

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ТОПИЛО ВІКТОРІЯ АНАТОЛІЇВНА**

УДК 336.144:658.1

**ДИСЕРТАЦІЯ  
БЮДЖЕТУВАННЯ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ**

Спеціальність 072 - Фінанси, банківська справа та страхування

Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Топило В.А.

Науковий керівник:  
Петрук Олександр Михайлович,  
доктор економічних наук, професор

Житомир – 2022

## АНОТАЦІЯ

**Топило В.А. Бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю **072 – Фінанси, банківська справа та страхування.** – Державний університет «Житомирська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2022.

Дисертація присвячена комплексному дослідженню, поглибленню теоретичних засад, розширенню методичного інструментарію та удосконаленню організаційного й інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах. У роботі сформульовано висновки та рекомендації, спрямовані на удосконалення методичного, організаційного та інформаційного забезпечення в процесі формування та реалізації індивідуальної моделі бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.

На основі дослідження теоретичних підходів до визначення бюджетування зроблено висновок про їхню різноспрямованість, що вимагає уточнення понятійно-категоріального апарату. Проведений критичний аналіз економічної літератури дозволив узагальнити підходи до бюджетування, а саме: як інструмент, систему, технологію управління, процес, елемент або складову планування, функцію контролінгу. В дисертації обґрунтовано використання процесного підходу, що дозволяє пояснити зміст бюджетування як низку взаємопов'язаних дій, етапів. Виділено основні постулати процесного підходу, які адаптовано до бюджетування, а саме: 1) вимірником цінності продукції є задоволення інтересів замовника; 2) є прямиий зв'язок між кінцевим результатом та кожним працівником підприємства (виконується принцип персональної відповідальності); 3) формування та обмін інформацією, необхідною для управління, здійснюється між членами робочих груп кожного конкретного бізнес-процесу, що виключає її асиметрію та сприяє оперативності

прийняття рішень; 4) спостерігаючи за створенням вартості продукту, можна швидко ліквідувати відхилення від нормального ходу бізнес-процесу.

У результаті досліджень уточнено концептуальні засади створення та функціонування вертикально-інтегрованих структур у вітчизняній економіці. Незважаючи на науковий внесок авторів у дослідження цієї тематики, є значна кількість невирішених питань щодо виділення напрямів, форм, видів вертикально інтеграції, які потребують додаткового вивчення та уточнення. На підставі проведення декомпозиційного аналізу уточнено поняття «вертикально-інтегрована структура», під якою слід розуміти форму функціонування підприємницької структури, яка виникла шляхом об'єднання фінансових, виробничих, трудових ресурсів суб'єктів різноманітних організаційно-правових форм, що пов'язані технологічним циклом (процесом постачання, виробництва та реалізації продукції) з метою одержання максимального синергетичного ефекту та стратегічних конкурентних переваг. Розроблено класифікаційну модель вертикально-інтегрованих структур, в межах якої виділено такі ознаки класифікації та групи вертикально-інтегрованих структур: 1) за походженням капіталу (національні, іноземні, змішані); 2) за видами (картель, холдинг, трест; асоціація; синдикат; конгломерат); 3) за ступенем інтеграції (повна інтеграція з поділом на природну та інтеграцію шляхом злиття; квазіінтеграція з поділом на стратегічні союзи (альянси), спільні підприємства, володіння активами, перехресне володіння акціями; франчайзинг; довгострокові контракти); 4) за напрямками інтеграції (розвиток виробничих зв'язків; акумуляція фінансових ресурсів; реалізація інноваційно-інвестиційних проектів; розвиток торговельного співробітництва). На відміну від існуючих класифікацій, запропоновано нову ознаку: за рівнем контролю та підпорядкування, що дозволяє виокремити вертикально-інтегровані структури з надмірним контролем та структури з слабким контролем, що відображає ступінь залежності підпорядкованих суб'єктів від управлінських рішень головної (материнської) компанії. Запропонована класифікація сприятиме уточненню

теоретичних основ, покладених в основу дослідження вертикально-інтегрованих структур, та є базою для вивчення їх особливостей в залежності від виділених ознак.

В дисертації обгрунтовано порядок (логіку) вибору концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі оцінки впливу системоутворюючих факторів внутрішнього середовища (управлінські, технологічні, організаційні) та зовнішнього середовища (галузеві, правові, економічні), яка є теоретичним базисом створення індивідуальної моделі бюджетування, сформованої з врахуванням існуючих обмежень, методичного інструментарію та структурованою у контур системи управління суб'єкту господарювання. Впровадження індивідуальної концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах сприятиме вирішенню таких завдань: системне охоплення всіх видів та напрямів діяльності вертикально-інтегрованої структури; транспарентність звітної інформації; чіткий порядок формування облікової інформації; забезпечення інформаційної безпеки; гнучкість системи бюджетування, що надає можливість пристосувати окремі бюджети та генеральний бюджет до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища.

На підставі вивчення інформаційних джерел щодо застосування бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах узагальнено причини його «фрагментарного» використання: 1) складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності; 2) відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням; 3) неефективний контроль за рівнем виконання бюджетів; 4) відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії; 5) недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства; 6) відсутність належної підготовки співробітників у сфері бюджетування. Вивчення інформаційних джерел щодо впровадження систем бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах (Нафтогаз, Казмунайгаз, Газпром, China Petroleum & Chemical Corp)

дозволило узагальними такі причини (недоліки), що обумовлюють їх недостатнє використання: 1) складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності; 2) відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням; 3) неефективний контроль за рівнем виконання бюджетів; 4) відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії; 5) недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства; 6) відсутність належної підготовки співробітників у сфері бюджетування.

Діагностика стану фінансового планування у НАК «Нафтогаз України» дозволила визначити характер впливу обмежувальних факторів (детермінант) на цей процес, а саме: управлінські, організаційні, технологічні (внутрішні фактори) та правові, економічні (зовнішні фактори), що надало можливість обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних методологічних підходів до формування та впровадження системи бюджетування.

Виділено передумови удосконалення системи бюджетування на підприємствах, а саме: 1) застарілі технології впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах, які потребують модернізації; 2) необхідність раціоналізації формування та розподілу ресурсів для нестратегічних/неосновних видів діяльності та – разом із акціонером – діяльність щодо усунення обмежень при відокремленні або ліквідації неосновних бізнесів; 3) переорієнтація стратегії управління витратами вертикально-інтегрованих підприємств (зокрема, Нафтогазу) від фокусування на товарах і обсягах до фокусування на клієнтах та наданні послуг; 4) орієнтація на впровадження системи загального управління якістю (TQM); 5) продовження процесу організаційної трансформації компанії на ефективну інтегровану структуру; 6) запровадження операційної моделі управління, яка напрями діяльності компанії об'єднує у дивізіони, допоміжні та корпоративні функції.

Обґрунтовано необхідність модернізації системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі інноваційної методології, яка

є поєднанням положень системи збалансованих показників (структуризація цілей діяльності структури; визначення цільових показників за всіма виокремленими ієрархічними рівнями; орієнтація на фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства; визначення параметрів контролю цільових показників на кожному виділеному рівні), елементів концепції загальної теорії якості (орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами) та концепції стратегічних перетворень (трансформація структури; стратегічний розвиток; гнучкість; врахування впливу внутрішніх та зовнішніх детермінант; формування нових бізнес-моделей; врахування стратегічних переваг; акцент на розвитку структуроутворюючих господарських сегментів). Це є методологічною основою впровадження так званої «індивідуальної моделі бюджетування для вертикально-інтегрованих структур», що сприятиме формуванню системного підходу до формування та контролю показників бюджетів, орієнтованого на постійне удосконалення в межах системи загальної якості та забезпечує прозорість системи бюджетування з причини логічної ув'язки цільових показників різних ієрархічних рівнів з результатами їх діяльності.

Зроблено висновок про доцільність індивідуалізації бюджетної моделі, сформованої на основі врахування таких факторів, як організаційна структура підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників; вид економічної діяльності, який враховує специфіку галузі; управлінські вимоги, що висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах. На основі застосування декомпозиційного аналізу уточнено системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), обґрунтовано вплив на них системи

збалансованих показників, концепції стратегічних перетворень та концепції загальної теорії якості та визначено обмеження для її функціонування.

Основними передумовами, що обумовлюють необхідність формування єдиного узагальнюючого документу за результатами бюджетування, є: 1) наявність консолідованого бюджету дозволяє сформувати системний погляд на фінансові процеси на підприємстві та спростити процес аналізу інформації, що міститься у такому бюджеті; 2) наявність зведеного бюджету, що не вимагає від фінансового керівника спеціальних фахових знань управлінського та фінансового обліку. Вертикально-інтегровані структури містять значну кількість юридичних осіб, структурних підрозділів, які мають складну структуру розподілу власності та значний обсяг внутрішніх фінансових операцій, що ускладнює складання консолідованого бюджету. Тому кінцевим результатом консолідації повинна стати бюджетна модель, яка охоплює всі основні бізнес-процеси. Обґрунтовано наявність трьох найбільш поширених варіантів консолідації: 1) формування єдиного консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури у вигляді матриці Моблі; 2) складання зведеного бюджету вертикально-інтегрованої структури за допомогою матриці Якобса; 3) консолідований аналітичний баланс. У дисертації визначено переваги та недоліки кожного з варіантів. У прикладній діяльності підприємств при формуванні бюджетів найбільшого поширення одержала матриця Моблі, зважаючи на виділені у таблиці переваги та недоліки.

Застосування матриці Моблі для вертикально-інтегрованих структур можна обґрунтувати таким чином: 1) забезпечення достатності та необхідності бюджетних форм означає оптимальне співвідношення між рівнем деталізації бюджетів та повнотою охоплення визначених у них показників; 2) наявність складних горизонтальних та вертикальних зв'язків у вертикально-інтегрованій структурі вимагає тісного узгодження сформованих бюджетів як по вертикалі (між материнською компанією та дочірніми та спільними підприємствами), так і по горизонталі (між окремими структурними підрозділами та дочірніми

підприємствами). Це реалізується шляхом складання консолідованого бюджету; 3) матриця Моблі дозволяє контролювати рух грошових коштів та визначити показники ефективності фінансово-господарської діяльності вертикально-інтегрованої структури.

Для використання матриці Моблі у бюджетуванні вертикально-інтегрованих структур виділено вимоги, яким вона повинна задовольняти: 1) матриця Моблі відноситься до форм зведеної управлінської звітності, що дозволяє проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємств в різних аналітичних розрізах (за напрямками діяльності; споживачами, бізнес-процесами тощо); 2) інформаційною основою складання матриці Моблі є бухгалтерська та управлінська звітність підприємства, що дозволяє здійснювати оперативний контроль за показниками матриці; 3) матриця дозволяє поєднати всі форми фінансової звітності в єдиному консолідованому вигляді; 4) інтерпретація даних матриці не вимагає спеціальних фахових знань з бухгалтерського обліку; 5) за формою матриця є додатком до офіційної фінансової звітності, що дозволяє одержати деякі показники в певному аналітичному розрізі; 6) показники матриці Моблі є підставою для прийняття фінансових рішень керівниками підприємства; 7) відображає динаміку руху грошових коштів, майна, капіталу.

Виділено етапи впровадження матриці Моблі у вертикально-інтегрованих структурах. Запропоновано порядок формування консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі (передбачає взаємозв'язок та взаємоузгодженість трьох первинних форм - бюджету грошових коштів, бюджету прибутків та збитків, балансового листа), яка надає можливість сформувати інформаційне забезпечення для центрів фінансової відповідальності, що відображає системний погляд на фінансові процеси на підприємстві та спрощує процес аналізу інформації консолідованого бюджету.



Проведено оцінку існуючих методик аналізу ефективності системи бюджетування на підприємствах та визначено їх переваги та недоліки. На підставі критичного аналізу існуючих методик оцінки ефективності бюджетування розвинуто методичний підхід, адаптований до специфіки бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі та синергетичних ефектів, пов'язаних з його впровадженням, що полягає у формуванні системи збалансованих показників (KPI) в процесі складання стратегічних карт за напрямками «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Розвиток» та визначенню їх взаємозв'язку із стратегічними цілями підприємства. Застосування запропонованого методичного підходу сприятиме удосконаленню бюджетного управління, визначенню стратегічних напрямів розвитку та розробці ефективної стратегії подальшого розвитку вертикально-інтегрованої структури.

На підставі оцінки переваг та недоліків варіантів організації системи бюджетування на підприємствах та можливостей їх адаптації до специфіки вертикально-інтегрованих структур запропоновано варіант впровадження дивізіональної форми, що обґрунтовується складністю організаційної структури, різноманітністю фінансових взаємозв'язків та взаємодії між окремими структурними підрозділами. Для розвитку інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах обґрунтовано доцільність використання комплексної автоматизованої системи BAS (підсистеми «Бюджетування»), функціональні можливості якої сприятимуть спрощенню формування індивідуальних бюджетних моделей та складання звітності за результатами бюджетування, формуванню прогнозних показників, чіткому розподілу відповідальності між центрами фінансової відповідальності та можливості одержання інформації у різних аналітичних розрізах.

**Ключові слова:** бюджетування, бюджет, планування, фінансове планування, вертикально-інтегровані структури, корпоративні структури, нафтогазова

галузь, гірничодобувні компанії, консолідація бюджету, квазіінтеграція, ступінь інтеграції, процесний підхід, бюджетна форма, бюджетна модель, інформаційне забезпечення бюджетування, методичне забезпечення бюджетування, організаційне забезпечення бюджетування, центр фінансової відповідальності, система збалансованих показників, концепція стратегічних перетворень, система оцінки якості менеджменту.

## ABSTRACT

**Topilo V.A. Budgeting in vertically integrated structures.** - Qualified scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty **072 «Finance, Banking and Insurance»**. - Zhytomyr Polytechnic State University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2022.

The dissertation is devoted to comprehensive research, deepening of theoretical foundations, expansion of methodological tools and improvement of organizational and information support of budgeting in vertically integrated structures. The work formulates conclusions and recommendations aimed at improving methodical, organizational and information support in the process of forming and implementing an individual budgeting model in vertically integrated structures.

On the basis of the study of theoretical approaches to the definition of budgeting, a conclusion was made about their multidirectionality, which requires clarification of the conceptual and categorical apparatus. The conducted critical analysis of the economic literature made it possible to generalize the approaches to budgeting: as a tool, system, management technology, process, element or component of planning, the function of controlling. The dissertation substantiates the use of the process approach, which allows explaining the content of budgeting as a series of interrelated actions and stages. The main postulates of the process approach are highlighted, which are adapted to budgeting, namely: 1) the measure of the value of products is the satisfaction of the customer's

interests; 2) there is a direct connection between the final result and each employee of the enterprise (the principle of personal responsibility is followed); 3) the formation and exchange of information necessary for management is carried out between the members of the working groups of each specific business process, which eliminates its asymmetry and promotes the efficiency of decision-making; 4) observing the creation of product value, you can quickly eliminate deviations from the normal course of the business process.

As a result of research, the conceptual foundations of the creation and functioning of vertically integrated structures in the domestic economy have been clarified. Despite the scientific contribution of the authors to the study of this topic, there is a significant number of unresolved issues regarding the selection of directions, forms, and types of vertical integration, which require additional study and clarification. On the basis of the decomposition analysis, the concept of "vertically integrated structure" was clarified, which should be understood as the form of functioning of the entrepreneurial structure that arose by combining the financial, production, and labor resources of subjects of various organizational and legal forms connected by the technological cycle (the process of supply, production and sale of products) in order to obtain the maximum synergistic effect and strategic competitive advantages. A classification model of vertically integrated structures has been developed, within which the following classification features and groups of vertically integrated structures are distinguished: 1) by the origin of capital (national, foreign, mixed); 2) by type (cartel, holding, trust; association; syndicate; conglomerate); 3) by the degree of integration (full integration with division into natural and integration by merger; quasi-integration with division into strategic unions (alliances), joint ventures, ownership of assets, cross-ownership of shares; franchising; long-term contracts); 4) by directions of integration (development of industrial relations; accumulation of financial resources; implementation of innovation and investment projects; development of trade cooperation). In contrast to the existing classifications, a new feature is proposed: by the level of control and subordination, which allows distinguishing vertically integrated structures with excessive control and

structures with weak control, which reflects the degree of dependence of subordinate entities on the management decisions of the main (parent) company. The proposed classification will contribute to clarifying the theoretical foundations underlying the study of vertically integrated structures, and is the basis for studying their features depending on the selected features.

The dissertation substantiates the order (logic) of choosing the concept of budgeting in vertically integrated structures based on the assessment of the influence of system-forming factors of the internal environment (management, technological, organizational) and external environment (industry, legal, economic), which is the theoretical basis for creating an individual budgeting model. formed taking into account the existing limitations, methodological tools and structured into the outline of the management system of the business entity. The introduction of an individual concept of budgeting in vertically integrated structures will contribute to solving the following tasks: systematic coverage of all types and directions of activity of a vertically integrated structure; transparency of reported information; a clear procedure for the formation of accounting information; ensuring information security; flexibility of the budgeting system, which makes it possible to adapt individual budgets and the general budget to transformations of the external and internal environment.

Based on the study of information sources regarding the application of budgeting in vertically integrated structures, the reasons for its "fragmentary" use are summarized: 1) the complexity of forming an enterprise's strategy in conditions of uncertainty; 2) lack of relationship between strategic planning and budgeting; 3) ineffective control over the level of budget execution; 4) lack of organizational transformations, the competence of which includes strategy control; 5) insufficient level of understanding of the strategic goals and development of the enterprise; 6) lack of proper training of employees in the field of budgeting. The study of information sources regarding the implementation of budgeting systems in vertically integrated structures (Naftogaz, Kazmunaigaz, Gazprom, China Petroleum & Chemical Corp) allowed us to generalize the following reasons (shortcomings) that determine their insufficient use: 1) the complexity of forming an

enterprise strategy in conditions of uncertainty; 2) lack of relationship between strategic planning and budgeting; 3) ineffective control over the level of budget implementation; 4) lack of organizational transformations, the competence of which includes strategy control; 5) insufficient level of understanding of the strategic goals and development of the enterprise; 6) lack of proper training of employees in the field of budgeting.

Diagnostics of the state of financial planning at Naftogaz of Ukraine made it possible to determine the nature of the influence of limiting factors (determinants) on this process, namely: managerial, organizational, technological (internal factors) and legal, economic (external factors), which made it possible to justify the need for implementation innovative methodological approaches to the formation and implementation of budgeting.

The prerequisites for improving the budgeting system at enterprises are highlighted, namely: 1) outdated budgeting implementation technologies at domestic enterprises that need modernization; 2) the need to rationalize the formation and distribution of resources for non-strategic / non-core types of activities and - together with the shareholder - activities to eliminate restrictions on the separation or liquidation of non-core businesses; 3) reorientation of the cost management strategy of vertically integrated enterprises (in particular, Naftogaz) from focusing on goods and volumes to focusing on clients and providing services; 4) focus on the implementation of the total quality management system (TQM); 5) continuation of the process of organizational transformation of the company into an effective integrated structure; 6) introduction of an operational management model that combines the company's activities into divisions, auxiliary and corporate functions.

The need to modernize the budgeting system in vertically-integrated structures based on an innovative methodology, which is a combination of the provisions of the system of balanced indicators (structuring of the goals of the structure's activity; determination of target indicators for all isolated hierarchical levels; orientation to financial and non-financial indicators of the enterprise's activity; determination of control parameters of target indicators at each selected level), elements of the concept of

the general theory of quality (customer orientation; leadership; staff involvement; process approach; improvement; decision-making based on actual data; relationship management) and the concept of strategic transformations (structure transformation; strategic development; flexibility; taking into account the influence of internal and external determinants; forming new business models; taking into account strategic advantages; emphasis on the development of structural economic segments). This is the methodological basis for the implementation of the so-called "individual budgeting model for vertically integrated structures", which will contribute to the formation of a systematic approach to the formation and control of budget indicators, focused on constant improvement within the framework of the overall quality system and ensures the transparency of the budgeting system due to the logical connection target indicators of different hierarchical levels with the results of their activities.

A conclusion was made about the expediency of individualizing the budget model, formed on the basis of taking into account such factors as the organizational structure of the enterprise, which contains a list of the structural subdivisions of the enterprise and determines the nature of the relationships between them for further preparation of budgets and identification of budget indicators; type of economic activity that takes into account the specifics of the industry; management requirements for the composition and structure of information reflected in budgets. Based on the application of decomposition analysis, the system-forming elements of the individual budget model (goal, tasks, functions, principles, subject, object, subject, result, process) were clarified, the influence of the system of balanced indicators, the concept of strategic transformations and the concept of the general theory on them was substantiated quality and defined limitations for its functioning.

The main prerequisites that determine the need to form a single generalizing document based on the results of budgeting are: the presence of a consolidated budget allows you to form a systematic view of financial processes at the enterprise and simplify the process of analyzing the information contained in such a budget; having a consolidated budget does not require the financial manager to have special professional

knowledge of management and financial accounting. Vertically integrated structures contain a significant number of legal entities, structural subdivisions, which have a complex structure of ownership distribution and a significant volume of internal financial transactions, which complicates the preparation of a consolidated budget. Therefore, the final result of the consolidation should be a budget model that covers all the main business processes. The three most common options for consolidation are justified: 1) formation of a single consolidated budget of a vertically integrated structure in the form of a Mobley matrix; 2) compilation of a consolidated budget of a vertically integrated structure using the Jacobs matrix; 3) consolidated analytical balance sheet. The thesis defines the advantages and disadvantages of each option. In the applied activities of enterprises in the formation of budgets, the Mobley matrix was most widely used, taking into account the advantages and disadvantages highlighted in the table.

The application of the Mobley matrix for vertically integrated structures can be justified as follows: 1) ensuring the adequacy and necessity of budget forms means the optimal relationship between the level of budget detail and the complete coverage of the indicators defined in them; 2) the presence of complex horizontal and vertical connections in a vertically integrated structure requires close coordination of the formed budgets both vertically (between the parent company and subsidiaries and joint ventures) and horizontally (between individual structural units and subsidiaries). This is implemented by drawing up a consolidated budget; 3) the Mobley matrix allows you to control the flow of cash and determine the indicators of the effectiveness of the financial and economic activity of a vertically integrated structure.

For the use of the Mobley matrix in the budgeting of vertically integrated structures, the requirements that it must meet are highlighted: 1) the Mobley matrix refers to the forms of consolidated management reporting, which allows analyzing the financial and economic activity of enterprises in various analytical sections (by areas of activity; consumers, business processes, etc.); 2) the information basis for compiling the Mobley matrix is the accounting and management reporting of the enterprise, which allows for operational control of the matrix indicators; 3) the matrix allows you to

combine all forms of financial reporting in a single consolidated form; 4) interpretation of matrix data does not require special professional knowledge of accounting; 5) the form of the matrix is an appendix to the official financial statements, which allows obtaining some indicators in a certain analytical section; 6) indicators of the Mobley matrix are the basis for making financial decisions by the managers of the enterprise; 7) reflects the dynamics of the movement of cash, property, and capital.

Stages of implementation of the Mobley matrix in vertically integrated structures are highlighted. The procedure for forming a consolidated budget of a vertically integrated structure using the Mobley matrix is proposed (it provides for the interrelationship and mutual consistency of three primary forms - the cash budget, the profit and loss budget, the balance sheet), which provides an opportunity to form information support for financial responsibility centers that reflects a systematic view of financial processes at the enterprise and simplifies the process of analyzing consolidated budget information.

The existing methods of analyzing the effectiveness of the budgeting system at enterprises were evaluated and their advantages and disadvantages were determined. On the basis of a critical analysis of existing methods of budgeting effectiveness assessment, a methodical approach adapted to the specifics of budgeting in a vertically integrated structure and synergistic effects associated with its implementation was developed, which consists in the formation of a system of balanced indicators (BRI) in the process of drawing up strategic maps by directions "Finance", "Clients", "Internal business processes", "Development" and determining their relationship with the strategic goals of the enterprise. The application of the proposed methodological approach will contribute to the improvement of budget management, the determination of strategic directions of development and the development of an effective strategy for the further development of the vertically integrated structure.

Based on the evaluation of the advantages and disadvantages of the options for organizing the budgeting system at enterprises and the possibilities of their adaptation to the specifics of vertically integrated structures, the option of introducing a divisional



form is proposed, which is justified by the complexity of the organizational structure, the variety of financial relationships and interaction between individual structural units. For the development of information support for budgeting in vertically integrated structures, the expediency of using a complex automated system of VAS (subsystem "Budgeting") has been substantiated, the functionality of which will contribute to the simplification of the formation of individual budget models and the preparation of reports based on the results of budgeting, the formation of forecast indicators, the clear distribution of responsibility between the centers of financial responsibility and the possibility of obtaining information in various analytical sections.

**Keywords:** budgeting, budget, planning, financial planning, vertically integrated structures, corporate structures, oil and gas industry, mining companies, budget consolidation, quasi-integration, degree of integration, process approach, budget form, budget model, budgeting information support, budgeting methodological support, budgeting organizational support, center financial responsibility, a system of balanced indicators, the concept of strategic transformations, a management quality assessment system.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Праці, які відображають основні наукові результати дисертації:*

1. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8140>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.157 (0,68 д.а.). (Index Copernicus)
2. Топило В., Петрук О. Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах. *Облік і фінанси*. 2021. № 2 (92). С. 85-94. URL: <https://afj.org.ua/ua/article/833/> (0,5 д.а.) ( EBSCOhost, Index Copernicus, RePEc, Crossref, DOAJ, ProQuest, J-Gate, РИНЦ, Ulrich's Periodicals Directory, Research Bible, EuroPub, ERIH PLUS, MIAR, Sherpa Romeo, Google Scholar, НБУВ). *Особистий внесок автора: на основі застосування декомпозиційного аналізу уточнено системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), проведено її структурування та визначено обмеження для її функціонування (0,4 д.а.)*
3. Топило В.А., Данилко В.К. Концептуальні засади становлення та функціонування вертикально інтегрованих структур. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 76-86. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/228966> (0,21 д.а.) (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory; DOAJ; WorldCat; BASE ; Google Scholar, ResearchBib). *Особистий внесок автора: розроблено класифікаційну модель вертикально-інтегрованих структур (0,15 д.а.)*
4. Топило В.А. Розвиток та консолідація бюджетних форм у вертикально-інтегрованих структурах на підставі застосування матриці Моблі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. (2(100)). С. 83–93. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-83-93](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-83-93) (1,11 д.а.). (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory; DOAJ; WorldCat; BASE ; Google Scholar, ResearchBib).

5. Топило В. А. Детермінанти впливу на впровадження бюджетування у вертикально інтегрованих структурах (на прикладі нафтогазової сфери). *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. (1(99)). С. 103–111. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-103-111](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-103-111) (0,74 д.а.). (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory; DOAJ; WorldCat; BASE ; Google Scholar, ResearchBib).

6. Топило В.А., Ратушний С.М. Методичні підходи до оцінювання ефективності бюджетування у вертикально-нтегрованих структурах. *Ефективна економіка*. 2022. №7. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/167/167> (0,88 д.а.). (Index Copernicus). *Особистий внесок автора: проведено аналіз існуючих методичних підходів до оцінки ефективності системи бюджетування на підприємствах для обґрунтування можливості їх адаптації до специфіки вертикально-інтегрованих структур (0,44 д.а.)*

#### ***Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

7. Топило В. Бюджетування як інструмент фінансового управління. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів Міжнар. наук.конф. (Житомир, 5-6 листопада 2020 р.)*. Житомир: Житомирська політехніка, 2020. 404 с. С. 275-276 (0,2 д.а.). URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/zmist.pdf>

8. Топило В.А. Формування моделей бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах: *тези Всеукраїнської науково-практичної online конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки*. Житомир: «Житомирська політехніка», 2021. 646 с. С. 316. (0, 1 д.а.). URL: <https://conf.ztu.edu.ua/konferentsiya-prysvyachena-dnyu-nauky-11-15-travnya-2021-r/>

9. Топило В.А. Підходи до класифікації вертикально-інтегрованих підприємницьких структур. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 15–16 квітня 2021 року)*. Полтава: ПУЕТ. 2021. 301 с. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM). – С. 277-280. (0, 19 д.а.).

10. Топило В.А. Оцінка впливу детермінант зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність системи бюджетування на підприємствах. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки*. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. 459 с. С. 275-276. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/full-text.pdf> (0,1 д.а.)

11. Топило В.А. Методи консолідації бюджетів вертикально-інтегрованих структур. *Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки*. Житомир: «Житомирська політехніка», 2022. 542 с. С. 247-249. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/9-1.pdf> (0,22 д.а.)

12. Топило В.А., Ратушний С.М. Розвиток організаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки*. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 187-189. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/205.pdf> (0,1 д.а.). *Особистий внесок автора: запропоновано напрями розвитку організаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах (0,05 д.а.)*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	22
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ</b> .....	32
1.1. Наукові підходи до ідентифікації бюджетування: обґрунтування процесного підходу .....	32
1.2. Концептуальні засади становлення та функціонування вертикально-інтегрованих структур .....	44
1.3. Порядок вибору концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.....	63
<b>Висновки до першого розділу</b> .....	80
<b>РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРИ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ</b> .....	83
2.1. Детермінанти впливу на впровадження бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах (на прикладі нафтогазової сфери) та їх оцінка.....	83
2.2. Методологічні підходи до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на основі інноваційної моделі.....	113
2.3. Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах нафтогазової галузі.....	127
<b>Висновки до другого розділу</b> .....	158
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК БЮДЖЕТУВАННЯ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ</b> .....	161
3.1. Розвиток бюджетних форм у вертикально-інтегрованих структурах на підставі матриці Моблі.....	161
3.2. Удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.....	182
3.3. Розвиток організаційного та інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.....	210
<b>Висновки до третього розділу</b> .....	225
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	229
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	233
<b>ДОДАТКИ</b> .....	255

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах невизначеності зовнішнього середовища, складності прийняття стратегічних управлінських рішень, що обумовлюється неможливістю формування довгострокових фінансових планів, зростає значення бюджетування як інструмента фінансового планування діяльності підприємств. Водночас оцінка існуючих моделей бюджетування, що застосовуються суб'єктами господарювання, дозволила виявити низку недоліків, пов'язаних із неузгодженістю стратегічних та оперативних цілей їх діяльності, відсутністю системності до формування бюджетних форм; неврахуванням специфічних умов функціонування підприємства при складанні бюджетів, фрагментарністю впровадження систем бюджетування та низькою ефективністю їх реалізації. На повноту та дієвість впровадження системи бюджетування та якість сформованих бюджетів значний вплив спричиняє і макроекономічна нестабільність, пов'язана з агресією росії, запровадженням воєнного стану в Україні та погіршенням економічної кон'юнктури.

Концептуальні підходи до впровадження системи бюджетування на підприємствах різних організаційно-правових форм власності докладно представлено у наукових працях Н. Виговської, А. Гриценка, В. Довгалюк, С. Дячек, Т. Майорової, М. Мельникової, К. Косицького, О. Петрука, А. Полчанова, І. Садовської, О. Терещенка, А. Череп та інших. Особливості становлення вертикально-інтегрованих структур, їх види, умови та принципи формування достатньо широко досліджувались у працях вітчизняних та закордонних вчених: А. Ігнатюк, О. Коваленка, О. Криворучка, Л. Куц, А. Серобян, Ю. Соловей, С. Стоянової-Коваль, О. Станіславика, В. Ніценка та інших. Відзначаючи вагомість та наукову цінність результатів дослідження вищезазначених авторів, зауважимо, що залишається низка невирішених питань, пов'язаних з імплементацією існуючих концепцій бюджетування в систему управління вертикально-інтегрованих структур, ідентифікацією

обмежувальних для моделей бюджетування факторів; формуванням методичного, організаційного та інформаційного забезпечення фінансового планування, врахуванням динаміки трансформаційних процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності суб'єкта господарювання при складанні одиничних бюджетів та формуванні інтегрованого генерального бюджету.

Необхідність вирішення визначених проблемних питань обумовлює актуальність теми наукового дослідження та визначає його мету, завдання та зміст.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт факультету бізнесу та сфери обслуговування Державного університету «Житомирська політехніка» МОН України за темою НДР «Фінансово-організаційні засади амортизаційної політики та бюджетування підприємств» (номер державної реєстрації 0121U109282), у межах якої сформовано рекомендації, спрямовані на удосконалення методичного, організаційного та інформаційного забезпечення в процесі формування та реалізації індивідуальної моделі бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних засад, розширення методичного інструментарію та удосконалення організаційного й інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.

Відповідно до поставленої мети сформульовано наступні *завдання*, спрямовані на її досягнення:

- узагальнити науковий доробок у сфері дослідження бюджетування, класифікувати існуючі підходи до трактування його сутності;
- дослідити поняття «вертикально-інтегровані структури» та удосконалити їх класифікаційну модель з метою подальшого вибору бюджетної моделі;
- оцінити концептуальні підходи до впровадження системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах;

- провести діагностику фінансового стану вертикально-інтегрованих структур нафтогазової сфери з метою виявлення причин недостатнього впровадження елементів системи бюджетування на підприємствах;
- систематизувати існуючі методологічні підходи до бюджетування та уточнити їх специфіку у вертикально-інтегрованих структурах;
- уточнити системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі та визначити обмеження для її функціонування;
- дослідити зміст існуючих у практиці фінансового планування бюджетних форм та визначити шляхи їх консолідації та подальшої адаптації для вертикально-інтегрованих структур;
- розвинути методичний підхід до оцінки ефективності бюджетування та адаптувати його до специфіки бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі;
- запропонувати напрями розвитку організаційного та інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.

*Об'єктом дослідження є процес бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.*

*Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та методичні засади розвитку бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах.*

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: методи наукової абстракції та узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції – при дослідженні теоретичних основ бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах; спостереження, порівняння, декомпозиційного аналізу – при поглибленні категоріально-понятійного апарату бюджетування та уточненні системоутворюючих елементів індивідуальної бюджетної моделі; системного підходу – при адаптації концепції загальної теорії якості та концепції стратегічних перетворень до формування та логічної ув'язки цільових показників бюджетів різних ієрархічних рівнів з результатами їх діяльності;



групування, статистичного порівняння, галузевого бенчмаркінгу – при діагностиці стану фінансового планування у вертикально-інтегрованих структурах нафтогазової сфери та визначенні характеру впливу обмежувальних факторів (детермінант) внутрішнього та зовнішнього середовища на процес бюджетування; методології збалансованих показників – для розробки методичного підходу до оцінки ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах; економіко-математичного моделювання – при прогнозуванні цільових показників (KPI) в процесі формування стратегічної карти з напрямку «Фінанси», адаптованої для НАК «Нафтогаз України»; формалізації - при розробці форми консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі.

*Інформаційною базою дослідження є:* наукові джерела (монографічні праці, наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій з проблем бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах); офіційні дані Державної служби статистики України; довідкові та інформаційні видання професійних організацій; спеціалізовані фахові інтернет-ресурси; фінансова звітність нафтогазових підприємств, зокрема НАК «Нафтогаз Україна», звіти Рахункової Палати.

***Наукова новизна одержаних результатів полягає*** в поглибленні теоретичних засад, розширенні методичного інструментарію та удосконаленні організаційного й інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах. Найбільш вагомими результатами дослідження полягають у наступному:

*удосконалено:*

порядок (логіку) вибору концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі оцінки впливу системоутворюючих факторів внутрішнього середовища (управлінські, технологічні, організаційні) та зовнішнього середовища (галузеві, правові, економічні), яка є теоретичним базисом створення індивідуальної моделі бюджетування, сформованої з

врахуванням існуючих обмежень, методичного інструментарію та структурованою у контур системи управління суб'єкту господарювання. Впровадження індивідуальної концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах сприятиме вирішенню таких завдань: системне охоплення всіх видів та напрямів діяльності вертикально-інтегрованої структури; транспарентність звітної інформації; чіткий порядок формування облікової інформації; забезпечення інформаційної безпеки; гнучкість системи бюджетування, що надає можливість пристосувати окремі бюджети та генеральний бюджет до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища;

методологічну основу модернізації системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі інноваційної методології, яка є поєднанням положень системи збалансованих показників (структуризація цілей діяльності структури; визначення цільових показників за всіма виокремленими ієрархічними рівнями; орієнтація на фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства; визначення параметрів контролю цільових показників на кожному виділеному рівні), елементів концепції загальної теорії якості (орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами) та концепції стратегічних перетворень (трансформація структури; стратегічний розвиток; гнучкість; врахування впливу внутрішніх та зовнішніх детермінант; формування нових бізнес-моделей; врахування стратегічних переваг; акцент на розвитку структуроутворюючих господарських сегментів). Це є базисом впровадження так званої «індивідуальної моделі бюджетування для вертикально-інтегрованих структур», що сприятиме формуванню системного підходу до формування та контролю показників бюджетів, орієнтованого на постійне удосконалення в межах системи загальної якості, та забезпечує прозорість системи

бюджетування з причини логічної ув'язки цільових показників різних ієрархічних рівнів з результатами їх діяльності;

системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), проведено її структурування та визначено обмеження для функціонування. Зроблено висновок про доцільність індивідуалізації бюджетної моделі, сформованої на основі врахування таких факторів, як організаційна структура підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників; вид економічної діяльності, який враховує специфіку галузі; управлінські вимоги, що висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах;

порядок формування консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі (передбачає взаємозв'язок та взаємоузгодженість трьох первинних форм - бюджету грошових коштів, бюджету прибутків та збитків, балансового листа), яка надає можливість сформувати інформаційне забезпечення для центрів фінансової відповідальності, що відображає системний погляд на фінансові процеси на підприємстві та спрощує процес аналізу інформації консолідованого бюджету;

на підставі критичного аналізу існуючих методик оцінки ефективності бюджетування розвинуто методичний підхід, адаптований до специфіки бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі та синергетичних ефектів, пов'язаних з його впровадженням, що полягає у формуванні системи збалансованих показників (KPI) в процесі складання стратегічних карт за напрямками «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Розвиток» та визначенню їх взаємозв'язку із стратегічними цілями підприємства. Застосування запропонованого методичного підходу сприятиме удосконаленню бюджетного управління, визначенню стратегічних напрямів розвитку та

розробці ефективної стратегії подальшого розвитку вертикально-інтегрованої структури;

організаційне забезпечення процесу бюджетування з його адаптацією до специфіки вертикально-інтегрованих структур шляхом впровадження дивізіональної форми, що обґрунтовується складністю організаційної структури, різноманітністю фінансових взаємозв'язків та взаємодії між окремими структурними підрозділами. Для розвитку інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах обґрунтовано доцільність використання комплексної автоматизованої системи BAS (підсистеми «Бюджетування»), функціональні можливості якої сприятимуть спрощенню формування індивідуальних бюджетних моделей та складання звітності за результатами бюджетування, можливості формування прогнозних показників, чіткому розподілу відповідальності між центрами фінансової відповідальності та можливості одержання інформації у різних аналітичних розрізах.

