Різниця (релевантні витрати) ум.од. на місяць
Праця основних працівників	420 000	420 000	-
Основні виробничі матеріали	280 000	304000	24 000
Змінні виробничі накладні витрати	70000	76 000	6000
Виробничі незмінні накладні витрати	280 000	280 000	-
Нашивка на футболки логотипа замовника	-	3000	3000
Витрати на маркетинг	105 000	105 000	-
Загальні витрати	1 155 000	1 188 000	33 000
Реалізація	1 400 000	1460000	60 000
Прибуток за місяць	245 000	272 000	27 000

від ринкової. З огляду на те, що Компанія А знайшла замовника на іншому ринку, тобто того, хто не діє на тому ринку, де компанія працює постійно, імовірність, що дане замовлення вплине на поточну ринкову ціну, мала.

Однак, якби замовник був із тих, хто обслуговується на звичайному роздрібному ринку, то могла б виникнути реальна небезпека того, що поточна ринкова ціна піддається тиску.

По-друге, рішення прийняти розглянуте замовлення перешкоджає компанії прийняттю інших замовлень, які можуть бути отримані протягом часу його виконання. Інакше кажучи, передбачається, що за розглянутий період часу більше вигідних пропозицій компанія не одержить.

По-третє, передбачається, що ресурси компанії не можуть бути використані краще й не зможуть забезпечити внеску в прибуток вище 27 000 ум.од. на місяць.

І нарешті, передбачається, що постійні витрати для розглянутого періоду є неминучими, тобто ми виходимо з того, що витрати на основних працівників і постійні накладні витрати в короткостроковому плані не можуть бути знижені. Або вони взагалі зберігаються, очікуючи майбутнього підвищеного попиту, що, як припускає керівництво компанії, виявиться в найближчому майбутньому.

Дуже важливо, щоб при ухваленні рішення велика увага була приділена фінансовій інформації. При оцінюванні собівартості товарно-матеріальних запасів футболки повинні оцінюватися з урахуванням виробничих витрат в 30 ум.од. Однак використання цих же витрат для іншої мети може привести до того, що буде прийняте неправильне рішення. Для прийняття рішень значимими є тільки майбутні витрати й тому розглядатися повинні тільки вони. Отже, витрати, що розраховуються з урахуванням задоволення вимог, необхідних для оцінювання собівартості товарно-матеріальних запасів, у цьому випадку застосовуватися не повинні.

Намагаючись визначити, які витрати є для конкретного рішення релевантними, можна виявити, що в одній ситуації витрати будуть релевантними, а в іншій – ті ж самі витрати будуть нерелевантними. При розгляді прикладу 1 ми виходили з припущення, що витрати на працю основних працівників є нерелевантними. Передбачається, що компанія хоче зберегти працівників, очікуючи різкого підвищення попиту на свою продукцію, і тому витрати за цією статтею залишаться тими ж самими, незалежно від того, буде прийняте замовлення чи компанія його відкине. Як варіант, Компанія А може мати угоду із працівниками, у якій передбачається, що вони повинні повідомлятися про звільнення за три місяці. Отже, навіть якщо Компанія А не очікує підвищення попиту на свою продукцію, заробітна плата основних працівників протягом трьох місяців (поки буде виконуватися

замовлення) залишаться постійними витратами. Однак тепер розглянемо, що ввійде до складу релевантних витрат, якщо праця основних працівників складається із праці людей, яких наймають на роботу щодня. У цій ситуації праця основних працівників переходить у категорію релевантних витрат, оскільки витрати за цією статтею, якщо замовлення буде відкинутий, понесені не будуть.

Таким чином, віднесення витрат до категорії релевантних значною мірою залежить від ситуації. Як уже сказано вище, в одному випадку конкретні витрати можуть бути релевантними, а в іншому - ні. Тому скласти список витрат, які будуть завжди релевантними, неможливо. У кожному випадку необхідно виходити з того, що в категорію релевантних витрат варто включати ті майбутні витрати, які змінюються залежно від обраного варіанту дій. При визначенні того, яка витрата є релевантною, важливо з'ясувати, до яких змін вона призведе. Бухгалтер повинен бути обізнаний про всі аспекти, що мають відношення до прийнятого рішення, і розуміти всі деталі змін, що відбуваються в результаті обраного варіанта дій, що дозволить йому відбирати для подання керівництву компанії тільки значиму, тобто релевантну фінансову інформацію.

