

Топило В.А., асп.

Державний університет «Житомирська політехніка»

Ратушний С.М., асп.

Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ

Розвиток системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах необхідно здійснювати у трьох напрямках: методичному, організаційному та інформаційному. Методичний напрям пов'язаний з удосконаленням інструментарію, методик та етапів бюджетування на підприємствах; організаційний – з розвитком функціональних обов'язків менеджменту підприємства, центрів фінансової відповідальності, центрів витрат та доходів, організаційним забезпеченням процесу бюджетування, розвитком регламентів та стандартів бюджетування; інформаційний – з впровадженням автоматизованих систем бюджетування, розвитком бюджетних форм, покращенням інформаційної взаємодії між учасниками процесу бюджетування.

Як показує практика, організаційне забезпечення бюджетування часто обмежують створенням бюджетного відділу на підприємствах, визначенням методів бюджетування та технічними процедурами процесу планування. Досить часто такі заходи відбуваються відокремлено, що вимагає їх структуризації в цілісну систему організаційного забезпечення процесу бюджетування.

Метою цього пункту дослідження є розвиток організаційного та інформаційного забезпечення процесу бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах з врахуванням специфіки їх організаційної структури та особливостей функціонування.

Для визначенням напрямів удосконалення організаційного забезпечення системи бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі є необхідним виділити суб'єкти бюджетування. В межах вертикально-інтегрованої структури їх доцільно поділити на такі групи: 1) управлінський персонал (адміністратори); 2) користувачі; 3) аналітики; 4) технічний персонал. Такий поділ дозволяє уточнити функціональні обов'язки кожної з груп.

Управлінський персонал несе повну відповідальність за впровадження та ефективне функціонування системи бюджетування на підприємстві, тобто виконують такі функції: 1) формують оперативні цілі для подальшого їх відображення у системі бюджетів; 2) координують діяльність окремих структурних підрозділів та виконавців бюджетів; 3) здійснюють контроль за реалізацією сформованих бюджетів; 4) формують стратегічні ініціативи з удосконалення фінансового планування та бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.

Користувачами системою бюджетування зазвичай є вища ланка управління вертикально-інтегрованої структури та керівники окремих структурних підрозділів, які керуються бюджетними показниками у своїй діяльності.

Аналітики вертикально-інтегрованих структур – це співробітники структурних підрозділів вертикально-інтегрованої структури, що відповідають за складання бюджетів різних рівнів, за їх аналітичний супровід та формування звітів з їх виконання. Фактично це посади менеджерів, бухгалтерів, аналітиків, економістів тощо.

Технічний персонал формує інформаційну базу для складання бюджетів, систематизує та обробляє інформаційні дані. До числа таких працівників можна віднести розробників програмного забезпечення автоматизації системи бюджетування на підприємстві.

Можна виділити такі варіанти організаційного забезпечення системи бюджетування на підприємствах (табл. 1).

На вертикально-інтегрованих підприємствах є доцільним впровадження дивізіональної форми, що обґрунтовується складністю організаційної структури та різноманітністю фінансових взаємозв'язків та взаємодії між окремими структурними підрозділами.

Для підприємств з вертикальною структурою також є актуальним питання створення єдиного методичного центру з впровадження та контролю системи бюджетування. На відміну від підприємств зі спрощеною організаційною структурою, де функції такого центру може виконувати планово-фінансовий підрозділ чи бухгалтерія (або створюється група з бюджетування при директорі підприємства), підприємства з вертикальною або горизонтальною інтеграцією потребують спеціального центру, який може мати різні найменування (бюджетний відділ, бюджетний комітет, служба контролінгу, бюджетна служба тощо). На такий центр покладено обов'язки щодо створення, затвердження, контролю бюджетів.

Секція 4. Розвиток корпоративних фінансів в сучасних умовах господарювання

Таблиця 1

Сутність, переваги та недоліки варіантів організації системи бюджетування на підприємствах