*набуло подальшого розвитку:*

трактування поняття «вертикально-інтегрована структура» для подальшого вибору бюджетної моделі на підставі проведення декомпозиційного аналізу (форма функціонування підприємницької структури, що виникла шляхом об'єднання фінансових, виробничих, трудових ресурсів суб'єктів різноманітних організаційно-правових форм, які пов'язані технологічним циклом (процесом постачання, виробництва та реалізації продукції) з метою одержання максимального синергетичного ефекту та стратегічних конкурентних переваг). Уточнено класифікаційну модель вертикально-інтегрованих структур, яка, на відміну від існуючих класифікацій, доповнена новими ознаками: за рівнем контролю та підпорядкування, що дозволяє виокремити вертикально-інтегровані структури з надмірним контролем та структури з слабким контролем, що відображає ступінь

залежності підпорядкованих суб'єктів від управлінських рішень головної (материнської) компанії;

узагальнення теоретичних підходів до бюджетування (як інструмент, функція фінансового планування; процес; складова управління; функція управлінського обліку; управлінська технологія; інструмент управління) та обґрунтовано доцільність дослідження бюджетування з позиції процесного підходу, що дозволяє трактувати його як процес складання, узгодження та виконання бюджетів підприємства на основі попередньо сформованого інформаційного та організаційного забезпечення, орієнтований на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Такий підхід, на відміну від існуючих, дозволив адаптувати основні постулати процесного підходу до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах (орієнтація на інтереси замовника; персональна відповідальність; формування та обмін інформацією в межах кожного бізнес-процесу; постійний моніторинг за відхиленнями), що сприятиме системному охопленню всіх напрямків діяльності вертикально-інтегрованих структур; чіткому контролю за виконанням бюджетів; забезпеченню прозорості системи бюджетування;

діагностика фінансового стану вертикально-інтегрованих структур нафтогазової сфери на підставі використання методу галузевого бенчмаркінгу, що дозволило виявити причини «фрагментарного» впровадження елементів системи бюджетування на цих підприємствах (складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності; відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням; неефективний контроль за рівнем виконання бюджетів; відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії; недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства; відсутність належної підготовки співробітників у сфері бюджетування) та визначити характер впливу обмежувальних детермінант внутрішнього середовища (управлінські, організаційні, технологічні) та зовнішнього середовища (правові, економічні),

що надало можливість обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних методологічних підходів до формування та впровадження бюджетування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у науковій обґрунтованості та прикладній спрямованості теоретичних положень і підходів, викладених у роботі, що сприятиме поглибленню теоретико-методичних засад та удосконаленню організаційних положень щодо розвитку системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах. Матеріали дисертаційної роботи впроваджено у освітній процес Державного університету «Житомирська політехніка» при викладанні навчальних дисциплін «Фінанси суб'єктів господарювання», «Фінансовий контролінг» при підготовці фахівців за освітнім рівнем «Бакалавр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» (довідка №44-19.06/2032 від 09.11.2022 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаним і завершеним науковим дослідженням. Наукові результати, висновки та рекомендації, які викладені в роботі та виносяться на захист, отримані особисто й належать здобувачеві. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї, положення та розробки, які є результатом самостійної роботи автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дослідження, викладені у дисертації, було обговорено та схвалено на засіданні кафедри фінансів та цифрової економіки Державного університету «Житомирська політехніка». Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідалися, обговорювалися та одержали схвальну оцінку на 6 міжнародних і всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях, а саме: Всеукраїнська науково-практична online конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвячена Дню науки (Житомир, 11-12 травня 2021 р.), III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах» (м. Полтава, 15–16 квітня 2021 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні

виклики сталого розвитку бізнесу» (Житомир, 5-6 листопада 2020 р.), II Міжнародна науково-практична конференція з питань вищої освіти і науки «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (Житомир, 4-5 листопада 2021 р.), Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція аспірантів, молодих учених та студентів, присвячена Дню науки (Житомир, 16–20, 26 травня 2022 р.), III Міжнародна науково-практична конференція з питань вищої освіти і науки «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (Житомир, 4-5 листопада 2022 р.).

**Публікації.** Основні положення і наукові результати дослідження опубліковано у 12 наукових працях загальним обсягом 5,03 авт. арк. (особисто автору належить 4,38 авт. арк.), з яких 6 – у наукових фахових виданнях України та 6 публікації апробаційного характеру в інших наукових виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 201 сторінці. Дисертаційна робота містить 44 таблиці, 30 рисунків, 8 додатків. Список використаних джерел становить 209 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЮДЖЕТУВАННЯ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ

#### 1.1. Наукові підходи до ідентифікації бюджетування: обґрунтування процесного підходу

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, що є характерною ознакою вітчизняної економіки, високі комерційні ризики можуть бути знижені за допомогою застосування ефективних технологій планування, обліку і контролю фінансових потоків та результатів. Наявність ефективних технологій управління фінансами, в першу чергу, бюджетування стає визначальним фактором успішного розвитку підприємства. При цьому бюджетування можна визначити як один з найголовніших інструментів зміни напрямків фінансових потоків на підприємстві. Воно має переваги та недоліки, оцінка яких дозволяє керівнику оцінити необхідність застосування бюджетування на підприємстві. До безумовних переваг можна віднести:

- 1) можливість гнучких оперативних змін у фінансових планах на підприємстві;
- 2) координуюча роль бюджетів;
- 3) мотивація персоналу;
- 4) можливість порівняння поточних бюджетів зі стратегічним планом підприємства в контексті досягнення стратегічної мети;
- 5) сприяння оптимальному розподілу та використанню фінансових ресурсів на підприємстві;
- 6) можливість виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності підприємства.



Крім перерахованих переваг, О. Терещенко стверджує, що впровадження наскрізного бюджетування робить підприємство інформаційно прозорим для комерційних банків та інвестиційних компаній [168; 169]. Поряд з наявними перевагами, існує низка недоліків при впровадженні системи бюджетування на підприємстві. Впроваджуючи систему бюджетування у корпоративних структурах, фінансовому менеджеру необхідно визначити доцільність її застосування в залежності від типу організаційної структури, наявності фінансових ресурсів для її формування та фахової підготовки фінансових менеджерів для її функціонування. Бюджетування як інструмент фінансового планування діяльності підприємств достатньо ґрунтовно досліджували у своїх працях вітчизняні та закордонні науковці [62; 72; 111; 117]. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок авторів, залишається невирішеним питання доцільності впровадження наскрізної системи бюджетування на вітчизняних підприємствах, що обумовлено існуванням низки недоліків при її повноцінній реалізації.

Метою написання цього пункту дисертації є дослідження та оцінка наукових підходів до бюджетування та обґрунтування процесного підходу як концептуальної основи його дослідження.

Бюджетування є спеціальним механізмом реалізації системного підходу в практиці організації фінансових ресурсів компанії. Це пояснюється тим, що ускладнення економічних зв'язків обумовлює необхідність системного розгляду, що дозволяє комплексно враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та оцінити характер їх впливу на підприємство. Крім того, бюджетування сприятиме найповнішій реалізації всіх фаз та стадій управлінського циклу.

Слід зауважити, що поняття «бюджет» у вітчизняних економістів асоціюється з управлінням фінансами, в першу чергу, на макрорівні (як план, розпис державних доходів і витрат на певний термін). Однак сьогодні при

трактуванні бюджету правомірно вести мову і про бюджет підприємства, корпорації, складений у формі балансу доходів і видатків.

Історично виникнення поняття «бюджет» пов'язують з камеральною бухгалтерією, метою якої є здійснення контролю процесу виробництва та його кінцевих фінансових результатів, визначених на підставі попередньо сформованого кошторису (бюджету). Кошторисне планування досліджувалось у багатьох наукових працях і найчастіше розглядалось в контексті реалізації стратегічного плану підприємства на оперативному рівні. Це пояснюється тим, що бюджетування як процес дозволяє сформулювати короткострокові цілі у межах довгострокових цілей розвитку підприємства, що визначені стратегією (стратегічним планом).

Достатньо широке поширення принципи та способи впровадження бюджетування отримали у 1920-х роках ХХ століття, зокрема у корпораціях General Motors та DuPont [50]. Основною формою формування бюджетів в таких корпораціях було здійснення внутрішнього контролю за використанням фінансових ресурсів. В подальшому бюджетування набуло активного розвитку у Західній Європі, США в період 1960-х років.

Історичні етапи виникнення бюджетування як окремої концепції представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

## Історичні етапи виникнення та становлення бюджетування\*

<i>№ з/п</i>	<i>Часові межі</i>	<i>Характеристика етапу</i>	<i>Авторський коментар</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	1970-1980 рр.	Виникнення та розвиток теорії управління. Поява моделі фінансового планування як майбутньої передумови здійснення бюджетування	Поява окремих елементів бюджетування в межах фінансового плану

Продовження таблиці 1.1			
1	2	3	4
2	1980-90 рр.	Подальший розвиток функції планування у межах теорії управління. Дослідження планування як окремої функціональної науки. Розвиток бюджетування в межах фінансового планування	Окремі елементи бюджетування почали застосовуватись на етапі обліку, аналізу, контролю
3	1990-1998 рр.	Виникнення та розвиток фінансового контролінгу. Дослідження бюджетування як функції оперативного контролінгу.	Розвиток принципів та методології бюджетування.
4	1998 - по сьогоднішній день	Формування цілісної концепції бюджетування.	Дослідження бюджетування у оперативному та стратегічному контролінгу.

\* складено на підставі [5; 50]

В економічній літературі існує неоднозначність трактувань понять «бюджет» та «план», що вимагає їхнього уточнення. У традиційному розумінні на мікрорівні бюджет є плановим документом, що відображає у вартісних показниках майбутні господарські операції підприємства та фінансові результати, пов'язані з їх реалізацією. План – це більш широке поняття, яке включає в себе впорядковану систему дій, спрямованих на досягнення деяких цілей.

Наприклад, у країнах із ринковою економікою бюджет пов'язується з управлінням фірмою і визнається його кількісним планом, який є набором фінансових, економічних і натуральних показників, що відображають діяльність фірми. При цьому автори наголошують, що бюджети можуть створювати окремі цілісні саморегулюючі системи, кожна з яких відповідає за певний напрямок використання ресурсів і отримання прибутку. Іншими словами, бюджет визнається фінансовим планом та економічним регулятором відносин між структурними підрозділами фірми та фірмою і зовнішнім середовищем [62]. Підтримують позицію рівності понять «бюджет» та «план» і науковці [81; 200].

Неоднозначність трактування поняття «бюджет» обумовлює дискусійність поглядів щодо інтерпретації сутнісної характеристики системи бюджетування.

Поширеною позицію при виявленні сутності бюджетування є трактування останнього як інструменту фінансового планування. Зокрема, такого підходу дотримуються [111], акцентуючи увагу на оперативному (короткостроковому) характері бюджетування. В такому трактуванні поняття «інструмент» вживається у непрямому значенні: як засіб, спосіб для досягнення чогось. Слід погодитись, що бюджетування можна розглядати як специфічний інструмент досягнення цілей та завдань фінансового планування. В межах окресленого підходу є позиції щодо бюджетування як складової процесу фінансового планування [38] або процесу управління в цілому [169].

В деяких джерелах бюджетування досліджується обмежено: як різновид локального інструменту управління фінансовими ресурсами. Потребує додаткового обґрунтування віднесення бюджетування саме до локальних інструментів та пояснення сутності їх. В цілому бюджетування можна вважати сучасним інструментом менеджменту, який дозволяє не тільки наочно відобразити стан фінансових ресурсів підприємства, але й спланувати їх надходження і витрачання, оцінити ефективність використання. Застосування цього інструменту дозволяє керівництву оптимально організувати рух фінансових ресурсів для досягнення поставлених цілей. Цілком зрозуміло, що складання та виконання бюджетів підприємства нерозривно пов'язане з його виробничою діяльністю, яка в ринкових умовах здійснюється у відповідності з бізнес-планом, заключними розділами якого є фінансовий план та стратегія фінансування. Зміст фінансового плану містить: прогноз обсягів реалізації, баланс грошових надходжень та витрат, таблицю доходів та витрат, баланс активів та пасивів, розрахунок досягнення беззбитковості. Зміст стратегії фінансування передбачає визначення величини і джерел отримання ресурсів та обґрунтування повернення коштів для отримання доходів.

Внаслідок використання бюджетування як інструменту управління вищий керуючий склад отримує можливість реалізувати своє бачення майбутнього розвитку організації у вигляді різноманітної прогностичної моделі

взаємопов'язаних бюджетів. При цьому можливості сценарного планування та моделювання значно підвищують адаптивну спроможність підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього характеру. Орієнтація системи бюджетування на майбутнє дозволяє керівництву компанії сфокусувати свою увагу на прийнятті стратегічно важливих рішень в режимі реального часу, тоді як система делегування повноважень забезпечує доведення результатів даних рішень до конкретних виконавців. Така методика управління заперечує короткостроковість як ознаку системи бюджетування, що визначається основною характеристикою бюджетів більшістю науковців. Поєднання оперативного та стратегічного характеру системи бюджетування значно підвищує якість прийнятих рішень, як на рівні вищого менеджменту, так і на рівні виконавців, що в кінцевому підсумку призводить до стабільного зниження витрат і збільшення прибутковості організації.

В більшості випадків до трактування бюджетування застосовують процесний підхід та визначають його як процес складання та реалізації бюджетів [169; 201; 202]. Науковці О. Череп та О. Стремидло доповнюють це визначення, акцентуючи увагу на ідентифікації результату реалізації системи бюджетування (забезпечення оптимальних фінансових результатів та контролю за виробничою та господарською діяльністю) [202]. Квасницька Р.С. та Малінчук Л.О. визначають бюджетування як «... процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період» [72, с. 252]. Слід зазначити, що автори необгрунтовано включили до системи бюджетування контроль та аналіз, що виступають самостійними функціями управління, тісно пов'язаними з плануванням.

Застосування системи бюджетів на підприємстві є поступовим процесом, оскільки взаємопов'язати всі бюджети (особливо в організації зі складною структурою) між собою та з відповідним програмним забезпеченням достатньо складно. Практика показує, що в окремих компаніях спочатку після введення

схеми бюджетного планування відхилення найважливіших параметрів діяльності досягають 40-50%. Тому завданням введення бюджетування та узгодження всіх компонентів системи бюджетування, його методологічного і програмного забезпечення повинен займатися спеціаліст або навіть (у випадках з великими організаційними структурами) окремий відділ. Вважаємо, що функціонування сформованої в компанії системи бюджетування є ознакою досягнення відповідного рівня її корпоративної культури.

Одним з наукових підходів до бюджетування є підхід, що розглядає процес складання бюджетів та управлінський облік як тотожні поняття. Це обґрунтовують наявністю зв'язку процесів акумуляції інформації в межах управлінського обліку з процесами накопичення інформаційного забезпечення, необхідного для складання бюджету. Однак управлінський облік виступає тією функцією, що є передумовою формування бюджетів у майбутньому, але їх ототожнення є неприпустимим. Як зазначають автори [50] управлінський облік та бюджетування перетинаються у сфері обліку інформації. Це надає підстави окремим вченим досліджувати бюджетування як окрему функцію фінансового контролінгу [там же]. Наприклад, О. Терещенко пропонує впровадження системи бюджетування, заснованої на розробці та контролі виконання ієрархічної системи бюджетів [168]. Однак функції фінансового контролінгу по-різному визначаються науковцями (як процес залучення, управління та використання фінансових ресурсів підприємства; як сукупність окремих функцій, включаючи бюджетування [167; 168; 188] тощо. Причому ми повністю погоджуємось з авторами, що відсутність обґрунтованих планів (бюджетів) є суттєвим чинником, що може обумовити виникнення фінансової кризи на підприємстві.

Останнім часом науковці почали визначати бюджетування як управлінську технологію, аргументуючи свою позицію тим, що є низка ознак технології управління для бюджетування, зокрема:

- 1) при формуванні бюджетів слід обробити та систематизувати значний обсяг інформації;
- 2) результатом обробки інформації є управлінські рішення, які формалізуються у вигляді бюджетів;
- 3) в процесі бюджетування фіксуються планові та бюджетні показники [50].

В цілому під управлінською технологією розуміють набір управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей організації. До складу управлінських технологій включають:

- 1) методи та засоби збору і обробки інформації;
- 2) способи та прийоми впливу на працівників;
- 3) принципи, закони і закономірності організації і управління;
- 4) системи контролю.

Проаналізувавши зміст бюджетування, можна не погодитись з віднесенням останнього до управлінської технології, оскільки за своїм наповненням він є вузьким. Наприклад, автори [50] при розгляді бюджетування як управлінської технології відзначають, що можна по-різному розставляти акценти: або пріоритетно концентруватись на відповідальності керівників при здійсненні бюджетування, або на функціях бюджетування в контексті досягнення його стратегічної та оперативної мети. Але, на наш погляд, управлінську технологію як поняття слід розглядати у більш широкому аспекті.

Значна кількість авторів досліджують бюджетування з системних позицій. Застосовуючи системний підхід, бюджетування можна визначити як важливий елемент системи управління підприємством. Однак складно погодитись з твердженнями деяких авторів щодо наявності елементів бюджетування на етапах планування, аналізу та контролю. Крім того, таке трактування вимагає ідентифікації інших елементів системи управління та встановлення взаємозв'язку між означеними елементами для досягнення системного ефекту.

Систему бюджетування можна також розуміти як методику або підхід організації до ефективного досягнення цілей, планування і контролю своєї діяльності, аналізу персональної відповідальності і розподілу повноважень [119]. Ключовий фактор успіху такої системи - це потенційна можливість збалансовано враховувати інтереси всіх сторін, зацікавлених в результативному управлінні. Зокрема, з позиції інвесторів і акціонерів система бюджетування забезпечує ефективний зв'язок оперативного управління зі стратегією керуючих комітетів. Взаємопов'язана система бюджетів відображає націленість організації на результат, а бюджетна звітність, яка стає точкою прийняття інвестиційних рішень, призводить до збільшення прибутковості вкладеного в компанію капіталу і, як наслідок, загального зростання капіталізації. Тому з системних позицій бюджетування у сучасних умовах господарювання часто розуміють як планування діяльності підприємства шляхом розробки системи взаємопов'язаних бюджетів, комплексно орієнтованих на ринкові потреби і призначених забезпечити стійкий фінансовий стан і поступальний розвиток підприємства відповідно до його головної місії та завдань.

Бюджетування як функціонуюча система передбачає наявність таких трьох складових:

- 1) методологічної бази планування, складання, реалізації та оцінки бюджету;
- 2) облікової інформації, отриманої від бухгалтерії та інших служб підприємства і обробленої у відповідності до методологічної бази і програмного забезпечення;
- 3) організаційного забезпечення, що включає внутрішній документообіг, пов'язаний з бюджетним процесом, постановку цілей, розподіл функцій та відповідальності за центрами фінансових витрат.

Важливою ознакою системи бюджетування підприємств є індивідуальна відповідальність, що лежить в основі бюджетного управління, дозволяє не тільки розподіляти і доводити до кожного конкретного виконавця його



унікальний внесок в загальний результат, а й надає таку необхідну в умовах сучасного розвитку ринкових відносин свободу в прийнятті оперативних управлінських рішень. Визначаючи основні характеристики бюджетування, Терещенко О.О. [168] до них відносить: короткостроковий характер; високий рівень конкретизації; внутрішню спрямованість; тісну інтеграцію з контролем та аналізом відхилень. До визначених ознак пропонуємо додати: узгодженість інтересів різних суб'єктів та структурних підрозділів підприємства; зв'язок оперативного управління зі стратегією управління; персональну відповідальність.

Слід зазначити, що бюджетування як системна модель управління організацією для українських компаній не є новаторською. В тому чи іншому ступені господарську діяльність планують всі успішні компанії, оскільки ефективно побудована система бюджетування безпосередньо залежить від ефективності інформаційного середовища, в межах якого здійснюється координація роботи підрозділів, ведеться розподіл і використання доступних ресурсів, а також аналіз досягнутих результатів.

Бюджетування надає можливість узгодити дії та інтереси різних підрозділів підприємства, спонукає менеджерів кількісно обґрунтовувати плани діяльності їхніх підрозділів і надає змогу проаналізувати витрати, пов'язані з їх виконанням, а також оцінити ефективність і результативність діяльності керівників та їхній внесок у досягнення загальних показників економічного розвитку підприємства.

Розглянуті та узагальнені наукові підходи до бюджетування представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «бюджетування»\*

<i>№ з/п</i>	<i>Ідентифікація наукового підходу до бюджетування</i>	<i>Розкриття змісту поняття «бюджетування»</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Бюджетування є основою прогнозування	Визначення імовірності одержання майбутніх результатів та розрахунок необхідних для цього економічних ресурсів

Продовження таблиці 1.2.		
1	2	3
2	Бюджетування є основою планування	Надання інформації керівництву підприємства про діяльність окремих підрозділів, що є базою для складання фінансових планів.
3	Бюджетування є процесом формування цілей та задач	В процесі бюджетування формуються альтернативні варіанти управлінських дій
4	Бюджетування є інформаційною базою для контролю	Сформований бюджет дозволяє визначити межі відповідальності та ефективність діяльності керівників структурних підрозділів (менеджерів)
5	Бюджетування є інструментом координації управлінських дій	Дозволяє узгодити дії керівництва та низових ланок управління підприємством
6	Бюджетування є управлінською технологією	Метод обробки та формалізації управлінської інформації для прийняття управлінських рішень.
7	Бюджетування є системою	Важливий елемент системи управління підприємством, що містить складові: 1) методологічна основа планування, складання, реалізації та оцінки бюджету; 2) облікова інформація (інформаційне забезпечення); 3) організаційне забезпечення

\*узагальнено автором за [7; 11; 2; 14; 16; 50; 129]

Оцінка наведених у табл.1.2 підходів дозволила зробити такий висновок. Більш доцільним вважаємо досліджувати бюджетування з позиції процесного підходу, що дозволяє трактувати його як процес складання, узгодження та виконання бюджетів підприємства на основі попередньо сформованого інформаційного та організаційного забезпечення, орієнтований на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Процесний підхід дозволяє пояснити зміст бюджетування як низку взаємопов'язаних дій, етапів. В літературі його визначають таким чином: дослідження діяльності підприємства як мережі взаємодіючих та взаємопов'язаних процесів (рис.1.1).

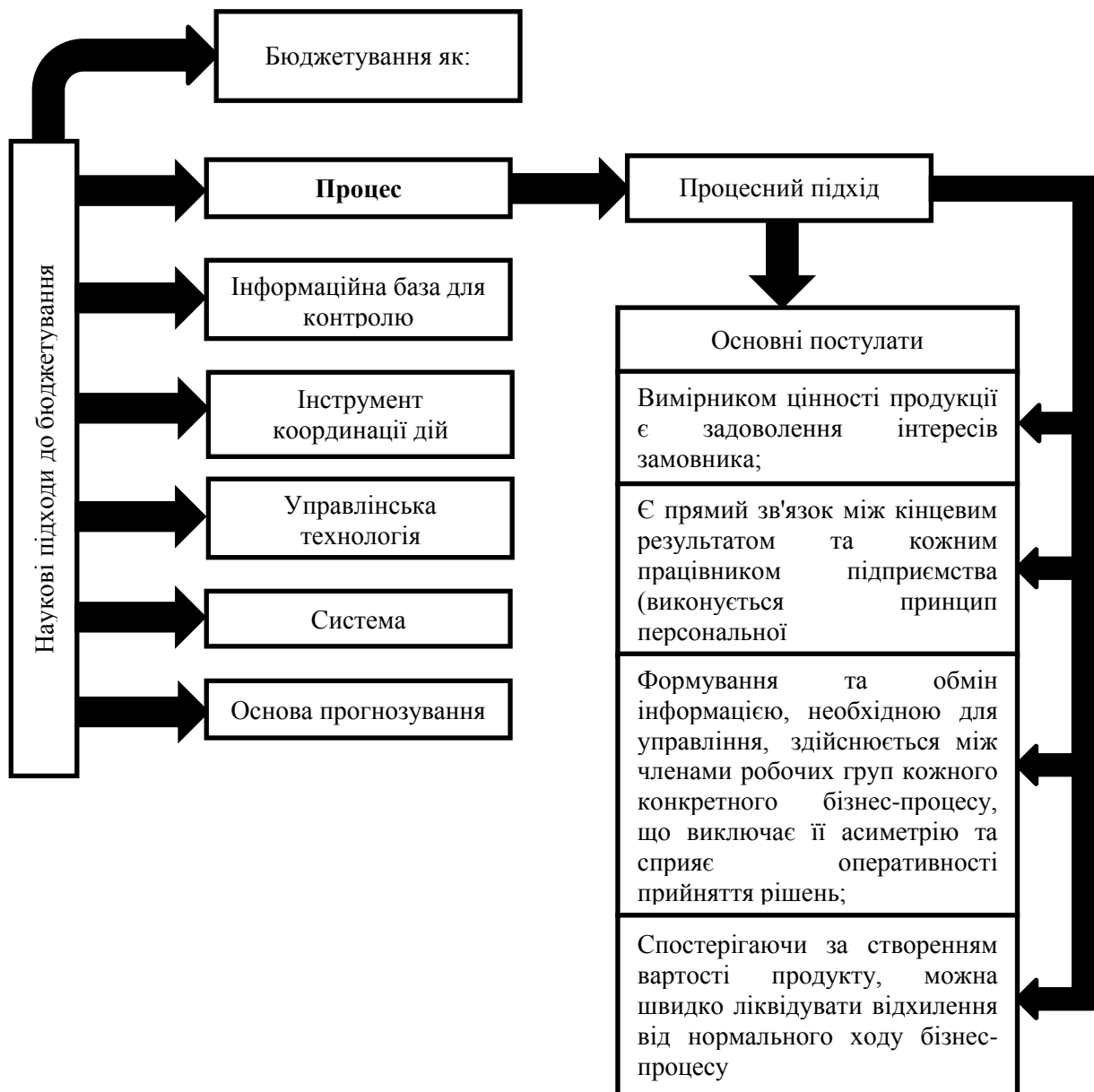


Рис. 1.1. Наукові підходи до бюджетування та обґрунтування використання процесного підходу\*

\*складено автором

Основні постулати процесного підходу, які адаптовано до бюджетування, є такими:

- 1) вимірником цінності продукції є задоволення інтересів замовника;
- 2) є прямий зв'язок між кінцевим результатом та кожним працівником підприємства (виконується принцип персональної відповідальності);
- 3) формування та обмін інформацією, необхідною для управління, здійснюється між членами робочих груп кожного конкретного бізнес-

процесу, що виключає її асиметрію та сприяє оперативності прийняття рішень;

- 4) спостерігаючи за створенням вартості продукту, можна швидко ліквідувати відхилення від нормального ходу бізнес-процесу.

В контексті процесного підходу процес бюджетування охоплює всі рівні управління, а інформація при складанні бюджетів може рухатися в двох протилежних напрямках. При цьому інформація або проекти бюджетів формуються та подаються від виконавців до керівництва та, навпаки, скоригований і затверджений керівництвом бюджет компанії спрямовується до низового структурного підрозділу.

Таким чином, на основі дослідження теоретичних підходів до визначення бюджетування зроблено висновок про їхню різноспрямованість, що вимагає уточнення понятійно-категоріального апарату. Проведений критичний аналіз економічної літератури дозволив узагальнити такі підходи до бюджетування: як інструмент, систему, технологію управління, процес, елемент або складову планування, функцію контролінгу. В дисертації обґрунтовано використання процесного підходу, що дозволяє пояснити зміст бюджетування як низку взаємопов'язаних дій, етапів. Додатково виділено основні постулати процесного підходу, які адаптовано до бюджетування.

## **1.2. Концептуальні засади становлення та функціонування вертикально-інтегрованих структур**

Становлення та активне функціонування вертикально-інтегрованих підприємницьких структур є однією з ознак сучасної світової економіки, що обумовлено необхідністю концентрації фінансових ресурсів, прагненням підвищити конкурентоспроможність та вийти на світові ринки збуту продукції (товарів). Ефективна діяльність таких підприємств має вплив не лише на мікроекономічному, а і на макроекономічному рівнях. Це виражається у

заповненні «провалів ринку» шляхом формування внутрішнього ринку капіталу, стимулювання інноваційних процесів в економіці, усуненню низки структурних проблем. Водночас великі бізнес-структури, сформовані шляхом вертикальної інтеграції, можуть створювати дисбаланси при концентрації капіталу, ускладнювати вхід менш конкурентоспроможних суб'єктів господарювання на ринок, сприяти його монополізації. Це вимагає вивчення концептуальних засад становлення та функціонування вертикально-інтегрованих структур з позиції підвищення їх конкурентних переваг та паритетності інтересів держави.

Становлення вертикально-інтегрованих структур, їх види, умови та принципи формування достатньо широко досліджувались у працях вітчизняних вчених: Коваленка О., Станіславика О. [74] – щодо особливостей становлення вертикальних структур у харчовій промисловості; Ніценко В.С. [114] – щодо класифікації таких структур за різними ознаками – у аграрному секторі; Соловей Ю. [158] – щодо особливостей поширення інтегрованих структур в АПК. Незважаючи на значний науковий внесок авторів у дослідження тематики створення інтегрованих структур, є значна кількість невирішених питань щодо виділення напрямів, форм, видів вертикальної інтеграції, які потребують додаткового вивчення та уточнення.

Метою написання пункту дисертації є дослідження концептуальних засад створення та функціонування вертикально-інтегрованих структур, уточнення економічного змісту вертикальної інтеграції та розробка її класифікаційної моделі для подальшого вибору бюджетної моделі.

Створення вертикально-інтегрованих структур, які передбачають акумуляцію фінансових ресурсів, тісну взаємодію їх учасників, розвиток організаційної структури є важливим елементом інституційного середовища в умовах глобалізації. Основні історичні етапи становлення таких структур в Україні представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

## Еволюція становлення вертикально-інтегрованих структур в Україні\*

<i>№ з/п</i>	<i>Часові межі етапу</i>	<i>Характеристика виділеного етапу</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	1930-1940 рр.	Розвиток різноманітних форм кооперації з державною підтримкою.
2	1960-80 рр.	Виникнення таких форм інтеграції, як спеціалізовані трести, індустріальні комбінати, територіально-галузеві комплекси, одним з джерел фінансування яких є асигнування з бюджету. Значного поширення ці форми інтеграції отримали у сільському господарстві
3	1980-1990 рр.	Перехід до ринкових відносин сприяв становленню аграрно-промислових інтегрованих структур, формуванню галузевих консорціумів та інших видів інтегрованих об'єднань.
4	1991-1997 рр.	Розрив ділових зв'язків, спричинений розпадом СРСР, обумовив пошук нових форм вертикальної інтеграції, що призвело до розвитку торговельно-збутових мереж.
5	1997-2004 рр.	Постприватизаційний розподіл власності, що призвів до перерозподілу капіталу колишніх державних підприємств та створенню ринкових форм об'єднань
6	2004-до теперішнього часу	Подальший розвиток інтеграційних формувань, зокрема, формування асоціацій, концернів, трестів, фінансово-промислових груп, корпорацій тощо.

\* складено на підставі [114; 159]

Можна виділити такі основні передумови формування вертикально-інтегрованих структур на сучасному етапі розвитку економіки є: 1) глобалізація та зміцнення світогосподарських зв'язків між країнами; 2) спільне ведення господарської діяльності на основі більш ефективного використання фінансових, кадрових, виробничих ресурсів. Пояснення причин існування вертикально інтегрованих структур у економічній теорії представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Пояснення причин існування вертикально-інтегрованих структур у  
економічній теорії\*

<i>№ з/п</i>	<i>Назва економічної теорії</i>	<i>Пояснення вертикальної інтеграції в межах теорії</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Неокласична теорія фірми	Наявність вертикальної інтеграції обумовлює виникнення ефекту від масштабу, що визначає можливість вузької спеціалізації, диверсифікації ризику, використання більш кваліфікованих працівників.
2	Інституційна теорія	Вертикальну інтеграцію можна пояснити через трансакційні витрати, права власності, агентські відносини. Розмір фірми залежить від величини трансакційних витрат. Вертикальна інтеграція є формою захисту від опортуністичної поведінки суб'єктів фінансових відносин
3	Динамічна теорія трансакційних витрат	Збільшення обсягу підприємства та зростання його влади на ринку сприятиме впровадженню інноваційних проектів.

\* складено на підставі [64; 88]

Концептуальні засади становлення та функціонування вертикально-інтегрованих структур представлено на рис. 1.2.

При дослідженні поняття «вертикально-інтегровані структури» є доцільним обґрунтувати поняття інтеграції та розкрити сутність їх форм та видів. Це є особливо важливим в умовах відсутності нормативного закріплення поняття «вертикальна інтеграція». Зокрема, Серобян А. визначає інтеграцію «... як об'єднання економічних суб'єктів, що супроводжується поглибленням їх взаємовпливу з постійним розвитком зв'язків і призводить до встановлення таких взаємовідносин, які здатні забезпечити довгостроковий позитивний ефект у вигляді гармонізації генеральної місії інтегруючого підприємства та цілей інтегрованих підприємств» [154, с. 36]. Аналізуючи це визначення, відзначимо, що головною метою об'єднання (інтеграції) є одержання позитивного економічного ефекту у довгостроковій перспективі, який досягається шляхом взаємодії певних суб'єктів.

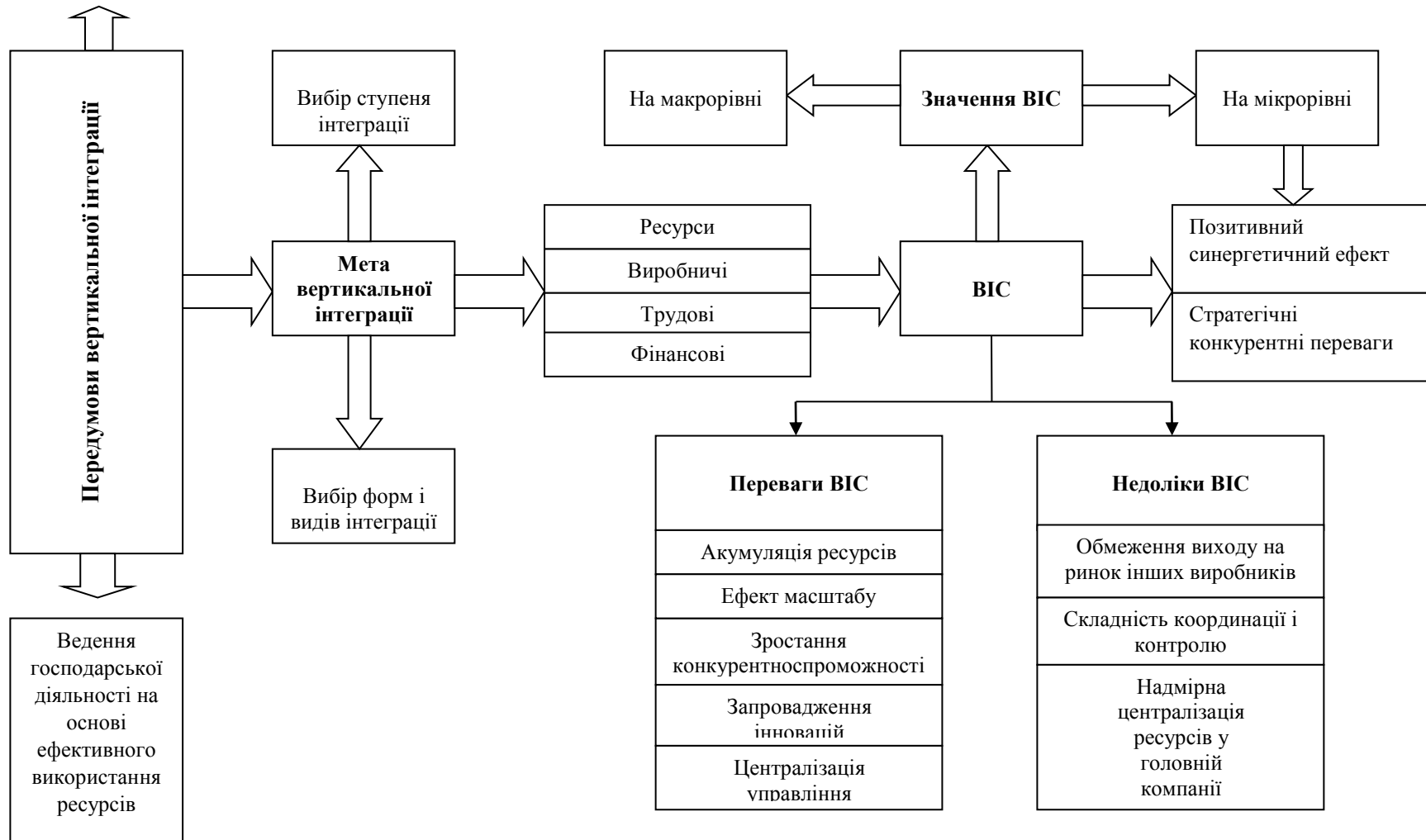


Рис. 1.2. Концептуальні засади дослідження вертикально-інтегрованих структур\*

\*складено автором



Безумовними перевагами функціонування інтегрованих структур є такі:

- 1) акумуляція ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних), що надає можливість забезпечити отримання позитивного синергетичного ефекту;
- 2) перетворення конкурентних відносин між суб'єктами на відносини партнерства та співробітництва. Зокрема «рух валового продукту здійснюється в структурі інтеграційних, а не ринкових зв'язків», що перетворює ринковий механізм на «внутрішній або внутрішньовиробничий», а в межах суб'єктів інтеграції всі стадії відтворення здійснюються в межах новоствореної ієрархічної системи;
- 3) підвищення конкурентоспроможності вертикально-інтегрованих структур;
- 4) економія на витратах (ефект масштабу), включаючи скорочення податкових, трансакційних, маркетингових, збутових витрат. Зокрема, А. Ігнатюк пише, що «зниження на трансакційних витратах відбувається також при використанні фірмою високоспеціалізованих ресурсів, оскільки ринок цих активів фактично монополізований» [64, с. 21];
- 5) потенційна можливість запровадження інноваційних проєктів, що обумовлена більшим обсягом наявних фінансових ресурсів. Такі структури сприятимуть пришвидшенню темпів технічного переоснащення та запровадження інноваційних та інноваційних фондів;
- 6) можливість оптимізації розподілу прибутку в інтегрованій структурі;
- 7) централізація функцій управління та контролю, що передбачає єдиний підхід до формування фінансової політики вертикальної структури.