Приклад 2. Рішення про асортимент продукції при обмеженнях на потужність. У короткостроковому плані попит на продукцію може перевищувати поточну виробничу потужність. Наприклад, вихід продукції може бути обмежений наявністю кваліфікованих працівників, матеріалів, устаткування. Якщо попит на продукцію перевищує виробничу потужність компанії, варто виявити, що обмежує можливості збільшення виходу продукції. Такі рідкісні ресурси називаються обмежуючими факторами. Протягом короткого проміжку часу малоймовірно, що виробничі обмеження можна усунути або придбати додаткові ресурси. Якщо з'являються обмежуючі фактори, прибуток буде максимальний, коли забезпечується одержання найбільшого внеску в прибуток за обмежуючим фактором (рідкісному ресурсу).



Rhine Autos - великий європейський виробник автомобілів. Один із цехів його заводу постачає компоненти компаніям, зайнятим в автомобільній галузі. Нижче наведена інформація (таблиця 7.3) про прогнозований попит і виробничу потужність на наступний квартал за трьома компонентами, які випускаються в цьому цеху.

Через поломку одного з устаткування спеціального призначення виробнича потужність обмежена за звітний період 12 000 год. роботи устаткування, що залишилося, а цього недостатньо, щоб задовольнити загальний попит на продукцію. Необхідно дати рекомендації з асортиментів продукції, що повинна випускатися в цей період за умов, що створилися.

Таблиця 7.3 – Вхідні дані для аналізу

Показники	Компонент X	Компонент Y	Компонент Z
Внесок у прибуток на одиницю продукції, ум.од.	12	10	6
Робота устаткування на одиницю продукції, год.	6	2	1
Оцінюваний попит на продукцію, од.	2000	2000	2000
Необхідний час роботи устаткування у квартал, год.	12 000	4000	2000

У цій ситуації здатність компанії збільшити вихід продукції й потік чистих надходжень коштів обмежена в короткостроковому плані наявним у неї устаткуванням. Можна припустити при аналізі наданої інформації, що компанія повинна віддати перевагу випуску компонента X, оскільки він забезпечує найбільший внесок у прибуток на кожному продану одиницю. Однак це припущення неправильно. Для випуску кожної одиниці компонента X потрібно 6 год. роботи устаткування, у той час, як компоненти Y і Z вимагають тільки 2 і 1 год. відповідно. Зосередившись на випуску компонентів Y і Z, компанія може реалізувати по 2000 од. кожного компонента й при цьому мати деяку потужність для випуску компонента X.

Якщо ж компанія буде випускати компонент X, вона зможе задовольнити запит тільки по цьому компоненті, але в неї не залишиться виробничих потужностей для випуску компонентів Y і Z. Спосіб, за допомогою якого можна визначити оптимальний план виробництва, полягає в обчисленні внеску в прибуток на кожний обмежуючий фактор. Для кожного компонента, а потім ранжируванні компонентів для того, щоб визначити максимальну рентабельність.

Використовуючи дані розглянутого приклада, одержимо наступний результат (таблиця 7.4).

Таблиця 7.4 – Розрахунок внеску

Показник	Компонент X	Компонент Y	Компонент Z
Внесок у прибуток на одиницю продукції, ум.од.	12	10	6
Робота устаткування на од. продукції, год.	6	2	1
Внесок у прибуток на годину роботи устаткування, ум.од.	2	5	6
Ранжирування по внеску	3	2	1

Тепер компанія може розподілити 12 000 наявних годин роботи устаткування відповідно до отриманого ранжирування. Перший вибір повинен бути зроблений з погляду того, щоб випустити якнайбільше компонента 2. Максимальна реалізація становить 2000 од., тому виробництво цієї кількості компонента 2 потребує 2000 год. устаткування. У результаті залишиться 10 000 невикористаних годин. При другому виборі варіанта дій варто визначити, скільки можна випустити компонента Y. Максимальний попит у 2000 од. цього компонента потребує виділення на його виробництво 4000 год. роботи устаткування. Таким чином, випуск компонентів Z і Y потребує 6000 год., що залишає 6000 год. для виготовлення компонента X, як результат цех може випустити цього компонента 1000 од.

