

Один з напрямів розвитку аутсорсингу – забезпечення повноти і законності документації, чіткої фіксації всіх домовленостей, обговорення питань гарантій і фінансової звітності підрядчиків.

Отримати стабільну якість аутсорсингових послуг можна, якщо у аутсорсера є стандартні сервіси, масштабовані на велику кількість замовників. Унікальні послуги завжди матимуть варіації в області якості, в унікальному бізнесі стабільна якість – параметр швидше очікуваний і оцінний, чим керований і гарантований. Тому часто унікальні послуги оплачуються гонораром у разі успіху, а не фіксованим платежем в процесі надання послуг. Деякі аутсорсери намагаються протиставити стандартизації гнучкість: ми врахуємо всі ваші унікальні особливості. Але в аутсорсингу унікальність не є ключовим чинником. Якщо мова йде про економічно ефективний ресурс, то унікальність відходить на другий план. Допомогти досягти цієї ефективності неможливо, роблячи все. Немає аутсорсера, який би надавав унікальні рішення, при цьому якісно і дешево. Або він надає послуги маленькими партіями, але дорого, або великими партіями, обмежений (в розумних межах) набір, і дешево. Для аутсорсингу другий підхід набагато прийнятний, оскільки це ринок економічний.

УДК 658.14./17

А. М. ТКАЧЕНКО, М. В. ТЕЛИН
Запорожская государственная инженерная академия

СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Стаття присвячена аналізу та застосуванню системи бюджетування при прийнятті управлінських рішень. У статті наведено теоретичні викладки побудови системи бюджетування та практичні приклади її застосування на КП Запорізький титано-магнієвий комбінат.

The article is devoted to the analysis and application of budgeting system for management decisions. The article includes theoretical expositions over of development of the budgeting system and practical examples of its applications on Zaporizhzhya Titanium and Magnesium Complex.

В настоящее время предприятия столкнулись с проблемой значительного удорожания кредитных ресурсов ввиду мирового экономического кризиса. Отсутствие свободных денежных ресурсов, снижение покупательной способности потребителей и повышение конкуренции приводят к необходимости более тщательного планирования использования денежных ресурсов предприятия. Одним из способов контроля и планирования использования денежных ресурсов, позволяющим добиться конкурентных преимуществ в период кризисных явлений в экономике является бюджетирование.

Рассмотрим систему бюджетирования на примере деятельности запорожского титано-магниевого предприятия. Для простоты примем, что предприятие производит и продает один продукт, а именно титановую губку (ТГ). ЗТМК строил свой бюджет, исходя из результатов деятельности за прошлый год, общих экономических условий и ожидаемых объемов продаж в отрасли. Предприятие выпускает ТГ и планирует, чтобы вся продукция продавалась в тот же период, что и была произведена. В таблице 1 представлены результаты отклонений общего бюджета деятельности предприятия за месяц от фактических данных.

Таблица 1

Вариационный анализ общего бюджета деятельности ЗТМК за апрель 2008 г.

Показатель	Величина, грн
Реальный доход от оперативной деятельности	25 000
Доход от оперативной деятельности по бюджету	262 000
Отклонения дохода от оперативной деятельности по сравнению с бюджетом	237 000 (90,5 %)

Большинство управленцев не будут довольны значительными отклонениями от бюджета. Необходимо посмотреть по крайней мере на более детальный анализ бюджета (табл. 2). В ней знаком U обозначен нежелательный эффект, а знаком F – желательный.

Результаты таблицы 2 показывают, что анализ по таблице 1 явно недостаточен. Итак было продано только 10 000 единиц продукции вместо 12 000 по бюджету. Этот спад в продажах сопровождался падением переменных издержек, которые уменьшились только на 68 000 и составили 60,5 % от продаж вместо планируемых 55 %. Соответственно процент дохода составил 39,5 вместо 45 %. Таким образом, основной причиной провала предприятия в апреле является повышение переменных издержек на единицу продукции, низкая оперативность в принятии соответствующих решений управления.

Можно сказать, что в этом случае основной бюджет был статичным, так как не учитывал возможность изменения объема продаж. Статичный бюджет не подстраивается к изменению условий (объемов продаж, изменению издержек или других условий) в плановый период.

Результаты анализа детального бюджета за апрель 2008 г.

Показатель	Фактический результат, грн	%	Плановый бюджет (статический), грн	%	Отклонение по отношению к плановому бюджету, грн
Продажи, ед.	10 000	–	12 000	–	2 000 U
Выручка	1 850 000	100,0	2 160 000	100,0	310 000 U
Переменные издержки	1 120 000	60,5	1 188 000	55,0	68 000 F
Доход	730 000	39,5	972 000	45,0	242 000 U
Фиксированные издержки	705 000	38,1	710 000	32,9	5 000 F
Доход от оперативной деятельности	25 000	1,4	262 000	12,1	237 000 U

Гибкий (или вариабельный) бюджет подстраивается с целью изменения всех издержек на единицу продукции. Гибкий бюджет базируется на знании, как выручка или издержки ведут себя в диапазоне изменений [1, с. 397]. Таблица 3 показывает, как гибкий бюджет ЗТМК действует в диапазоне изменения продаж от 10 000 до 14 000 единиц.