До вищезазначених переваг О. Криворучко додає ефективне впровадження інформатизації та уніфікацію технологічних процесів, наслідком чого є підвищення ефективності виробництва та реалізації виготовленої продукції (шляхом застосування нових передових технологій, модернізації внутрішньовиробничого контролю, дотримання світових стандартів якості ) [82]. Ігнатюк А., вивчаючи питання переваг інтегрованих структур в межах «теорії фірми», стверджує, що вертикальна інтеграція дозволяє використовувати більш кваліфіковані (вузькоспеціалізовані кадри);

концентрувати засоби, диверсифікувати фінансовий ризик шляхом розподілу на більший обсяг діяльності підприємства, отримувати більший економічний ефект від витрат на просування та маркетинг продукції підприємства. Як приклад успішного функціонування вертикально-інтегрованих структур, автор наводить експортні та імпортозамінні галузі економіки, результатом діяльності яких є покращення структури експорту; зростання конкурентних переваг; покращення показників господарської діяльності [64; 114]. Соломчук Л.М., досліджуючи питання створення інтегрованих структур в агропромисловому секторі, зважаючи на його специфіку, відзначає «зацікавленість всіх учасників агропромислової інтеграції у розширенні виробництва, забезпечення пропорційного розвитку сільського господарства та переробних галузей, підвищення ефективності діяльності» [159, с. 103].

Стоянова-Коваль С. [162] до цього переліку переваг додає захист вітчизняних виробників від проникнення демпінгової продукції. Є низка переваг існування вертикально-інтегрованих структур, обумовлених належністю таких підприємств до конкретної галузі, наприклад, вертикальна інтеграція у харчовій промисловості та аграрному секторі сприятиме забезпеченню безперервності постачання сировини, раціональному використанню відходів виробництва, вирішенню екологічних проблем тощо.

В межах дослідження необхідно значення вертикально-інтегрованих структур вивчати не лише на мікроекономічному, але і на макроекономічному рівнях. Це виражається у: вирішенні структурних проблем економіки; формуванню внутрішнього ринку капіталу; підвищенню рівня ефективності реального сектору економіки; зростанню конкурентоспроможності вертикальних структур на зовнішньому ринку; сприянню науково-технічному прогресу через впровадження інноваційних проектів тощо. В цілому вертикально-інтегровані структури сприяють концентрації інвестиційно-інноваційного потенціалу, є ланкою, що пов'язує макроекономічний та

мікроекономічний рівні [88]. Тому логічним є досліджувати значення таких структур на мікро-та макрорівні.

Водночас вертикально-інтегровані структури містять низку недоліків, зокрема: 1) монопольне становище компаній, що обмежує вхід на ринок іншим виробникам; 2) значні витрати на управління підприємством, включаючи складність координації та контролю; 3) можливість дублювання функцій різними структурними підрозділами; 4) низький рівень спеціалізації виробництва; 5) надмірна централізація фінансових ресурсів у керуючій (головній) компанії; 6) можливість корпоративних конфліктів між керівним центром вертикально-інтегрованої структури та окремими його учасниками.

Вертикальна інтеграція, за визначенням Серобонян А. [154] – це організаційне поєднання форм суміжних технологічних операцій, що дозволяє об'єднати суб'єкти різних галузей, які пов'язані технологічним циклом (процесом постачання, виробництва та реалізації продукції). Водночас автор визначає лише технологічну мету об'єднання, не розглядаючи можливість концентрації фінансових, трудових та інших ресурсів, що потребує доповнення.

Деякі автори вертикальну інтеграцію (як результат інтеграційних процесів) ототожнюють зі злиттям підприємств різних стадій єдиної технологічної ланки (як процесом), що вважаємо неточним. Також вважаємо не зовсім коректним ототожнення вертикальної інтеграції з її наслідками – розширенням меж підприємств. В більшості опрацьованих джерел вертикальну інтеграцію досліджують з позиції отримання синергетичного організаційного ефекту [184]: це організаційне об'єднання підприємств суміжних технологічних операцій в межах спільної власності, однак водночас не приділяють увагу фінансовому ефекту в межах синергетичного.

Аналогічно О. Коваленко, О. Станіславик, досліджуючи інтеграційні утворення у агросекторі, визначають вертикально-інтегровані структури як підприємницькі структури різних організаційно-правових форм, які об'єднались з метою оптимізації процесів виробництва, забезпечення єдності та

безперервності відтворювального процесу та більш ефективного використання виробничої інфраструктури [73, с. 234]. Автори розширили розгляд можливого виробничого (технологічного) ефекту від створення інтегрованої структури до дослідження організаційного ефекту.

Найширше до трактування таких структур підходить С. Стоянова-Коваль, яка визначає вертикально-інтегровану структуру як ефективну форму міжгосподарського співробітництва, що забезпечує її учасникам фінансово-економічну стабільність, виробничо-технічну, організаційно-управлінську єдність, високу конкурентоспроможність [162]. Науковець передбачає можливість інтеграції не лише виробничо-технологічних ресурсів та процесів, але і фінансових, організаційних, трудових. Визначаючи особливості вертикальної інтеграції у сільському господарстві, автор пише, що остання включає сукупність аграрних підприємств та підприємств переробної промисловості, а також підприємств зі зберігання й продажу кінцевої продукції, що дозволяє досліджувати три взаємопов'язані між собою ланки: виробництво-переробка-збут. Вивчаючи питання особливостей інтеграції підприємств у АПК, Ю. Соловей під вертикальною інтеграцією розуміє «... поглиблення зв'язків між підприємствами, що перебувають на різних стадіях технологічного циклу визначеного товару (або групи товарів)» [158, С. 70]. Таке трактування потребує уточнення в напрямку визначення основної мети інтеграції.

Таким чином, для уточнення категоріально-понятійного апарату є доцільним здійснити декомпозиційний аналіз поняття «вертикально-інтегрована структура» на підставі формалізації характерних її ознак (табл. 1.5). Зауважимо, що в межах різних наукових підходів автори визначають характерні особливості вертикальної інтеграції по-різному. Наприклад, пріоритетною і визначальною ознакою вертикальної інтеграції М. Адельман вважає наявність контролю над стадіями виробничого процесу [2]. До цієї групи можна віднести і Л.П. Куца, який визначає поняття вертикальної інтеграції як розширення діяльності (і/або контролю) підприємства вздовж технологічно-збутового

ланцюга для заміни ринкових трансакцій на інші можливі форми контрактів (наприклад, довгострокові контракти, внутрішні процеси). Автор у трактуванні вертикальної інтеграції як передумову збільшення контролю визначає розширення діяльності [88, с. 42].

Інші автори неодмінною умовою вертикально інтегрованих структур вважають зростання доданої вартості, тобто пріоритетним визначають фінансовий ефект від об'єднання. Недоліком такого підходу є неврахування організаційного ефекту від інтеграції (тобто, нівелювання чинників, пов'язаних із управлінням та відповідальністю за результати діяльності). На відміну від цього підходу, А. Серобян у трактуванні вертикальної інтеграції пріоритетною вважає ознаку відповідальності керуючої компанії за кінцевий варіант виробництва [154]. Автор також розглядає організаційні аспекти вертикальної інтеграції, визначаючи її як процес розширення структури компанії, об'єднання кількох стадій виробництва у єдиний технологічний цикл тощо. Результат декомпозиційного аналізу терміну «вертикально-інтегрована структура» на складові елементи представлено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Результат декомпозиційного аналізу терміну «вертикально-інтегрована структура» на складові елементи\*

№ з/п	Характерна ознака	Елементи визначення терміну «вертикально-інтегрована структура»
1	2	3
	<b>Вертикально-інтегрована структура</b> – це:	
1	Ідентифікація	форма функціонування підприємницької структури,
2	Спосіб виникнення	яка виникла шляхом об'єднання фінансових, виробничих, трудових ресурсів
3	Суб'єкти інтеграції	суб'єктів різноманітних організаційно-правових форм, що
4	Зв'язки між суб'єктами інтеграції	пов'язані технологічним циклом (процесом постачання, виробництва та реалізації продукції) для
5	Мета інтеграції	одержання максимального синергетичного ефекту та стратегічних конкурентних переваг .
<b>Вертикально-інтегрована структура</b> – це форма функціонування підприємницької структури, яка виникла шляхом об'єднання фінансових, виробничих, трудових ресурсів суб'єктів різноманітних організаційно-правових форм, що пов'язані технологічним циклом (процесом постачання, виробництва та реалізації продукції) з метою одержання максимального синергетичного ефекту та стратегічних конкурентних переваг .		

\*складено автором

При дослідженні вертикальної інтеграції важливим питанням є визначення її напрямів, форм та ступенів. Етимологічне значення терміну «напря́м» є різноспрямованим, однак найбільш придатним для нашої предметної області – напря́м – це шлях діяльності, розвитку кого-, чого-небудь; спрямованість якоїсь дії, явища [4]. Під напрямом вертикальної інтеграції будемо розуміти спрямованість вертикальної інтеграції. Виокремлення напрямів вертикальної інтеграції достатньо чітко обгрунтовано у статті А. Ігнатюк [64]: авторка розглядає інтеграцію «вперед» (пряму) та інтеграцію «назад» (зворотню), однак не уточнює особливостей кожного з виділених напрямів. Соловей Ю., ідентифікуючи напрями вертикальної інтеграції, виокремлює «інтеграцію вниз» (коли у підприємства виникають інтеграційні зв'язки з підприємством-постачальником) та «інтеграцію вгору» (аналогічні зв'язки виникають з підприємством-споживачем) [158]. Автор справедливо зазначає, що вектор інтеграції ідентифікувати складно, особливо у аграрних підприємствах, оскільки вони забезпечують практично повний технологічний цикл.

Напрями економічної інтеграції в харчовій промисловості О. Коваленко, О. Станиславик визначають як [74]: 1) державна підтримка попиту на продукцію; 2) розвиток наукових зв'язків; 3) розвиток торговельного співробітництва; 4) створення спільних підприємств; 5) кооперація інвестиційних проектів; 6) співпраця у сфері використання ресурсів, міграції, узгодження політики у сфері підготовки кадрів тощо.

Під напрямами можливої вертикальної здійснення інтеграції будемо розуміти інтеграцію, спрямовану на: 1) розвиток виробничих зв'язків; 2) об'єднання фінансових ресурсів; 3) реалізацію інноваційно-інвестиційних проектів; 4) розвиток кадрового потенціалу. Напрями вертикальної інтеграції залежать від основної мети її здійснення та основних об'єктів, на розвиток яких спрямована вертикальна інтеграція. Вивчаючи це питання, у праці [88] виокремлено два її ступені: 1) повна вертикальна інтеграція; 2) квазіінтеграція.

Під квазіінтеграцією слід розуміти такий ступінь інтеграції, який характеризує відносини між вертикально пов'язаними підприємствами, які об'єднують риси довгострокових контрактів та повного володіння (наприклад, авансові платежі, вкладення в акціонерний капітал без контрольного пакету акцій тощо).

В межах повної вертикальної інтеграції автор виділяє такі форми: 1) природна інтеграція; 2) злиття та поглинання. В межах квазіінтеграції: 1) стратегічні альянси; 2) спільні підприємства; 3) довгострокові контракти; 4) володіння активами на різних стадіях технологічного ланцюга; 5) перехресне володіння акціями; 6) франчайзинг. На наш погляд, таку форму, як злиття та поглинання, слід доповнити такою формою, як приєднання, що також відображає вертикальну інтеграцію шляхом укрупнення підприємств. В деяких наукових працях додатково представлено такий вид вертикальної інтеграції, як інтеграція власності, при якій підприємство, що виступає як інтегратор, одержує у власність частину активів [114].

Актуальним питанням є вплив факторів зовнішнього середовища на ступінь вертикальної інтеграції. Його досліджувати у різних аспектах [8; 64; 88]. До основних факторів можна віднести такі: 1) стадія життєвого циклу продукту; 2) ефективність функціонування ринкового механізму; 3) тип конкуренції; 4) специфічність та складність продукції, що виробляється.

Характеристику форм вертикальної інтеграції за ступенем повної вертикальної інтеграції та квазіінтеграції представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

## Характеристика форм вертикальної інтеграції за ступенем повної вертикальної інтеграції\*

№ з/п	Форма вертикальної інтеграції	Характеристика форм	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4	5	6
<b>Повна вертикальна інтеграція</b>					
1	Природна інтеграція	Розвиток виробництва за рахунок внутрішніх джерел; об'єднання різних стадій технологічного процесу; збереження сформованої організації виробництва; збереження контролю над власністю	Тісний взаємозв'язок нової ланки бізнесу з наявними сформованими потужностями підприємства; еволюційний розвиток процесу інтеграції; удосконалення сфери внутрішньовиробничих відносин	Обмеження можливостей суб'єктів господарювання, які функціонують на ринках, що швидко розвиваються	Малі та середні підприємства
2	Злиття і поглинання	Злиття - об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств з метою досягнення подальшого спільного розподілу ризиків і вигід від об'єднання.	Можливість швидше адаптувати новий бізнес (або нову стадію технологічного циклу) до існуючого технологічного ланцюга	Складності організаційного характеру, що обумовлені об'єднанням ключових технологій, компетенцій, функцій	Середні та малі підприємства. Часто підприємства, що перебувають у кризовому стані



Продовження таблиці 1.6

Квaziїнтеграція					
1	Стратегічні союзи (альянси)	Союз функціонує на підставі об'єднання ресурсів, компетенцій, інших стратегічних ресурсів з метою зростання конкурентних переваг новоствореного союзу; союз оформлений на підставі договору про співпрацю	Зростання конкурентних переваг; скорочення трансакційних витрат	Самостійність підприємств-членів союзу, що ускладнює координацію між ними	Картелі, асоціації, синдикати, трести, консорціуми, трести, холдинги, ПФГ
2	Спільні підприємства	Вертикальний альянс, коли два підприємства утворюють третє, що задіяне у технологічному ланцюзі й знаходиться під їх контролем	Обмеження ризику інвестора окремим проектом	Складність координації між трьома підприємствами	Спільне володіння сировинними джерелами для функціонуючих підприємств-власників, спільне використання виробничих площ тощо
3	Довгострокові контракти	Інтеграція, що здійснюється на підставі укладання довгострокового контракту, що формує довготривалі взаємовідносини між підприємствами	Диверсифікація ризиків шляхом передачі частини ризику на кінцевого виробника готової продукції; орієнтація на перспективу	Невизначеність зовнішнього середовища, що може вплинути на припинення довгострокових відносин	Договори з виробниками-постачальниками, підприємствами-дилерами тощо

Продовження таблиці 1.6					
4	Володіння активами	Здійснюється на різних стадіях технологічного ланцюга; керівництво активами здійснюють зовнішні постачальники	Диверсифікація ризиків	Контроль зовнішніх постачальників за ресурсами	Корпорації
5	Перехресне володіння акціями	Ситуація, коли, наприклад, материнська корпорація володіє акціями одного або більше корпорацій, які водночас є акціонерами такого материнського АТ.	Диверсифікація ризиків	Складність здійснення фінансового контролю, обумовлена складністю зв'язків між акціонерними товариствами	Корпорації
6	Франчайзинг	Контроль підприємства над реалізацією через франшизну мережу	Наявність капіталу, значна швидкість зростання, зниження ризику, проникнення на вторинний та третинний ринки	Франшиза не дає франчайзі повного контролю над своїм бізнесом; сплата роялті	Франчайзингові компанії, що мають потенціал зростання

\*складено автором на підставі [2; 42; 64; 88; 114]

Законодавчі акти, зокрема, Господарський Кодекс України [42] визначає такі ознаки класифікації підприємств в цілому та вертикально-інтегрованих структур, зокрема:

- 1) за формою власності – приватне підприємство, колективне підприємство, державне (комунальне) підприємство;
- 2) за способом формування статутного капіталу (унітарні та корпоративні підприємства);
- 3) за кількістю працюючих (мікропідприємство, мале підприємство, середнє підприємство та велике підприємство);
- 4) за організаційно-правовими формами: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші види об'єднань. В свою чергу, об'єднання можна класифікувати на такі види: договірні об'єднання (корпорації, асоціації); статутні об'єднання (концерни, консорціуми); інші об'єднання (фінансово-промислові групи, холдинги).

Оцінка закордонного досвіду функціонування вертикально-інтегрованих структур дозволяє додатково виокремити ще такі їх види, як пул, картель, синдикат, трест. Види інтеграційних об'єднань, характерних для інших країн світу, є такими:

- 1) Канада, Китай, Німеччина, Франція, Англія – картелі, синдикати;
- 2) США – трести; холдинги, конгломерати;
- 3) Канада – асоціації, кооперативи;
- 4) Данія, Швеція, Фінляндія – кооперативи.

Доповнюючи класифікацію вертикально-інтегрованих структур, представлену у Господарському Кодексі, О. Ніценко [114] додає такі ознаки, як: належність капіталу; технологічна, територіальна цілісність; географічне охоплення; статус самостійності; можливість впливу на інший суб'єкт господарювання. На наш погляд, такі ознаки класифікації, як ступінь самостійності та можливість впливу на суб'єкт дублюють одна

одну, оскільки незалежність (самостійність) структури визначається і наявністю певного впливу.

Виокремлюючи в окрему групу вертикально-інтегровані структури, закордонні вчені виділяють такі ознаки: класифікація за етапами розвитку структури (підприємницька структура, функціональна структура, поділена структура, матрична структура та динамічна мережа) та рівнем групування робочих завдань (або форми департаменталізації: функціональна, продуктова, географічна, процесна, клієнтська) [135].

Уточнена класифікаційна модель вертикально-інтегрованих структур представлено на рис. 1.3. В межах запропонованої класифікаційної моделі виділено такі ознаки класифікації та групи вертикально-інтегрованих структур: 1) за походженням капіталу (національні, іноземні, змішані); 2) за видами (картель, холдинг, трест; асоціація; синдикат; конгломерат); 3) за ступенем інтеграції (повна інтеграція з поділом на природну та інтеграцію шляхом злиття; квазіінтеграція з поділом на стратегічні союзи (альянси), спільні підприємства, володіння активами, перехресне володіння акціями; франчайзинг; довгострокові контракти); 4) за напрямками інтеграції (розвиток виробничих зв'язків; акумуляція фінансових ресурсів; реалізація інноваційно-інвестиційних проєктів; розвиток торговельного співробітництва). На відміну від існуючих класифікацій, запропоновано нову ознаку: за рівнем контролю та підпорядкування, що дозволяє виокремити вертикально-інтегровані структури з надмірним контролем та структури з слабким контролем, що відображає ступінь залежності підпорядкованих суб'єктів від управлінських рішень головної (материнської) компанії. Запропонована класифікація сприятиме уточненню теоретичних основ, покладених в основу дослідження вертикально-інтегрованих структур, та є базою для вибору бюджетної моделі.

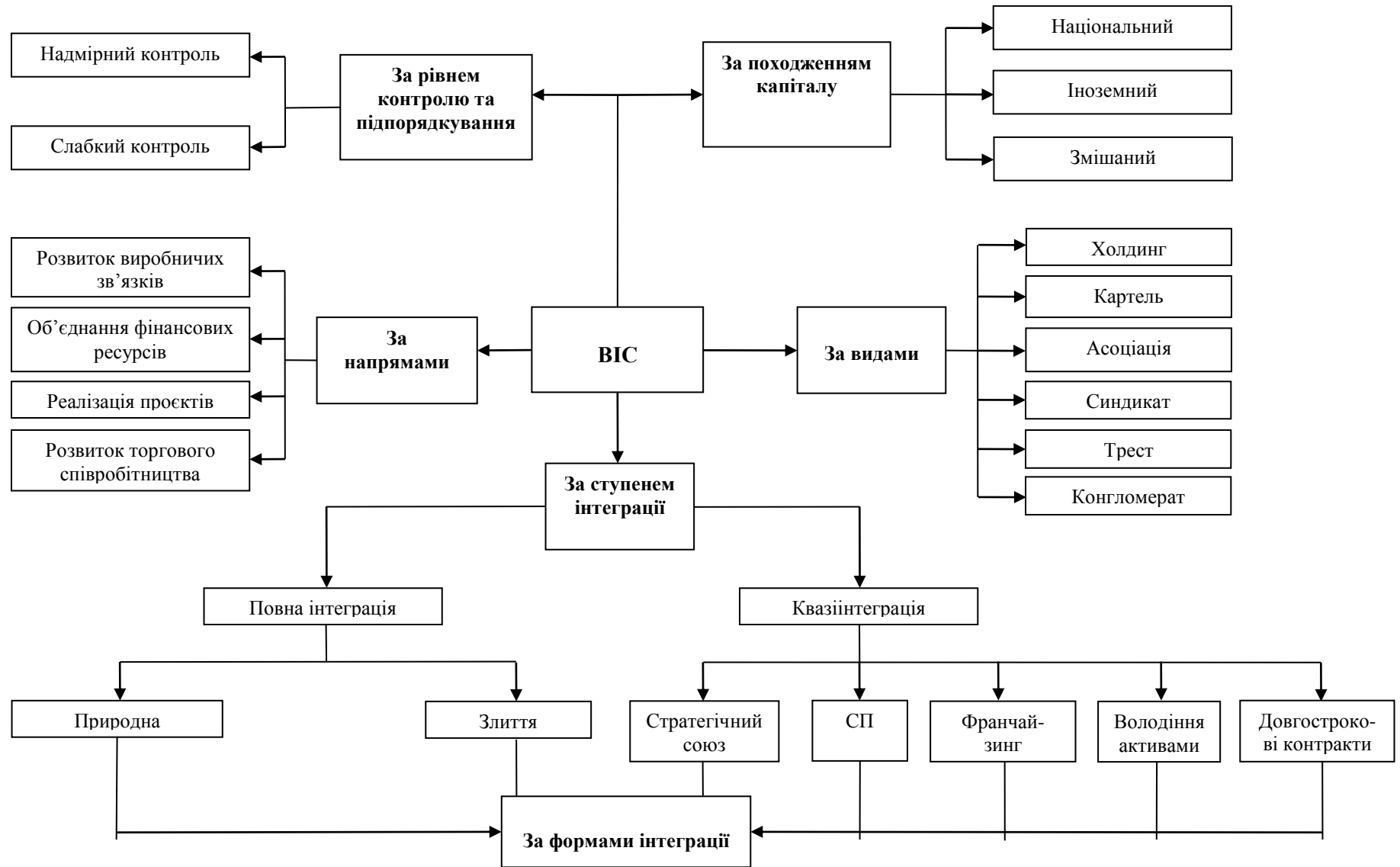


Рис. 1.3. Класифікаційна модель вертикально-інтегрованих структур\*

\*складено автором

Сучасні тенденції та особливості створення та функціонування вертикально-інтегрованих структур в Україні є такими: 1) переважає спосіб створення інтегрованих структур «зверху вниз»; 2) найбільш поширеними формами існування вертикально-інтегрованих структур є холдинги, асоціації, фінансово-промислові групи; 3) холдинги, в основному, є базою для концентрації сировинних та переробних виробництв; 4) основною передумовою створення вертикально-інтегрованих структур є забезпечення їх конкурентоспроможності на світовому ринку; 5) для вітчизняних вертикально-інтегрованих структур є характерною змішана структура власності; 6) вертикальна інтеграція найбільш поширена у нафтогазовій та хімічній галузях, машинобудуванні, аграрному секторі.

На підставі проведення декомпозиційного аналізу уточнено поняття «вертикально-інтегрована структура», під якою слід розуміти форму функціонування підприємницької структури, що виникла шляхом об'єднання фінансових, виробничих, трудових ресурсів суб'єктів різноманітних організаційно-правових форм, які пов'язані технологічним циклом (процесом постачання, виробництва та реалізації продукції) з метою одержання максимального синергетичного ефекту та стратегічних конкурентних переваг. Уточнено класифікаційну модель вертикально-інтегрованих структур, яка містить такі ознаки їх поділу: походження капіталу; види; ступінь інтеграції; напрям інтеграції. На відміну від існуючих класифікацій, запропоновано додати нову ознаку: за рівнем контролю та підпорядкування, що дозволяє виокремити вертикально-інтегровані структури з надмірним контролем та структури із слабким контролем, що відображає ступінь залежності підпорядкованих суб'єктів від управлінських рішень головної (материнської) компанії. Запропонована класифікація сприятиме уточненню теоретичних основ, покладених в основу дослідження вертикально-інтегрованих структур, та є базою для вивчення їх особливостей в залежності від виділених ознак.

### 1.3. Порядок вибору концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах

Актуальність дослідження теми бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах пов'язана з виявленням таких передумов. По-перше, саме в таких структурах є важливим впровадження ефективних інформаційно-управлінських систем для підтримки та розвитку фінансового потенціалу. По-друге, у вертикально-інтегрованих структурах (холдингах, фінансово-промислових групах) виникає проблема економного використання ресурсів для одержання майбутніх конкурентних переваг. По-третє, запровадження ефективної системи бюджетування сприятиме націленості персоналу вертикальної структури на отримання єдиного фінансового результату в межах сформованої стратегії, що надає можливість розглядати бюджети як інструменти оцінки ефективності діяльності структурних підрозділів (дочірніх компаній) підприємства та мотивації працівників.

Корпоративні структури, що намагаються запровадити в себе систему бюджетування, відчують такі проблеми: 1) відсутність чіткого розуміння можливостей бюджетування та його призначення. Це обумовлене відсутністю системи стратегічного управління, що визначає відсутність тісного зв'язку бюджетів з цілями підприємства; 2) недостатня формалізація процесу управління на підприємстві, що вимагає розробки внутрішнього нормативного та методичного забезпечення системи бюджетування; 3) відсутність кваліфікованих спеціалістів, обізнаних із системою бюджетування; 4) впровадження одиничних елементів системи бюджетування, оскільки планові розрахунки на підприємствах у більшості випадків мають фрагментарний характер. Макроекономічна нестабільність у державі впродовж останніх років є додатковим фактором, який не спонукає підприємства займатися довгостроковим і поточним плануванням, що звужує сферу застосування фінансового планування на підприємствах; 5) система бюджетування є

достатньо дорогою, що обмежує сферу її використання виключно корпоративними підприємствами зі складною організаційною структурою. Наприклад, вартість лише одних модулів комплексних комп'ютерних систем, пов'язаних із фінансовим плануванням, коливається від кількох сотень умовних одиниць до кількох тисяч; б) при формування бюджетів можуть братись за основу завищені показники, що сприятиме виникненню розриву між плановими показниками та фактичними. Водночас цей факт може зменшувати мотивацію персоналу до виконання завищених показників.

В цілому реалізація бюджетної моделі у вертикально-інтегрованих структурах повинна будуватись на основі сформованих та обґрунтованих концептуальних підходів, які різняться в залежності від політики менеджменту підприємства, достатньої наявності фінансових ресурсів, специфіки функціонування суб'єкта господарювання та інших факторів. Проблема вибору ефективної концепції бюджетування ускладнюється запозиченням закордонних методичних підходів та інструментів, які складно імплементувати у діяльність вітчизняних вертикально-інтегрованих структур.

Концептуальні підходи до впровадження системи бюджетування на підприємствах різних організаційно-правових форм власності докладно описано у наукових працях А. Гриценка, О. Терещенка, А. Череп, М. Мельникової, К. Косицького та інших. Відзначаючи вагомість та наукову цінність результатів дослідження вищезазначених авторів, зауважимо, що водночас залишається низка невирішених питань, пов'язаних з імплементацією існуючих концепцій бюджетування, що в подальшому виступають основою бюджетних моделей, в систему управління вітчизняних підприємств; з ідентифікацією обмежувальних для моделей бюджетування факторів; з врахуванням динаміки трансформаційних процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності суб'єкта господарювання при складанні одиничних бюджетів та формуванні інтегрованого генерального бюджету.



Метою пункту дисертації є оцінка концептуальних підходів до впровадження системи бюджетування на підприємствах та наукове обґрунтування вибору ефективної концепції формування бюджетів у вертикально-інтегрованих структурах на основі ідентифікації детермінант впливу на підприємство та існуючих обмежень.

В цілому під концепцією слід розуміти систему поглядів на певне явище, спосіб розуміння, трактування, тлумачення певних явищ, основоположну ідею теорії, загальний смисловий задум [156]. Якщо застосовувати поняття концепції до бюджетування, то під концепцією бюджетування будемо розуміти смисловий задум реалізації процесу бюджетування на підприємстві.

Оцінка наукових праць щодо формування системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах дозволила виявити два існуючих концептуальних підходи:

- 1) «стара концепція», особливостями якої є: а) самостійне бюджетування в межах кожного структурного підрозділу без врахування стратегічних цілей підприємства; б) відсутність системного контролю за бюджетними показниками з причини низького рівня координації між підрозділами; 3) фрагментарність здійснення координації керівним складом вертикально-інтегрованої структури; г) неврахування трансформаційних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі при формуванні бюджетів; д) відсутність єдиних стандартів звітності та єдиної системи документообігу;
- 2) «сучасна концепція», яка характеризується такими ознаками: а) формування єдиного генерального бюджету; б) єдині стандарти звітності та управлінського документообігу; в) постійний моніторинг та контроль бюджетних показників; г) гнучкість бюджетів.

Логічно передбачити, що концепції бюджетування є різними в залежності від обраних для аналізу ознак: цільової спрямованості, часових меж, об'єктного складу, видів бюджетів, переліку бюджетних показників.

Зокрема, концепції бюджетування, що запроваджуються на різних підприємствах, можуть відрізнятися: 1) в залежності від стратегічних цілей, які можуть варіюватись (наприклад, підвищення рівня продажу товарів; зростання ринкової частки; максимальний рівень прибутковості; зростання акціонерної вартості корпорації тощо); 2) в залежності від типів ресурсів, які є в наявності та які прогнозують одержати; 3) політики керівництва щодо коригування бюджетів.

Крім того, кожна концепція має власні обмеження, наявність яких обумовлена специфікою галузевих особливостей функціонування підприємств, обсягом наявних ресурсів, в тому числі, фінансових, розміром підприємства, його організаційно-правовою формою та іншими факторами, які необхідно враховувати. Досить тісно концепція бюджетування пов'язана із стратегією розвитку, обраною підприємством. Наприклад, концепція бюджетування, орієнтована на реалізацію стратегічних цілей, спрямована на досягнення стратегічних фінансових показників.

Виходячи з цього, є необхідним виділити фактори, які впливають на процес вибору та впровадження концепції бюджетування: 1) організаційна структура підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників; 2) вид економічної діяльності, який враховує специфіку галузі; 3) управлінські вимоги, які висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах.

Мельникова М.В., Косицький К. [104], досліджуючи питання податкового бюджетування на підприємстві, до таких факторів додають: схему документообігу між елементами організаційної структури; наявність фахівців та розподіл відповідальності між ними. Водночас концепцію та створену на її основі модель бюджетування не можна вважати похідною від виду економічної діяльності суб'єкта господарювання та структури управління, оскільки вона повинна бути інтегруючим інструментом [201, с. 163]. Особливо актуальним це

є для вертикально-інтегрованих структур, де є необхідність інтегрувати не лише оперативні та стратегічні показники, взаємодію між структурними підрозділами, але і організувати взаємозв'язки між окремими структурами.

В цілому класифікацію концепцій бюджетування на підприємстві за різними ознаками, представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7.

## Класифікація концепцій бюджетування за різними ознаками\*

<i>№ з/п</i>	<i>Ознака класифікація</i>	<i>Види концепцій бюджетування за виділеними ознаками</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Часові межі реалізації концепції	Короткострокова концепція бюджетування (до 1 року); середньострокова концепція бюджетування (до 3 років); довгострокова концепція (понад 3 роки)
2	Об'єкти	Бізнес-процеси, статті затрат, структурний підрозділ, «вузькі місця»
3	Стратегічні цілі	Концепції, орієнтовані на: 1) зростання акціонерного капіталу; 2) одержання максимального прибутку; 3) зростання обсягів продажу; 4) зростання ринкової частки
4	Бюджетні показники	Диференціація концепцій в залежності від обраних стратегічних показників (фінансовий результат; ринковий сегмент; обсяги продажу тощо)
5	Способи обчислення бюджетних показників	1) Концепція, орієнтована на планування «від нуля» або «нуль-базис-бюджетування»; 2) концепція, орієнтована на «планування від досягнутого»; 3) концепція цільова, передбачає орієнтацію на досягнення стратегічних цільових показників; 4) концепція адаптації, орієнтована на врахування трансформацій зовнішнього середовища; 5) кайзер-бюджетування, орієнтоване на удосконалення процесів на підприємстві; 6) цільове кайзер-бюджетування, орієнтоване на поєднання концепції адаптації та концепції кайзер-бюджетування
6	За процедурою формування та узгодження концепції	1) Централізована концепція; 2) децентралізована концепція.

\* складено автором

Види концепцій бюджетування, які застосовуються на вітчизняних підприємствах, представлено в табл. 1.8.

Концепція зростання, як правило, є статичною, оскільки при складанні бюджетів використовується попередня інформація, з її незначним коригуванням на індекс інфляції та зміну ставок оподаткування. Це можливо

виключно для підприємств, які стабільно розвиваються, а також підприємств зі складною диверсифікованою діяльністю. Доцільно застосовувати таку концепцію і для вертикально-інтегрованих структур (наприклад, диверсифікованих холдингів).

Наступна концепція «бюджетування з нуля» – націлена на новостворене підприємство, яке вперше планує власну діяльність та складає бюджети. Вона орієнтована на врахування впливу факторів зовнішнього середовища, водночас відсутність бази для порівняння отриманих показників з попереднім періодом звужує можливості його застосування. Для вертикально-орієнтованих структур така концепція може бути застосована на етапі первісного створення такої структури та на етапі реорганізаційних трансформацій, спрямованих на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання).

Орієнтована на перманентне коригування бюджетів концепція безперервного бюджетування дозволяє уникнути необґрунтованого зростання бюджетів, усунути проблеми недосконалості планування на етапі оцінки виконання попередньо сформованих бюджетів, є гнучкою та оперативною. Водночас слід передбачити додаткові часові та фінансові витрати на формування інформації про трансформацію зовнішнього середовища для пошуку та врахування додаткових факторів впливу на склад та величину сформованих бюджетів. Вважаємо придатним впровадження цієї концепції для вертикально-інтегрованих структур, оскільки вони мають значний обсяг фінансових ресурсів для підвищення аналітичності сформованих бюджетів, відповідне кадрове забезпечення для проведення коригувальних дій.

Концепція бюджетування, орієнтована на результат, впроваджується при наявності чітко встановлених цільових таргетів. Практика такого бюджетування себе позитивно зарекомендувала при плануванні на мезорівні. Однак імплементація такої концепції на корпоративному рівні є також доцільною, оскільки в процесі здійснення бюджетування аналізується рівень наближення до визначених цілей.

Таблиця 1.8.

## Концепції бюджетування, впроваджені на вітчизняних та зарубіжних підприємствах\*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування концепції бюджетування на підприємстві</i>	<i>Характеристика концепції бюджетування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Сфера застосування (можливість впровадження у вертикально-інтегрованих структурах)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Концепція зростання	Концепція, орієнтована на сформовану ретроспективну інформацію про діяльність підприємства.	Простота впровадження концепції; тісний взаємозв'язок концепції із стратегічною метою діяльності підприємства	Не враховує вплив зовнішніх факторів на бюджетні показники	Стабільний бізнес. Є недоцільним використовувати для вертикальних структур
2	Концепція бюджетування «з нуля»	Концепція, орієнтована на первинне складання бюджету, на залучення фінансових ресурсів	Врахування впливу факторів зовнішнього середовища; високий рівень аналітичності при складанні бюджетів; глибока оцінка альтернативних варіантів бюджетів	Відсутність бази для оцінки динаміки показників, значна трудомісткість впровадження концепції	Новостворені підприємства. Для вертикально-інтегрованих структур її застосування також є логічним (при заснуванні організації або при її реорганізації шляхом злиття та приєднання).