Тепер представимо розподіл обмеженого числа годин роботи устаткування в узагальненому вигляді (таблиця 7.5).

Таблиця 7.5 - Розподіл обмеженої кількості годин роботи устаткування

Виробництво	Використання устаткування, год.	Залишок часу роботи устаткування, год.
2000 ед. продукту Z	2000	10000
2000 ед. продукту Y	4000	6000
1000 ед. продукту X	6000	-

У результаті реалізації такої програми виробництва загальний внесок у прибуток буде наступним:

- 2000 од. продукту Z по бум.од. внеску в прибуток на одиницю продукції 12 000ум.од.;
- 2000 од. продукту Y по 10ум.од. внеску в прибуток на одиницю продукції 20 000ум.од.;
- 1000 од. продукту X по 12ум.од. внеску в прибуток на одиницю продукції 12 000ум.од.

Загальний внесок у прибуток - 44 000ум.од.

Завжди варто пам'ятати, що необхідно враховувати й інші кількісні фактори, перш ніж остаточно вибрати виробничу програму. Наприклад, у результаті прийняття деяких рішень можуть бути загублені відносини з важливими замовниками, що призведе до зниження майбутніх реалізацій продукції, якщо в розглянутому прикладі компанія виявиться не здатною постачати всі три компоненти, скажімо, 150-ти своїм постійним замовникам. Труднощі можуть виникнути при застосуванні запропонованої процедури, коли рідкісний ресурс не обмежується. Цей підхід не може бути застосований, якщо, наприклад, годинники праці працівників також виявляються рідкісними ресурсами і внесок на години роботи працівників при ранжируванні, наприклад, для продукту Y, виявляється більш значимим, ніж для продуктів X і Z. При ситуації, коли кілька ресурсів виявляються рідкісними, необхідно скористатися методами лінійного програмування, що дозволяють вибрати оптимальну програму виробництва в цих умовах.

Підхід, описаний вище, може також використовуватися й у невиробничих організаціях. Наприклад, у великому британському магазині роздрібної торгівлі обмежуючим фактором є місце розташування товарів. Магазин максимізує свій короткостроковий прибуток, розподіляючи місце на полках для товарів на основі внеску кожного із цих товарів на одиницю площі полиць.

Приклад 3. Прийняття рішень про заміну устаткування: незалежність від минулих витрат. Заміна устаткування - це капіталовкладення або довгострокове рішення, що вимагає застосування процедур дисконтування потоків коштів. Один з аспектів рішень, пов'язаних із заміною активів, пов'язаний з балансовою вартістю (вартістю активу за винятком амортизації) старого устаткування. Ця проблема, як відомо, часто викликає труднощі, однак правильний підхід до неї ґрунтується на застосуванні принципів релевантних витрат (минулі або безповоротні витрати для ухвалення рішення є нерелевантними). На прикладі 3 покажемо нерелевантність балансової вартості старого устаткування при прийнятті рішень про його заміну. Припустимо, що тут 1 ум.од. грошових надходжень або платежів у рік 1 еквівалентний 1 ум.од. грошових надходжень або платежів, скажімо, у рік 3. Таке припущення насправді буде некоректним, однак, роблячи таке припущення на цьому етапі, можна спростити проблему заміщення й зосередити увагу на балансовій вартості старого устаткування з погляду рішення про його заміну.

Підрозділ Rhine Autos придбав три роки тому устаткування за 180 000 ум.од. Його амортизація розраховується методом рівномірного нарахування виходячи із тривалості використання цього устаткування протягом шести років і нульової ліквідаційної вартості. Поточна вартість цього устаткування дорівнює 90 000 ум.од., а час, що залишився для його використання - три роки. Керівник підрозділу в цей час розглядає варіант заміни цього устаткування новим, котре дозволить скоротити змінні виробничі витрати. Нове обладнання коштує 70 000 ум.од., а очікуваний

строк його використання - 3 роки при нульовій ліквідаційній вартості. Змінні виробничі витрати становлять 3ум.од. на одиницю продукції для старого устаткування та 2ум.од. - для нового. Відомо, що обидва види устаткування випускають по 20 000 од. продукції за рік, тому надходження від реалізації продукції для обох типів устаткування однакові. Поточна реалізаційна вартість старого устаткування дорівнює 40 000ум.од., а через три роки буде нульовою.

