

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Вопрос эффективности административно-управленческой деятельности является одним из самых актуальных для большинства российских компаний. Управление как определенный вид деятельности, конечным результатом имеет специфический продукт – управленческие решения и управляющие воздействия. Однако, как известно непосредственный управленческий продукт в виде информации (решений, постановлений, планов, нормативов и т.д.) может удовлетворять конечные потребности людей, общества, экономики только лишь при его воздействии на объект управления. Качество системы управления можно проанализировать на основе оценки эффективности управления.

Российские ученые М.М. Максимцов и М.А. Комаров дают, по нашему мнению, достаточно исчерпывающее определение экономического термина «эффективность управления» – «это результативность функционирования системы и процесса управления как взаимодействия управляемой и управляющей систем, т.е. интегрированный результат взаимодействия компонентов управления. Она показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов...Результаты действия, соотнесенные с целью и затратами, - это и есть содержание эффективности как управленческой категории» [3, с. 276].

Эффективность управленческой деятельности применительно к субъекту управления может характеризоваться количественными показателями (экономический эффект) и качественными показателями (социальный эффект), и проявляется в эффективности деятельности организации. В случае достижения высокого уровня указанных показателей, происходит положительный сдвиг в организации системы управления и достигается экономический эффект, что обеспечивает устойчивое положение организации на рынке.

Стратегическое планирование и контроль за результатами и их компонентами стали невозможными без формирования бюджета как основного инструмента управления, обеспечивающего высшее руководство точной, полной и своевременной информацией. С его помощью должна осуществляться разработка стратегии эффективного развития предприятий в условиях конкуренции и нестабильности [2].

На наш взгляд, бюджетирование – это инструмент комплексной системы управления деятельностью организации, включающий в себя процедуры краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности. Эти процедуры позволяют руководству организации анализировать плановые и фактически полученные экономические показатели и своевременно принимать верные управленческие решения.

Придерживаясь мнения Александрова О.А., считаем, что «бюджетирование дает возможность руководителям организаций различных прав собственности и организационных структур более четко определить цели в управлении деятельностью на предстоящий период развития. Система бюджетов позволяет получать полную информацию о необходимых финансовых и материальных ресурсах, заранее предсказывать периоды их дефицита и принять соответствующие меры» [1].

Методика бюджетирования в общем виде приведена в большинстве источников экономической литературы и содержит стандартные процедуры формирования как генерального, так и операционного бюджетов. В то же время методики бюджетирования, предлагаемые подавляющим большинством ученых, ориентированы на производственные предприятия. Александров О.А. разработал методику бюджетирования на основе анализа многочисленных учебно-практических и научных разработок в области планирования, управленческого учета, бюджетирования, адаптированную для торговых организаций независимо от масштаба их деятельности и сферы торговли (оптовая, розничная торговля, посреднические организации). На основе проведенных исследований, можно говорить, что бюджетирование торговых организаций следует разделить на три этапа:

- 1) формирование операционного бюджета путем составления различных бюджетов в строгой последовательности;
- 2) построение генерального бюджета организации на основе сбора и обобщения укрупненных финансово-экономических показателей;
- 3) проведение бюджетного анализа в целях выявления отклонений фактически достигнутых показателей от заданных параметров и разработки практических рекомендаций по совершенствованию бюджетирования.

В рамках первого этапа формируются операционные бюджеты на основе разработки бюджета продаж. Такой подход объясняется зависимостью большинства показателей (объем товарных запасов, величина издержек обращения, прибыль, рентабельность и др.) от величины товарооборота или продаж. Этой стадии предшествует подготовительная работа, включающая исследование товарного рынка, определение динамики спроса и предложения, выбор и анализ потенциальных покупателей, отбор каналов сбыта и многие иные мероприятия в области маркетинга. Затем определяется бюджет товарных запасов, который служит информационной базой бюджетов закупок, трудовых затрат и условно-переменных издержек обращения.

Следующим этапом бюджетирования в торговых организациях является определение бюджетов условно-постоянных и условно-переменных издержек обращения. Наибольшую трудность при формировании названных бюджетов вызывает, на взгляд автора, экономически обоснованное разделение совокупности издержек обращения на условно-постоянные и условно-переменные издержки.

На основе сформированных операционных бюджетов (бюджет закупок и товарных запасов, бюджеты условно-постоянных и условно-переменных издержек обращения, бюджет продаж) генерируется бюджет прибылей и убытков (доходов и расходов). Не менее важным финансовым документом, формируемым в рамках бюджетирования, выступает бюджет движения денежных средств (БДДС).

Заключительным этапом бюджетирования в организациях выступает формирование прогнозного бухгалтерского баланса, который также называют аналитическим балансом. Его структура практически идентична типовой отчетной форме бухгалтерского баланса, за исключением представления укрупненных показателей финансово-хозяйственной деятельности. Многие торговые организации не составляют подобной отчетной формы управленческого учета, что фактически позволяет решать только текущие и оперативные задачи в ходе бюджетирования (процессе разработки и анализа различных бюджетов). Вместе с тем в целях разработки стратегии развития организаций необходимы разработка и глубокий системно-проблемный анализ результативных отчетных форм, в том числе прогнозного бухгалтерского баланса.

**Литература:** 1. Александров О.А. Методика бюджетирования в торговых организациях/ Экономический анализ: теория и практика, 2007, № 5. // Прав. справ. информ. система КонсультантПлюс: Версия Проф. 2. Куницина Н.Н. Финансовое планирование как элемент механизма корпоративного управления // Экономический анализ: теория и практика, 2007. № 4. // Прав. справ. информ. система КонсультантПлюс: Версия Проф. 3. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 320с.

*Левіщенко О.С.,  
асистент кафедри економіки НТУ,  
м.Київ, Україна*

### **КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ІНТЕГРОВАНОГО КОНСАЛТИНГУ**

В умовах відносної стабільності, що не так давно спостерігалася в нашій країні, підприємства активно розвивали свою діяльність, використовуючи для цього послуги консалтингу. Але в сьогоденній економічній ситуації для підприємств на перший план висунулися інші проблеми, серед яких задоволення раціональних потреб, спрямованих на виживання підприємства. І кожен керівник вимушений вибирати свою стратегію, а саме: скорочення чисельності персоналу, припинення інвестиційних проектів, згорання деяких видів діяльності, закриття підрозділів та ін.