Продовження таблиці 1.8					
1	2	3	4	5	6
3	Концепція безперервного бюджетування (ковзного)	Концепція, орієнтована на перманентне коригування отриманих показників шляхом чисельних ітерацій	Гнучкість бюджетів, точність одержаних прогнозів, врахування факторів впливу зовнішнього середовища на процес складання бюджетів	Значна трудомісткість при коригуванні бюджетів	Високі затрати на формування інформаційного забезпечення реалізації концепції бюджетування
4	Концепція поопераційного бюджетування	Концепція, орієнтована на коригування бюджетних показників в залежності від зміни внутрішнього середовища (технології виробництва, видів господарської діяльності)	Тісний взаємозв'язок з технологічними процесами на підприємстві; гнучкість бюджетів; врахування чинників внутрішнього середовища, високий рівень поточного контролю	Орієнтація на внутрішнє середовище підприємства	Оскільки вертикально-інтегровані структури орієнтуються на зовнішнє середовище, така концепція обмежує їх можливості
5	Концепція бюджетування, орієнтована на результат	Концепція, орієнтована на встановлення цільових таргетів для здійснення постійного контролю за їх виконанням.	Значний рівень поточного контролю; високий рівень аналітичності концепції, націленої на визначення цільових таргетів	Складність визначення цільових таргетів	Застосовується на рівні місцевих бюджетів, однак може бути розповсюджена на корпоративний сектор, в т.ч. вертикальні структури

Продовження таблиці 1.8					
1	2	3	4	5	6
6	Концепція децентралізованого бюджетування	Передбачає визначення цілей бюджетування, однак менеджмент формує власні показники для бюджетування (як правило, показники акціонерної власності)	Тісний взаємозв'язок управлінських рішень та інтересів стейкхолдерів	Високі вимоги до інформаційного забезпечення формування бюджетів	Є доречним застосовувати у вертикально-інтегрованих структурах, оскільки рівень інформаційних систем, що застосовується, повинен бути високим.
7	Концепція мозаїчного бюджетування	В основі концепції відокремлений розрахунок окремих бюджетних показників різними структурними підрозділами з подальшим узагальненням у генеральний бюджет	Простота використання	Низький рівень достовірності одержаних бюджетних показників; відсутність системного підходу до бюджетування; неможливість складання бюджетного прогнозу розвитку підприємства	Є доцільним впроваджувати у діяльність вертикально-інтегрованих структур

Продовження таблиці 1.8					
1	2	3	4	5	6
8	Концепція лінійного бюджетування на основі вихідних показників	Вихідним показником у концепції є показник обсягів продажу, який в подальшому лінійним чином розпадається на показники затрат.	Простота впровадження, невисокі вимоги до систем інформаційного забезпечення процесу бюджетування	Вторинність показника обсягу продажу та нівелювання значення показника прибутку підприємства; складність оцінки цілого бюджетного циклу підприємства	Малі підприємства, є недоцільним використовувати для вертикально-інтегрованих структур.
9	Концепція profit-target системи бюджетування	Застосування інструментарію економіко-математичного моделювання для розрахунку бюджетних показників. В якості цільового таргету найчастіше використовується показник чистого прибутку.	Гнучкість концепції	Складність визначення цільових показників; високі вимоги до кадрового та інформаційного забезпечення процесу бюджетування	Є доцільною для впровадження на підприємствах, де достатній рівень фаховості кадрового забезпечення та ефективно інформаційне забезпечення

\*складено за [104; 188; 201]



Концепція децентралізованого бюджетування відрізняється від традиційного бюджетування специфічним методичним забезпеченням, яке передбачає використання порівняльного аналізу з іншими учасниками обраного сегменту ринку, або оцінку взаємозв'язку цільових таргетів із інтересами стейкхолдерів, використання збалансованої системи показників тощо.

Оцінка концепцій бюджетування, представлених в табл. 1.8., дозволяє зробити такі висновки. Достатньо складно реалізовувати модель, побудовану на одній представленій концепції, що пов'язано з різноманітністю факторів впливу на процес бюджетування, трансформацією та переглядом цілей функціонування підприємства у невизначеному зовнішньому середовищі. Це означає, що модель бюджетування, яка формується на основі обраної концепції, повинна бути підлаштована під конкретне підприємство.

Додатково в науковій літературі досліджуються концепції мозаїчного бюджетування; лінійного бюджетування на основі вихідних показників, концепція profit-target системи бюджетування. Концепція «мозаїчного бюджетування» за своїм змістовним навантаженням представляє застарілу модель планування, яка не враховує трансформацій зовнішнього середовища та характеризується фрагментарністю складання бюджетів. В сучасних умовах використання такої моделі є недоцільним. Концепція лінійного бюджетування на основі вихідних показників ключовим та вихідним показником вважає показник обсягів продажу, який в подальшому лінійним чином розпадається на показники затрат, що в подальшому надає інформаційну базу для розрахунку похідних показників (дохід, прибуток, чистий прибуток тощо). Крім того, на практиці часто бюджети формуються на основі показника закупівель, а не продажу, особливо у випадку існування проблем, пов'язаних з неритмічністю постачання. Такий підхід може бути ефективно використаним на малих підприємствах, однак непридатний для вертикально-інтегрованих структур. Це обґрунтовується вторинністю такого показника, як обсяг продаж та нівелюванню значення більш важливого показника прибутку підприємства.

Водночас така концепція характеризується низькими вимогами до інформаційного забезпечення системи бюджетування; простотою впровадження.

Концепція profit-target системи бюджетування використовує інструментарій економіко-математичного моделювання для розрахунку бюджетних показників. В якості цільового таргету найчастіше використовується показник чистого прибутку. Система є гнучкою, що передбачає можливість коригування бюджетних показників. Водночас вимагає достатнього рівня інформаційного та кадрового забезпечення здійснення процесу бюджетування. Якщо говорити про можливість адаптації однієї з вищезазначених концепцій до вертикально-інтегрованих структур, то є можливими використання кожної з них в різних випадках.

Досить часто для холдингів використовується комбінована модель бюджетування, що поєднує децентралізований підхід, в основу якого покладена концепція profit-target системи (для центрів прибутку) та концепція лінійного планування (для центрів затрат), що встановлює граничну межу показника прибутку. Це означає, що існують обмеження у ресурсах для здійснення фінансово-господарської діяльності, водночас є деталізованими напрями витрачання коштів.

Однак в більшості випадків вертикальні структури орієнтуються на формування персоніфікованої (індивідуальної) моделі бюджетування, яка націлена на складання окремих бюджетів структурних підрозділів (дочірніх підприємств) з подальшою інтеграцією в комплексний (генеральний) бюджет вертикальної структури в цілому. Є можливими два підходи до процедури складання та узгодження таких бюджетів: «зверху-вниз» (централізований підхід) та «знизу-догори» (децентралізований підхід). Перший – характеризується відсутністю належної свободи та мотивації у виконавців бюджету; другий – надає можливість коригування статей видатків, їх цільового спрямування. Однак при використанні і першого, і другого підходів

узгодження складених бюджетних форм здійснюється керівництвом підприємства. На наш погляд, в подальшому розробляючи фінансову модель бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах та враховуючи складність їх організаційної структури, є доцільним поєднання централізованого та децентралізованого підходів. Для окремих вертикально-інтегрованих структур можливий варіант укрупненого бюджетування, коли керівництвом визначаються напрями витрачання фінансових ресурсів, однак не деталізуються статті витрат. Таким чином, формуючи систему бюджетування на підприємстві, необхідно її основою вважати обрану концепцію, яка є теоретичним базисом складання бюджетів. Передумови трансформації моделі бюджетування вертикально-інтегрованих структур представлено на рис. 1.4.

При виборі концепції бюджетування важливим є врахування впливу факторів середовища. Найбільший вплив завдають такі фактори зовнішнього середовища: 1) правові або юридичні (особливості заснування підприємства та реорганізації, спрямованої на об'єднання підприємств різноманітних організаційно-правових форм, форм власності, різні обмеження функціонування на ринку, обумовлені діючим антимонопольним законодавством тощо); 2) галузеві (специфіка галузі та виду економічної діяльності вертикально-інтегрованої структури); 3) економічні (темпи інфляції, податкові ставки). Фактори внутрішнього середовища є такими: 1) організаційні (особливості організаційної структури підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників); 2) управлінські (управлінські вимоги, які висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах; розподіл відповідальності між виконавцями бюджету; система контролю за бюджетними показниками; 3) технологічні (різні технології побудови інформаційних процесів у вертикально-інтегрованій структурі (системи обліку, системи оподаткування тощо).

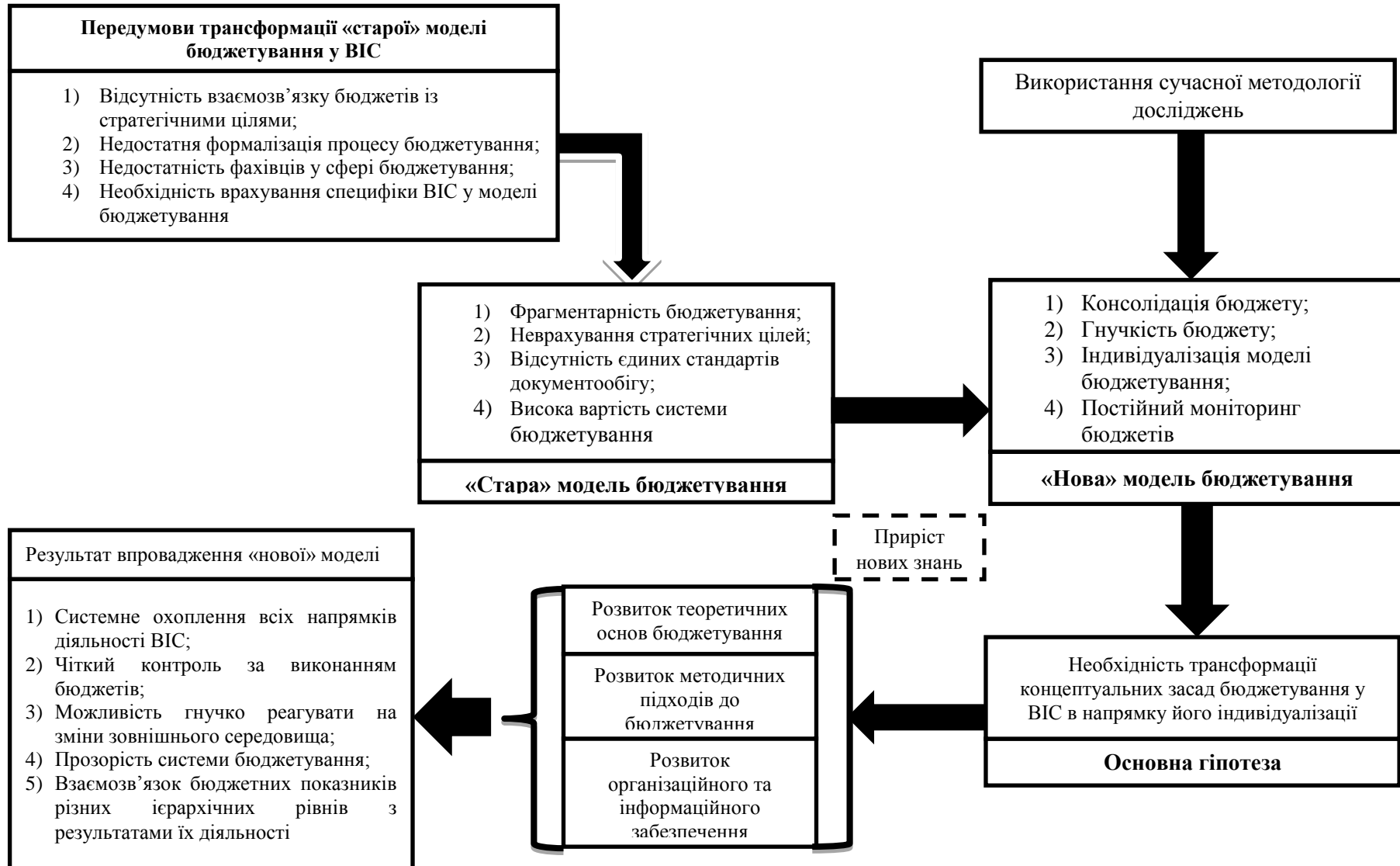


Рис. 1.4. Передумови трансформації моделі бюджетування вертикально-інтегрованих структур\* \*складено автором

В залежності від обраної концептуальної основи формується модель бюджетування, яка є складовою системи управління на підприємстві. На практиці модель бюджетування реалізується шляхом використання інструментарію бюджетування. В цілому під інструментарієм бюджетування вважають сукупність способів та прийомів, які сприяють реалізації мети обраної концепції бюджетування. При структуризації моделі бюджетування також необхідно враховувати обмеження (наприклад, недостатність фінансових ресурсів для реалізації повноцінної індивідуальної моделі бюджетування; низький рівень фахової підготовки кадрового складу до впровадження складних моделей бюджетування; відсутність належного інформаційного забезпечення для функціонування системи бюджетування тощо).

Порядок (логіка) формування моделі бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі обраної концептуальної основи представлена на рис. 1.5.

Таким чином, впровадження індивідуальної концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах повинно бути спрямовано на вирішення таких завдань: системне охоплення всіх видів та напрямів діяльності вертикально-інтегрованої структури; транспарентність звітної інформації; чіткий порядок формування облікової інформації; забезпечення інформаційної безпеки; гнучкість системи бюджетування, що надає можливість пристосувати окремі бюджети та генеральний бюджет до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища; оперативність системи бюджетування.

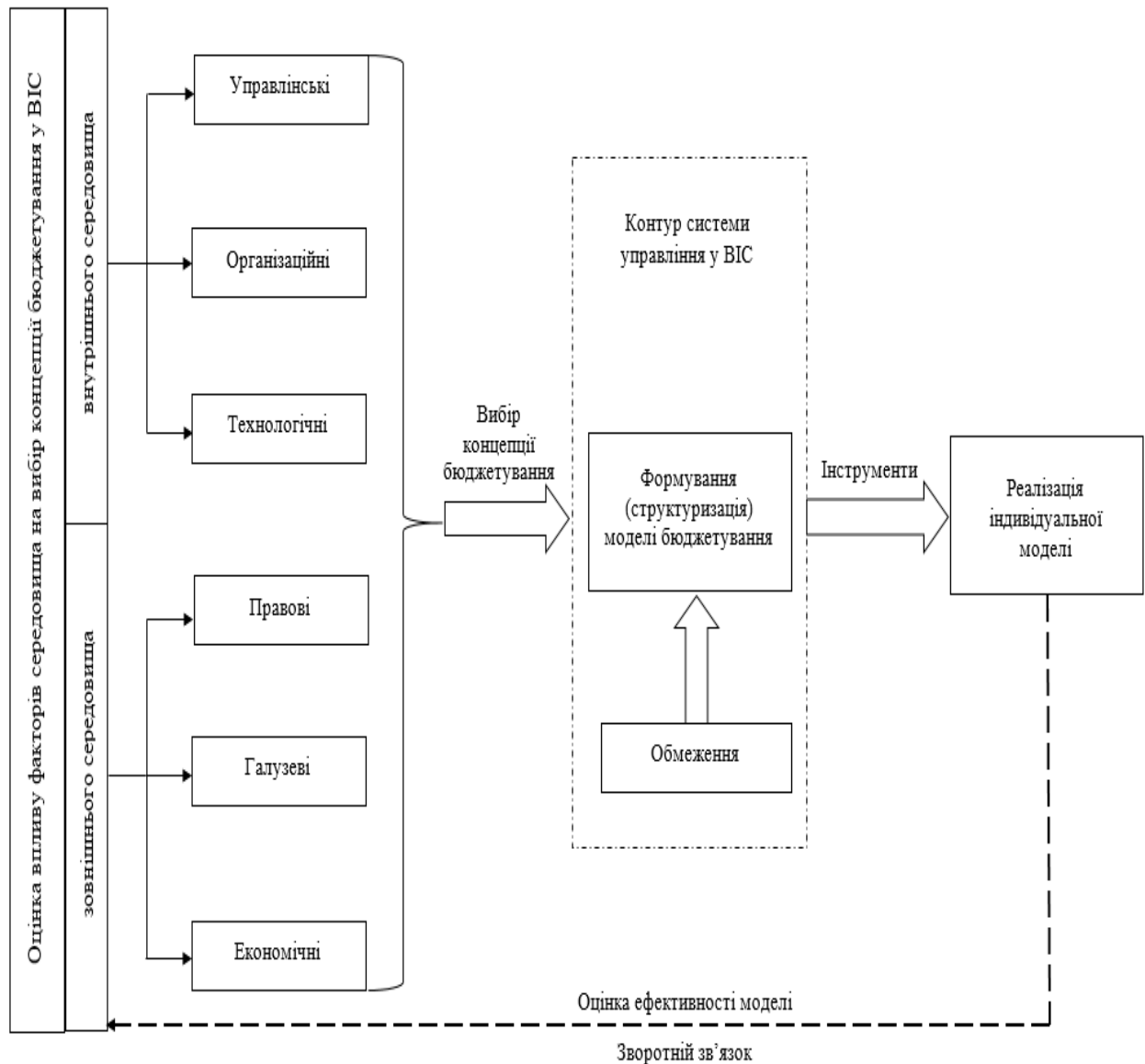


Рис. 1.5. Порядок (логіка) вибору моделі бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі обраної концепції\*

\* складено автором

В результаті написання пункту дисертації обґрунтовано, що складно реалізувати модель бюджетування, побудовану на одній представленій концепції, що пов'язано з різноманітністю факторів впливу на процес бюджетування, трансформацією цілей функціонування підприємства у

невизначеному зовнішньому середовищі. Це означає, що модель бюджетування повинна бути підлаштована під конкретне підприємство.

Обґрунтовано порядок (логіку) вибору концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі оцінки впливу системоутворюючих факторів внутрішнього середовища (управлінські, технологічні, організаційні) та зовнішнього середовища (галузеві, правові, економічні), яка є теоретичним базисом створення індивідуальної моделі бюджетування, сформованої з врахуванням існуючих обмежень, методичного інструментарію та структурованою у контур системи управління суб'єкту господарювання. Впровадження індивідуальної концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах сприятиме вирішенню таких завдань: системне охоплення всіх видів та напрямів діяльності вертикально-інтегрованої структури; транспарентність звітної інформації; чіткий порядок формування облікової інформації; забезпечення інформаційної безпеки; гнучкість системи бюджетування, що надає можливість пристосувати окремі бюджети та генеральний бюджет до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з формуванням індивідуальної моделі бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах та оцінкою ефективності її реалізації.

## ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

1. Оцінка наукових підходів до бюджетування дозволила зробити висновок про їх різноспрямованість, що обґрунтовано його дослідженням в межах різних функціональних наук (теорії управління, фінансового контролінгу, фінансового планування, управлінського обліку). Узагальнення існуючих позицій надало можливість виокремити такі теоретичні підходи: бюджетування як інструмент або функція фінансового планування; процес; складова управління; функція управлінського обліку; управлінська технологія; інструмент управління. Обґрунтовано доцільність дослідження бюджетування з позиції процесного підходу, що дозволяє трактувати його як процес складання, узгодження та виконання бюджетів підприємства на основі попередньо сформованого інформаційного та організаційного забезпечення, орієнтований на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

2. В дисертації обґрунтовано використання процесного підходу, що дозволяє пояснити зміст бюджетування як низку взаємопов'язаних дій, етапів. Основними постулатами процесного підходу, які адаптовано до бюджетування, є такі: 1) вимірником цінності продукції є задоволення інтересів замовника; 2) є прямий зв'язок між кінцевим результатом та кожним працівником підприємства (виконується принцип персональної відповідальності); 3) формування та обмін інформацією, необхідною для управління, здійснюється між членами робочих груп кожного конкретного бізнес-процесу, що виключає її асиметрію та сприяє оперативності прийняття рішень; 4) спостерігаючи за створенням вартості продукту, можна швидко ліквідувати відхилення від нормального ходу бізнес-процесу. В контексті процесного підходу процес бюджетування охоплює всі рівні управління, а інформація може рухатися в двох протилежних напрямках (бюджетування «зверху вниз» та «знизу вгору»): проекти бюджетів формуються та подаються від виконавців до керівництва та, навпаки,



скоригований і затверджений керівництвом бюджет компанії спрямовується до низового структурного підрозділу.

3. Безумовними перевагами функціонування інтегрованих структур є такі:

- 1) акумуляція ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних), що надає можливість забезпечити отримання позитивного синергетичного ефекту;
- 2) перетворення конкурентних відносин між суб'єктами на відносини партнерства та співробітництва;
- 3) підвищення конкурентоспроможності вертикально-інтегрованих структур;
- 4) економія на витратах (ефект масштабу), включаючи скорочення податкових, трансакційних, маркетингових, збутових витрат . Водночас вертикально-інтегровані структури містять низку недоліків, зокрема: 1) монопольне становище компаній, що обмежує вхід на ринок іншим виробникам;
- 2) значні витрати на управління підприємством, включаючи складність координації та контролю;
- 3) можливість дублювання функцій різними структурними підрозділами;
- 4) низький рівень спеціалізації виробництва;
- 5) надмірна централізація фінансових ресурсів у керуючій (головній) компанії;
- 6) можливість корпоративних конфліктів між керівним центром вертикально-інтегрованої структури та окремими його учасниками.

4. На підставі проведення декомпозиційного аналізу уточнено поняття «вертикально-інтегрована структура», під якою слід розуміти форму функціонування підприємницької структури, що виникла шляхом об'єднання фінансових, виробничих, трудових ресурсів суб'єктів різноманітних організаційно-правових форм, які пов'язані технологічним циклом (процесом постачання, виробництва та реалізації продукції) з метою одержання максимального синергетичного ефекту та стратегічних конкурентних переваг.

5. Уточнено класифікаційну модель вертикально-інтегрованих структур, яка містить такі ознаки їх поділу: походження капіталу; види; ступінь інтеграції; напрям інтеграції. На відміну від існуючих класифікацій, запропоновано додати нову ознаку: за рівнем контролю та підпорядкування, що дозволяє виокремити вертикально-інтегровані структури з надмірним

контролем та структури з слабким контролем, що відображає ступінь залежності підпорядкованих суб'єктів від управлінських рішень головної (материнської) компанії. Запропонована класифікація сприятиме уточненню теоретичних основ, покладених в основу дослідження вертикально-інтегрованих структур, та є базою для вивчення їх особливостей в залежності від виділених ознак.

б. Обгрунтовано порядок (логіку) вибору концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі оцінки впливу системоутворюючих факторів внутрішнього середовища (управлінські, технологічні, організаційні) та зовнішнього середовища (галузеві, правові, економічні), яка є теоретичним базисом створення індивідуальної моделі бюджетування, сформованої з врахуванням існуючих обмежень, методичного інструментарію та структурованою у контур системи управління суб'єкту господарювання. Впровадження індивідуальної концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах сприятиме вирішенню таких завдань: системне охоплення всіх видів та напрямів діяльності вертикально-інтегрованої структури; прозорість звітної інформації; чіткий порядок формування облікової інформації; забезпечення інформаційної безпеки; гнучкість системи бюджетування, що надає можливість пристосувати окремі бюджети та генеральний бюджет до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основні результати та положення даного розділу опубліковані автором в наукових працях: [171; 172; 173; 178].

## РОЗДІЛ 2

### ФОРМУВАННЯ АРХІТЕКТУРИ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ

#### 2.1. Детермінанти впливу на впровадження бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах (на прикладі нафтогазової сфери) та їх оцінка

Бюджетування є важливим фінансовим інструментом ефективного функціонування суб'єктів господарювання, оскільки сприятиме підвищенню якості управлінської роботи шляхом виявлення проблем у роботі окремих підрозділів, впровадженню режиму економії наявних ресурсів, здійсненню заходів щодо усунення небажаних недоліків у діяльності підприємства. Важливість бюджетування в тому, що воно виступає не лише основою майбутнього стратегічного фінансового планування, але і передумовою для якісного проведення фінансового аналізу та подальшого здійснення контролю. Для розуміння дії механізму бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах слід визначати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на їх фінансово-господарську діяльність, що вимагає детального аналізу такого впливу та діагностики фінансового стану підприємств.

Метою написання цього пункту є діагностика фінансового стану вертикально-інтегрованих структур нафтогазової сфери на підставі використання методу галузевого бенчмаркінгу, виявлення причин «фрагментарного» впровадження елементів системи бюджетування на цих підприємствах та ідентифікація характеру обмежувальних факторів.

Прикладом вертикально-інтегрованої структури є нафтогазова компанія «Нафтогаз України», що складається з низки дочірніх підприємств. Особливістю господарської діяльності НАК «Нафтогаз України» є те, що компанія має частки власності у різних підприємствах, що в сукупності

створюють систему національного рівня з виробництва, переробки, постачання, транспортування, зберігання природного газу, газового конденсату та нафти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Дочірні та спільні підприємства НАК «Нафтогаз Україна» та частка власності на 01.01.2021 р.\*

№ з/п	Вид діяльності	Найменування підприємства	Вид підприємства	Частка володіння на 01.01.2021 р.
1	2	3	4	5
1	Виробництво газу, нафти та продуктів їх переробки	АТ «Укргазвидобування»	Дочірнє	100%
		ПАТ «Укрнафта»	Дочірнє	50,00 + 1 акція
		Петросанан, спільна діяльність з Арабською Республікою Єгипет та Єгипетською генеральною нафтовою корпорацією	Спільна діяльність, Єгипет	50%
		ДП «Закордоннафтогаз»	Дочірнє підприємство	100%
2	Транспортування та зберігання нафти і газу	АТ «Укртрансгаз»	Дочірнє підприємство	100%
		ТОВ «Оператор газотранспортної системи України»	Дочірнє підприємство	0%
		АТ «Укртранснафта»	Дочірнє підприємство	100%
		АТ «Укрспецтрансгаз»	Дочірнє підприємство	100%
3	Оптова та роздрібна торгівля нафти, газу та продуктів їх переробки	ДК «Газ України»	Дочірнє підприємство	100%
		ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз України»	Дочірнє підприємство	100%
		ТОВ «Газопостачальна компанія «Нафтогаз Трейдинг»	Дочірнє підприємство	100%
		Naftogaz Trading Europe AG	Дочірнє підприємство, Швейцарія	100%
		ВАТ «Кіровоградгаз»	Дочірнє підприємство	51%
		ДП «Укравтогаз»	Дочірнє підприємство	100%

\*складено за даними [148; 150]

НАК «Нафтогаз України» є власністю держави, тому функції управління корпоративними правами, повноваження загальних зборів акціонерів, призначення Наглядової Ради здійснює Кабінет міністрів України, який також реалізує контроль за діяльністю Правління. Згідно з Постановою КМУ від 25.05.2019 р. було змінено тип акціонерного товариства «Нафтогазу» з публічного на приватне.

Господарська діяльність компанії спрямована на здійснення операцій з видобутку природного газу, нафти, розвідки нових напрямків газопостачання, транспортування та зберігання нафти і газу, продажу природного газу та скрапленого природного газу споживачам. В цілому обсяги використання та імпорту природного газу в Україні протягом 2010-2021 рр. представлено на рис. 2.1.

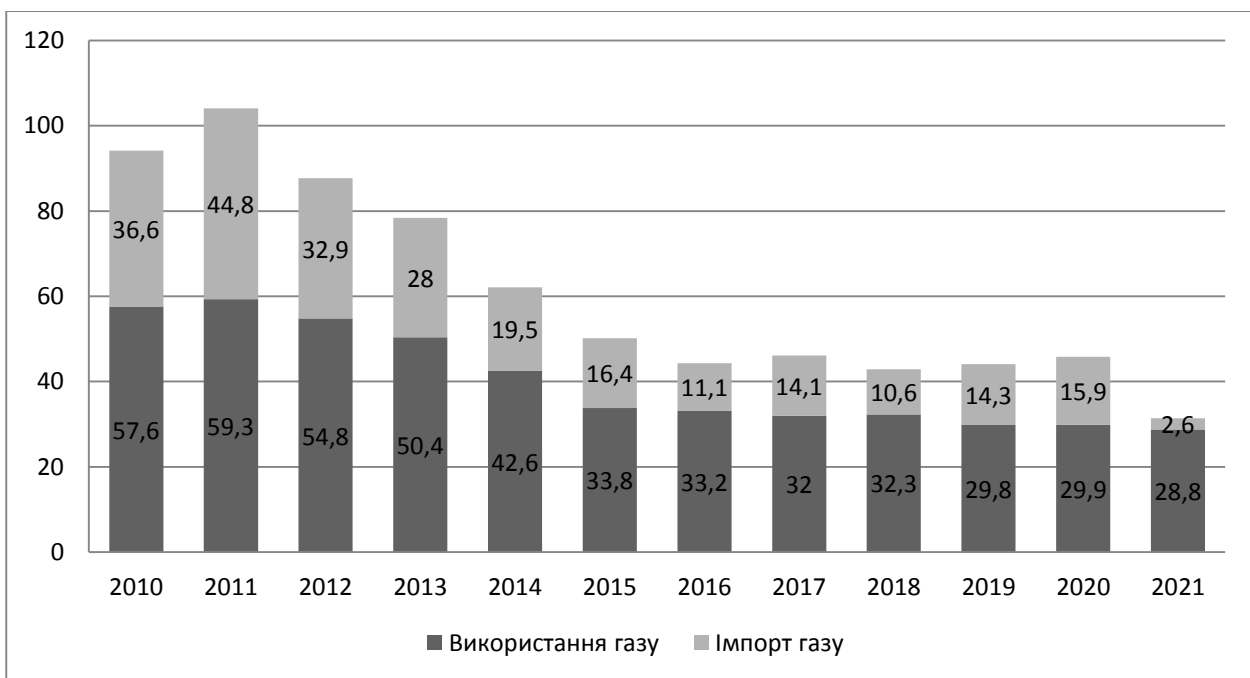


Рис. 2.1. Обсяги використання та імпорту природного газу в Україні, млрд. куб. м\*

\*складено автором на підставі [148]

Аналіз даних рис. 2.1 свідчить про скорочення використання природного газу у 2019 році порівняно з 2010 роком на 27,8 млрд. куб. м (або на 48,2%), що

пов'язано із скороченням світового попиту на газ в цілому (у 2020 році за даними Міжнародного енергетичного агентства він скоротився на 2,5% (100 млрд куб. м). Споживання газу у 2021 році скоротилось на 2,9% порівняно з 2020 роком (з 29,9 млрд куб. м до 28,8 млрд куб. м). Протягом 2021 року імпортовано в країну 2,6 млрд куб. м газу, що на (-84%) менше, ніж у 2020 році (найнижчий показник за останні 11 років ( враховуючи переважно реекспорт газу з ПСГ, величина чистого імпорту склала 0,1 млрд куб. м). Зазначимо, що у 2021 році основний маршрут імпорту газу в Україну (включно з віртуальними реверсними поставками) пролягав через Угорщину [148].

Незважаючи на це, попит на газ з метою виробництва електроенергії залишився стабільним, що обумовлено трансформацією у паливній структурі. Оцінка рівня споживання природного газу у Європі також засвідчила зменшення його споживання у 2020 році порівняно з попередніми роками (на 16 млрд куб. м чи 3,3% в порівнянні з попереднім роком), що було обумовлено сприятливими кліматичними умовами взимку 2019-2020 року та оголошенням локдаунів, спричинених епідемією коронавірусу.

Однак в цілому галузь показала високий рівень адаптивності до зміни ринкової кон'юнктури. Відповідно видобуток газу в Україні протягом 2010-2021 рр. представлено на рис.2.2.

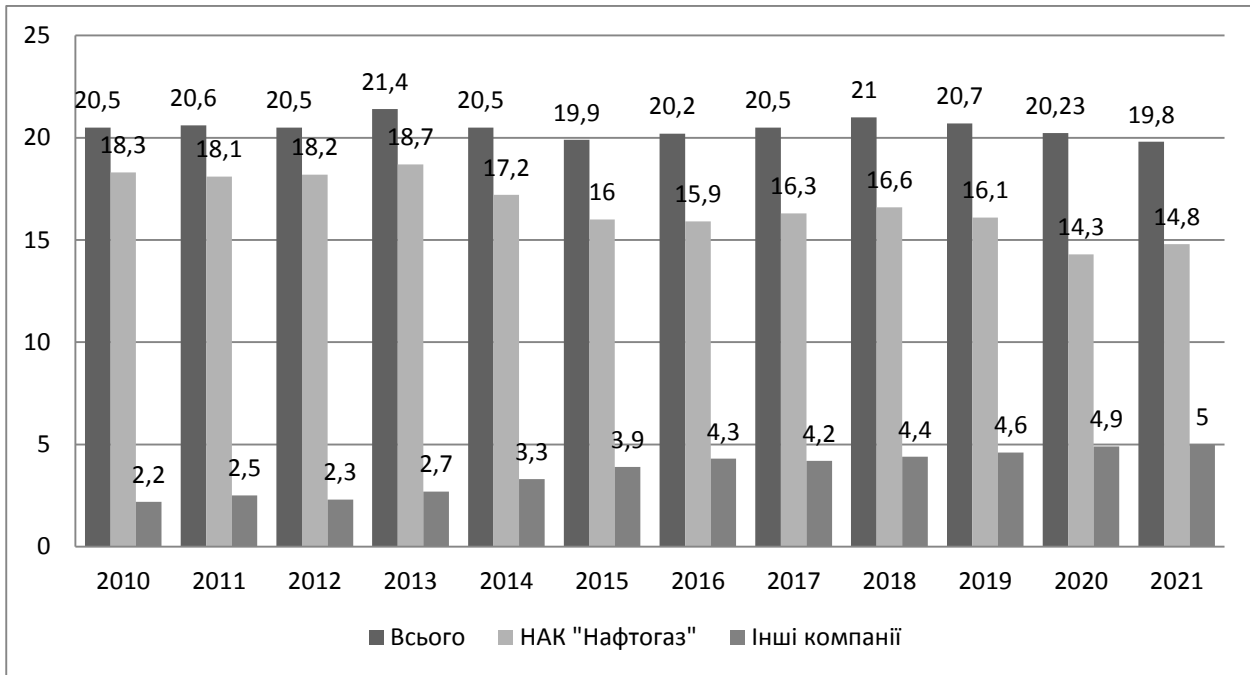


Рис. 2.2. Видобуток газу в Україні протягом 2010-2021 рр., млрд. м. куб\*

\*складено за даними [148 ]

Аналіз статистичних даних засвідчує скорочення видобутку газу в цілому у 2019 році в Україні ( 20,7 млрд куб. м газу) порівняно з 2018 роком ( 21,0 млрд куб. м), що становить 300 млн куб. м (абсолютне відхилення ) або 1,4% (відносне відхилення). У 2021 році видобуто 19,8 млрд куб. м газу (на 2,2% менше, ніж у 2020 році), з них 69% було видобуто АТ «Укргазвидобування», а 25% - іншими приватними підприємствами. Показники валового добутку природного газу в Україні протягом 2015-2021 рр. представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги валового добутку природного газу в Україні протягом  
2015-2021 рр., млрд куб. м

Найменування підприємств	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення 2021 від 2015 р.	
								абсолютне (+, -)	відносне (%)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Приватні підприємства	3,9	4,2	4,1	4,4	4,6	4,9	5,0	+0,1	+128
АТ ДАТ «Чорноморнафтогаз»	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	x	x	x	x

Продовження таблиці 2.2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАТ «Укрнафта»	1,5	1,3	1,1	1,1	1,2	x	x	x	x
АТ «Укргазвидобування»	14,5	14,6	15,3	15,5	14,9	x	x	x	x
Разом	19,9	20,1	20,5	21,0	20,7	x	x	x	x

\*складено за даними [145; 147; 148]

Оцінка даних табл. 2.2. засвідчує зменшення видобутку природного газу дочірнім підприємством НАК «Нафтогазу» - АТ Укргазвидобування, що обумовлено високим рівнем виснаженості основних родовищ, які були відкриті у 1950-70 роках (рівень виснаженості родовища компанії Шебелинське становить 89%, Яблунівського — 79%, Єфремівського — 82%, Мелехівського — 82%). На фоні скорочення видобутку газу дочірніми та спільними підприємствами НАК «Нафтогаз України», обсяги видобутку приватних компаній збільшились (у 2019 році до 4,6 млрд куб. м порівняно з 2018 роком, що складає 4,5%). Причиною зростання є незначний рівень виснаженості родовищ, на яких вони здійснюють видобуток газу.

У 2022 році Компанія продовжувала видобуток природного газу на своїх об'єктах, за виключенням розташованих поблизу лінії зіткнення. За аналітичними прогнозами, оптимістичний сценарій передбачав видобуток НАК «Нафтогаз» на рівні 12,1 млрд. куб. газу у 2022 році. Реалізація песимістичного сценарію, що передбачатиме тривалий перебіг війни, дозволяє спрогнозувати обсяг видобутку на рівні 11,25 млрд. куб. Додатково видобуток газу може бути тимчасово припинений у разі настання формс-мажорних обставин, зокрема, аварій на свердловинах.

Для прогнозування обсягу добутого газу НАК «Нафтогаз» використано поліноміальну модель 3 порядку та зроблено прогноз на 5 років. Прогнозне значення у 2025 році складатиме 35 млрд. м. куб.