Гибкий бюджет ЗТМК на апрель 2008 г. (грн)

Показатель	Бюджетная сумма на единицу	Уровень продаж, ед.		
		10 тыс.	12 тыс.	14 тыс.
Выручка	180	1 800 000	2 160 000	2 520 000
Переменные издержки:				
– основные материалы	60	600 000	720 000	840 000
– премия, зарплата	16	160 000	192 000	224 000
– накладные расходы	12	120 000	144 000	168 000
Переменные издержки производства	88	880 000	1 056 000	1 232 000
Переменные издержки накладные и на маркетинге	11	111 000	132 000	154 000
Полные переменные издержки	99	990 000	1 188 000	1 386 000
Соответствующий доход	81	810 000	972 000	1 134 000
Фиксированные издержки, в т.ч.:				
– производственные накладные и маркетинговые		434 000	434 000	434 000
– полные фиксированные издержки		710 000	710 000	710 000
– полные издержки		1 700 000	1 898 000	2 096 000
– оперативный доход		100 000	262 000	424 000

Так как действительные продажи будут, вероятно, отличаться от продаж по бюджету, гибкий бюджет лучше, чем статичный, потому что он представляет больше вариантов объемов продаж и дает лучшие шансы действовать правильно. Гибкий бюджет обеспечивает данные для изучения последствий изменения объемов выручки или издержек [2, с. 504]. Он помогает управленцу выбрать характер действий при планировании объема продаж, а также поможет при анализе фактических данных. Гибкий бюджет – путь выхода на уровень 2 анализа отклонений (см. табл. 4).

Таблица 4 показывает, что полные изменения объема продаж на уровне 2 ведут к снижению оперативного дохода на 162 000 грн по сравнению с ранее запланированным. Это происходит потому, что уменьшился объем продаж на 2 000 единиц. Если же управленец ориентировался в своей деятельности на статичный бюджет, то снижение оперативного дохода составило бы 237 000 грн.

Первые три колонки таблицы 4 посвящены сравнению фактических результатов (а именно, полной выручке и полным издержкам) с предложениями по гибкому бюджету. Расхождение может быть объяснено анализом на уровне 2. Во-первых, продажная цена изделия увеличилась с 180 грн до 185 грн, что дало увеличение выручки на 50 000 грн. Однако переменные издержки оказались выше запланированных на 130 000 грн. Несколько увеличились и постоянные издержки (на 5 000 грн.). Все это привело к снижению оперативного дохода на 75 000 грн., что, однако в три раза меньше, чем в том случае, если бы управленцы ЗТМК следовали статическому основному бюджету.

Сравнение фактических данных с бюджетными при разных видах бюджета (анализ 2 уровня), грн

Показатель	Фактический результат	Вариация от гибкого бюджета	Гибкий бюджет	Вариация объемов продаж	Статический бюджет
Продажи	10 000	–	10 000	2 000 U	12 000
Выручка	1 850 000	50 000 T	1 800 000	360 000 U	2 160 000
Переменные издержки	1 120 000	130 000 U	990 000	198 000 F	1 188 000
Доход	730 000	80 000 U	810 000	162 000 U	972 000
Фиксированные издержки	705 000	5 000 F	710 000	-	710 000
Оперативный доход	25 000	75 000 U	100 000	162 000 U	262 000
		_____ 75 000 U _____	_____ 162 000 U _____		
Полные отклонения при гибком бюджете				Полные отклонения объемов продаж	
		_____ 237 000 U _____		Полные отклонения при статическом бюджете	

Такую же методологию анализа можно использовать при вариациях цен на материалы, рабочую силу, общезаводских расходов, а также при использовании прогнозов изменения издержек.

Систематическое бюджетирование и отслеживание издержек на стадиях, производства, маркетинга, распределения и сервиса продукции дает важную информацию для управленца по его решениям о выводе продукта на рынок, ценообразованию на него и определению его относительной прибыльности. При этом имеет существенное значение сумма распределенных издержек по всем действиям от входной логистики до сервиса у потребителей [3, с. 175].

Исчисление, контроль и управление издержками становятся при умелом использовании стратегическим оружием в конкурентной борьбе фирмы и служит примером использования экономического инструментария при принятии управленческих решений.

Література

1. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Ника-Центр, 1998. – 544 с.
2. Бутинец Ф.Ф. Экономический анализ. Учебное пособие. – Житомир: Рута, 2003. – 680 с.
3. Коммерческое бюджетирование / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2003. – 368 с.
4. Самсонова Н.Ф. Финансовый менеджмент. – М.: Финансы, Юнити, 2002. – 495 с.
5. Добровольский Е.В. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.
6. Самочкин В.Н. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом / А.А. Калюкин, О.А. Тимофеева. – 2006. – № 2. – С. 10–18.

УДК 658.5.008.1+621

I. В. АЛЕКСЄЄВ, Т. О. СМІРНОВА, А. І. ХОМЕНКО
Національний університет "Львівська політехніка"

СИСТЕМА ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СЕРЕДОВИЩІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Досліджено можливості використання вейвлет-аналізу для побудови систем підтримки прийняття управлінських рішень в середовищі невизначеності. Показуються можливості вейвлет-аналізу на прикладі дослідження динаміки місячних обсягів реалізації машинобудівної продукції в Україні.

The article investigates the use of wavelet analysis to support construction of management decisions in an environment of uncertainty. It shows the features of wavelet analysis on the example of the dynamics of the monthly volume of machine building in Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються значною невизначеністю. Як наслідок більшість підприємств переглядають стратегії своєї діяльності. Отже, на підприємствах постійно відбувається процес адаптації до мінливих, невизначених умов середовища. Цей процес відбувається шляхом реалізації конкретних механізмів адаптації на підприємствах. На рис. 1 наведено дерево класифікації невизначеностей, запропоноване Пономарьовим О.С. [1, с. 112].