З аналізу даних прикладу 3 видно, що загальні витрати протягом трьох років для кожного варіанта будуть наступними (таблиця 7.6).

Із цих розрахунків видно, що балансова вартість старого устаткування для розглянутого рішення є нерелевантною. Балансові вартості нерелевантні тому, що відносяться до категорії безповоротних витрат і, отже, залишаються тими ж самими для будь-яких варіантів дій. Якщо наявне устаткування збережеться, амортизаційні відрахування протягом трьох років у розмірі

Таблиця 7.6 - Загальні витрати протягом трьох років для кожного варіанта

Показники	(1) Залишити старе устаткування , ум.од.	(2) Придбати нове обладнання, ум.од.	(3) Різниця (релевантні витрати надходження), ум.од. або
Змінні операційні витрати: 20 000 од. по 3ум.од. за од. протягом 3 років	180000		
20 000 од. по 2ум.од. за од. протягом 3 років		120000	(60 000)
Балансова вартість старого устаткування : річні амортизаційні відрахування за 3 роки загальна сума списання	90000	90000	
Реалізаційна вартість старого устаткування		(40 000)	(40 000)
Первісна закупівельна ціна нового обладнання		70000	70000
Загальні витрати	270000	240 000	30000

30 000ум.од. за рік будуть списуватися, а якщо буде придбане нове обладнання, то за один раз буде списано 90 000ум.од. Амортизаційні відрахування для нового обладнання в аналіз не включені, оскільки витрати на закупівлю устаткування вже включені в аналіз. Сума щорічних

амортизаційних відрахувань еквівалентна закупівельній вартості. Тому включення обох статей у розрахунки привело б до подвійного рахунку.

Наведений вище аналіз показує, що протягом трьох розглянутих років витрати на роботу нового обладнання менше, ніж на старе, на 30 000ум.од.. Знову є кілька різних методів подання цієї інформації, але вони всі свідчать, що вигідніше на 30 000ум.од. устаткування замінити. Ви можете представити інформацію, показану в колонках (1) і (2), як це зроблено вище, звичайно, упевнившись, що в них увійшли однакові значення нерелевантних витрат для всіх альтернативних варіантів. Замість цього можна представити в колонках (1) і (2) інформацію, що не включає нерелевантні витрати (90 000ум.од.), а можна показати тільки релевантні витрати або надходження, як це зроблено в колонці (3). Однак при використанні останнього підходу можливо виявити, що більш зручно переписати колонку (3) в такому вигляді:

Економія змінних операційних витрат (за 3 роки)	60000ум.од.
Надходження від реалізації старого устаткування	40000ум.од.
	100000ум.од.
Мінус закупівельна ціна нового обладнання	70000ум.од.
Економія в результаті придбання нового обладнання	30000ум.од.

Іноді менеджери можуть приймати неправильні рішення й не користуватися підходом на основі релевантних витрат, оскільки використовують у своїй роботі метод, що вимірює показники управлінської діяльності. Це основна проблема, що зустрічається при рішеннях про заміну устаткування. При такому підході для визначення прибутку при покупці нового обладнання замість того, щоб за один раз списувати 90 000ум.од., буде проведено 40 000ум.од. як надходження від старого устаткування й списано 50 000ум.од. як збитки від реалізації. Отже, якщо устаткування замінене, менеджер через рік після заміни зіткнеться із ситуацією, коли звіт про прибуток покаже зниження надходжень від реалізації в розмірі 50 000ум.од. Менеджер може з небажанням повідомити про це, особливо якщо саме він був ініціатором покупки нового обладнання. Більше того,

амортизаційні відрахування на нове обладнання можуть також ураховуватися як витрати в рік придбання цього устаткування. У результаті цього з'явиться набагато більше витрат, що приведе до зниження прибутку в рік придбання нового обладнання, якщо менеджер прийме правильне рішення й замінить устаткування. Негативний вплив на короткострокові прибутки при закупівлі нового обладнання буде компенсовано в наступні роки, однак, якщо менеджер приділяє підвищену увагу короткостроковим результатам, система вимірювання поточних показників може підштовхувати його заміну устаткування не проводити.