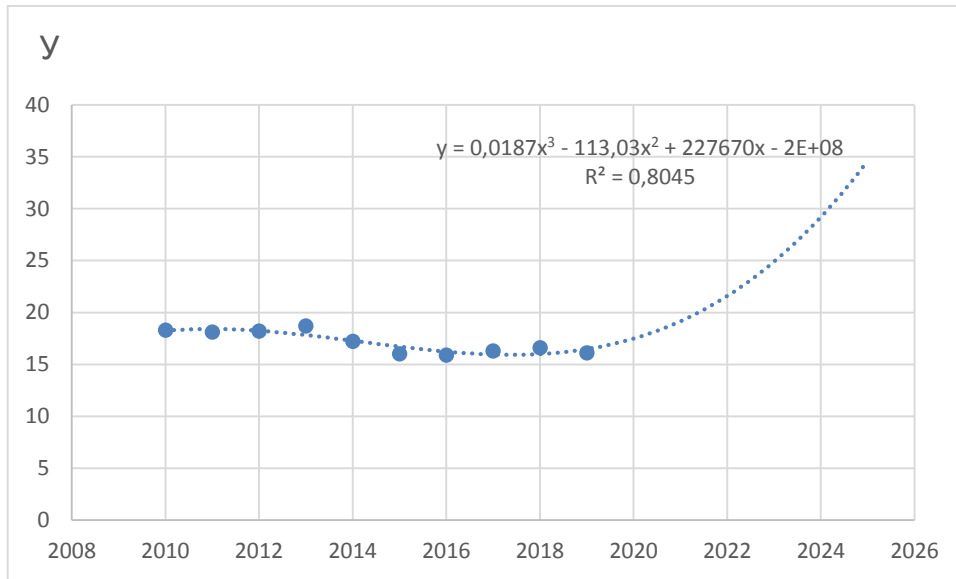


Рис. 2.3. Формування прогнозу обсягу добутого газу НАК «Нафтогаз» на 5 років за допомогою поліноміальної моделі 3 порядку\*

\*складено автором

На рис. 2.4 показано обсяги видобутої нафти та газового конденсату в Україні, включаючи видобуток компанією «Нафтогаз України».

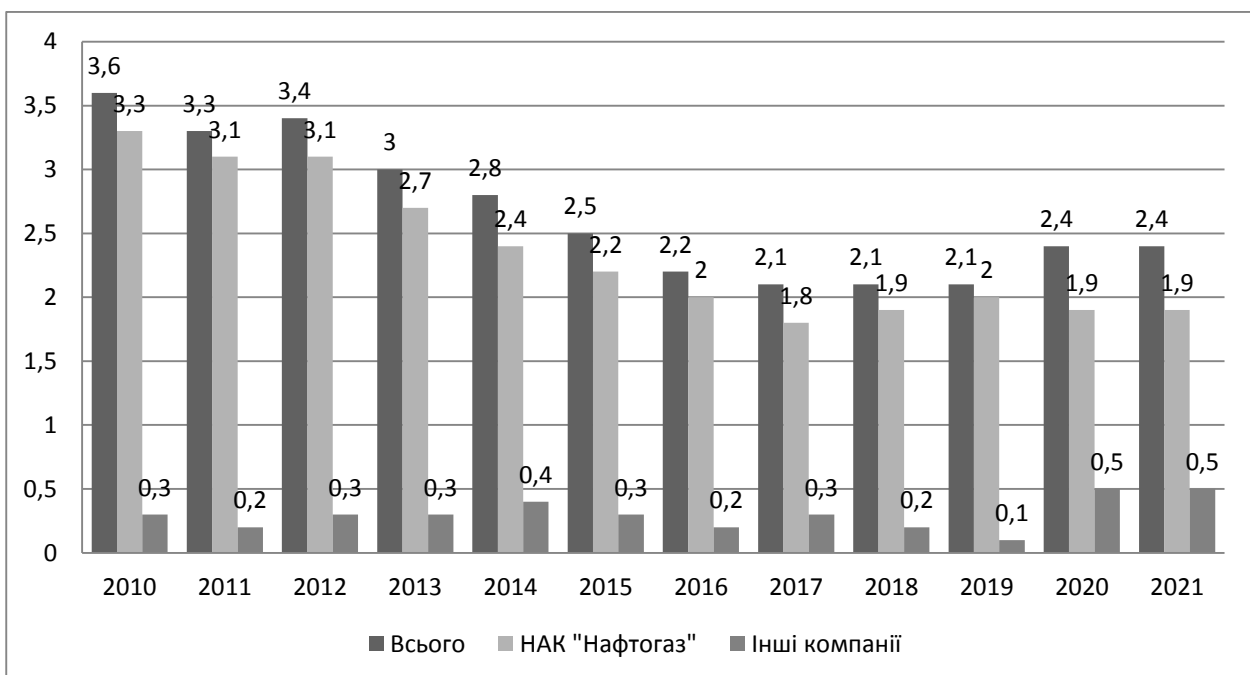


Рис. 2.4. Видобуток нафти та газового конденсату в Україні, млн. тонн\*

\*складено автором на підставі [147; 148]

Аналіз представлених на рис. 2.4 даних засвідчив зростання обсягів видобутку нафти та конденсату групою «Нафтогаз» у 2019 році на 5,7% порівняно з 2018 роком. Однак спадною є тенденція видобутку порівняно з 2010 роком (на 40% - з 3,3 млн. тонн до 2,0 млн. тонн). За даними звітності НАК «Нафтогаз України» дочірнє підприємство ПАТ «Укрнафта» у 2019 році збільшило обсягу видобутку нафти і газового конденсату на 4,7% порівняно з 2018 роком. (з 1,45 млн тонн до 1,52 млн тонн) [60; 148]. Інше дочірнє підприємство - АТ «Укргазвидобування» - також має позитивну динаміку зростання видобутку нафти та конденсату (з 446,7 тис. тонн у 2018 році до 478,2 тис. тонн у 2019 році, що складає 6,6%). На відміну від видобутку газу, приватні підприємства скоротили видобуток нафти і конденсату з 214,9 тис. тонн у 2018 році до 135,4 тис. тонн у 2019 році (на 39%) [148]. У 2021 році в Україні видобуто 2,4 млн. тонн нафти та конденсату (включаючи видобуток АТ «Укргазвидобування» 414 тис. тонн. Відповідно видобуток приватними компаніями становив 0,5 млн. тонн (аналогічно у 2020 році).

Сукупні обсяги транзиту російського природного газу територією України у 2019 році зменшились на 9 млрд. куб. м порівняно з 2018 роком (тобто, на 10%) та збільшились порівняно з 2018 роком на 2,8 млрд. куб. м (тобто, на 9%) (рис. 2.5). Незважаючи на військову агресію росії, Нафтогаз підтримував транзит російського газу до Європи до травня 2022 року, а саме: до моменту втручання окупантів в роботу станції Новопсков. З 10 травня 2022 року через точку з'єднання Сохранівка призупинено транзит газу до Європи.

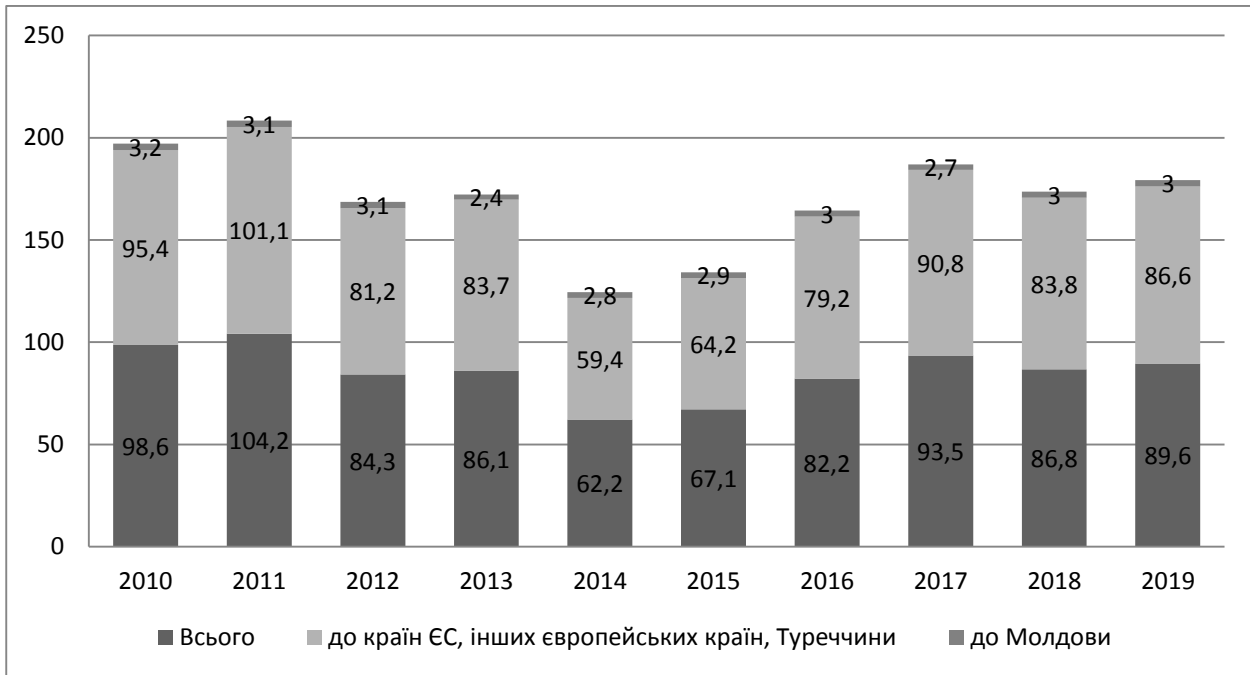


Рис. 2.5. Обсяги транзиту російського природного газу територією України, млрд. куб. м на рік\*

\*складено автором [148]

Таким чином, слабкий зовнішній попит суттєво вплинув на основні експортоорієнтовані галузі промисловості, в тому числі видобувний сектор (індекс промислової продукції у 2020 році був (-4,5%.) порівняно з 2019 роком. В цілому світовий видобуток газу скоротився на 3,6% (на 146 млрд куб. м) порівняно з 2019 роком. Криза нафтової промисловості спостерігалась в усьому світі, особливо в першій половині 2020 року. Більшість світових компаній переглянули плани капітальних інвестицій на 40-60% у бік зменшення через невизначеність на ринку, пов'язану з низькими цінами та попитом.

З 2018 року підприємство розпочало процес організаційної трансформації на ефективну інтегровану національну нафтогазову компанію. Сьогодні діяльність компанії здійснюється на основі запровадження операційної моделі, яка передбачає, що існуючі напрямки діяльності об'єднано в дивізіони, а також у відокремлені підрозділи, що здійснюють допоміжні та корпоративні функції. В свою чергу, дивізіони об'єднують основні напрямки діяльності та сфокусовані на досягненні фінансових та операційних цілей. Структури, які

виконують допоміжні та корпоративні функції, мають на меті підтримку діяльності дивізіонів з метою максимізації вартості компанії.

У 2020 році відбулась організаційна трансформація Компанії, зміст якої полягав у поділі сегменту «Інтегрований газовий бізнес» на сегменти «Розвідка та видобування» та «Комерція» з метою підвищення ефективності усіх операцій з виробництва та продажу газу кінцевим споживачам.

На сьогоднішній день у структурі компанії виділено такі бізнес-дивізіони (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Основні бізнес-дивізіони НАК «Нафтогаз України» у 2021 році\*

№ з/п	Найменування бізнес-дивізіону у структурі «Нафтогаз України»	Призначення виділених бізнес-дивізіонів
1	2	3
<b>Функціональні бізнес-дивізіони</b>		
1	«Розвідка та видобування»	Розвідка та видобування включає видобуток нафти, газу та газового конденсату та здійснюється АТ «Укргазвидобування».
2	«Нафта»	діяльність з транспортування, продажу та постачання нафти, газового конденсату, нафтопродуктів, та супутніх посл
3	«Трейдинг»	Придбання газу власного виробництва, імпорт газу, продаж та постачання природного газу різним категоріям споживачі
4	«Роздрібний бізнес»	Постачання природного газу роздрібним клієнтам
5	«Нова енергія»,	Нові зелені енергетичні продукти, інноваційні технології (виробництво водню, використання, зберігання вуглецю, виробництво біопалива 2-го покоління тощо)
6	«Теплоенергетика».	

Продовження таблиці 2.3.		
Забезпечувальні бізнес-дивізіони		
1	«Технічне забезпечення»,	Централізовано відповідає за капітальні проекти, науково-дослідницьку діяльність та управління ланцюгами постачання.
2	«Управління фінансами», «Юридичне забезпечення», «Безпека», «Управління людськими ресурсами», «HSE», «Етика та комплаєнс», «Стратегія та бізнес-аналітика», «Методологія та стандартизація бізнес-процесів», «Управління інтегрованими комунікаціями», «Управління проектами та ініціативами», «Управління ризиками», «Врегулювання проблемної заборгованості», «Управління інформаційними технологіями», «Взаємодія з органами влади та зацікавленими сторонами», «Управління закупівлями».	Забезпечувальні бізнес-дивізіони, що виконують наскрізні корпоративні функції

\*складено автором за [148]

Основні фінансові показники господарської діяльності підприємства представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Основні фінансові показники господарської діяльності підприємства  
«Нафтогаз»\*

Показник	Прибутковість					
	Роки					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Рентабельність активів, %	4,4	6,2	2,8	9,9	-4,4	2,4
Рентабельність власного капіталу, %	6,2	8,8	3,2	12,7	-4,7	3,6
Рентабельність оборотних активів, %	19,0	18,2	8,9	22,1	-12,7	6,2
Чиста маржа, %	16,4	20,9	6,6	28,4	-14,9	6,6
Рентабельність загальних активів, %	5,4	9,2	4,7	13,9	-1,7	4,0

Продовження таблиці 2.4.						
Показники ділової активності						
1	2	3	4	5	6	7
Оборотність загальних активів	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4
Оборотність робочого капіталу	9,0	9,1	4,5	1,6	1,0	1,5
Оборотність дебіторської заборгованості	3,3	3,1	3,5	2,8	2,3	2,7
Показники ліквідності						
Абсолютна ліквідність, %	14,5	9,6	12,7	95,9	85,1	37,6
Коефіцієнт «кислотний тест», %	66,0	73,5	83,7	184,4	205,4	211
Поточна ліквідність, %	114,9	112,0	179,6	289,8	354,5	330,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	65,9	40,4	81,0	183,8	203,5	201,9
Показники платоспроможності						
Коефіцієнт автономії, %	74,7	67,5	80,5	75,3	76,9	79,4
Відношення чистого боргу до EBITDA	4,0	3,3	3,9	0,7	9,9	8,2
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %	97,4	10,1	116,7	136,6	117,7	130,1

\*складено за даними [150]

Динаміку показників прибутковості компанії «Нафтогаз України» протягом 2016-2020 р. відображено на рис. 2.6. Оцінка наведених даних свідчить, що показники рентабельності різко погіршились у 2019-2020 рр., зокрема, рентабельність активів знизилась з 9,9% до (-4,4%), рентабельність оборотних активів з позначки 22,1% впала до (-12,7%), рентабельність загальних активів з 13,0% до (-1,7%), рентабельність власного капіталу з 12,7% до (-4,4%).

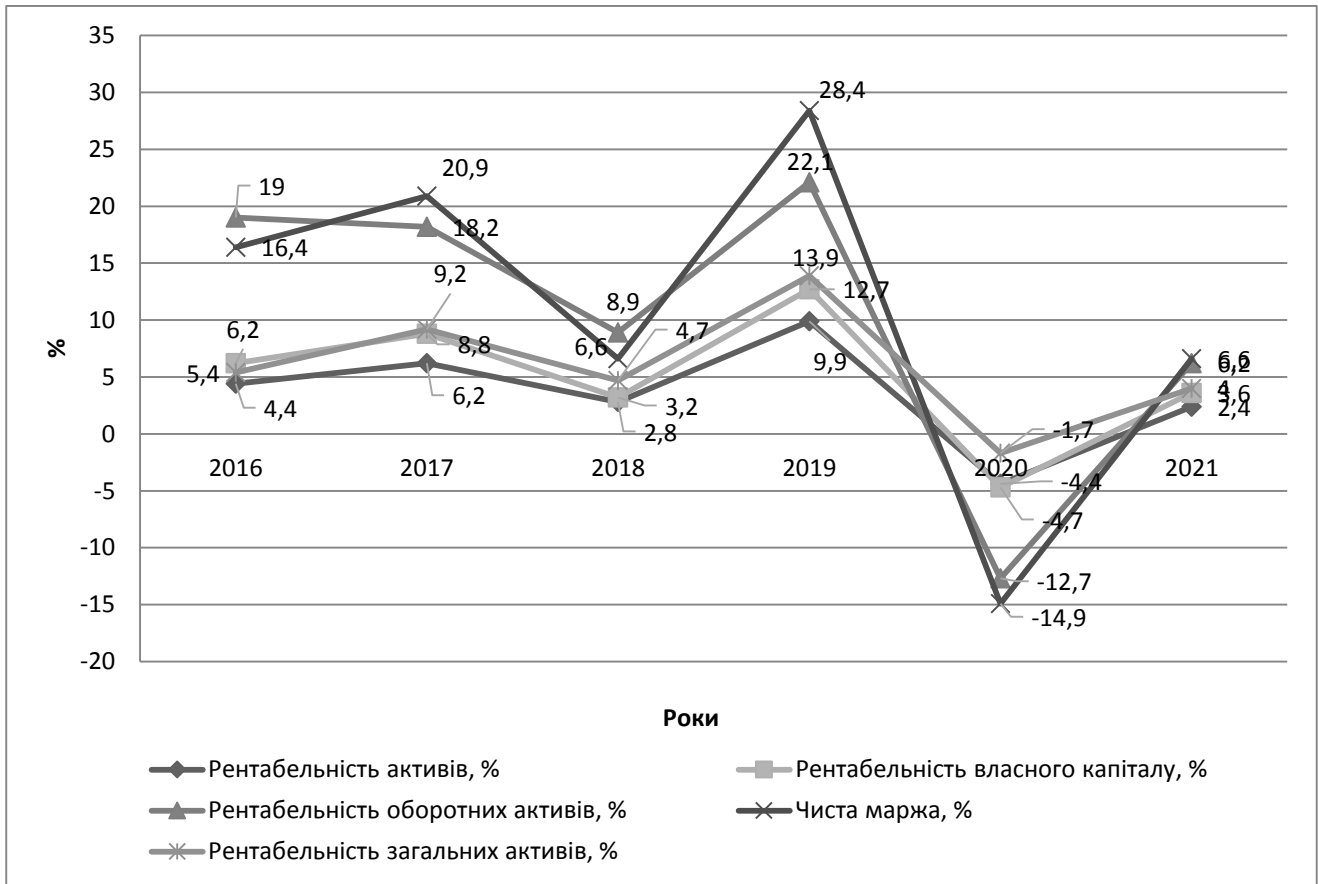


Рис. 2.6. Динаміка показників прибутковості компанії «Нафтогаз України» протягом 2016-2021 р.\*

\*складено автором на підставі [148; 150]

Також протягом 2019-2020 рр. маємо спадний графік ділової активності (знизився коефіцієнт оборотності оборотних активів з 4 до 0,3; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 2,8 до 2,3; коефіцієнт оборотності робочого капіталу з 1,6 до 1,0). Найбільший приріст коефіцієнта оборотності загальних активів спостерігається протягом 2018-2019 рр. (на 90%) (рис. 2.7).

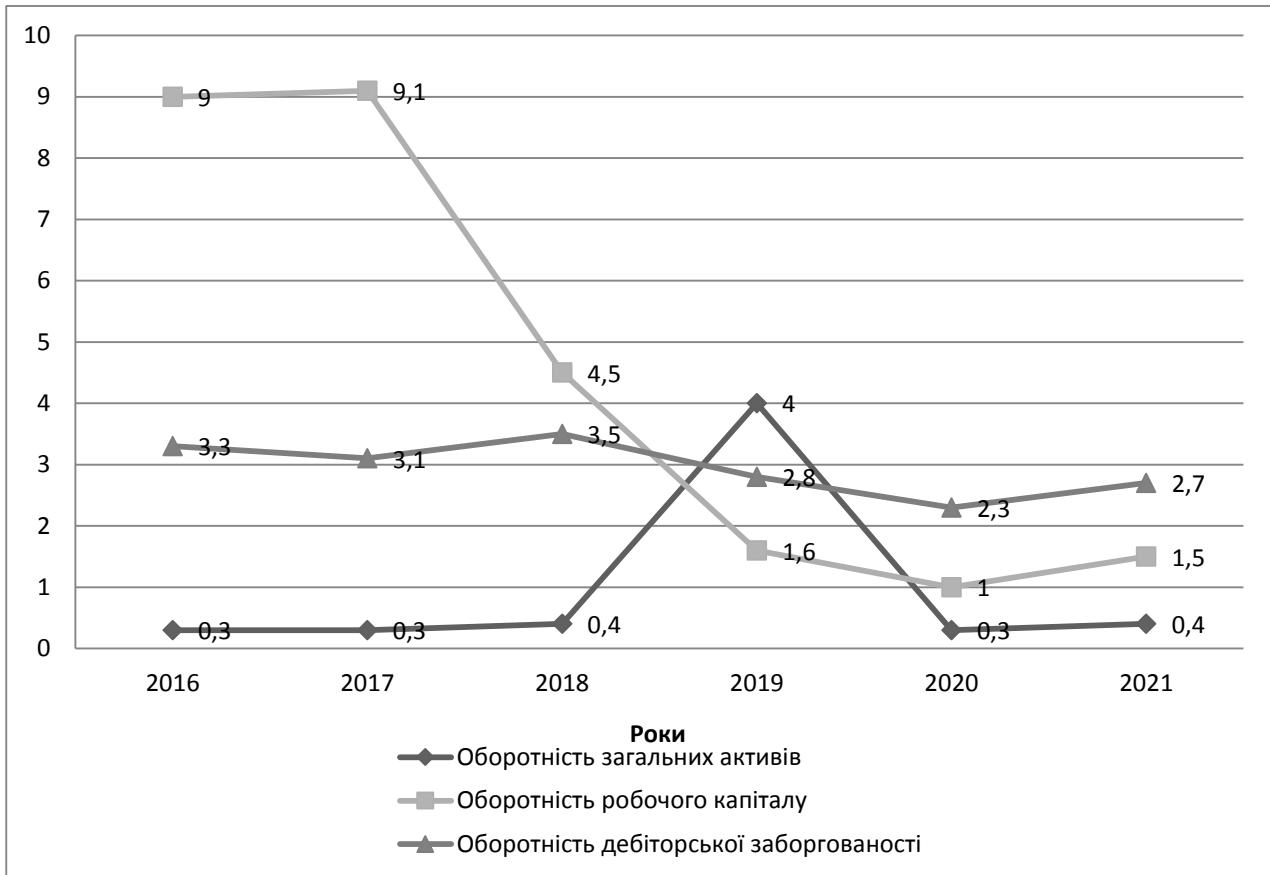


Рис.2.7. Динаміка показників ділової активності компанії «Нафтогаз України» протягом 2016-2021 рр.\*

\*складено автором на підставі [148; 150]

Протягом 2016-2021 рр. водночас спостерігається позитивна динаміка показників ліквідності компанії «Нафтогаз України» (рис. 2.8). Наприклад, показник поточної ліквідності у 2020 році порівняно з 2016 роком збільшився з 114,9% до 354,5% (приріст складає 67,5%), приріст показника абсолютної ліквідності склав 82,9% у 2020 році порівняно з 2016 роком (однак у 2020 році спостерігається спад цього показника порівняно з 2019 роком на 11%). Позитивною є також динаміка показника швидкої ліквідності (приріст складає +67,8% у 2020 році порівняно з 2016 роком, та +10,2% порівняно з 2019 роком).



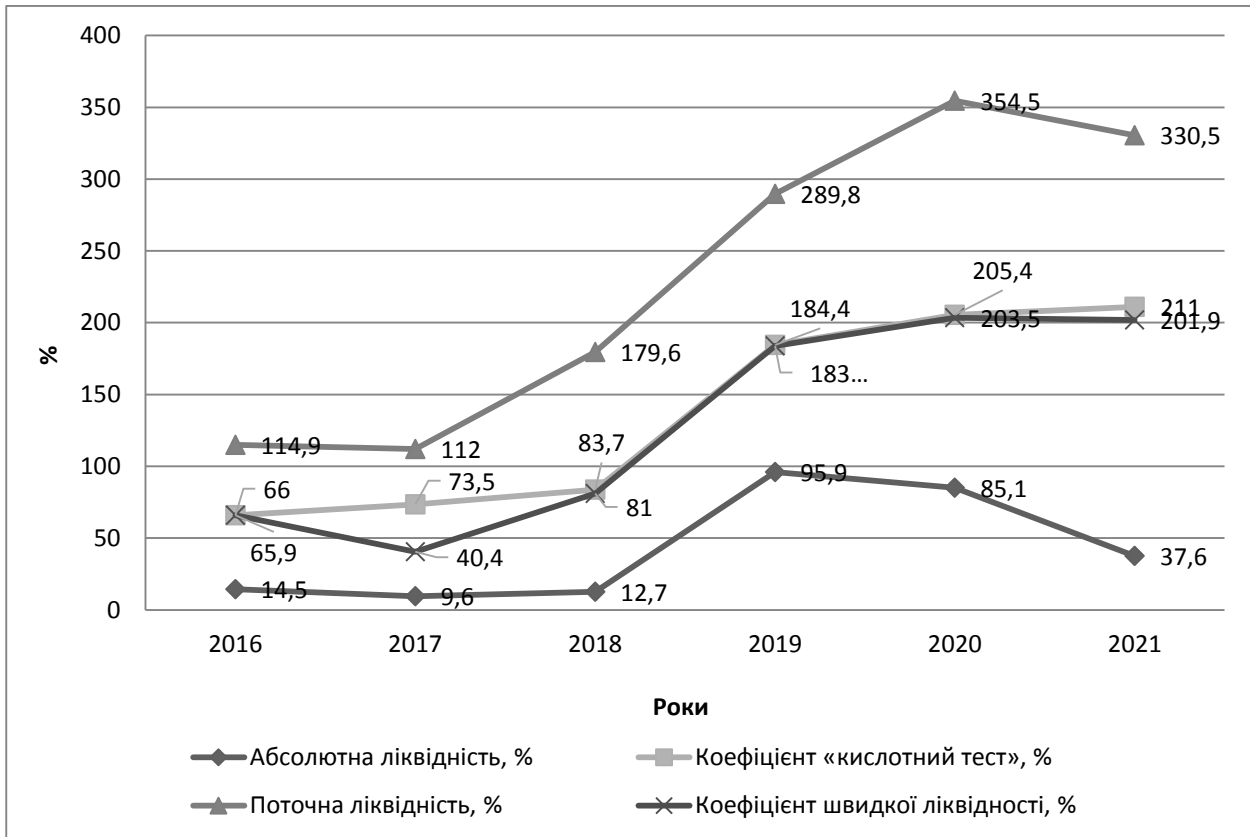


Рис. 2.8. Динаміка показників ліквідності компанії «Нафтогаз України» протягом 2016-2021 р.\*

\*складено автором на підставі [148; 150]

Динаміка показників платоспроможності компанії «Нафтогаз України» протягом 2016-2021 років відображена на рис. 2.9. На графіку спостерігається незначне коливання значень коефіцієнту автономії протягом 2016-2020 років, що свідчить про достатність власного капіталу підприємства. Протягом періоду 2019-2020 років маємо позитивну тенденцію зростання коефіцієнту автономії (приріст складає +2%), однак на фоні зменшення коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом (з 136,6 % у 2019 році до 117,7 % у 2020 році).

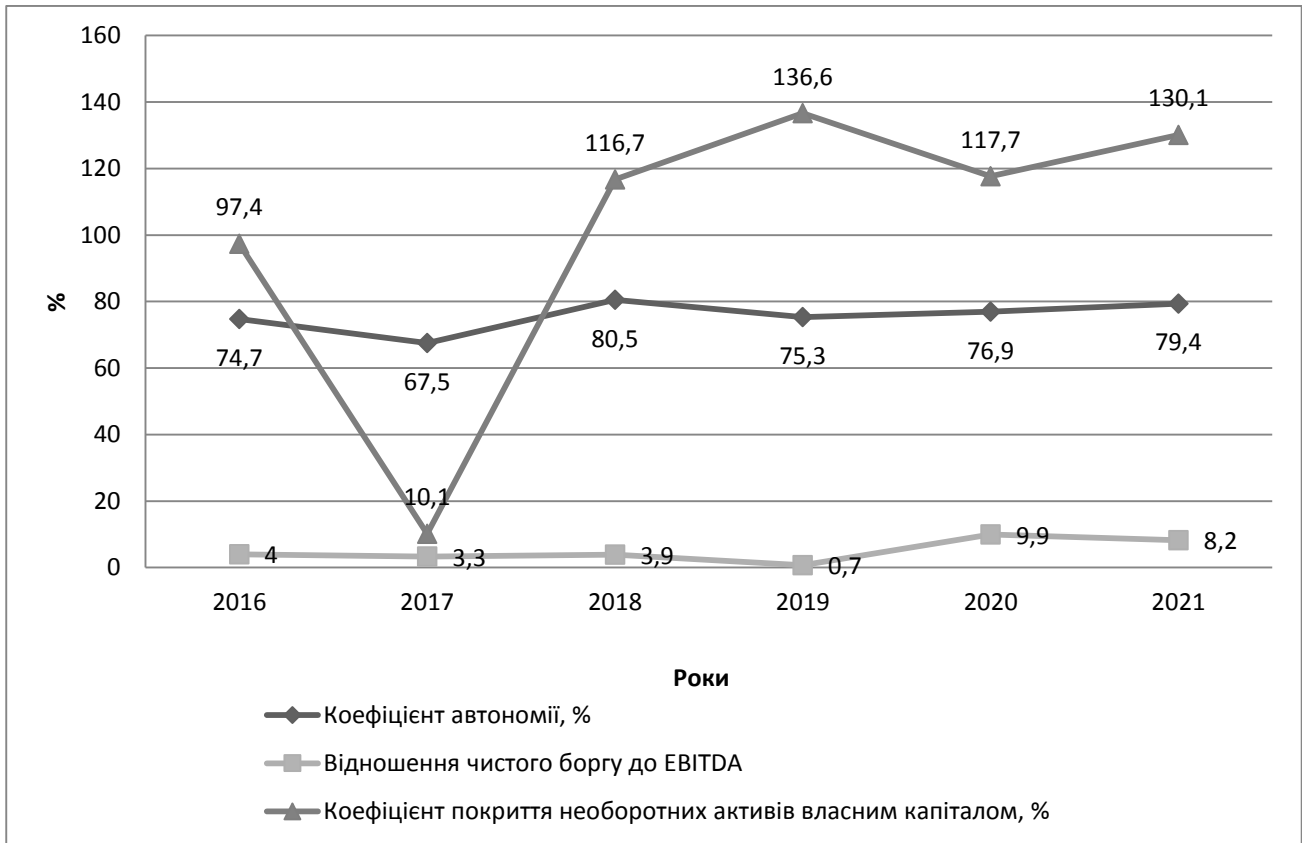


Рис. 2.9. Динаміка показників платоспроможності компанії «Нафтогаз України» протягом 2016-2021 рр.\*

\*складено автором на підставі [148; 150]

Таким чином, проведена оцінка фінансових показників господарської діяльності НАК «Нафтогаз» свідчить про погіршення фінансового стану підприємства протягом 2020 року. Це підтверджують дані фінансової звітності 2020 року, за якими сума збитку склала 19,0 млрд. грн (у 2019 р. компанія отримала прибуток у сумі 2,6 млрд грн). Причиною такого стану стало скорочення рівня попиту на газ, а також нарахування резерву сумнівних боргів у сумі 23,2 млрд грн., оскільки платежі за поставки газу до 31 липня 2020 року на умовах спеціальних зобов'язань були простроченими. Також це пов'язано із негативним впливом пандемії COVID-19, що призвело до зменшення цін й доходів та скоротило інвестиції у газовидобуток. На сьогоднішній день пріоритетним напрямом діяльності Нафтогазу залишається сегмент «Газовий бізнес» та «Постачання кінцевим споживачам». Вільний рух грошових коштів

залишився стабільним на від'ємному рівні (3,4 млрд грн), що відображає придбання державних казначейських облігацій. У березні 2021 року настав термін погашення облігацій на суму 11,5 млрд грн, які були повернуті НАК «Нафтогаз України».

Для підтвердження негативного впливу зовнішнього середовища на нафтогазову галузь в цілому протягом 2019-2020 років здійснимо порівняльний аналіз фінансових показників окремих вертикально-інтегрованих компаній нафтогазової промисловості (НАК «Нафтогаз», Газпром, Казмунайгаз та China Petroleum & Chemical Corp) (табл.2.5).

Таблиця 2.5

## Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємств нафтогазової сфери\*

Найменування показника	НАК «Нафтогаз» (Україна)					Газпром (Росія)					КАЗмунайгаз (Казахстан)					China Petroleum & Chemical Corp					Середнє значення за 5 років
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020	
Рентабельність активів, %	4,4	6,2	2,8	9,9	-4,4	6	4	8	6	1,0	4	2,8	4,0	5,0	1,1	1,8	3,4	3,8	3,3	2,4	3,78
Рентабельність власного капіталу, %	6,2	8,8	3,2	12,7	-4,7	9	7	12	9	1,0	8,1	5,8	8,0	10,4	2,0	4,4	7,8	8,5	7,1	6,5	6,64
Рентабельність оборотних активів, %	19,0	18,2	8,9	22,1	-12,7	30	20,5	34,5	31,0	4,3	21,0	12,5	12,8	23,0	1,4	7,2	12,8	12,2	9,6	11,0	14,97
Чиста маржа, %	16,4	20,9	6,6	28,4	-14,9	16	11	19	17	2,5	8,1	5,7	10,9	9,9	3,7	1,5	1,9	2,1	2,2	2,4	8,57
Оборотність загальних активів	0,3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,34	0,33	0,38	0,34	0,27	0,26	0,24	0,13	0,28	0,31	4,6	6,22	5,6	5,01	4,68	1,53
Оборотність робочого капіталу	9,0	9,1	4,5	1,6	1,0	0,55	5,0	5,41	6,23	5,5	3,9	3,84	2,58	3,6	0,52	1,56	1,58	1,5	1,43	1,21	3,48
Поточна ліквідність, %	1,15	1,12	1,79	2,9	3,54	1,68	1,34	1,70	1,51	1,44	2,96	2,54	1,92	1,60	1,85	0,87	0,77	0,89	0,91	0,84	2,47
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	0,66	0,4	0,81	1,84	2,04	1,31	1,04	1,34	1,14	1,07	2,8	2,45	1,8	1,5	1,68	0,58	0,43	0,56	0,59	0,52	1,23
Коефіцієнт автономії, %	74,7	67,5	80,5	75,3	76,9	25	27	28	26	33	56,8	52,8	50,0	47,0	58,9	42	41,9	45	45	47	50,02

\* розраховано автором за даними фінансової звітності [144; 146; 148; 149]

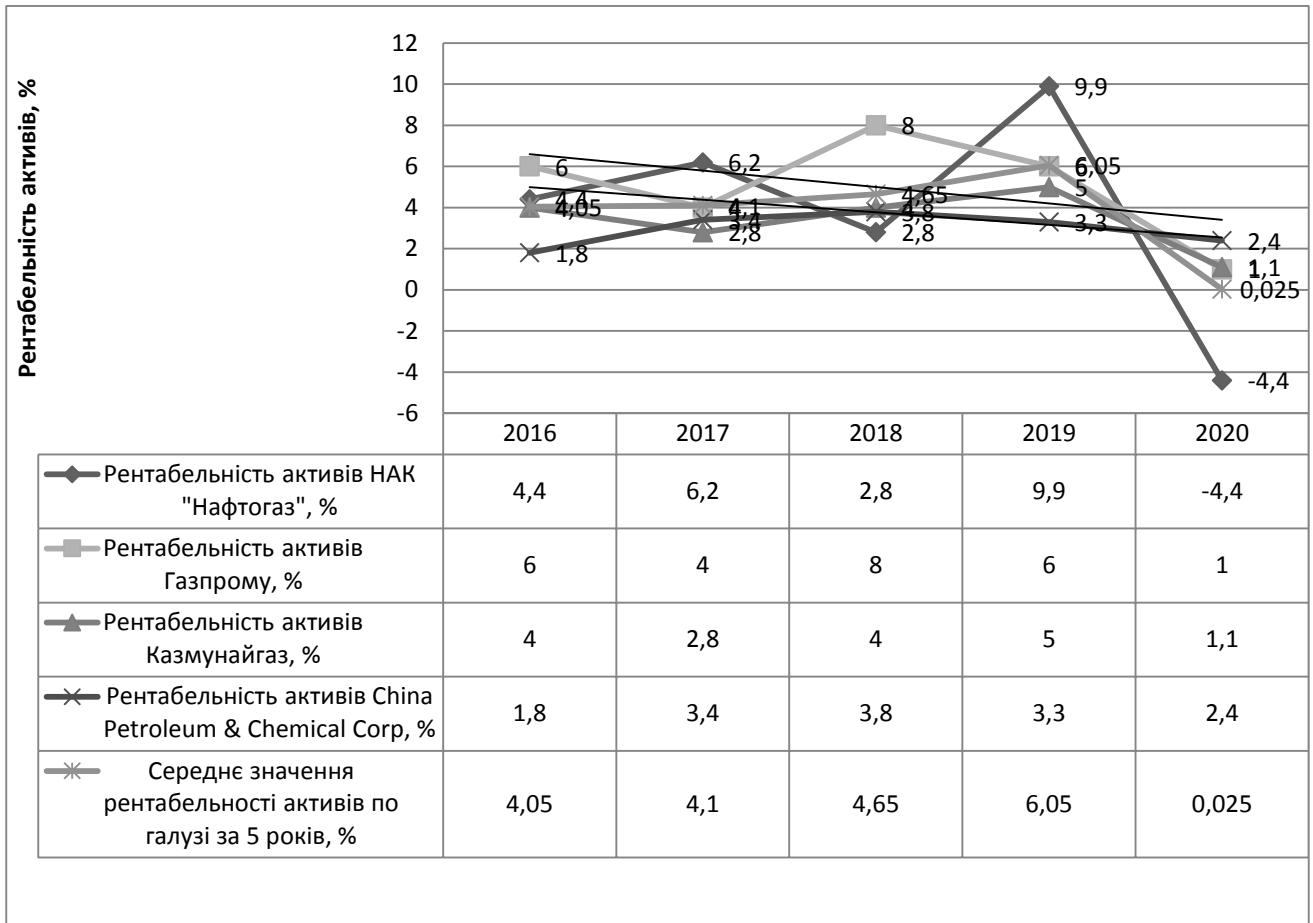


Рис. 2.10. Рентабельність активів підприємств нафтогазової галузі за 2016-2020 рр.\*

\* розраховано автором на підставі даних фінансової звітності [144; 146; 148; 149]

Динаміка показників рентабельності активів підприємств нафтогазової галузі за 2016-2020 рр представлено на рис. 2.10. Оцінка показників рентабельності, зокрема рентабельності активів, свідчить про різке падіння для НАК «Нафтогаз» у 2020 (до - 4,4%) році , що пов'язано з кризовими явищами у галузі на фоні карантинних обмежень, обумовлених епідемією коронавірусу. Аналогічне зменшення показника спостерігається у інших підприємств (Газпром – зменшення на 5%, Казмунайгаз - на 3,9%, China Petroleum & Chemical Corp – на 0,9%). Наприклад, чистий прибуток Казмунайгаз у звітному році знизився на 85,2 % порівняно з 2019 роком і склав 416 млн. дол. внаслідок таких причин: зниження середньої ціни на нафту, що обумовило скорочення виручки та доходів, що відображають доходи від участі в капіталі спільних

підприємств та асоційованих компаній, а також з причини знецінення вартості активів, що було частково компенсовано зниженням окремих елементів витрат у складі собівартості та податків, крім прибуткового податку. За даними Світового банку обсяг світової економіки у 2020 р. скоротився на 3,4% порівняно з 2019 р. (крім того, прогнозується зниження середньорічного попиту на нафту у 2020 р. на 8-9 млн бар./добу). Водночас обсяг світового газового ринку скоротився на 1,3 % порівняно з 2019 роком. На противагу світовим тенденціям, у 2020 році споживання газу у Китаї збільшилось (на 6,5%), що було обумовлено реалізацією державних екологічних програм [149]. Додатково у 2020 р. Китай імпортував 141 млрд м3, тобто на 5,4% більше, ніж за підсумками 2019 року. В цілому темпи зростання видобутку газу у Китаї відстають від темпів його споживання, що надає можливість спрогнозувати зростання імпорту газу в майбутньому.

