

бути визначений як різниця між загальним ефектом застосування певної композиції маркетингових інструментів і сумою ефектів, можливих для отримання в результаті їх нескоординованого використання. В прямуванні до максимізації синергічного ефекту основного значення набуває вмiле використання співвідношення компліментарності і взаємного зумовлення окремих складових комплексу маркетингу, а одночасним виключенням можливих суперечливостей між ними.

Відбір маркетингових інструментів залежить не тільки від виконуваних ним функцій, але також від можливості їх модифікації, а також тривалості викликаних наслідків. З цих причин слід розрізнити два види інструментів:

- гнучкі, які можна в відносно коротких проміжках часу змінювати (наприклад, засоби просування продажу, знижки, супутні послуги продажу, траси перевезень тощо), а також

- негнучкі, зміни яких вимагають тривалої підготовки і значних витрат праці (наприклад, канали дистрибуції, товарна політика).

Низька гнучкість і тривалість наслідків впливу деяких маркетингових інструментів викликають те, що пов'язані з ними рішення відносяться до сфери стратегічних рішень, як правило, пов'язаних з *інвестуванням в ринок*. Натомість рішення, які стосуються гнучких інструментів, з короткочасним впливом, складають сферу операційного маркетингу, орієнтованого на безпосереднє стимулювання поточного попиту. Пов'язується з цим відповідне диференціювання маркетингових витрат. Формування комплексу маркетингу у стратегічній сфері, як правило, вимагає фінансових витрат, ефективність яких розкривається в довгий період часу, а принаймні в період, який виходить поза стандартний розрахунковий рік. Натомість витрати, пов'язані зі створенням і впливом операційного комплексу маркетингу, повністю пов'язуються з поточними отримуваними надходженнями від продажу.

1). *Finansowe przesłanki decyzji marketingowych // Praca zbiorowa pod kierunkiem A.Czubaty, R.Niestroja. – Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2004. -200 s.*

УДК 338.984

А.М. Чушак-Голобородько

Національний університет «Львівська політехніка»

АВТОМАТИЗОВАНІ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ЯК ОДИН ІЗ СПОСОБІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

© А.М. Чушак-Голобородько, 2009

У тезах розглянуто важливість побудови на підприємствах якісних систем управління, які б відповідали світовим стандартам, базувались на сучасних управлінських технологіях і сприяли підвищенню результативності та ефективності функціонування підприємств та організацій. Розглянуто автоматизовані системи планування, як один з ефективних способів бюджетування на підприємстві. Наведено характеристику, переваги та недоліки цього методу, а також описано фактори, що вказують на необхідність застосування автоматизованих систем планування та бюджетування.

В умовах трансформування національної економіки у напрямку розвитку ринкових стосунків, формування курсу на активізацію міжнародних економічних відносин та світову інтеграцію, загострення конкурентної боротьби на споживчих, промислових та ресурсних ринках виникає необхідність невинного підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції та інвестиційної привабливості підприємств і організацій. Такі перетворення зумовлюють важливість побудови на підприємствах якісних систем управління, які б відповідали світовим стандартам, базувались на сучасних управлінських технологіях і сприяли підвищенню результативності та ефективності функціонування. Однією із найбільш прогресивних інтегрованих управлінських технологій, яка сприяє забезпеченню раціонального управління фінансовими результатами є бюджетування. Ідеї бюджетування набули значного поширення у країнах Західної Європи, США, Японії. На сучасному етапі застосування бюджетування на підприємствах свідчить про високий рівень розвитку їх менеджменту [1,5].

Як наслідок фінансової кризи виник ряд проблем, а саме: високі темпи інфляції, зростання безробіття, згорання промислових потужностей, значний ріст та коливання курсів валют, занепад банківської справи, політична та правова нестабільність тощо. Така ситуація характеризується значним рівнем непередбачуваності та ускладнює здійснення прогнозування на рівні підприємств. Однак, не зважаючи на це підприємствам та організаціям все одно доцільно складати фінансові плани. За допомогою планування підприємство здатне знизити до мінімуму невизначеність ринкового середовища і його негативних наслідків для господарського суб'єкта, воно не може повністю усунути підприємницькі ризики, але в стані спрогнозувати дії на випадок їх виникнення [2,4]. При цьому ринкова економіка як складна, саморегульовальна соціально-економічна система вимагає якісно нових ефективних підходів до управління діяльністю підприємств, оскільки вони за усі прорахунки та недоліки у плануванні чи інших аспектах управління будуть відповідати погіршенням власного фінансово-господарського стану, фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності [2,3].

