

О.В. Цуканова, канд. екон. наук (ХДУХТ, Харків)

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НАЯВНОСТІ ОБМЕЖУВАЛЬНИХ ЧИННИКІВ

У процесі прийняття рішень однією з найпоширеніших проблем є ситуації, коли для задоволення потенційного попиту підприємство має недостатньо ресурсів. В цих умовах необхідно прийняти правильне рішення, яке забезпечує найефективніше використання наявних ресурсів. Відсутність у достатньому обсязі того чи іншого ресурсу для випуску продукції відповідно до попиту на неї і є обмежувальним чинником.

Може бути лише один обмежувальний чинник, а також декілька обмежувальних ресурсів, з яких можуть встановлювати гранично допустимий рівень діяльності.

Прикладами обмежувальних чинників є: обсяг реалізації продукції, нестача робочої сили, відсутність достатньої кількості матеріальних ресурсів, виробнича потужність, фінансові ресурси.

Процес ухвалення рішення щодо обмежувальних чинників передбачає визначення маржинального доходу, який дає кожне найменування виробу на одиницю обмеженого ресурсу.

Розглянемо процес прийняття рішення при наявності обмежувальних чинників за даними ТОВ «Арсен» м. Харкова. ТОВ "Арсен" випускає два види виробів: картузи і панамы. Вихідні дані виробництва за квітень 2012 року наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – Вихідні дані ТОВ «Арсен» для аналізу беззбитковості з урахуванням обмежувального чинника

Показник	Каргуз	Панамы
Прямі матеріальні витрати, грн	2	5
Прямі трудові витрати, грн (4 грн за одну годину)	8	4
Прямі накладні витрати, грн	1	1
Всього змінних витрат, грн	11	10
Ціна продажу, грн	17	14
Очікуваний попит на товари в травні, грн	4500	7500

У травні прямі трудові витрати обмежені 12000 годинами. Постійні витрати складають 30000 грн.

Необхідно скласти виробничий план, який забезпечує максимальний прибуток.

Визначимо маржинальний дохід кожного найменування виробу в розрахунку на одиницю дефіцитного ресурсу, тобто на одну годину (табл. 2).

Таблиця 2 – Розрахунок маржинального доходу на одиницю обмежувального ресурсу

Показник	Каргузи	Панами
Ціна продажу, грн.	17	14
Змінні витрати на одиницю виробу, грн.	11	10
Маржинальний дохід на одиницю виробу, грн.	6	4
Трудомісткість одиниці виробу, год.	2	1
Маржинальний дохід на 1 год. (тобто на одиницю обмежувального чинника)	3	4

Із наведених даних видно, що маржинальний дохід на одиницю виробу у картуза складає 6 грн, а панами – 4 грн. Однак за час, необхідний для виготовлення одного картуза (2 год.), можна зробити 2 панами, тому що трудомісткість їх виготовлення становить 1 год. Оскільки дефіцитом є робоча сила, вигідніше виробляти панами, а не картузи. При цьому має бути враховано, що слід випустити стільки панам, скільки потребує попит, а залишок фонду робочого часу необхідно використати на виготовлення картузів (табл. 3).

Таблиця 3 – План виробництва і реалізації продукції

Виріб	Необхідна кількість годин	Наявна кількість годин	Черговість виготовлення	Виробництво (випуск), шт.	МД _{од} , грн	МД, грн	Постійні витрати, грн	Прибуток, грн
панами	7500	7500	1	7500	4	30000	×	×
картузи	9000	4500	2	2250 (4500/2)	6	13500	×	×
Усього	16500	12000				43500	30000	13500

Зроблені розрахунки показують, що підприємство при наявності обмежувального чинника може отримати прибуток в сумі 13500 грн, що стало можливим при використанні принципів змінного калькулювання.