Динаміка показників поточної ліквідності зазначених вище вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової галузі за 2016-2021 роки представлена на рис. 2.11.

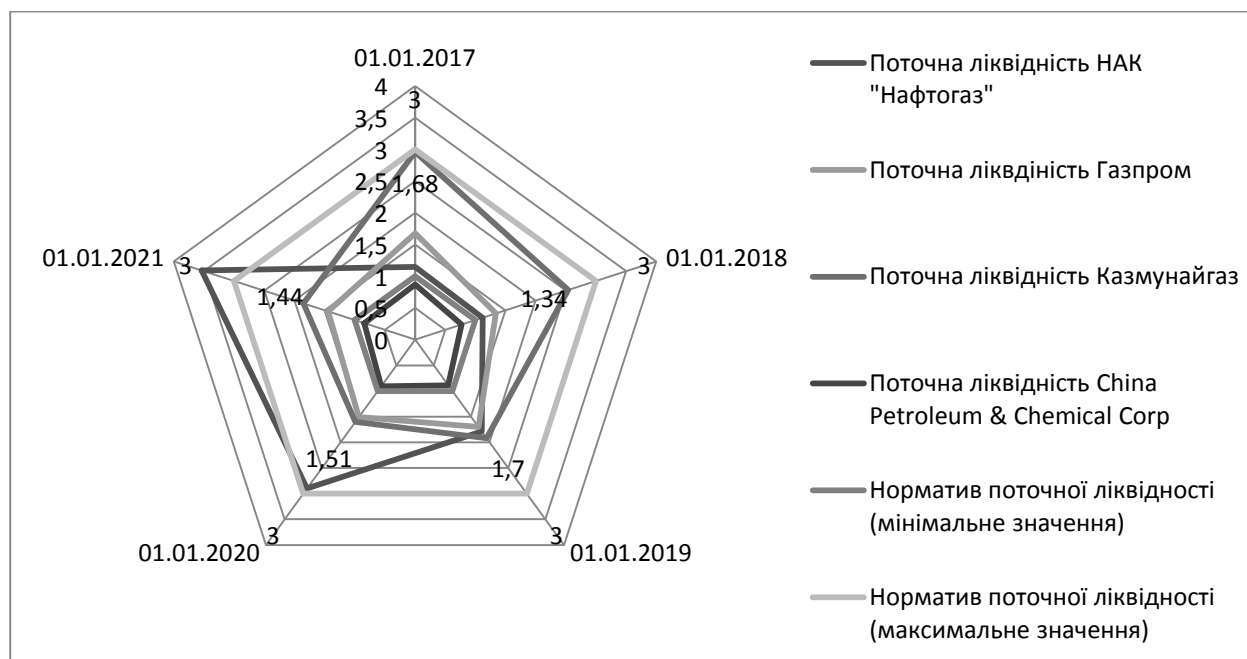


Рис. 2.11. Показники поточної ліквідності підприємств нафтогазової галузі за 2016-2021 роки\*

\*розраховано автором на підставі даних фінансової звітності [144; 146; 148; 149]

Динаміка показників автономії зазначених вище вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової галузі за 2016-2021 роки представлена на рис.2.12.

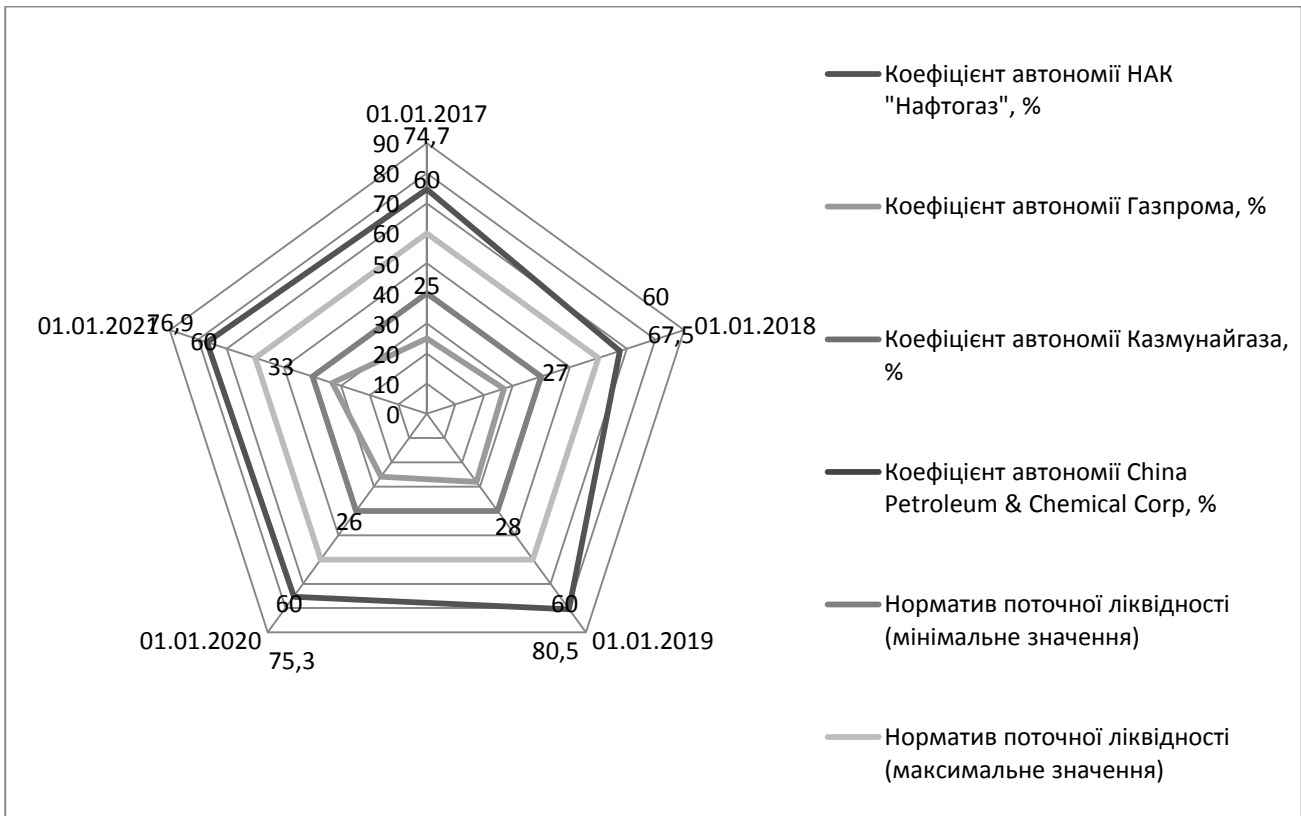


Рис. 2.12. Значення коефіцієнтів автономії підприємств нафтогазової галузі протягом 2016-2021 років\*

\* розраховано автором на підставі даних фінансової звітності [144; 146; 148; 149]

Зважаючи на значення розрахованих показників автономії підприємств та порівнюючи їх з нормативними, визначимо, що найбільший коефіцієнт у НАК «Нафтогаз України», який свідчить про достатній рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами та одночасно про неповне використання

фінансового потенціалу. У компанії є достатній невикористаний потенціал для збільшення частки ринку, зростання обсягу виробництва та обсягу продажів, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства шляхом залучення додаткового фінансування. Зокрема, обсяги виручки (чистих продажів) у млрд. грн., одержані в результаті господарської діяльності протягом 2006-2021 рр., представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Обсяги виручки НАК «Нафтогаз» за період 2006-2021 рр.\*

Роки	Обсяг виручки, млрд. грн.
2006	22,5
2007	17,5
2008	51
2009	75,5
2010	91,5
2011	108,5
2012	97,5
2013	75
2014	73
2015	113
2016	161,5
2017	188
2018	205
2019	178,5
2020	121,5
2021	170,5

\*складено за даними фінансової звітності 2006-2021 рр. Нафтогазу [148]

Традиційно процес бюджетування починається з прогнозу обсягу виручки. Складемо такий прогноз для НАК «Нафтогаз», використовуючи дані фінансової звітності за 2006-2021 роки. Для отримання прогнозних даних виручки на подальші 5 років та побудови лінії тренду використаємо лінійну модель. Це обумовлено тим, що при лінійному типі апроксимації точки наведених значень максимально наближені до прямої лінії. В нашому випадку величина достовірності апроксимації дорівнює 0,729, що свідчить про задовільний рівень прогнозу (рис. 2.13).



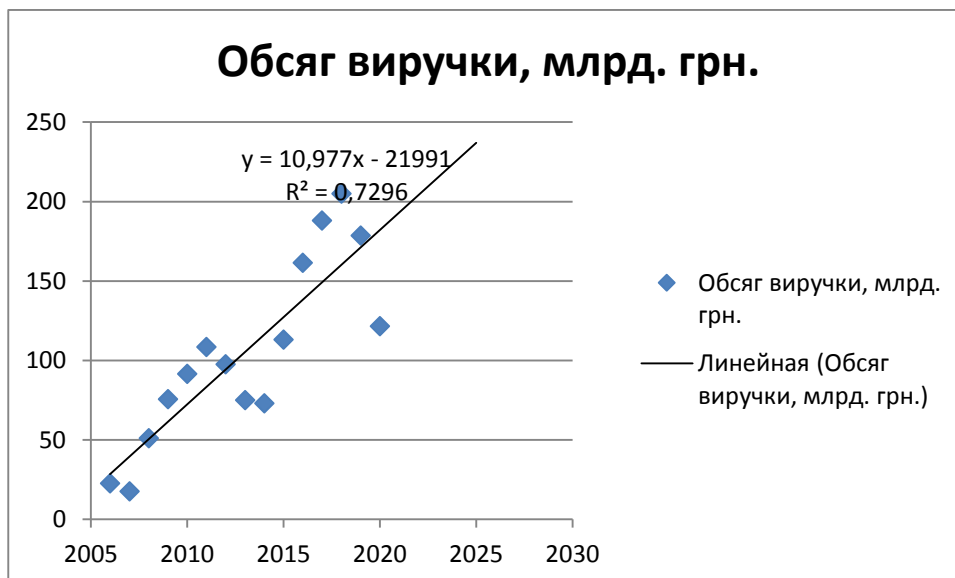


Рис. 2.13. Лінія тренду (прогноз) обсягу виручки НАК «Нафтогаз» на 5 років (до 2025 р.)\*

\*складено автором з використанням пакету EXCEL

У Газпрома, навпаки, ситуація протилежна – недостатній рівень коефіцієнта автономії (нижче нормативного значення 40% та нижче середнього показника по галузі - 50%), що свідчить про високий рівень фінансових ризиків для підприємства. Водночас коливання значень показників автономії може свідчити про трансформацію стратегічних цілей структури (наприклад, орієнтація на стабільний розвиток підприємства шляхом реалізації адаптивної до вимог ринку Стратегії або на генерування додаткового прибутку, що виражається у реалізації більш активної Стратегії). У нафтогазовій компанії «Казмунайгаз» значення коефіцієнта автономії є оптимальним на рівні 0,4-0,6. Спостерігається незначне зменшення цього показника у 2019 році, що відображає погіршення стану нафтогазової галузі в цілому у цьому періоді, що пов'язано з вищезазначеними причинами.

Додатково проведена оцінка діяльності окремих сегментів НАК «Нафтогаз України» свідчить про здебільшого спадну динаміку фінансового результату від їх діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка фінансового результату діяльності окремих сегментів НАК  
«Нафтогаз» та причини, що її обумовлюють\*

Найменування сегменту	Динаміка фінансового результату протягом 2020 року	Причини зміни (збільшення або зменшення фінансового результату)	Характер причин
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Розвідка та видобуток	Спадна	Низькі ціни на газ	Внутрішній
Транспортування, переробка нафти та продажу нафтопродуктів	Спадна	Низькі ціни на нафтопродукти та одночасне збільшення окремих елементів витрат (зокрема, адміністративних) у складі собівартості	Внутрішній
Комерція	Спадна	Скорочення обсягів реалізації газу, зменшення цін; менші обсяги закупівель з одночасним збільшенням резерву сумнівної дебіторської заборгованості за поставки посередникам.	Внутрішні
Зберігання природного газу	Позитивна	Підвищення попиту на послуги з перекачки та зберігання природного газу.	Зовнішні
"Укрнафта"	Позитивна	Більші обсяги реалізованої сирової нафти, менші штрафи за непогашені податкові зобов'язання (термін погашення у 2020 р.).	Внутрішні та зовнішні
Інші сектори (включають результат послуг з організації транзиту природного газу, результати спільної діяльності в рамках концесійної угоди на розвідку і розробку з Арабською Республікою Єгипет, діяльність з виконання капітальних інвестицій Групи, нову енергію та інші види діяльності)	Негативна	Збитки від знецінення, визнані щодо дебіторської заборгованості за угодою про розподіл продукції з Арабською Республікою Єгипет та Єгипетською генеральною нафтовою корпорацією.	Внутрішні, зовнішні

\*складено автором

Таким чином, погіршення фінансового стану вертикально-інтегрованих структур нафтогазової галузі, зокрема, НАК «Нафтогаз України» частково пов'язано з негативним впливом факторів зовнішнього середовища (економічних, соціальних, політичних). Водночас є група факторів внутрішнього характеру, що обумовила погіршення фінансових показників (зокрема, недосконалість системи фінансового планування та відсутність консолідованої системи бюджетування у вертикальних структурах).

Наприклад, оцінюючи стан впровадження бюджетування у НАК «Нафтогаз» та розглядаючи його зв'язок з фінансовим плануванням, можна скористатись даними звіту Рахункової Палати [60]. Відповідно із змісту зазначеного Звіту встановлено незадовільний стан фінансового планування в компанії. Зокрема, підкреслено, що протягом 2016 р. Нафтогазом було підготовлено три варіанти фінансового плану, які було повернуто на доопрацювання Мінекономрозвитку з причини необхідності врахування зауважень щодо необхідності оптимізації витрат, динаміка яких була зростаючою. Спостерігалась тенденція зростання витрат на 60% у 2017 році порівняно з 2016 р. Це характеризувало випереджальні темпи збільшення інших витрат у структурі собівартості (адміністративних, витрат на збут, інших операційних витрат) порівняно з темпами збільшення собівартості реалізованої продукції. Особливістю діяльності Компанії є відсутність виробничих витрат у складі собівартості, оскільки вона не є виробником послуг. Це визначає те, що собівартість формується, в основному, з інших витрат. В цілому протягом 2016 року НАК «Нафтогаз України» функціонувало без складеного та затвердженого фінансового плану, здійснюючи видатки у ручному режимі, що збільшило ризик фінансових зловживань.

У наступні роки аналогічно не було забезпечено належного планування, що пояснюється порушенням термінів затвердження Кабінетом Міністрів України фінансових планів на 2016 і 2017 роки та відхиленням фінансового плану на 2018 рік з причини його необґрунтованості. Це відповідно мало

фінансові наслідки для державного бюджету, а саме: зниження показників планового доходу на суму понад 8 млрд грн та недоодержання доходів державного бюджету на суму 17,7 млрд грн. Це обумовило і наявність матеріальних збитків НАК «Нафтогаз» у 2018 році у сумі 2,6 млрд грн пені.

Відсутність обґрунтованого фінансового плану та розроблених бюджетів обумовило перевищення суми фактичних витрат НАК «Нафтогаз» над плановими показниками. Це підтверджують дані фінансової звітності (перевищення фактичних витрат над плановими у 2016 році склало 4,6 %, тобто 139,5 млрд грн, у 2017 році – 1,4 %, тобто 215,5 млрд грн). Протягом 2016-2018 років спостерігалось необґрунтоване збільшення постійних адміністративних витрат, які безпосередньо не пов'язані з реалізацією продукції. Причому наявним був факт випереджального збільшення адміністративних витрат на фоні незначного зростання собівартості. Якщо у 2017 році порівняно з 2016 роком приріст собівартості склав 26,1%, то інші витрати збільшились на 196,6%. Аналогічно у 2018 році (збільшення собівартості на 3% порівняно з 2017 роком, приріст інших витрат – 205,1%).

Це означає непрозорість формування основної та додаткової оплати праці працівників та адміністративного персоналу. Наприклад, за даними оперативної звітності НАК «Нафтогаз» середньомісячна оплата праці одного працівника перевищувала такий показник по Україні у 10 разів у 2016 році, у 9,6 разів – у 2017 році, у 15 разів – у 2018 році. Проведений аналіз змісту фінансової звітності НАК «Нафтогаз» засвідчує незбалансованість доходів та витрат, що обумовило необхідність залучення додаткових джерел фінансування для забезпечення (спостерігалось коливання показників поточних зобов'язань компанії).

Таким чином, діагностика фінансового стану НАК «Нафтогаз» та оцінка дієвості системи фінансового планування та бюджетування дозволила виділити такі недоліки:

- 1) при наявності загальної Стратегії розвитку компанії спостерігається відсутність стратегічних планів розвитку компанії, що відображає відсутність взаємоув'язки із показниками річного фінансового плану;
- 2) недотримання термінів складання та узгодження фінансових планів та бюджетів, що нівелює значення контролю за видатками;
- 3) відсутність координації суб'єктів, відповідальних за складання проєкту фінансового плану та подання його на затвердження КМУ;
- 4) неналежне опрацювання проєкту фінансового плану після зауважень КМУ;
- 5) недотримання вимог до заповнення та визначення окремих показників у фінансових планах;
- 6) невиконання планових показників;
- 7) відсутність кореляції бюджетів із стратегічними планами вертикально-інтегрованої структури, що пов'язано з неефективною комунікацією топ-менеджменту та керівників дочірніх компаній (структурних підрозділів).

Вивчення інформаційних джерел щодо ефективності впровадження систем бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах (Нафтогаз, Казмунайгаз, Газпром, China Petroleum & Chemical Corp) дозволило узагальнити такі причини (недоліки), що обумовлюють їх недостатнє використання: 1) складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності; 2) відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням; 3) недостатній рівень контролю за виконання бюджетів; 4) відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії; 5) недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства; 6) відсутність належної підготовки співробітників у сфері бюджетування.

Додатково до таких недоліків можна додати: тривалу процедуру формування бюджетів та впровадження системи бюджетування; нескоординованість центрів відповідальності між собою; неузгодженість

оперативних планів та стратегії; недостатня гнучкість бюджетів до змін зовнішнього середовища [80]. Також значною проблемою впровадження бюджетування можна визначити невідповідність фінансових та бюджетних форм звітності. В цілому неефективною вважається така система бюджетування, в якій відхилення планових показників від фактичних складає 5% [там же, с. 294], однак на практиці підприємства дозволяють собі збільшувати такий показник до 20-30%, що є невірним, оскільки невиконання оперативних бюджетів визначає відповідні відхилення у реалізації стратегії підприємства.

Досліджуючи проблеми запровадження та реалізації системи бюджетування на підприємствах, можна визначити: 1) відсутність розуміння необхідності формування моделі системи бюджетів, що пов'язує планові та контрольні показники. Це ускладнює усвідомлення взаємозв'язку оперативних цілей із стратегічними. 2) відсутність чіткої регламентації організаційних процедур планування, обліку, аналізу та подальшого контролю бюджетів; 3) недостатність фаховості у організації цілісної системи бюджетування у її працівників; 4) впровадження лише окремих елементів бюджетування (фрагментарність), що частково пояснюється економією фінансових ресурсів та відсутністю чітких регламентів формування бюджетів. Обґрунтованим є той факт, що при дослідженні причин, що обумовлюють неефективність бюджетування на підприємствах, їх можна диференціювати на зовнішні та внутрішні.

Зокрема, до зовнішніх належать: недостатність фінансових ресурсів, висококваліфікованих кадрів, нестабільність зовнішнього середовища, відсутність сформованої корпоративної та фінансової культури. Внутрішні причини можна поділити на методичні (відсутність стратегічного планування, внутрішніх регламентів формування бюджетів, методики бюджетування) та організаційні (недосконалість організаційної структури підприємства, низький рівень накопичення капіталу, відсутність налагодженої системи фінансового

внутрішнього контролю тощо). В цілому відзначаючи обґрунтованість диференціації факторів впливу на систему бюджетування на зовнішні та внутрішні, виникає низка питань щодо пріоритетності виділення методичного та організаційного характеру внутрішніх факторів. Крім того, додаткової диференціації потребує вивчення факторів зовнішнього середовища з огляду на необхідність його структуризації (часто окремо розглядається взаємодія системоутворюючих факторів економічного, правового, соціального, технологічного характеру).

Проведена оцінка наукових праць щодо дослідження причин недостатнього впровадження або неефективності функціонування системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах та діагностика стану фінансового планування у НАК «Нафтогаз України» дозволяє зробити висновок про необхідність ідентифікації впливу обмежувальних факторів (детермінант) зовнішнього та внутрішнього характеру на цей процес. В табл. 2.8 представлено результати оцінки причин недостатнього впровадження або неефективності системи бюджетування на підприємствах з вертикально-інтегрованою структурою із виокремленням характеру обмежувальних факторів (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Причини недостатнього впровадження або неефективності системи бюджетування на підприємствах з вертикально-інтегрованою структурою та характер обмежувальних факторів\*

<i>№ з/п</i>	<i>Причини недостатнього впровадження або неефективності системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах</i>	<i>Характер обмежувальних факторів</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>1. Пов'язані з впливом обмежувальних факторів внутрішнього середовища</b>		
1.1.	Відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням	Організаційний
1.2.	Недостатній контроль за рівнем виконання бюджетів	Організаційний, управлінський

Продовження тааблиці 2.8.		
1	2	3
1.3.	Відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії	Організаційний
1.4.	Недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства	Управлінський
1.5.	Відсутність належної підготовки співробітників	Управлінський
1.6.	Тривала процедура формування бюджетів та впровадження системи бюджетування	Технологічний, організаційний
1.7.	Нескоординованість центрів відповідальності між собою	Технологічний, управлінський
1.8.	Недостатня гнучкість бюджетів до змін зовнішнього середовища	Технологічний,
1.9.	Недостатня регламентація процедур обліку, аналізу, контролю та бюджетування	Технологічний
<b>2. Пов'язані з впливом обмежувальних факторів зовнішнього середовища</b>		
2.1.	Складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності (є можливим виокремити негативний вплив факторів економічного, правового, технологічного, соціального та екологічного характеру)	Правовий, економічний

\*складено на основі узагальнення [60; 80]

Оцінка наявних недоліків у системі фінансового планування та бюджетування й ідентифікація характеру обмежувальних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність вертикально-інтегрованих структур вимагає пошуку нових інноваційних підходів до формування та подальшого впровадження бюджетування.

Таким чином, вивчення інформаційних джерел щодо застосування бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах (Нафтогаз, Казмунайгаз, Газпром, China Petroleum & Chemical Corp) дозволило узагальнити такі причини (недоліки), що обумовлюють його недостатнє використання: 1) складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності; 2) відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням; 3) неефективний контроль за рівнем виконання бюджетів; 4) відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії; 5) недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства; 6) відсутність належної підготовки співробітників в сфері бюджетування.



Діагностика стану фінансового планування та бюджетування у НАК «Нафтогаз України» дозволила визначити характер впливу обмежувальних факторів (детермінант) на цей процес, а саме: управлінські, організаційні, технологічні (внутрішні фактори) та правові, економічні (зовнішні фактори). Перспективи подальших наукових досліджень слід пов'язати з пошуком нових інноваційних підходів до формування та подальшого впровадження бюджетування.

## **2.2. Методологічні підходи до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на основі інноваційної моделі**

Прикладний досвід використання окремих елементів системи бюджетування у НАК «Нафтогаз» надає можливість виділити причини недостатнього його впровадження. До їх переліку слід віднести:

1) високу вартість бюджетування, що обґрунтовується складністю та трудомісткістю формування консолідованого бюджету;

2) зростання навантаження на працівників підприємства, заробітну плату яких пов'язують із досягненням показників бюджетів;

3) слабкий взаємозв'язок фінансових показників бюджету з нефінансовими показниками, що призводить до формалізації процесу бюджетування на підприємстві;

4) неузгодженість бюджетних показників із стратегічними цілями вертикально-інтегрованої структури.

Наявні факти свідчать про необхідність удосконалення системи бюджетування на підприємствах. Важливими передумовами цього є:

1) застарілі технології впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах, які потребують модернізації;

2) необхідність раціоналізації формування та розподілу ресурсів для нестратегічних / неосновних видів діяльності та – разом із акціонером –

діяльність щодо усунення обмежень при відокремленні або ліквідації неосновних бізнесів;

3) переорієнтація стратегії управління витратами вертикально-інтегрованих підприємств (зокрема, Нафтогазу) від фокусування на товарах і обсягах до фокусування на клієнтах та наданні послуг;

4) орієнтація на впровадження системи загального управління якістю (TQM);

5) продовження процесу організаційної трансформації компанії на ефективну інтегровану структуру;

6) запровадження операційної моделі управління, яка напрями діяльності компанії об'єднує у дивізіони, допоміжні та корпоративні функції.

Особливе значення правильній організації бюджетування необхідно надавати у складних вертикальних структурах, що обумовлено низкою особливостей функціонування таких структур:

1) більша роль стратегічного фінансового планування у вертикально-інтегрованих структурах, ніж у однорівневих структурах. Це обґрунтовується багатоманітністю дочірніх підприємств (структурних підрозділів, філій), що потребує декомпозиції стратегічної цілі такої структури на складові (планові показники та індикатори для дочірніх підприємств).

Тобто, бюджетування є важливою ланкою між оперативним та стратегічним управлінням. Часто на практиці бюджети не корелюють із стратегічними планами вертикально-інтегрованої структури, що пов'язано з неефективною комунікацією топ-менеджменту та керівників дочірніх компаній (структурних підрозділів);

2) дистанційованість головної компанії від операційної діяльності дочірніх підприємств, що означає наявність повної інформації про діяльність вертикальної структури виключно у головної компанії.

Такий факт надає можливість відмовитись від використання виключно одного з методів бюджетування «знизу-догори» чи «зверху-донизу», а

обумовлює їх поєднання, що надає можливість максимізувати фінансовий результат від діяльності всіх суб'єктів вертикально-інтегрованої структури;

3) при формуванні генерального бюджету необхідно гармонізувати фінансові інтереси дочірніх підприємств та материнської структури. Це означає, що система бюджетів, з одного боку, повинна задовольняти потребам структурних підрозділів (або дочірніх підприємств), з іншого, формувати консолідовану звітність по вертикальній структурі;

4) при бюджетуванні у вертикально-інтегрованих підприємствах необхідно враховувати, що організаційна структура та фінансова структура таких організацій часто не співпадають, що обумовлено різними принципами, покладеними в основу їх побудови.

Модернізацію системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах слід здійснювати на підставі інноваційної методології.

Зокрема, основою методології бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах будемо вважати систему збалансованих показників, доповнену елементами загальної системи якості та концепції стратегічних змін. Все це обумовлює впровадження так званої «індивідуальної моделі бюджетування для вертикально-інтегрованих структур» (рис. 2.14).

Обґрунтуванням застосування методології системи збалансованих показників є складність організаційної структури у вертикально-орієнтованих структурах, що дозволяє взаємно ув'язати тактичні, оперативні та стратегічні цілі організації. Це дозволяє поєднати показники бюджетів, які відображають цілі та ефективність здійснення фінансово-господарської діяльності, в єдину ієрархічну систему.

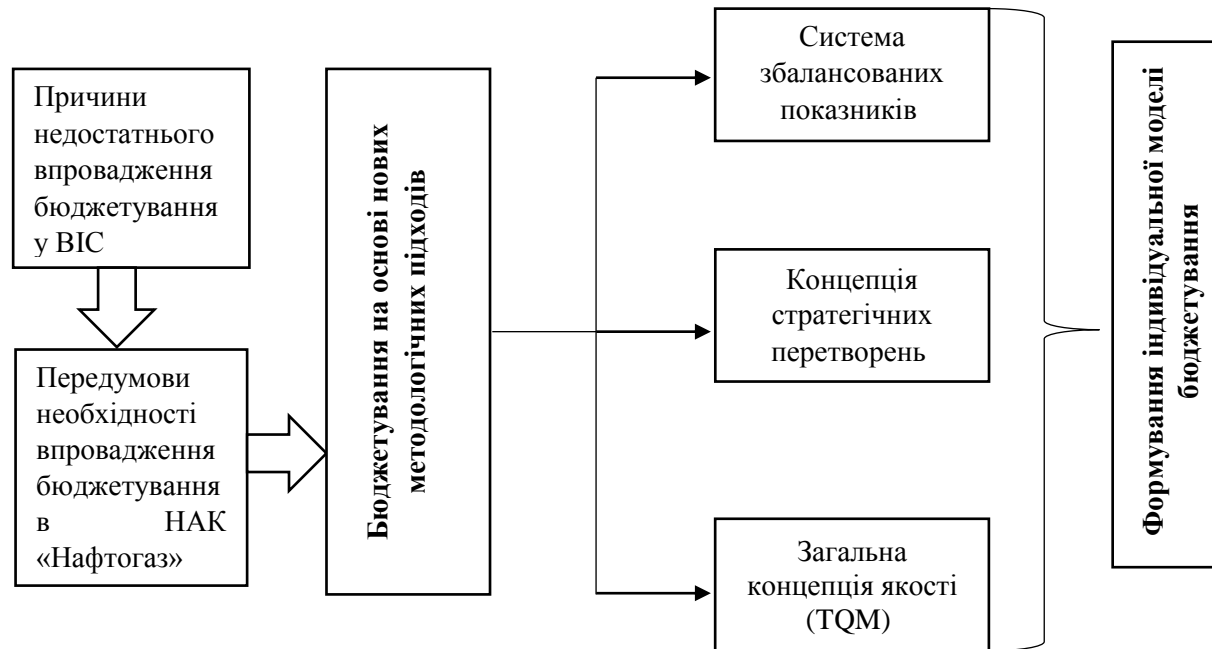


Рис.2.14. Необхідність модернізації системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі інноваційної методології\*

\* складено автором

Основні положення системи збалансованих показників, адаптовані для застосування у бюджетуванні вертикально-інтегрованих структурах, є такими (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Адаптація основних положень системи збалансованих показників до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах\*

<i>Основні положення системи збалансованих показників</i>	<i>Адаптація основних положень системи збалансованих показників до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Структуризація цілей діяльності структури (від стратегічних до тактичних та оперативних)	Побудова чіткої вертикалі цілей «стратегічні-оперативні-тактичні» для материнської компанії, дочірніх підприємств, структурних підрозділів та відображення їх у бюджетах
Визначення цільових показників за всіма виокремленими ієрархічними рівнями	Ідентифікація цільових показників у бюджетах та їх розподіл між центрами відповідальності
Орієнтація на фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства	Врахування не лише фінансових, але і нефінансових показників при формуванні окремих бюджетів та інтегрованого (консолідованого) бюджету компанії
Визначення параметрів контролю цільових показників на кожному виділеному рівні.	Виокремлення центрів відповідальності за виконанням цільових показників, визначених у сформованих бюджетах

\* складено автором

Збалансовану систему показників слід доповнити положеннями загальної системи менеджменту якості, що відповідає сучасним умовам.

Виникнення концепції загального управління якістю (TQM) відбулось протягом 70-х років і остаточно сформувалось у середині 80-х. Якщо концепція TQC орієнтована на управління якістю з метою виконання встановлених вимог, то концепція TQM є більш розширеною та додатково включає управління цілями і вимогами. Це дозволяє безперервно покращувати всі напрямки діяльності організації з метою задоволення очікування споживача. Концепція TQM заснована на принципах управління якістю Е. Демінга, що змінили традиційне уявлення про якість як про компроміс інтересів виробника і споживача. Принципи управління якістю обумовлюють можливість постійного

вдосконалення товару, послуги та всієї системи виробництва, а також орієнтують керівників формувати сприятливі умови для постійного покращення діяльності за якістю.

Основні положення загальної системи менеджменту якості, адаптовані для впровадження бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах, є такими (табл.2.10).

Таблиця 2.10.

Адаптація основних положень (принципів) загальної системи менеджменту якості для вертикально-інтегрованих структур та ідентифікація місця бюджетування у визначеній системі\*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування принципу згідно з ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю</i>	<i>Адаптація основних положень (принципів) загальної системи менеджменту якості для вертикально-інтегрованих структур</i>	<i>Місце бюджетування в системі менеджменту якості вертикально-інтегрованих структур</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Орієнтація на замовника	Кінцевою метою діяльності підприємства повинна стати максимізація цінності підприємства для суспільства шляхом ефективного розпорядження ресурсами	Бюджетування формує показники, які відображають роботу зі споживачами (обсяги відвантаження, рекламациї тощо)
2	Лідерство	Найвище керівництво повинне демонструвати своє лідерство та своє зобов'язання щодо системи управління якістю (відповідальність за результативність системи управління якістю; розробка політики у сфері якості та цілей у сфері якості та їх узгодженість зі стратегічним напрямком і середовищем організації; інтеграція вимог системи управління якістю в бізнес-процеси організації; використання процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення; наявність ресурсів, потрібних для системи управління якістю тощо).	Формування центрів відповідальності за виконанням стратегічних бюджетів та оперативних бюджетів

Продовження таблиці 2.10			
1	2	3	4
3	Задіяність персоналу	Встановлення цільових показників керівникам дочірніх підприємств, їх структурним підрозділам, окремим виконавцям для оцінки ефективності діяльності кожного працівника в контексті досягнення стратегічної мети вертикально-інтегрованої структури	Формування консолідованого бюджету та його деталізація в розрізі цільових показників ефективності, ресурсів, виконавців
4	Процесний підхід	Процесний підхід дає змогу організації планувати свої процеси та їхні взаємодії. Передбачає систематичне визначання процесів і їх взаємодій та керування ними з тим, щоб досягати запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічного напрямку організації	Формування операційних бюджетів, які містять основні цільові показники
5	Поліпшення	Встановлювати сферу відповідальності та практикувати моніторинг виконання вимог і досягнення цілей ДП, включно з фінансовими показниками, цілями капіталізації та прийнятними рівнями ризику	Здійснюється моніторинг та аналіз виконання бюджетів, управління на основі відхилень від планових показників, коригування сформованих бюджетів, прийняття управлінських рішень на основі аналізу бюджетних відхилень
6	Прийняття рішень на підставі фактичних даних	Організація повинна здійснювати моніторинг і аналіз інформації про зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на діяльність таких підприємств	Основою складання бюджетів є достовірна інформація
7	Керування взаємовідносинами.	Повинні визнавати важливість відносин із зацікавленими сторонами для розбудови стійких та фінансово стійких підприємств	

\* складено автором на підставі [55]

Для ефективної реалізації політики у сфері якості керівництво НАК “Нафтогаз України” бере на себе такі зобов’язання: 1) впровадження та удосконалення системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015 та чинного законодавства України; 2) формування відкритої та прозорої системи управління та виробничої діяльності; 3) забезпечення належної якості надання товарів, робіт і послуг відповідно до потреб та

очікувань споживачів; 4) виділення достатніх ресурсів для реалізації системи управління якістю.

21 січня 2021 року Наглядовою радою НАК «Нафтогаз Україна» затверджено корпоративну стратегію Групи Нафтогаз, базою якої є політика власності та очікування держави щодо функціонування компанії.

Сьогодні НАК «Нафтогаз України» обрав три бізнес-платформи – «Газовий бізнес», «Постачання кінцевим споживачам» та «Низьковуглецеві бізнеси», які планує розвивати. Зосередженість на розвитку трьох бізнес-платформ відображає стратегічну зміну курсу Нафтогазу від фокусування на товарах і обсягах до фокусування на клієнтах та наданні послуг. Однак стратегічні цілі не знайшли свого відображення у бюджетах підприємства.