Кожне підприємство планує свою діяльність, як на початковому етапі своєї діяльності, так і протягом всього періоду функціонування. Найчастіше процес планування починається зі складання бізнес-плану ще до створення самого підприємства. Однак рівень такого планування в різних організаціях знаходиться на різному рівні і часто не охоплює всі сторони діяльності підприємства та і взагалі є не повноцінним. Кожне підприємство вибирає найбільш зручний і прийнятний для себе спосіб планування – чи то складання таблиць і розрахунків на папері, чи, наприклад, використання Microsoft Excel.

Проте у розвинутих країнах Європи широкого застосування набули більш організовані або взагалі автоматизовані системи планування. В таких системах є ряд значних переваг над складанням планів на папері. До них повернемося пізніше. А от серед недоліків – затрати на запровадження системи. Тож постає питання чи варто використовувати такі системи на підприємствах невеликого розміру для яких вигода від застосування системи не спів розмірна з затратами на її впровадження.

Найчастіше бажання залучити автоматизовану систему планування проявляють власники або топ-менеджери компанії відштовхуючись від бажання підвищити рівень управління компанією, а також її вартість. Ще одна причина застосування автоматизованих систем планування – це наближення підприємства до світових стандартів. Інколи введення системи пов'язане із зміною власників чи керівництва підприємства. Це – перший варіант, коли ініціатива впровадження системи йде згори, тобто безпосередньо від керівництва. Іншим джерелом може бути середня ланка. Така ситуація часто має місце на підприємствах де процес планування вже організований, але не на одному рівні. Виникають труднощі пов'язані із делегуванням обов'язків і звичайно ж відповідальності за процес планування і найчастіше це відбивається якраз на менеджерах саме середньої ланки. Тому вони відчувають гостру необхідність у системі котра б допомогла організувати процес планування в автоматизованому вигляді [6,7,8].

Ну і третій варіант – коли ініціатива застосовувати автоматизовані системи планування надходить від нижнього рівня. Ця ситуація притаманна для великих підприємств, коли в плануванні задіяна велика кількість служб. Проте однією з головних умов ефективного впровадження автоматизованої системи управління на підприємстві є зацікавленість працівників всіх рівнів, адже саме в цьому випадку система буде працювати злагоджено і ефективно.

Існує ряд об'єктивних факторів, за якими можна визначити, що впровадження системи буде доцільним. Ці фактори безпосередньо залежать від розміру фірми чи компанії, а також від кількості працівників залучених до процесу бюджетування та планування. Наприклад, на великому підприємстві з широким асортиментом товарів або послуг очевидно і бюджети будуть громіздкими. При внесенні будь-яких змін чи поправок в такий бюджет мають місце збої спричинені різного роду обривами посилань і зв'язків у самому бюджеті. Для великих підприємств притаманна також ситуація, коли складанням бюджету займається велика кількість працівників. В такому випадку досить складно проконтролювати бюджетний регламент. Файли з інформацією відправляються або передаються з одного відділу в інший і досить часто «губляться по дорозі» або виникають ще якісь труднощі пов'язані з цим. Ще один фактор – це тривалість процесу складання бюджету. Така ситуація також характерна для великих підприємств.

Отже, можна зробити висновок, що на малих підприємствах запровадження автоматизованої системи планування і бюджетування є не дуже доцільним, оскільки не дасть очевидних результатів через не малу вартість самого впровадження. Але при досягненні підприємством певного розміру рано чи пізно виникатимуть складнощі у бюджетному процесі про які вже йшлося вище. Саме в таких випадках доцільно залучити автоматизовану систему планування [8].

