

- 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 сьогоднішній 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.

Підвищення внутрішньої ефективності підприємства - одне з найважливіших завдань підприємства як в стабільний час, так і в умовах кризи. А послуги управлінського консалтингу виступатимуть дієвим і незамінним інструментом у розпорядженні керівника, який прагне долати не лише сьогоднішні проблеми, але і планує майбутній успішний розвиток свого підприємства. Будь-яка стратегія припускає виконання організаційних змін усередині компанії. Причому ці зміни необхідно виконувати швидко і ефективно, приймаючи оптимальні рішення в стислі терміни. Управлінський консалтинг націлений на швидке виявлення найбільш ефективних способів реорганізації кожного бізнес-процесу підприємства. Досвід роботи з вітчизняними підприємствами в умовах кризи показав, що з усіх типів і видів консалтингу найбільш відчутні практичні результати дає інтегрований консалтинг.

В інтегрованому консалтингу на змістовному рівні органічно поєднуються усі види консалтингу, що вирішують взаємозалежні завдання: діагностику (аналіз, вивчення) проблем клієнта, організацію вирішення проблем замовників і навчання їх ефективним способам вирішення проблем. А саме:

Аналітичний консалтинг. Цей вид консалтингу, який традиційно здійснюється у формі діагностики. Дійсно, для чого, з якою метою ми щось дізнаємося про організацію? Для того, щоб розуміти, що в ній відбувається, які в неї виникли проблеми; для того, щоб допомогти їй на основі цього розуміння, і для того, щоб визначити, в якому напрямку діяти, які інструменти застосовувати. А це і є професійне самовизначення в ситуації. Отже, діагностика в роботі консультанта з управління являється досить складним видом діяльності, без якого ні консультант, ні клієнт не змогли б визначити, як їм взаємодіяти далі. І навіть завершення всієї спільної роботи може розглядатися як етап діагностики.

Процесний консалтинг. Найслабша і найбільш млява форма здійснення інтегрованого консалтингу - видача консультантом рекомендацій. Більш сильні форми - спільна робота з замовником з вироблення рішень і організація роботи груп представників замовника по вирішенню проблем.

Якщо ми хочемо допомогти людям діяти більш ефективно, тобто по-іншому, то потрібно надати їм можливість самим ставити діагноз своїй організації на основі її глибокого знання, самим виробляти ідеї-рішення, у тому числі через прорив до нового розуміння причин що виникли, і самим діяти у відповідності з цими рішеннями. Знання і розуміння організації не може бути доведені до свідомості працівників ззовні. Вони можуть бути вироблені представниками організації на основі практичних взаємодій з нею, а також на основі всієї доступної інформації, у тому числі експертних знань консультанта. Саме тому в інтегрованому консалтингу використовується методологія процесного консультування. Тобто, консультант не пропонує рішення як свої власні ідеї, а організовує процес вироблення цих ідей представниками підприємства. Учасники цього процесу виробляють нове або більш адекватне бачення ситуації та проблеми, стаючи при цьому власниками виробленого інтелектуального продукту. Це різко підвищує мотивацію до дій у відповідності з новими ідеями, а також сприяє практичним змінам в організації. Що і являється кінцевим призначенням консультування.

Навчальний консалтинг. Проблема навчання дорослих людей - одна з найскладніших, заплутаних і важких в теорії і практиці освіти. Якщо свідомість і мислення дитини можна уподібнити воску або пластиліну, на якому відбивається все, з чим вона стикається, то свідомість і мислення дорослої людини можна порівняти із застиглим бетоном. Щоб навчити дорослу людину нових методів і способів інтелектуальної роботи або професійної діяльності, необхідно допомогти їй змінити мислення, свідомість і особистість. Вирішити цю проблему можна за допомогою моделі навчання дорослих, яка називається "Модель інноваційного навчання". Саме її застосування в контексті інтегрованого консалтингу забезпечує успішність відповідної консалтингової діяльності. Отже, інтегрований консалтинг поєднує в собі різні види консультаційної діяльності як аналітичний консалтинг, процесний консалтинг і навчальний консалтинг. І, саме, завдяки такому поєднанню досягається максимальний ефект підвищення внутрішньої ефективності підприємства.

Література: 1. Методологические проблемы интегрированного консалтинга. – М.: «Кватро-Принт», 2006. – 320 с.