Зважаючи на складність фінансового планування в умовах невизначеності та складнопрогнозованості зовнішнього середовища, систему бюджетування також необхідно будувати на підставі використання положень концепції стратегічних перетворень (змін). Під стратегічними перетвореннями в системі забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу слід розуміти систему цілеспрямованих рішень, заходів та дій з максимальним використанням наявного економічного потенціалу й конкурентних переваг у внутрішньогосподарському середовищі та їх нарощування на сучасних ринкових принципах і підходах, що призводять до якісно нового стану господарської діяльності та галузевих об'єктів, що характеризується високою ефективністю та конкурентоспроможністю [160].

Основні положення концепції стратегічних змін, адаптовані до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах, є такими (табл. 2.11)



Таблиця 2.11

Основні положення концепції стратегічних змін (перетворень), адаптовані до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах\*

<i>Основні положення концепції стратегічних змін</i>	<i>Розкриття змісту основних положень концепції стратегічних змін</i>	<i>Адаптація основних положень концепції стратегічних змін до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Трансформація структури	Стратегічні зміни (перетворення) в контексті процесного підходу є процесом трансформації структури, що впливатиме на її стратегічний розвиток	У 2020 році відбулась організаційна трансформація НАК «Нафтогаз», зміст якої – у поділі сегменту «Інтегрований газовий бізнес» на сегменти «Розвідка та видобування» та «Комерція» з метою підвищення ефективності усіх операцій з виробництва та продажу газу кінцевим споживачам.
Стратегічний розвиток структури	Основною метою концепції стратегічних перетворень є стратегічний розвиток структури (підприємства)	Формування обґрунтованих бюджетів, побудованих на інноваційній основі, сприятиме досягненню стратегічної мети діяльності вертикально-інтегрованої структури. Необхідна чітка ієрархічність реалізації цілей: стратегічні-оперативні й тактичні.
Перегляд стратегій під впливом зовнішнього середовища (гнучкість)	Високий ступінь невизначеності впливу зовнішнього середовища на суб'єкти господарювання обумовлює потребу зміни концепцій їх стратегічного розвитку	Необхідність періодичного перегляду Стратегії розвитку вертикально-інтегрованої структури з адаптацією її цілей до трансформацій зовнішнього середовища та забезпечення гнучкості бюджетів під нові переглянуті цілі Стратегії
Врахування впливу внутрішніх та зовнішніх детермінант	Стратегічні зміни необхідно здійснювати з врахуванням впливу детермінант зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність вертикально-інтегрованої структури	При формуванні бюджетів вертикально-інтегрованої структури слід аналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на конкретні бюджетні показники (є можливим здійснювати сценарне бюджетування).

Продовження таблиці 2.11		
1	2	3
Формування нових бізнес-моделей	Стратегічні перетворення сприяють появі нових бізнес-моделей	Формування інноваційних підходів до бюджетування, враховуючи появу нових бізнес-моделей у вертикально-інтегрованій структурі
Врахування стратегічних переваг	Максимальне використання наявного фінансового потенціалу й конкурентних переваг у внутрішньому операційному середовищі	Формування бюджетів вертикально-інтегрованої структури з врахуванням наявних фінансових ресурсів та з орієнтацією на отримання майбутніх стратегічних конкурентних переваг. Наявність у НАК «Нафтогаз України» доступу до ресурсу "Укргазвидобування", який становить близько 70% від загального обсягу газу вітчизняного видобутку, може надати групі "конкурентні переваги на ринку постачання газу і призводить до спотворення конкуренції на ринку".
Акцент на розвитку структуроутворюючих господарських сегментів	Акцент на розвитку структуроутворюючих господарських сегментів з позиції підвищення їх фінансової стійкості, зниження витрат операційної діяльності	Акцент на основних структуроутворюючих бізнес-сегментах (наприклад, для НАК «Нафтогаз України» - «Газовий бізнес», «Постачання кінцевим споживачам» та «Низьковуглецеві бізнеси»), що вимагає ретельного аналізу та перегляду видів бюджетів для цих бізнес-сегментів.

\*складено автором на підставі [59; 160]

Основні результати, які можуть бути отримані при застосуванні концепції стратегічних змін (перетворень) в системі бюджетування вертикально-інтегрованих структур, є такими:

- інтегровані бюджети, що поєднують вертикаль та горизонталь підприємства;
- впровадження інноваційних бізнес-моделей у структурі.

Важливість інноваційних підходів до формування системи бюджетування в компанії «Нафтогаз» підтверджується оголошеними у 2017 році відкритими торгами та запрошенням взяти участь у тендері на закупівлю послуг з розробки та впровадження автоматизованої системи управління бухгалтерського, податкового обліку, бюджетування та консолідації фінансової звітності на базі

програмного забезпечення SAP [148]. Заплановані етапи впровадження автоматизованої системи бюджетування представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

## Етапи впровадження автоматизованої системи бюджетування\*

<i>№ з/п</i>	<i>Для кого призначений виділений етап</i>	<i>Зміст етапу</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Front-офіс	Складання бюджетів для підрозділів, відповідальних за взаємодію з клієнтами або замовниками
2	Back-офіс	Бюджетування діяльності структурних підрозділів, відповідальних за розрахунки з клієнтами/замовниками
3	Структурні підрозділи	Бюджетування діяльності підрозділів, відповідальних за взаємодію з операторами газотранспортної системи та підземними сховищами газу
4	Middle-офіс	Бюджетування діяльності підрозділів, відповідальних за організацію фінансового планування, здійснення моделювання та ризик-менеджмент.

\*складено за [148]

Однак на момент грудня 2021 року в компанії було реалізовано лише перший етап протягом 2010-2012 років, розрахований на бюджетування бізнес-дивізіону «Треїдинг». У 2020 році було частково удосконалено діяльність дивізіону «Комерція» шляхом впровадження електронної системи торгівлі енергоносіями та управління ризиками (Energy Trading & Risk Management (ETRM)).

В цілому формування бюджетів за видами бізнесу (активності) є першим етапом при постановці мультибюджетного управління, метою якого є одержання аналітичних даних в розрізі фінансової структури бізнесу, продуктів, регіональних ринків, клієнтів тощо. З одного боку, це дозволяє врахувати інтереси різних категорій користувачів, з іншого – висуває підвищені вимоги до кадрового, інформаційного й методичного забезпечення бюджетного управління.

Згідно з Стратегією розвитку НАК «Нафтогаз» на 2021 рік компанія визначила пріоритетними три конкретні бізнес-платформи – «Газовий бізнес», «Постачання кінцевим споживачам» та «Низьковуглецеві бізнеси», які при

поєднанні формують синергетичний ефект. Крім того, стратегічна мета діяльності компанії зазнала трансформації (перехід від орієнтації на максимальні обсяги видобутку та реалізації до орієнтації на підвищення якості та задоволення попиту споживачів, що відповідає вищезазначеним концепціям загальної системи менеджменту якості та концепції стратегічних перетворень (рис. 2.15).



Рис.2.15. Трансформація стратегії НАК «Нафтогаз Україна» на основі нових методологічних підходів\*

\*складено автором

Для повноцінного запровадження системи бюджетування нами запропоновано виділити такі групи споживачів продукції компанії «Нафтогаз України»:

I група – виробництво, імпорт та продаж регіональним газопостачальним підприємствам – для задоволення потреб населення;

II група – виробництво, імпорт та постачання теплогенеруючим підприємствам – для задоволення потреб населення;

III група – виробництво, імпорт та постачання іншим споживачам;

IV група – імпорт та постачання іншим споживачам та продаж супутньої сировини.

Для складання бюджетів є важливим, що кожна група споживачів має власні економічні показники (характеристика кінцевого продукту, що надається споживачеві, рівень кредитного ризику тощо).

Перевагами застосування комплексного підходу до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах, орієнтованого на методологію системи збалансованих показників, концепцію якості та концепцію стратегічних змін, є такі: 1) системний підхід до формування та контролю показників бюджетів, які відображають цілі та ефективність господарської діяльності підприємств; 2) гнучкість підходу, орієнтованого на постійне удосконалення в межах системи загальної якості; 3) прозорість системи бюджетування з причини логічної увязки цільових показників різних ієрархічних рівнів з результатами їх діяльності.

Наступним етапом впровадження вищезазначеного комплексного підходу, побудованого на підставі поєднання концепції стратегічних змін, концепції збалансованих показників та концепції управління якістю, є формування індивідуальної моделі бюджетування для вертикально-інтегрованих структур.

### **2.3. Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах нафтогазової галузі**

Бюджетування, на відміну від традиційних способів управління, ефективніше впливає на формування фінансових ресурсів, рух коштів і на фінансово-господарські результати внаслідок оперативного отримання інформації, яка є значною аналітичною цінністю для прийняття управлінських рішень. Цю думку підтверджує і той факт, що останнім часом більшість великих, із швидкою динамікою розвитку, підприємств зіштовхнулися з реальною потребою прогнозування й планування майбутніх результатів діяльності, а також контролю за витратами окремих підрозділів і напрямками їхньої діяльності як єдиного ефективного шляху зниження собівартості та зростання доходності. На початковому етапі можливе навіть обмежене впровадження окремих елементів бюджетування, а в подальшому, при поступовому зміцненні стабільності зовнішнього середовища, потреба в середньостроковому та короткостроковому фінансовому плануванні діяльності відчуватиметься дедалі більше і щоразу більшою кількістю підприємств [117, с. 45-50].

В попередньому пункті дослідження зроблено висновок про те, що не може бути універсальної методики бюджетування, оскільки завжди слід враховувати галузеві особливості, специфіку організаційної структури підприємств, їх фінансові взаємозв'язки. Це визначає потребу у формуванні індивідуальної моделі бюджетування, що базується на інноваційних технологіях. Вихідною концептуальною основою побудови такої моделі виступатиме концепція стратегічних перетворень, система збалансованих показників та загальна концепція якості.

Традиційно під моделлю можна розуміти формалізований опис основних вимог (обмежень) та критеріїв оптимальності, яких необхідно дотримуватись при виборі найкращого варіанту плану [12]. Відповідно моделювання – це

адекватна заміна об'єктів-оригіналів іншими об'єктами-моделями, які є найбільш зручними для дослідження властивостей об'єкта-оригіналу. В більшості наукових праць при дослідженні питань моделювання бюджетів виділяється традиційне фінансове планування, класичне бюджетування та процесно-орієнтоване бюджетування. Виокремлення таких моделей пов'язане із трактуванням бюджетування на основі класичного (об'єктного) та процесного підходів. Відповідно об'єкти в межах виокремлених моделей також різняться. Якщо мова йде про об'єкти фінансового планування, то в їх якості досліджують фінансові ресурси та їх рух. В межах моделі класичного бюджетування об'єктами є центри фінансової відповідальності; в межах моделі процесно-орієнтованого бюджетування – бізнес-процеси та проєкти.

Кожна з вищезгаданих моделей має певні недоліки. Наприклад, реалізуючи модель фінансового планування, керівництвом не завжди оцінюється взаємозв'язок отриманих показників діяльності структурних підрозділів з виконавцями та відповідно їх відповідальністю за результати роботи. Ми погоджуємось з позицією Н. Проць, що такий недолік пов'язаний з недостатнім застосуванням такого інструменту, як бюджетування, при оперативному фінансовому плануванні [129; 130]. Досліджуючи концептуальні засади формування моделей системи бюджетування на агропромислових підприємствах, Д. Куліш [87] наголошує на необхідності впровадження адаптивної моделі.

Узагальнення існуючих моделей системи бюджетування з виділенням їх переваг та недоліків представлено в табл. 2.13.



Таблиця 2.13

Сутність, переваги та недоліки існуючих моделей системи бюджетування на підприємствах\*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування моделі системи бюджетування</i>	<i>Сутність моделі</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	Універсальна модель	Містить загальні елементи системи бюджетування, без врахування специфіки конкретного підприємства.	Незначна вартість впровадження моделі, швидкість використання даних, нескладний облік.	Складність врахування одночасно життєвого циклу підприємства та галузі в цілому.
1	Адаптивна модель (система)	Враховуючи багатоваріантність розрахунків бюджетів, є необхідність у формуванні гнучкого бюджету, що дозволяє обрати найкращий варіант витрат для кожного структурного підрозділу підприємств.	Наявність гнучких бюджетів сприятиме адаптації системи бюджетування до трансформацій середовища.	Складність використання з причини формування декількох варіантів бюджетів
2	Індивідуальна бюджетна модель	Пристосована для конкретного підприємства з врахуванням його особливостей	Врахування особливостей конкретного підприємства	Складність проектування моделі, значні витрати на моделювання
3	Бюджетування окремих видів діяльності	Передбачає складання бюджетів в розрізі видів діяльності підприємства	Простота застосування, швидкість впровадження, незначна вартість	Недостатня результативність бюджетів
4	Бюджетування фінансових потоків	Орієнтація на управління ліквідністю	Простота застосування, швидкість впровадження, незначна вартість	Недостатня увага приділяється показникам рентабельності підприємства
5	Бюджетування товарно-матеріальних потоків	Орієнтація на товарний потік підприємства	Простота використання при складанні бюджету матеріальних потоків	Обмеженість використання моделі

Продовження таблиці 2.13				
1	2	3	4	5
6	Інтегрована модель бюджетування	Базується на системному підході; інтегрує функції управління (планування, облік, аналіз, контроль); виконує важливі функції управління підприємством	Сприяє створенню ефективної системи управління на підприємстві.	Складність інтеграції окремих функцій.
7	Модель бюджетування на основі збалансованої системи показників	Дозволяє поєднати етапи бюджетного процесу та пов'язати в єдине ціле стратегію, цілі, норми та ефективність бюджетування	Дозволяє скоординувати кожний бюджет центру фінансової відповідальності з системою збалансованих показників в цілому. Це сприятиме персоніфікації відповідальності виконавців.	Складність та неоднозначність у формуванні показників ефективності бюджетування.
8	Класична модель бюджетування	В межах моделі класичного бюджетування об'єктами є центри фінансової відповідальності; існує взаємозв'язок одержаних результатів з центрами фінансової відповідальності	Наявність тісного взаємозв'язку між отриманими результатами та відповідальністю виконавців	Відсутня системність у формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів, що призводить до виникнення «касового розриву» та збоїв у господарській діяльності підприємства. Відсутній взаємозв'язок окремих бюджетів із стратегічними цілями підприємства.
9	Процесно-орієнтоване бюджетування	Об'єктами процесно-орієнтованого бюджетування виступають окремі бізнес-процеси та проекти.	Є тісний взаємозв'язок сформованих бюджетів із стратегічними цілями діяльності підприємства.	Відсутня системність у формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів, що призводить до виникнення «касового розриву» та збоїв у господарській діяльності підприємства.

\*складено

авторами

за

[87;

129;

130;

161;

189;

202]

З даних табл. 2.13 можна зробити висновок, що жодна з представлених моделей не може повністю задовольнити всіх вимог, що висуваються до системи бюджетування. Це означає, що складно запроваджувати універсальну модель бюджетування на підприємстві без її підлаштування під специфіку його діяльності. Подібний висновок знаходимо у статті [129], де зазначено, що для розвитку та удосконалення системи бюджетування необхідно об'єднати їх позитивні сторони та доопрацювати систему класичного бюджетування за центрами відповідальності.

Значна увага у наукових працях Н. Федчишиної приділяється інтегрованій моделі системі бюджетування, яка побудована на використанні системного підходу, інтегрує всі функції управління та містить такі аспекти, як технологія, організація та комп'ютеризація [189]. Погоджуючись з позицією автора щодо ефективності формування такої моделі на підприємстві, слід зазначити про складність та доцільність її впровадження на великих підприємствах зі складною організаційною структурою та наявністю значних фінансових ресурсів для її створення та подальшого функціонування. В подальшому автор робить акцент виключно на процедурних особливостях впровадження бюджетування, що відповідає процесному підходу.

Досліджуючи питання запровадження західних методик бюджетування на вітчизняних підприємствах, можна погодитись з твердженням А. Череп, що намагання перенести такий досвід є неперспективним шляхом, оскільки методики бюджетування розроблялись з урахуванням традицій інших країн та умов здійснення господарської діяльності [201]. Слід зважати і на те, що ринкове середовище у таких країнах є більш організованим. Створення та впровадження системи бюджетування є доцільним на основі поєднання елементів індивідуальної бюджетної моделі та адаптивної моделі, оскільки вона буде орієнтованою на специфіку конкретного підприємства та гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що підтверджує її дієвість при прийнятті управлінських рішень в умовах часткової невизначеності.

Виходячи з цього, є необхідним виділити фактори, які впливають на процес вибору та впровадження такої моделі бюджетування: 1) організаційна структура підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників; 2) вид економічної діяльності, який враховує специфіку галузі; 3) управлінські вимоги, які висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах. Мельникова М.В., Косицький К. [104], досліджуючи питання податкового бюджетування на підприємстві, до таких факторів додають: схему документообігу між елементами організаційної структури; наявність фахівців та розподіл відповідальності між ними. Водночас модель бюджетування не можна вважати похідною від виду економічної діяльності суб'єкта господарювання та структури управління, оскільки вона повинна бути інтегруючим інструментом [201, с. 163]. Особливо актуальним це є для вертикально-інтегрованих структур, де є необхідність інтегрувати не лише оперативні та стратегічні показники, взаємодію між структурними підрозділами, але і організувати взаємозв'язки між окремими структурами.

Ми погоджуємось з позицією науковців [84 ], які стверджують, що сьогодні бюджети не перетворюються на важливий інструмент прийняття управлінських рішень фахівцями, а інформація не використовується повністю, що впливає на подальшу господарську діяльність суб'єктів господарювання. Як правило, аналіз оперативних бюджетів завершується розрахунком відхилень планових та фактичних показників, що не надає можливостей сформуванню обґрунтованих висновків та скласти прогнози на майбутнє. Сьогодні є нагальна потреба у застосуванні інноваційних підходів до впровадження цілісної системи бюджетування, що сприятиме ефективному використанню фінансових ресурсів на основі формування індивідуальної бюджетної моделі.

Обґрунтовуючи необхідність формування індивідуальної бюджетної моделі на підставі вищезазначених методологічних підходів, виділимо фактори,

що визначають специфіку бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах. До них можна віднести: 1) складну організаційну структуру, що є похідною від виробничої структури та підлаштована під складність існуючих взаємозв'язків суб'єкта господарювання; 2) високий рівень диверсифікації видів господарської діяльності; 3) значні масштаби діяльності структури.

Для створення індивідуальної моделі бюджетування є необхідним визначення мети, завдань, функцій, принципів, системоутворюючих елементів та встановлення вимог і обмежень для її функціонування.

Як правило, мета бюджетування співпадає зі стратегічною метою розвитку підприємства, тобто підвищення ефективності діяльності корпорації при досягненні (максимальної вартості корпорації, максимального прибутку при мінімальних понесених витратах тощо). Наприклад, О. Мельник, досліджуючи мету бюджетування на підприємствах, визначає її як удосконалення управління потоками ресурсів (включаючи, матеріальні, фінансові, кадрові) для вибору найбільш оптимального варіанту майбутньої діяльності підприємства або його відокремлених структурних підрозділів [102]. Таке трактування орієнтоване на функціонуюче підприємство. Ткаченко А. метою бюджетування вважає: 1) цільову орієнтацію процесів на підприємстві та їх подальшу координацію; 2) визначення ризиків з метою зменшення їх рівня; 3) підвищення адаптації (гнучкості) підприємства до наявних змін у зовнішньому середовищі [165]. Ми частково погоджуємось з такою ідентифікацією мети, оскільки вона враховує можливість адаптації підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх змін, орієнтовану на попередження ризиків та можливість забезпечення цільової орієнтації господарської діяльності. Водночас вищенаведена мету можна визначити як завдання системи бюджетування [87]. Таким чином, при формуванні індивідуальної моделі бюджетування її метою є підвищення ефективності управління підприємством та ефективна реалізація й розвиток його стратегічного фінансового потенціалу. Адаптуючи визначену мету для НАК

«Нафтогаз України» та враховуючи специфіку його функціонування та стратегічне значення для країни, при формуванні мети моделі бюджетування слід орієнтуватись на корпоративну Стратегію Нафтогаза, затверджену до 2025 року. Вона передбачає трансформацію компанії; орієнтацію на публічне розміщення акцій (IPO) до 2025 року, розвиток бізнес-платформи, орієнтованої на постачання кінцевим споживачам; зростання вартості компанії до 12-17 млрд. доларів США.

Сформована мета має бути деталізована у визначених завданнях. Підходи до їх тлумачення також різняться. Наприклад, В. Савчук виокремлює такі завдання бюджетування на підприємстві: 1) забезпечення поточного планування; 2) забезпечення координації, комунікації структурних підрозділів; 3) планування витрат; 4) формування бази для оцінки та контролю планів підприємства; 5) дотримання законодавчих вимог [142]. Зазначені завдання бюджетування дещо розширено трактують автори [97], які до попереднього переліку додають: формування концепції ведення бізнесу; мотивацію працівників шляхом підвищення їхньої орієнтації на досягнення кінцевої мети організації. Це логічно вбудовано у компоненти бюджетного процесу на підприємстві, які попередньо виділено автором (аналітичний блок; обліковий блок; організаційний блок; програмно-технічний блок). В деяких джерелах мета бюджетування деталізується у таких завданнях: а) узгодження поточних та перспективних планів; б) координація дій різних структурних підрозділів корпорації; в) деталізація загальних цілей виробництва і доведення їх до керівництва різноманітними центрами відповідальності; г) мотивація керівників і персоналу підприємства. Інший автор – С. Короленко - основними завданнями системи бюджетування вважає: 1) обґрунтування планування операцій; 2) контроль та спостереження за відхиленнями в цілому по підприємству та структурними підрозділами; 3) контроль за використанням різних видів ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо); 4) забезпечення дисципліни виконання планів; 5) організаційне забезпечення бюджетування

[80]. Безумовною перевагою такого підходу є орієнтація сформульованих завдань на функціональні напрями (функції) управління підприємством (планування, аналіз, контроль, координація).

Специфіка вертикально-інтегрованої структури накладає власний відбиток на визначення завдань системи бюджетування. Запропоновано виділити такі завдання: 1) формування підходів до загальної структури бюджету вертикальної структури; 2) створення механізмів координації дій дочірніх підприємств та їх структурних підрозділів; 3) консолідація окремих бюджетів на підставі діючої бізнес-моделі вертикально-інтегрованої структури (за видами діяльності, сегментами, бізнес-дивізіонами); 4) моніторинг показників бюджету за всіма дочірніми підприємствами та структурними підрозділами вертикальної структури для можливості їх зміни; 5) формування управлінської звітності; 6) автоматизація процесу бюджетування.

Продовжуючи дослідження в цьому напрямі та ідентифікуючи бюджетування як технологію управління, автори [50; 161] уточнюють такі його функції (табл. 2.14):

Таблиця 2.14

## Ідентифікація функцій бюджетування у науковій літературі\*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування функції</i>	<i>Зміст функції</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Аналітична	Оцінка бюджетних показників, процесів, аналіз альтернативних варіантів розвитку підприємства
2	Організаційна (може включати координаційну та комунікаційну)	Структуризація організаційної структури підприємства, узгодження цілей бюджетування, розподіл відповідальності між виконавцями бюджетів
3	Мотиваційна	Стимулювання працівників підприємства до виконання бюджетних показників
4	Контрольно-коригувальна (або контрольна)	Оцінка виконання бюджетних показників запланованим значенням
5	Планово-прогностична	Є похідною від аналітичної. Планування, прогнозування, узгодження видатків та надходжень в межах структурних підрозділів та в цілому по підприємству

\*складено автором за [50; 164]

Проць Н. визначає інший перелік функцій бюджетування, зокрема: 1) контроль витрат; 2) досягнення панових показників (фінансових і нефінансових); 3) планування ресурсів; 4) мотивація персоналу; 5) оцінка та контроль поставлених завдань [129]. Необхідність узгодженості функцій бюджетування з функціями управління надало можливість нам сформувати такий їх перелік: планова; облікова; аналітична; координаційна; контрольна.

При формуванні моделі бюджетування є важливим виділити методологічні принципи бюджетування, перелік яких також в літературі є різним. Авторами виділяються такі принципи [50; 80; 189; 201]: повноти; координації; цілісності; економічності (ефективності) тощо.

Таблиця 2.15

## Принципи бюджетування, покладені в основу майбутньої моделі

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування принципу</i>	<i>Диха М.В., Лабунець В.О., Лабунець О.О.</i>	<i>Короленко С.</i>	<i>Череп А.</i>	<i>Федчишина Н.М.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Принцип повноти (або наскрізного бюджетування)	+			+
2	Принцип координації	+			
3	Принцип участі та відповідальності	+			
4	Принцип єдиного цільового спрямування (принцип цілісності)	+	+		+
5	Принцип ефективності	+		+	
6	Принцип обліку галузевих особливостей фінансово-господарської діяльності		+	+	
7	забезпечення принципам облікової політики		+		
8	врахування напрямів розподілу та використання прибутку;		+		
9	забезпечення можливостей складання прогнозу		+		
10	Принцип актуальності			+	
11	Принцип інтеграції				+
12	Принцип послідовності				+
13	Принцип нормативного підходу				+



Продовження таблиці 2.15					
1	2	3	4	5	6
14	Принцип декомпозиції				+
15	Принцип методичної співставності				+

\*узагальнено на підставі [50; 80; 129; 189; 201]

На нашу думку, є недостатньо обґрунтованим факт ототожнення методів ефективності та економічності, оскільки принцип співвіднесення витрат з результатами бюджетування (принцип ефективності) не відповідає принципу економічності таких витрат. До вищезазначеного переліку принципів С. Короленко додає принцип обліку галузевих особливостей фінансово-господарської діяльності; забезпечення принципам облікової політики; врахування напрямів розподілу та використання прибутку; забезпечення можливостей складання прогнозу [80, с. 294]. Вважаємо, що слід враховувати галузеві особливості при впровадженні системи бюджетування, що підтверджує обґрунтованість виокремлення принципу обліку галузевих особливостей. Зокрема, складання бюджетів в галузі сільського господарства орієнтує на врахування фактору сезонності, впливу кліматичних ризиків, достатньо тривалого обороту капіталу тощо.

Окремим принципом автором [201] виділяється принцип актуальності, що передбачає врахування трансформаційних процесів зовнішнього середовища та аналіз їх впливу на діяльність підприємства, що формалізується у вигляді скоригованих бюджетів. Автор також додає принцип мінімізації форм для заповнення, що дозволить отримати необхідну для управління інформацію з мінімальними витратами на розробку та коригування бюджетів. Частково це відображається при визначенні принципу ефективності, визначеному попередніми авторами.

Додатково авторами [201, с. 164] додано принцип взаємопов'язаності бюджетів структурних підрозділів підприємства, що частково корелює з попередньо виділеним принципом скоординованості. Але принцип

скоординованості можна вважати похідним від принципу взаємоузгодженості, оскільки наявність чітких взаємоузгоджених бюджетів є передумовою чіткої координації між суб'єктами. Є важливим дотримання цих двох принципів для вертикально-інтегрованої структури, оскільки це забезпечує ефективну злагоджену діяльність суб'єкта господарювання у двох площинах: вертикальній (зв'язки дочірніх підприємств, філій з головною компанією) та горизонтальній (зв'язки між структурними підрозділами як в одній компанії, так і в різних). Федчишина Н.М. [188] до переліку принципів додає принцип послідовності, який передбачає створення механізму координації планів; принцип нормативного підходу, що визначається як дотримання правил (норм) при складанні бюджетів; принцип наскрізного бюджетування (на наш погляд, це споріднена назва для ідентифікації принципу повноти); принцип цілісності (можна ототожнити з попередньо виділеним принципом єдиного цільового спрямування); принцип методичної співставності, під яким автор розуміє єдність існуючих методичних підходів до формування бюджетів). Використання представленого широкого переліку принципів автор обґрунтовує їх значущістю у сприянні скороченню непродуктивних витрат, підвищенню ефективності бюджетного контролю, економії ресурсів. Авторське трактування принципів, покладених у структуру моделі бюджетування, є таким: 1) цільова спрямованість (цільовий характер); 2) галузева спрямованість; 3) безперервність; 4) гнучкість; 5) повнота; 6) скоординованість; 7) системність; 8) ефективність.

Мета, завдання, функції та методологічні принципи, покладені в основу формування індивідуальної моделі бюджетування, формують функціонально-цільову підсистему.

В економічній літературі є інші наукові підходи до формування моделі бюджетування на підприємствах та переліку її системоутворюючих елементів. Наприклад, досліджуючи модель бюджетування на підприємстві залізничного транспорту, автор виділяє такі її елементи: 1) модель планування; 2) облікову

модель; 3) аналітичну (технологію здійснення аналізу); 4) управлінську облікову політику [201].

Основними елементами системи бюджетування Федчишина Н.М. виділяє: 1) фінансову структуру; 2) бюджетну структуру; 3) положення про бюджетне управління [189, с. 26]. Під фінансовою структурою автор розуміє центри фінансової відповідальності, виокремлені за принципом можливості одержувати доход підприємству та брати на себе відповідальність. Бюджетна структура представлена сукупністю окремих бюджетів (бюджет доходів та витрат; бюджет руху грошових коштів; бюджет за показниками балансу, операційних бюджетів). Положення про бюджетування є своєрідним організаційним інструментом здійснення бюджетування на підприємстві. В цілому об'єктом бюджетування автор визначає технологію процесу, суб'єктом – власника процесу, результатом – сформований бюджет. В такому трактуванні елементного складу системи бюджетування потребує уточнення суб'єкт процесу бюджетування, оскільки в більшості випадків в такій ролі виступає керівник підприємства в цілому та керівник відповідної ділянки роботи. Не можемо погодитись з трактуванням в якості результату впровадження системи бюджетування сформованого бюджету. Є стадія прийняття управлінського рішення за інформацією бюджетного плану, що розширює межі застосованого автором підходу. Дослідження в якості об'єкта системи бюджетування технології процесу також потребує додаткового пояснення. Таке визначення є виправданим при застосуванні дослідником процесного підходу, що визначає бюджет як управлінську технологію.

Визначаючи в якості системоутворюючих елементів моделі об'єкти бюджетування, низка авторів ідентифікують: центри відповідальності; бізнес-процеси; проекти [103; 129].

На наш погляд, є логічним виділити в якості системоутворюючих елементів моделі суб'єкт, об'єкт та предмет бюджетування. Суб'єктом слід вважати керівника підприємства та керівників окремих структурних

підрозділів, що ідентифікують як центри фінансової відповідальності; об'єктом – фінансові та нефінансові показники, доходи та витрати, надходження та видатки, активи та пасиви. Для формування системи бюджетування у корпоративних структурах їх керівництву запропоновано визначити: а) які підрозділи переважно створюють фінансові ресурси, а які переважно є їх споживачами; б) величину прямих витрат, пов'язаних з нормальним функціонуванням того чи іншого структурного підрозділу; в) як буде змінюватися обсяг роботи підрозділу (а отже, і витрат) у зв'язку з реалізацією ринкової стратегії підприємства; г) величину непрямих витрат і спосіб їхнього розподілу між підрозділами (в межах співвідношення «результат-витрати»).

Вирішення зазначених питань дозволить визначити внесок кожного підрозділу у кінцевий результат корпоративної структури та сформувати політику фінансування таких підрозділів. В цілому організаційні передумови впровадження бюджетування є такими: 1) аналіз організаційної структури підприємства; 2) формування системи фінансової відповідальності; 3) розробка стандартів бюджетування; 4) підготовка керівників структурних підрозділів підприємства; 5) формування переліку бюджетів для структурних підрозділів; 6) формування форм бюджетів та їх методологічного й інформаційного забезпечення; 7) розробка основного бюджету підприємства.

Формування системи бюджетування обумовлює необхідність виділення таких центрів: центри фінансового обліку, центри фінансової відповідальності, профіт-центри, венчур-центри та центри витрат. Зокрема, центр фінансового обліку – це структурний підрозділ або група підрозділів, що здійснюють господарські операції, які безпосередньо впливають на прибутковість такої діяльності. Центр фінансової відповідальності - структурний підрозділ або група підрозділів, що здійснюють операції, кінцева мета яких - максимізація прибутку, поєднана з дотриманням відповідальності за реалізацію поставлених перед ними цілей. Профіт-центр - структурний підрозділ або група підрозділів, діяльність яких безпосередньо пов'язана з реалізацією одного або декількох

бізнес-проектів підприємства, що забезпечують отримання прибутку. Венчур-центр - структурний підрозділ або група підрозділів, які безпосередньо пов'язані з організацією нових бізнес-проектів, прибуток від яких очікується в майбутньому. Центр витрат - структурний підрозділ або група підрозділів, які забезпечують підтримку і обслуговування функціонування профіт- і венчур-центрів і безпосередньо не приносять прибуток.

Для НАК «Нафтогаз», що є багаторівневою структурою, головними завданнями є:

- 1) чіткий розподіл повноважень між рівнями (є доцільним сформулювати стратегічні цілі для дочірніх підприємств, що передбачають розподіл фінансових і нефінансових показників між ними, однак обмежити втручання головної компанії у їх операційну діяльність);
- 2) створення регламентів формування бюджетів всіма дочірніми структурами з їх подальшою консолідацією. Слід передбачити окремо цілі для центрів фінансової відповідальності, центрів доходів та центрів витрат;
- 3) створення регламенту надання звітності всіма видами структур;
- 4) організація контролю між функціональними підрозділами головної компанії та дочірніх підприємств, що дозволить гнучко реагувати на трансформації зовнішнього середовища та враховувати це у бюджетах.

Виділені нами принципи, покладені в основу бюджетування вертикальних структур, є такими: 1) принцип «сумарного прибутку» - полягає у зацікавленості власника у сумарному прибутку, а не прибутків окремих дочірніх підприємств та структурних підрозділів, що передбачає можливість перерозподілу доходів між ними; 2) принцип персоніфікації – означає персональну фінансову відповідальність керівників центрів фінансової відповідальності; 3) принцип єдності – універсальність та уніфікація вимог бюджетування для всіх центрів фінансової відповідальності; 4) принцип прозорості – передбачає прозорість інформації щодо діяльності окремих

центрів фінансової відповідальності; 5) принцип оптимізації – формування оптимальних грошових потоків у вертикальній структурі; 6) принцип безперервності – полягає у постійному удосконаленні сформованих бюджетів; 7) принцип повноти – сформовані бюджети охоплюють всі напрями діяльності вертикально-інтегрованої структури; 8) принцип ефективності – досягнення мети бюджетування здійснюється з мінімальними витратами; 9) принцип адаптивності (гнучкості) – полягає у коригуванні бюджетних показників в залежності від трансформації умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливим елементом функціонування системи бюджетування виступає її результат, який має різноспрямоване трактування в науковій літературі. Наприклад, в його якості деякі вчені визначають: оперативне прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення ефективності функціонування підприємства [50]. Поняття результату тісно пов'язано з поняттям процесу. Під процесом прийняття рішення Ковальчук К., Мезерняк Д., Шпанковська Н. визначають систему проходження фільтрів, кожний з яких призначений диференціювати проблеми бюджетування, відкидаючи незначні з них та акцентуючи увагу на найбільш важливих та значущих [75, с. 63]. Така система прийняття рішень має діяти в межах встановлених лімітів (обмежених фінансових, організаційних та технологічних ресурсів). Іщенко Н. результатом впровадження системи бюджетування вважає прийняття управлінського рішення за оцінкою значущості відхилення від плану. При цьому якщо відхилення є незначними, то їх не беруть до уваги та вважають бюджет виконаним. Виникає питання про методику визначення значущості таких відхилень. Тому автор пропонує підходи, основані: 1) на оцінці абсолютних показників (в грошових одиницях); 2) на підставі визначення відносного відхилення; 3) з використанням статистичних методів ідентифікації відхилень [67].

Визначаючи в якості результату функціонування системи бюджетування оцінку ефективності її впровадження, виникає цілком слушне питання про

методику такої оцінки. Наприклад, можна застосовувати такі підходи щодо визначення ефективності впровадження системи бюджетування на корпоративних підприємствах: 1) на основі використання кількісних та якісних показників (прибуток, витрати, рентабельність тощо); 2) на основі використання експертних оцінок. Кожний підхід має власні переваги та недоліки. Зокрема, відзначаючи переваги методу експертних оцінок при аналізі впровадження системи бюджетування на великих підприємствах (оперативність одержання інформації, незначні витрати), можна виділити такі недоліки застосування методу експертних оцінок: значний рівень суб'єктивності; неточність отриманих експертних оцінок. В контексті сказаного результатом бюджетування можна визначити: 1) управлінське рішення, яке передбачає або затвердження складеного бюджету, або його подальше коригування; 2) оцінку ефективності впровадження бюджетування на підприємстві, яка здійснюється на підставі використання різних методичних прийомів.

Важливим елементом моделі, тісно пов'язаним з результатом бюджетування, є процес складання бюджетів, який складається з низки етапів. Наприклад, ідентифікуючи бюджетування як технологію управління автори [50] визначають бюджетування як систему послідовно здійснюваних дій (етапів) в сфері управління, яка містить такі етапи: формування мети, збір та обробка інформації; прийняття рішень на підставі обрання найбільш ефективного рішення; реалізація рішення; контроль за реалізацією рішення.

В окремих наукових джерелах наводиться інший перелік етапів бюджетування, наприклад: розробка бюджету; оперативний контроль; звіт про виконання бюджету; коригування бюджету. Більш деталізований перелік етапів бюджетування наводиться у науковій праці [194]: постановка цілей; планування; виконання, стимулювання та мотивація; облік і контроль; аналіз; формування управлінського впливу; коригування планів або їх виконання. Етапи бюджетування досліджуються і О. Удалих, який групує їх за трьома групами: 1) аналіз та оцінювання поточного стану підприємства; 2) розробка

концепції системи бюджетування на підприємстві; 3) розробка методології процесу бюджетування; 4) організація моніторингу процесу бюджетування [183, с. 99]. Зауважимо, що автором наведено етапи, які потребують додаткової деталізації.