Реалізація проектів по постановці систем планування і бюджетування завжди є досить складним і унікальним для кожного підприємства, що призводить до високої адаптації системи під потреби замовника, однак разом з тим призводить і до високої, для середніх і невеликих компаній, вартості проекту, а також до тривалих термінів реалізації проекту.

Такий підхід виправданий для великих компаній - бажаючих отримати унікальну реалізацію під себе, однак робить фактично недоступним, для середніх і невеликих компаній досвід і можливості кращих світових продуктів у цій сфері. В такому випадку для середніх і невеликих компаній доцільно використовувати розроблені рішення попередньо настроєні для реалізації у середніх і невеликих компаніях [6].

Проаналізувавши світовий досвід у бюджетування на підприємствах можна виділити компанію Cognos An IBM Company. Компанія Cognos є світовим лідером в області розробки рішень Business Intelligence, призначених для оптимізації діяльності крупних компаній. Повний пакет програм Cognos дозволяє користувачам автоматизувати процеси бюджетування і планування, складання звітів і проведення аналізу, контролю стратегічної місії компанії [7].

Саме на базі одного з найкращих світових продуктів у цій сфері - IBM Cognos Enterprise Planning реалізоване рішення для середніх і малих підприємств. Рішення є комплексним і включає в себе як саме програмне забезпечення, так і бюджетну модель з бізнес процесами компанії, а також обсяг робіт необхідних для запуску системи у клієнта та навчання користувача нею. Першим в лінійці таких продуктів стало рішення для дистриб'юторських і торгових компаній. Завершеність рішення дозволяє значно знизити вартість покупки і терміни впровадження системи. Система представлена у двох варіантах виконання в залежності від особливостей бюджетного процесу підприємства:

перша - розрахована на одного аналітика/адміністратора бюджетного процесу (як правило співробітника фінансового департаменту) і одного користувача (як правило фінансового директора або керівника підприємства, в залежності від функціональних ролей в компанії);

друга - призначена для компаній де в бюджетному процесі задіяна більша кількість людей/підрозділів, а не тільки фінансовий департамент. Крім ролей описаних у попередньому варіанті тут також налаштовані ще три додаткових користувача керуючих своїми бюджетами (Комерційний директор - бюджет продажів, Директор з Маркетингу - бюджет витрат на маркетинг і просування товарів і Фінансовий контролер – особа відповідальна за адміністративні та адміністративно-господарські витрати). У випадку, коли доступ до процесу бюджетування необхідно надати більшій кількості працівників допускається придбання ліцензій в необхідній кількості.

Окрім очевидних переваг автоматизованих систем бюджетування (а саме зменшення трудомісткості процесу та скорочення затрат часу) існує і ряд інших. Фірма отримує рішення на базі кращих світових продуктів в сфері бюджетування, наближаючись таким чином до європейських стандартів. Окрім цього фірма отримує готову модель бізнес процесів і бюджетну модель попередньо настроєних в системі. Система передбачає можливість індивідуальних настройок фірми чи підприємства. Наприклад асортимент товару, групи товарів, організаційно-регіональну структуру підприємства, перелік прямих та накладних витрат, статті маркетингових витрат та витрат на просування товарів чи послуг, статті адміністративно-господарських витрат, статті бюджету капітальних інвестицій та ін. Невід'ємною частиною автоматизованих систем планування є отримання ліцензій на програмне забезпечення.

Ще однією перевагою можна назвати те, що компанії котрі надають послуги із залучення автоматизованих систем бюджетування пропонують також навчальні тренінги по роботі з системою для працівників підприємства. Також у вартість залучення системи часто включається робота спеціалістів по настройці системи під конкретну компанію, після продажна підтримка і співпраця на початковому періоді використання автоматизованих систем планування і бюджетування [6,8].

Потреба впровадження систем бюджетування на підприємствах, визначається необхідністю зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції, оптимальним витрачанням фінансових ресурсів, удосконаленням системи управління підприємства; загостренням конкурентної боротьби між підприємствами, отриманням конкурентних переваг за рахунок удосконалення системи управління підприємством на базі впровадження бюджетування, необхідністю у підвищенні інвестиційної привабливості організації.