| <i>Найменування варіанту організації системи бюджетування</i> | <i>Сутність варіанту організації системи бюджетування</i> | <i>Переваги</i> | <i>Недоліки</i> | <i>Сфера застосування</i> | <i>Можливість адаптації до вертикально-інтегрованих структур</i> |
|---|--|--|---|--|---|
| Спрощена система бюджетування | Формуванням бюджетів займається бухгалтерія, контролем за їх реалізацією – керівник підприємства | Простота варіанту | Підвищені вимоги до професійного рівня бухгалтерів в сфері фінансового планування та бюджетування | Малі підприємства з простою організаційною структурою | Враховуючи складність організаційної структури вертикально-інтегрованих структур, варіант є неприйнятним для використання |
| Лінійна форма | Формуванням і контролем бюджетів займається керівник підприємства | Зосередження функцій планування і контролю в руках одного суб'єкта | Надмірне навантаження на керівника підприємства | Малі та середні підприємства з простою організаційною структурою | Недоцільно використовувати цей варіант організації системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах |
| Функціональна форма | Передбачається розподіл відповідальності щодо формування та реалізації бюджетів між окремими структурними підрозділами | Чіткий алгоритм відповідальності підрозділів за реалізацію бюджетів | Складність віднесення окремих функціональних бюджетів до окремих структурних підрозділів на великих підприємствах | Середні та великі підприємства | Варіант можливий для вертикально-інтегрованих структур за умови чіткого функціонального поділу бюджетів між структурними підрозділами |
| Дивізійна форма | Виділення філій або структурних підрозділів як центрів відповідальності. Дивізії формують операційні та фінансові бюджети; структурні підрозділи операційні бюджети. | Участь всіх центрів відповідальності у формуванні та координації бюджетів. | Складність реалізації такого варіанту | Великі підприємства | Є доцільним впровадження такої форми для вертикально-інтегрованих структур. |

*складено автором

Секція 4. Розвиток корпоративних фінансів в сучасних умовах господарювання

Формування такого відокремленого бюджетного центру має низку переваг: 1) впровадження принципу єдиного керівництва, що дозволяє чітко координувати та у підсумку - контролювати роботу інших структурних підрозділів; 2) запровадження чітких бюджетних регламентів; 3) можливість мотивації структурних підрозділів та окремих виконавців операційних та фінансових бюджетів. Однак, незважаючи на ефективність створення саме єдиного методичного центру з бюджетування, можна виділити низку недоліків такого варіанту.

Переваги та недоліки адміністрування системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка переваг та недоліків варіантів адміністрування системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах

| <i>№ з/п</i> | <i>Варіант адміністрування системи бюджетування</i> | <i>Сутність варіанту адміністрування системи бюджетування</i> | <i>Переваги варіанту</i> | <i>Недоліки</i> |
|--------------|---|--|--|---|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> |
| 1 | Функціональна спеціалізація | Керівник підприємства безпосередньо контролює складання, затвердження та реалізацію бюджетів | Принцип єдиного керівництва усуває дублювання дій різних виконавців бюджетів | Надмірне навантаження на керівника підприємства; відсутність інформаційної взаємодії між виконавцями бюджетів з причини «функціональної спеціалізації»; повільність передачі інформації від функціональних підрозділів до керівника підприємства (особливо проявляється при вертикальній інтеграції підприємства) |
| 2 | Єдиний бюджетний центр | На такий центр покладено обов'язки щодо створення, затвердження, контролю бюджетів. Методологія єдності бюджетного планування на підприємстві. | 1) впровадження принципу єдиного керівництва, що дозволяє чітко координувати та у підсумку - контролювати роботу інших структурних підрозділів; 2) запровадження чітких бюджетних регламентів; 3) можливість мотивації структурних підрозділів та окремих виконавців операційних та фінансових бюджетів. | 1) конфлікт інтересів між керівником новоствореної бюджетної служби та керівниками (працівниками) інших структурних підрозділів, в яких формується первинна інформація для складання майбутніх бюджетів; 2) наявність різних інформаційних площин формування інформації для бюджетів (в більшості випадків це дублювання інформації бухгалтерією та бюджетним центром). |

По-перше, наявність суперечливості інтересів між керівником новоствореної бюджетної служби та керівниками (працівниками) інших структурних підрозділів, в яких формується первинна інформація для складання майбутніх бюджетів. По-друге, наявність різних інформаційних площин формування інформації для бюджетів (в більшості випадків це дублювання інформації бухгалтерією та бюджетним центром).

Є можливим реалізація і третього варіанту створення методичного бюджетного центру. Його сутність – у розподілі функціональних повноважень щодо планування бюджетів (його здійснюють окремі структурні підрозділи), та щодо контролю виконаних бюджетів (здійснює головний бухгалтер або керівник бюджетного центру). Розвиток організаційного забезпечення впровадження системи бюджетування повинно включати такі напрями: 1) удосконалення внутрішнього документообігу, що дозволить одержувати інформацію різним структурним підрозділам у придатних аналітичних розрізах; 2) налагодження інформаційних взаємозв'язків між структурними підрозділами компанії, що сприятиме одержанню необхідних даних для формування консолідованого бюджету, здійсненню наскрізного контролю, прискоренню обробки інформації в процесі поточного управління; 3) удосконалення системи внутрішнього контролю компанії, що передбачатиме: а) розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами вертикально-інтегрованої структури.