Ідея залучення до процесу бюджетування автоматизованих систем планування є досить цікавою та актуальною на сьогоднішній день. Саме це показує європейський досвід використання таких систем. Вона не виключає процес бюджетування безпосередньо на підприємстві та безпосередньо працівниками. Вона лише полегшує цей процес, роблячи його менш трудомістким,

менш тривалим у часі та більш точним, а значить і більш ефективним. На ринку України вже існують розроблені та підлаштовані системи створені на основі використання продукції світових лідерів у цій галузі. Основним недоліком таких систем є досить дорога їх вартість, що в умовах фінансової кризи є більш вагомим фактором ніж за умов нормального функціонування економіки.

1. Горилей О. Бюджетная просчетность // *Компаньйон*. – 2002. - №42 (298). 2. Кузьмишин П. Підприємницьке середовище та економічний розвиток: Монографія. – Ужгород: Ужгородський державний університет, 2000. – 444 с. 3. Янік В. Ефективність формування і розвитку підприємництва в умовах трансформації економіки постсоціалістичних країн: Монографія. – Львів: Видавничий дім „Панорама”, 2001. – 304 с. 4. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування // *Фінанси України*. – 2003. - №3. – с. 97-109. 5. Радул Л.І «Сутність та проблематика бюджетування в Україні» *Соціум. Наука. Культура*. <http://intkonf.org>. 6. Система бюджетування світового класу стає доступною середньому бізнесу/21.04.09/*Прес-Релізу/Finance.ua* <http://news.finance.ua>. 7. <http://www.cognos.com>. 8. <http://www.aplusaconsalt.com>.

О.Ю. Яров

Національний університет «Львівська політехніка»

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ

© О.Ю. Яров

Провідна роль у галузевій структурі народногосподарського комплексу України належить промисловості, яка є важливою ланкою господарства країни. В структурі промисловості України найбільшу питому вагу мають га лузі важкої індустрії, особливо машинобудування, чорна металургія та вугіль на промисловість. Важка промисловість формує більш 80% загальної вартості реалізованої продукції промисловості, в тому числі на машинобудування припадає 12–14% [4, с.57].

Розвиток машинобудування – основа науково-технічного прогресу у всіх галузях народного господарства, значна підтримка конкурентоспроможності країни. Завдання машинобудівного комплексу – випуск машин та обладнання високотехнологічного рівня, які повинні забезпечити підвищення продуктивності праці, зниження матеріалоемності та енергоємності, сприяти покращенню якості продукції.

Машинобудування є комплексною галуззю, яка базується на використанні надбань і досягнень практично усіх галузей (хімічної, енергетичної, легкої, металообробної тощо), воно є основою промисловості та відіграє вирішальну роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу в усіх сферах господарства.

На частку машинобудівного сектора припадає близько 30% від загального обсягу промислової продукції. В Україні на сучасному етапі ця галузь розвинена недостатньо. Наприклад, у Японії, Німеччині, США питома вага машинобудування в промисловій структурі сягає 40–50%.

Поряд із цим, за даними офіційної статистики, приблизно третя частина усієї продукції машинобудування України експортується, при цьому близько 30% припадає на ринок Російської Федерації. Така ж частка припадає на торгівлю з країнами Європейського Союзу [3, с.113-114].

На існуючі проблеми у сфері машинобудування звертається увага у Державній програмі розвитку машинобудування на 2006–2011 роки, затвердженій Постановою Кабінету Міністрів України №516 від 18.04.2006. Зокрема, наголошується на низькій технічній та технологічній інноваційності продукції, недостатньому рівні якості та ресурсоекономності, вузькому асортименті та номенклатурі продукції машинобудування тощо [1]. Тобто основна увага акцентується на низькому рівні переважної частини вітчизняної продукції машинобудування. У таких умовах виникає необхідність дослідження чинників, які визначають конкурентоспроможність машинобудівних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Світова економіка зараз вступила в дуже складний економічний період. У центрі цієї глобальної кризи американська фінансова система. Причиною послужили інновації у області