Досліджуючи процес бюджетування, Я. Кудря [84, с. 100] виділяє такі етапи: 1) розробка бюджетів на обмежений термін, що сприятиме визначенню потреб у ресурсах та оптимізації структури бюджетів; 2) структурування управління бізнес-структурою; 3) використання матеріальних і нематеріальних стимуляторів у роботі кадрів бізнес-системи; 4) виявлення відхилень у виконанні показників оперативних планів; 5) ліквідація виявлених відхилень. Додатково автором додано етап бюджетування, пов'язаний з мотиваційною функцією управління підприємством.

Інший підхід до формування етапів бюджетування наводиться у статті [80]: 1) розробка фінансової структури (фінансової моделі), призначеної визначити центри відповідальності та контроль за ними; 2) формування структури бюджетів (визначення порядку створення зведеного бюджету підприємства); 3) формування інформаційного забезпечення, тобто облікової та фінансової політики підприємства, встановлення правил ведення обліку та надання інформації відповідальним за бюджетування; 4) розробка процедур планування, моніторингу, коригування бюджетів; 5) остаточне впровадження системи бюджетування у структурі, що передбачає формування операційного та фінансового бюджетів, коригування елементів системи бюджетування за результатами моніторингу [там же, с. 293]. Акцент автор робить на організаційному забезпеченні процесу бюджетування.

Також заслуговує на увагу підхід щодо визначення таких етапів процесу бюджетування: 1) формування первинної аналітичної інформації; 2) наукове економічне обґрунтування та складання бюджетів; 3) моніторинг та діагностика виконання бюджетів; 4) виявлення відхилень фактичних показників бюджету від планових та контроль над ними; 5) коригування бюджетів [87]. До



вищенаведених етапів Н.Іщенко [67] додає такі, як: формування стратегічних завдань, що передують етапу формування первинної інформації та ознайомлення менеджерів щодо таких завдань; розробка форм первинних документів для майбутнього бюджетування, а також обов'язкове інформування виконавців щодо запланованих бюджетних показників. Безумовною перевагою такого підходу автора є постійний взаємозв'язок керівників вищих ланок та виконавців показників бюджету й пошук напрямів для удосконалення бюджетного контролю та процесу прийняття рішень.

Столяров Г., Пенова Р. ідентифікують такі етапи бюджетування: 1) інформаційне забезпечення бюджетного планування; 2) встановлення цілей та завдань; 3) вибір методів бюджетування; 4) ідентифікація складу, видів та структури бюджетів; 5) забезпечення консолідації показників бюджету; 6) складання зведених (інтегрованих) бюджетів [161, с. 92].

Підсумовуючи дослідження, пов'язане із уточненням етапів процесу бюджетування на підприємствах, визначимо такий їх перелік: формування інформації; розробка фінансової структури; розробка бюджетних форм; розробка регламенту бюджету. При формуванні моделі бюджетування є необхідним враховувати обмеження, які можна поділити на: фінансові, організаційні та технологічні.

Слід зазначити, що, формуючи систему бюджетування на підприємствах, більшість авторів досить звужено підходять до використання його елементів, ототожнюючи всю систему виключно з плануванням. Вважаємо, що система бюджетування включає поряд з плануванням етап контролю за виконанням бюджетних показників та етап прийняття управлінських рішень. Саме включення двох останніх етапів і обумовлює інтеграцію стратегічних, оперативних та тактичних цілей підприємства.

Зазначимо, що вимоги до формування індивідуальної моделі бюджетування, обумовлені специфікою вертикально-інтегрованої структури, є такими:

- 1) вертикально-інтегрована структура (наприклад, холдинг) повинна виконувати роль фінансового центру, через який буде здійснюватись управління грошовим капіталом комерційних структур, що до нього включено;
- 2) для досягнення синергетичного ефекту є необхідним формування загальної моделі ведення бізнесу (тобто, розробка єдиної стратегії, фінансової структури холдингу, єдиної організаційної системи, спрямованої на досягнення стратегічної мети);
- 3) сформована бюджетна модель управління вертикально-інтегрованою структурою повинна бути прозорою;
- 4) необхідність формування консолідованого бюджету підприємства в цілому;
- 5) персоніфікація відповідальності в розрізі кожного структурного підрозділу (або дочірньої компанії).

Системоутворюючі елементи індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Системоутворюючі елементи індивідуальної моделі бюджетування  
вертикально-інтегрованих структур нафтогазової галузі\*

<i>№ з/п</i>	<i>Системоутворюючий елемент моделі бюджетування</i>	<i>Його характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Мета бюджетування	Підвищення ефективності управління підприємством та ефективна реалізація та розвиток його стратегічного фінансового потенціалу
2	Завдання бюджетування	1) обґрунтування планування операцій; 2) контроль та спостереження за відхиленнями в цілому по підприємству та структурними підрозділами; 3) контроль за використанням різних видів ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо); 4) забезпечення дисципліни виконання планів; 5) організаційне забезпечення бюджетування.

Продовження таблиці 2.16		
1	2	3
3	Принципи бюджетування	1) принцип «сумарного прибутку» - полягає у зацікавленості власника у сумарному прибутку, а не прибутках окремих дочірніх підприємств та структурних підрозділів, що передбачає можливості перерозподілу доходів між ними; 2) принцип персоніфікації – означає персональну фінансову відповідальність керівників центрів фінансової відповідальності; 3) принцип єдності – універсальність та уніфікація вимог бюджетування для всіх центрів фінансової відповідальності; 4) принцип прозорості – передбачає прозорість інформації щодо діяльності окремих центрів фінансової відповідальності; 5) принцип оптимізації – формування оптимальних грошових потоків у вертикальній структурі; 6) принцип безперервності – полягає у постійному удосконаленні сформованих бюджетів; 7) принцип повноти – сформовані бюджети охоплюють всі напрями діяльності вертикально-інтегрованої структури; 8) принцип ефективності – досягнення мети бюджетування здійснюється з мінімальними витратами; 9) принцип адаптивності (гнучкості) – полягає у коригуванні бюджетних показників в залежності від трансформації умов зовнішнього та внутрішнього середовища.
4	Функції бюджетування	Планова (прогнозна); облікова; аналітична; координаційна; контрольна
5	Суб'єкт бюджетування	Керівник підприємства та керівники окремих структурних підрозділів (центри фінансової відповідальності).
6	Об'єкт бюджетування	Фінансові та нефінансові показники, доходи та витрати, надходження та видатки, активи та пасиви.
7	Процес (етапи) бюджетування	Етап 1. Формування інформації Етап 2. Розробка фінансової структури Етап 3. Розробка бюджетних форм Етап 4. Розробка регламенту бюджету Етап 5. Контроль за виконанням бюджетних показників та етап прийняття управлінських рішень
8	Результат бюджетування	Управлінське рішення; оцінка ефективності впровадження бюджетування на підприємстві
9	Фактори впливу	Організаційна структура; вид та галузь економічної діяльності; рівень диверсифікації діяльності; управлінські вимоги
10	Обмежувальні фактори	Фінансові, організаційні, технологічні (процедурні)
11	Вимоги до моделі бюджетування	1) Зв'язок моделі із стратегічними цілями; 2) координація центрів фінансової відповідальності; 3) системність; 4) адаптивність

\*складено автором

В деяких джерелах до системоутворюючих елементів індивідуальної моделі бюджетування відносять його методи, аргументуючи, що актуальним питанням впровадження бюджетування у корпоративних структурах є їх правильний вибір. Аналіз економічної літератури дозволяє зробити висновок

про різноманітність позицій вчених щодо переліку методів бюджетування на підприємствах, найбільш поширеними з яких є: нормативний; балансовий; оптимізації; моделювання. Нормативний метод бюджетування передбачає дані про витрати та потребу в наявних ресурсах. Маючи норму (норматив) і об'ємний показник, можна легко розрахувати плановий показник. Наприклад, такий метод часто використовується при визначенні оптимальної величини запасу оборотних активів. Балансовий метод дозволяє узгодити необхідні витрати підприємства та майбутні доходи. Застосовується при плануванні розподілу прибутку та інших фінансових ресурсів, плануванні потреби в надходженні коштів до фонду накопичення, фонду споживання. Метод оптимізації при складанні бюджету передбачає вибір критерію порівняння для існуючих варіантів інвестування фінансових ресурсів. В якості таких критеріїв найчастіше виступає величина максимального доходу (прибутку) або мінімальних витрат. Сутністю методу моделювання є аналіз функціональних зв'язків між різними елементами виробничого процесу. Наприклад, моделюється залежність прибутку від рівня витрат і обсягу реалізації продукції (виручки). Таким чином, вибір прийнятного для підприємства методу бюджетування обумовлений: наявністю додаткових фінансових ресурсів при впровадженні системи бюджетування; наявністю фахівців з фінансового планування; розумінням керівництвом важливості скорочення невиробничих витрат та прагненням до підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, системоутворюючі елементи індивідуальної моделі бюджетування вертикально-інтегрованих структур представлено на рис. 2.16.

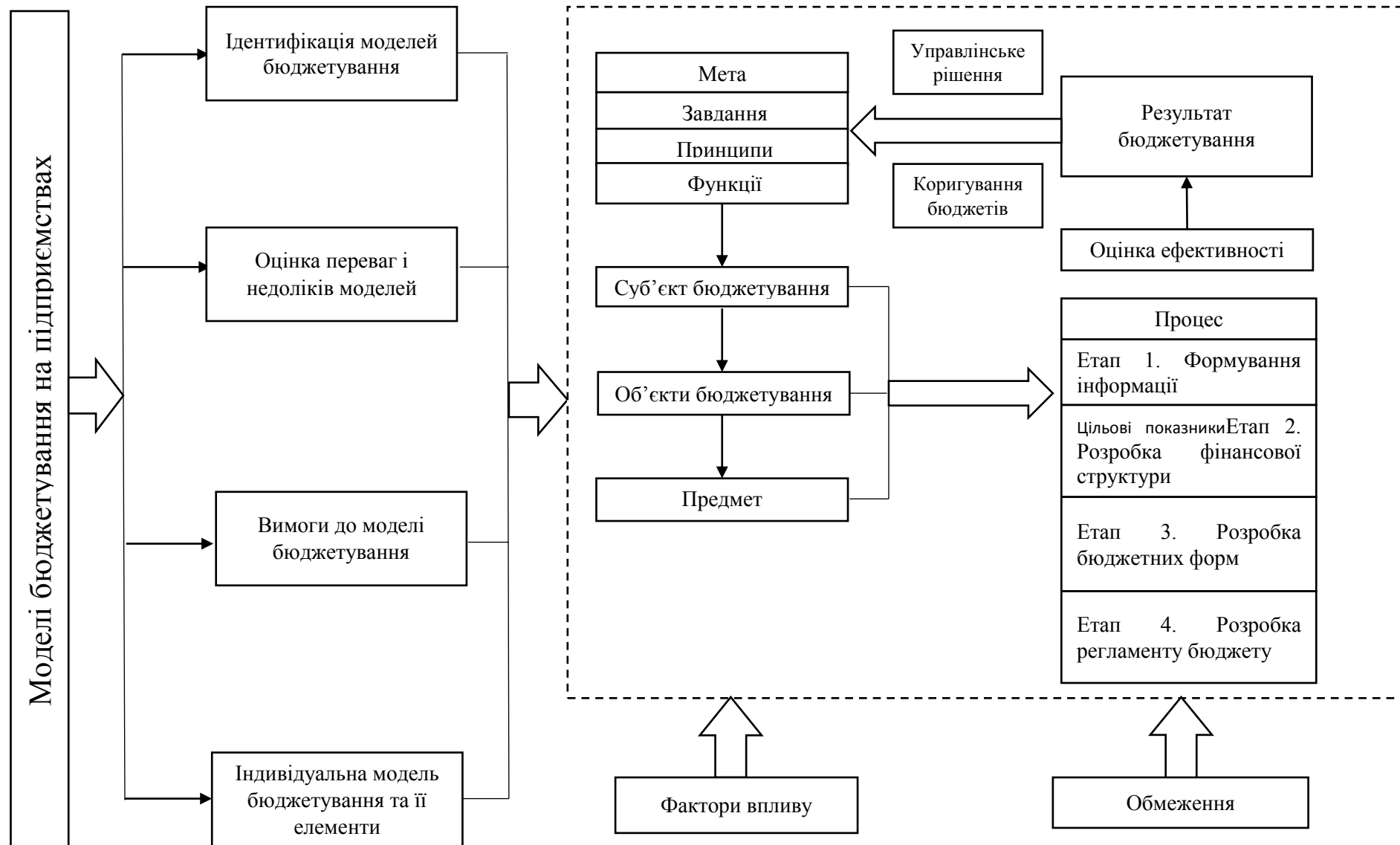


Рис. 2.16. Декомпозиція індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах\*

\*складено автором

Таблиця 2.17

## Вплив запропонованої інноваційної методології на системоутворюючі елементи індивідуальної моделі бюджетування\*

№ з/п	Системоутворюючий елемент моделі бюджетування	Вплив запропонованої інноваційної методології на системоутворюючі елементи індивідуальної моделі бюджетування		
		Концепція стратегічних перетворень (стратегічних змін)	Концепція загальної якості (TQM)	Концепція, заснована на системі збалансованих показників
1	2	3	4	5
1	Мета бюджетування	Полягає у чіткій ієрархічності реалізації цілей: стратегічні, оперативні й тактичні	У меті бюджетування слід враховувати орієнтацію на задоволення інтересів клієнта (замовника)	Модель бюджетування залежить від обраних стратегічних цілей підприємства
2	Завдання бюджетування	Завдання бюджетування є деталізацією стратегічної мети діяльності підприємства	Реалізація завдань бюджетування здійснюється в межах TQM	Завдання бюджетування полягають у розробці ключових показників ефективності для окремих центрів фінансової відповідальності
3	Принципи бюджетування	Вплив розкривається у реалізації принципу гнучкості (адаптивності)	Розкривається у реалізації принципу безперервності	Розкривається у реалізації принципів «сумарного прибутку», персоніфікації та єдності
4	Функції бюджетування	Найбільш яскраво реалізується при виконанні планової (прогнозої) функції, орієнтованої на стратегічний розвиток підприємства	Найбільш яскраво реалізується при виконанні контрольно-коригувальної функції	Найбільш яскраво реалізується при виконанні контрольно-коригувальної та організаційної функцій запропонованої індивідуальної моделі
5	Суб'єкт бюджетування	Керівники підприємства повинні формувати стратегічні плани, що є основою майбутніх бюджетів, та при їх коригуванні враховувати зміни стратегічного характеру	Керівництво та керівники структурних підрозділів (ЦФО) повинні демонструвати лідерство щодо впровадження системи управління якістю	Керівник підприємства та керівники окремих структурних підрозділів (центри фінансової відповідальності) як суб'єкти бюджетування мають власні цільові показники (KPI), розподілені між ними.

Продовження таблиці 2.17				
1	2	3	4	5
6	Об'єкт бюджетування	Акцент на розвитку структуроутворюючих господарських сегментів з позиції підвищення їх фінансової стійкості, зниження витрат операційної діяльності	Полягає у додатковому формуванні нефінансових показників, яких необхідно досягнути в межах моделі бюджетування, поряд з фінансовими показниками.	Методологія збалансованих показників визначає та деталізує перелік фінансових та нефінансових показників
7	Процес (етапи) бюджетування	Формування інноваційних підходів до бюджетування, враховуючи появу нових бізнес-моделей у вертикально-інтегрованій структурі, що передбачає удосконалення процесу бюджетування	Передбачає використання процесного підходу, тобто систематичне визначення процесів і їх взаємодії та керування ними з метою досягнення запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічного напрямку організації	Етапи бюджетування визначаються в залежності від функції цілепокладання на підприємстві та орієнтацією на досягнення стратегічних цілей підприємства
8	Результат бюджетування	Акцент на розвитку структуроутворюючих господарських сегментів з позиції підвищення їх фінансової стійкості, зниження витрат операційної діяльності	Оцінка ефективності впровадження бюджетування на підприємстві дозволяє здійснювати безперервне удосконалення бюджетної моделі підприємства	На підставі аналізу відхилень отриманих показників від цільових приймається управлінське рішення, що може передбачати корекцію бізнес-процесів на підприємстві.
9	Фактори впливу	При формуванні бюджетів вертикально-інтегрованої структури слід аналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на конкретні бюджетні показники з метою коригування стратегічних цілей бюджетування.	Передбачає більш детальний аналіз факторів внутрішнього середовища (організаційних, фінансових) на модель бюджетування з метою безперервного удосконалення системи якості на підприємстві	Перелік цільових показників визначається в залежності від організаційної структури; виду та галузі економічної діяльності та рівня її диверсифікації тощо

Продовження таблиці 2.17				
1	2	3	4	5
10	Обмежувальні фактори	Більш значним є вплив факторів зовнішнього середовища (стратегічних трансформацій) на діяльність підприємства та систему бюджетування	Більш значним є вплив факторів внутрішнього середовища на елементи системи бюджетування	Впровадження системи збалансованих показників залежить від достатності фінансових ресурсів на підприємстві (фінансові обмеження), досконалості організаційної структури (організаційні обмеження), чіткості бізнес-процесів (технологічні обмеження) тощо.
11	Вимоги до моделі бюджетування	Необхідність періодичного перегляду Стратегії розвитку вертикально-інтегрованої структури з адаптацією її цілей до трансформацій зовнішнього середовища	Пріоритетний вплив концепції загальної якості (TQM) спостерігається при формуванні такої вимоги, як системність	Пріоритетний вплив концепції, заснованої на системі збалансованих показників, спостерігається при формуванні таких вимог, як координація центрів фінансової відповідальності та системність індивідуальної моделі бюджетування.

\*складено автором



Важливість та актуальність розробки індивідуальної моделі бюджетування для НАК «Нафтогаз» обумовлені такими причинами. По-перше, бюджетування є засобом забезпечення не лише поточного функціонування компанії, але і її довгострокового зростання. По-друге, є важливим раціональне використання фінансових та матеріальних ресурсів у сфері видобутку та переробки природних ресурсів. По-третє, є необхідність впровадження системи фінансового планування, яка орієнтована на прийняття обґрунтованих фінансових рішень, оцінку ефективності діяльності окремих дочірніх підприємств та структурних підрозділів, діяльність яких повинна бути націлена на отримання єдиного результату. Актуальність застосування системи бюджетування підкріплюється фактом оголошення тендера НАК «Нафтогаз України» на створення єдиної автоматизованої системи бюджетування.

Деталізація основних етапів процесу бюджетування на НАК «Нафтогаз» представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

## Деталізація основних етапів процесу бюджетування на НАК «Нафтогаз»\*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування етапу</i>	<i>Особливості реалізації етапу у вертикально-інтегрованих структурах (на прикладі НАК «Нафтогаз»)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Формування інформації	Оцінка поточної системи планування та бюджетування з виявленням її недоліків, формування інформації про визначення стратегічної мети бюджетування та цілей середньо-та короткострокового характеру,
2	Розробка фінансової структури	Центри фінансової відповідальності доцільно виділити такі: дочірні компанії, центри фінансової відповідальності більш низького рівня (структурні підрозділи)
3	Розробка бюджетних форм	Доцільно сформувані бюджетні форми таких видів: 1) планові (плани видобутку та продажу газу; план прибутків та збитків; прогнозний баланс) ; 2) бюджетні форми (...); 3) консолідовані документи (план залучення додаткових грошових коштів, інвестиційний план, тощо). Доцільним є розподіл бюджетів між головною структурою та дочірніми підприємствами.
4	Розробка регламенту бюджету	Порядок формування консолідованого бюджету та часткових бюджетів, взаємодія між материнською компанією та дочірніми підприємствами при розробці, затвердженні, коригуванні бюджетів

Продовження таблиці 2.18		
1	2	3
5	Контроль за виконанням бюджетних показників та етап прийняття управлінських рішень	Визначення показників контролю та осіб, відповідальних за здійснення контролю; розподіл повноважень; визначення відхилень фактичних показників від планових та прийняття відповідних управлінських рішень.

\*запропоновано автором

Як зазначалось раніше, для вертикально-інтегрованих структур є досить важливим орієнтація на стратегічне цілепокладання. Однак формування стратегічних цілей різняться в межах різних країн та в межах різних організацій. Наприклад, крупні компанії США орієнтуються на прибутковість та досягнення показника ROI (прибутковість від інвестицій), а компанії Японії – на показники обсягів продажів або ринкову частку. Для торговельних підприємств є доцільною орієнтація на збільшення обсягів продажу, що пояснюється відсутністю надмірного контролю вхідних витрат у таких підприємствах. Для виробничих - є важливим орієнтація на показник прибутковості як підприємства в цілому, так і його відокремлених структурних підрозділів. Для вертикально-інтегрованих структур стратегічне планування більш важливе, ніж на однорівневих підприємствах з спрощеною структурою. Це означає, що досягнення стратегічної мети забезпечується діяльністю різноманітних суб'єктів, орієнтованих на різні види бізнесу.

Специфіка нафтогазової промисловості впливає на процес бюджетування та визначає такі його цілі: 1) максимізація фінансових результатів; 2) фінансування довгострокових інвестиційних проектів, пов'язаних з розробкою нових родовищ та удосконалення добувних процесів; 3) фінансування поточної діяльності підприємства; 4) оптимізація податкових платежів; 5) підвищення якісних характеристик продукції нафтодобувного виробництва. Перші чотири цілі мають фінансовий характер і знаходяться в межах раніше сформованої концепції збалансованих показників; остання ціль є нефінансовою, досягнення

якої описується в межах теорії загального менеджменту якості. Приклади сформованих стратегічних цілей НАК «Нафтогаз» фінансового та нефінансового характеру, що підтверджує застосування концепції системи збалансованих показників та концепції системи управління якістю, представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19.

Стратегічні цілі НАК «Нафтогаз» фінансового та нефінансового характеру\*

<i>Цілі фінансові</i>	<i>Цілі не фінансові</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Спрямування 25 мільярдів доларів США на досягнення мети -- істотного збільшення видобутку природного газу. 2. Публічне розміщення акцій (ІРО) до 2025 року. 3. Зростання вартості НАК «Нафтогаз» до 12-17 млрд. доларів США	Державне володіння Компанією для забезпечення: безпеки постачання газу; досягнення енергетичної незалежності, зокрема незалежності від імпорту природного газу; успішної трансформації енергетичного сектору та завершення реформи ринку природного газу України; ефективного представлення та захисту інтересів України на внутрішньому та міжнародних енергетичних ринках, зокрема у відносинах з національними нафтогазовими компаніями інших країн; видобування нафти і природного газу; транспортування нафти та нафтопродуктів.

\*сформовано на підставі Стратегії розвитку НАК «Нафтогаз»[148]

До визначення стратегічних цілей нефінансового характеру є доцільним додати: 1) розвиток кадрового потенціалу; 2) пошук нових ринків збуту; 3) підвищення якості продукції. Слід відзначити, що нефінансові цілі реалізуються при формуванні та виконанні відповідних бюджетів, характер яких є витратним.

В системі бюджетування вертикально-інтегрованої структури слід застосувати дворівневу систему стратегічних показників фінансового і нефінансового характеру, яка охоплює діяльність як материнської (головної) компанії, так і дочірніх підприємств.

На підставі розроблених стратегічних показників формуються їх бюджети. При розробці бюджетних форм нами запропоновано виділити три групи документів: 1) планові (плани видобутку та продажу газу; план прибутків

та збитків; прогнозний баланс); 2) бюджетні форми; 3) консолідовані документи (план залучення додаткових грошових коштів, інвестиційний план, тощо).

Етапи нефінансового бюджетування мають низку особливостей: 1) вони є затратними за своєю природою; 2) етапами нефінансового бюджетування є визначення цілі нефінансового характеру; 3) декомпозиція цілі та розподіл її між дочірніми підприємствами та їх структурними підрозділами; 4) формування та розрахунок бюджетів на різних рівнях вертикально-інтегрованої структури з визначенням центрів фінансової відповідальності; 5) оцінка та контроль за виконанням бюджетів.

Впровадження запропонованої моделі бюджетування на підприємстві сприятиме ефективній реалізації його стратегічного фінансового потенціалу; виявленню «вузьких місць» у організаційній структурі підприємства, в тому числі серед центрів фінансової відповідальності; покращенню інформаційній взаємодії між окремими структурними підрозділами; посиленню системи контролю за результатами діяльності підприємства.

Поглиблене дослідження бюджетних технологій дозволить вертикально-інтегрованим структурам нафтогазової галузі застосовувати бюджетування як інструмент адаптації суб'єкта господарювання до умов зовнішнього та внутрішнього середовища, а також в цілому удосконалити управлінські процеси на базі системи бюджетування.

Таким чином, на підставі оцінки існуючих моделей бюджетування, що застосовуються на вітчизняних підприємствах, виявлено низку недоліків щодо неузгодженості стратегічних цілей їх діяльності та оперативних цілей, пов'язаних з реалізацією моделі бюджетування; відсутністю системності до формування бюджетної моделі; неврахування специфічних умов функціонування підприємства при складанні бюджетів. Зроблено висновок про доцільність індивідуалізації бюджетної моделі, сформованої на основі врахування таких факторів, як організаційна структура підприємства, що

містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників; вид економічної діяльності, який враховує специфіку галузі; управлінські вимоги, що висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах. На основі застосування декомпозиційного аналізу уточнено системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), проведено її структуризацію та визначено обмеження для її функціонування.

## ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

1. Діагностика фінансового стану НАК «Нафтогаз» та оцінка дієвості системи фінансового планування та бюджетування дозволила виділити такі недоліки: відсутність стратегічних планів розвитку компанії, що відображає відсутність взаємоувязки із показниками річного фінансового плану; недотримання термінів складання та узгодження фінансових планів та бюджетів, що нівелює значення контролю за видатками; відсутність координації суб'єктів, відповідальних за складання проєкту фінансового плану та подання його на затвердження КМУ; неналежне опрацювання проєкту фінансового плану після зауважень КМУ; недотримання вимог до заповнення та визначення окремих показників у фінансових планах; невиконання планових показників; відсутність кореляції бюджетів із стратегічними планами вертикально-інтегрованої структури, що пов'язано з неефективною комунікацією топ-менеджменту та керівників дочірніх компаній (структурних підрозділів).

2. Вивчення інформаційних джерел щодо впровадження систем бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах (Нафтогаз, Казмунайгаз, Газпром, China Petroleum & Chemical Corp) дозволило узагальнити такі причини (недоліки), що обумовлюють їх недостатнє використання: 1) складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності; 2) відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням; 3) неефективний контроль за рівнем виконання бюджетів; 4) відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії; 5) недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства; 6) відсутність належної підготовки співробітників в сфері бюджетування.

3. Діагностика стану фінансового планування у НАК «Нафтогаз України» дозволила визначити характер впливу обмежувальних факторів (детермінант) на цей процес, а саме: управлінські, організаційні, технологічні (внутрішні

фактори) та правові, економічні (зовнішні фактори), що надало можливість обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних методологічних підходів до формування та впровадження бюджетування.

4. Важливими передумовами удосконалення системи бюджетування на підприємствах є: 1) застарілі технології впровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах, які потребують модернізації; 2) необхідність раціоналізації формування та розподілу ресурсів для нестратегічних / неосновних видів діяльності та – разом із акціонером – діяльність щодо усунення обмежень при відокремленні або ліквідації неосновних бізнесів; 3) переорієнтація стратегії управління витратами вертикально-інтегрованих підприємств (зокрема, Нафтогазу) від фокусування на товарах і обсягах до фокусування на клієнтах та наданні послуг; 4) орієнтація на впровадження системи загального управління якістю (TQM); 5) продовження процесу організаційної трансформації компанії на ефективну інтегровану структуру; 6) запровадження операційної моделі управління, яка напрямки діяльності компанії об'єднує у дивізіони, допоміжні та корпоративні функції.

5. Обґрунтовано необхідність модернізації системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі інноваційної методології, яка є поєднанням положень системи збалансованих показників (структуризація цілей діяльності структури; визначення цільових показників за всіма виокремленими ієрархічними рівнями; орієнтація на фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства; визначення параметрів контролю цільових показників на кожному виділеному рівні), елементів концепції загальної теорії якості (орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами) та концепції стратегічних перетворень (трансформація структури; стратегічний розвиток; гнучкість; врахування впливу внутрішніх та зовнішніх детермінант; формування нових бізнес-моделей; врахування стратегічних переваг; акцент на розвитку структуроутворюючих

господарських сегментів). Це є методологічною основою впровадження так званої «індивідуальної моделі бюджетування для вертикально-інтегрованих структур», що сприятиме формуванню системного підходу до формування та контролю показників бюджетів, орієнтованого на постійне удосконалення в межах системи загальної якості та забезпечує прозорість системи бюджетування з причини логічної ув'язки цільових показників різних ієрархічних рівнів з результатами їх діяльності.

6. На підставі оцінки існуючих моделей бюджетування, що застосовуються на вітчизняних підприємствах, виявлено низку недоліків щодо неузгодженості стратегічних цілей їх діяльності та оперативних цілей, пов'язаних з реалізацією моделі бюджетування; відсутністю системності до формування бюджетної моделі; неврахування специфічних умов функціонування підприємства при складанні бюджетів. Зроблено висновок про доцільність індивідуалізації бюджетної моделі, сформованої на основі врахування таких факторів, як організаційна структура підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників; вид економічної діяльності, який враховує специфіку галузі; управлінські вимоги, що висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах. На основі застосування декомпозиційного аналізу уточнено системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), обґрунтовано вплив на них системи збалансованих показників, концепції стратегічних перетворень та концепції загальної теорії якості та визначено обмеження для її функціонування.

Основні результати та положення даного розділу опубліковані автором в наукових працях: [174; 176; 177; 182].



## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК БЮДЖЕТУВАННЯ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ

#### **3.1. Розвиток бюджетних форм у вертикально-інтегрованих структурах на підставі матриці Моблі**

В попередньому розділі дисертаційної роботи визначено основні етапи реалізації бюджетування, зокрема: 1) формування інформації; 2) розробка фінансової структури; 3) розробка бюджетних форм (бюджетної системи); 4) розробка регламенту бюджету; 5) контроль за виконанням бюджетних показників та етап прийняття управлінських рішень.

Найбільш суперечливим є розкриття змісту третього етапу, що пов'язано з неоднозначністю доцільності складання тих чи інших бюджетних форм, різним їх змістовним наповненням та відповідно різними видами взаємозв'язку між ними для формування консолідованого (зведеного) бюджету. Це пов'язано з відсутністю єдиної методики впровадження бюджетування на підприємствах та індивідуалізацією бюджетних моделей. Існуючі методики часто різняться в залежності від специфіки діяльності суб'єктів господарювання, від їх фінансових відносин, організаційної структури тощо. Наявність таких дискусійних питань обумовлює розробку та впровадження системи бюджетів, адаптовану до специфіки вертикально-інтегрованих структур.

Метою написання цього пункту роботи є дослідження змісту існуючих у практиці фінансового планування бюджетних форм та визначення шляхів їх удосконалення з можливістю їх подальшої адаптації для вертикально-інтегрованих структур.

Призначення складання бюджету вертикально-інтегрованої структури полягає у визначенні потреби у фінансових ресурсах для можливості отримання майбутніх доходів. У процесі бюджетування розробляють різні види бюджетів залежно від їхнього цільового призначення, об'єкта бюджетування, способу

врахування впливу факторів на діяльність підприємства [119, с. 51]. Додатково до класифікаційних ознак поділу бюджетів на окремі види можна віднести: сферу діяльності; рівень деталізації бюджетів; номенклатуру витрат; тривалість бюджетного періоду; методи розробки та впровадження бюджетів; обсяг та зміст інформації бюджетів.

За об'єктом бюджетування (або широтою номенклатури) розрізняють функціональні та комплексні бюджети. Функціональні, як правило, розробляються по кількох статтях затрат (наприклад, бюджет загальногосподарських затрат). Комплексний (або консолідований бюджет) розробляється за широкою номенклатурою затрат (наприклад, бюджет адміністративно-управлінських затрат).

За методами розробки розрізняють стабільний і гнучкий бюджети. Стабільний бюджет не залежить від зміни обсягів діяльності підприємства (наприклад, бюджет витрат на оплату праці управлінського персоналу). Гнучкий – передбачає встановлення планових поточних чи капітальних затрат не в твердо фіксованих сумах, а у вигляді нормативу витрат, які взаємопов'язані з показниками обсягу діяльності підприємства (наприклад, з обсягом випуску чи реалізації продукції).

Процес бюджетування умовно можна поділити на дві складові: 1) підготовка операційного бюджету; 2) підготовка фінансового бюджету [198, с. 89].

Традиційно класифікують бюджети за чотирма групами:

1. Операційні бюджети (бюджети центрів фінансової відповідальності: бюджет виробництва, бюджет постачання, бюджет продаж, бюджет накладних витрат, бюджет управління, бюджет комерційних витрат і т.д.).

2. Допоміжні бюджети (бюджет оплати праці, бюджет податків, бюджет комунальних послуг, бюджет погашення кредиту та ін.).

3. Спеціальні бюджети (бюджети окремих проектів та окремих бізнесів).

4. Основні бюджети (бюджет руху грошових коштів, бюджет прибутків та збитків (або доходів та витрат), бюджет по балансовому листу).

Поширеним у фінансовій літературі є поділ бюджетів на операційні та фінансові. До операційних включають бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет собівартості, бюджет загальновиробничих та загальногосподарських витрат). До фінансових – звіт про прибутки та збитки (доходи та витрати), прогнозний баланс або балансовий лист тощо. В межах формування індивідуальної моделі бюджетування є логічним передбачити, що перелік бюджетів буде також різним для підприємств в залежності від різних факторів (організаційна структура, вид та особливості діяльності підприємства, бізнес-процеси тощо).

Бюджет продажу (план реалізації) дозволяє визначити обсяг продажу у натуральних та грошових одиницях. Він є першою формою, яка складається в процесі впровадження системи бюджетування, що обумовлено необхідністю пошуку ринків збуту продукції підприємства та прогнозуванням суми виручки, що є джерелом відшкодування матеріально-грошових витрат.

Після формування бюджету продажу формують бюджет виробництва, що дозволяє спланувати обсяг виробленої продукції та спів ставити його з плановими показниками бюджету продажу. При формуванні виробничого бюджету також визначається обсяг витрат, понесених підприємства в процесі виробництва.

Додатково до бюджету виробництва формується бюджет прямих матеріальних витрат, що відображає обсяг виробничих запасів, що планується придбати підприємству для виконання виробничої програми.

Бюджет прямих витрат на оплату праці дозволяє спрогнозувати обсяг витрат на заробітну плату виробничих працівників. Бюджет накладних виробничих витрат призначений для прогнозування обсягу виробничих витрат за вирахуванням прямих витрат на оплату праці та прямих матеріальних витрат.

Сукупність бюджетів прямих матеріальних витрат, витрат на оплату праці та накладних витрат формує бюджет собівартості виробленої продукції.

В деяких наукових працях, присвячених питанням бюджетування, особливу увагу приділяють маркетинговому бюджету, що дозволяє спланувати доходи від маркетингової діяльності та витрати на маркетингові заходи, пов'язані з дослідженнями ринків збуту. Всі вищеперераховані види бюджетів можна віднести до операційних. Для цілей бюджетування важливим є формування фінансових бюджетів, перелік яких також є неоднаковим на підприємствах. Як зазначалось вище, до їх переліку відносять звіт про прибутки та збитки (доходи та витрати), прогнозний баланс або балансовий лист, бюджет рух грошових коштів. Призначення фінансових бюджетів – формувати основу для майбутніх фінансових прогнозів. Колектив авторів [190] додатково у складі фінансових бюджетів визначають інвестиційний бюджет. Однак до бюджетів, які обов'язково формуються на підприємстві, відносять прогноз балансу, бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів [там же, с. 415].

Крім класифікації бюджетів підприємства на операційні та фінансові, науковцями виділяються й інші класифікаційні ознаки. Адаптуючи такі види бюджетів до специфіки вертикально-інтегрованих структур, уточнимо їх класифікацію (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1.

Види бюджетів вертикально-інтегрованих структур за різними класифікаційними ознаками\*

<i>№ з/п</i>	<i>Класифікаційна ознака</i>	<i>Види бюджетів, адаптовані до специфіки вертикально-інтегрованих структур</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	За складністю (охопленням показників)	1) прості (включають один плановий показник: бюджет продажу, бюджет виробництва); 2) консолідовані (зведені, складні) (включають декілька планових показників: бюджет доходів та витрат)
2	За видами діяльності	1) бюджети операційної діяльності; 2) бюджети фінансової діяльності; 3) бюджети інвестиційної діяльності; 4) бюджети іншої діяльності

Продовження таблиці 3.1.		
1	2	3
3	За тривалістю	1) річні бюджети; 2) квартальні бюджети; 3) щомісячні бюджети; 4) тижневі бюджети
4	За спрямованістю	1) стратегічні бюджети; 2) операційні бюджети
5	За об'єктом бюджетування	1) у центрах фінансової відповідальності; 2) у місцях виникнення витрат
6	За значенням у процесі виробництва	1) виробничі бюджети (бюджет виробництва); 2) невиробничі бюджети (бюджет адміністративних витрат)
7	За характером бюджетування	1) операційні бюджети; 2) фінансові бюджети
8	За видами витрат	1) бюджет матеріальних витрат; 2) бюджет загальногосподарських витрат; 3) бюджет витрат на оплату праці; 4) бюджет витрат на виробництво тощо.

\*складено автором на підставі [167; 190]

На початковому етапі запровадження бюджетування для підприємств достатньо вести два вида бюджетів – Бюджет руху грошових коштів (БРГК) і бюджет прибутків та збитків (ЗПЗ).

Розробники методик бюджетування наголошують, що до стартового набору фінансових інструментів на підприємстві повинен входити, як мінімум, бюджет грошових засобів. Це той мінімум, з якого кожне підприємство може започатковувати управління фінансами, що є виправданим для підприємств малого бізнесу та однопродуктових виробництв. При ускладненні господарських процесів, зростанні їх обсягів ініціюють доповнення системи бюджетів додатковими (бюджетом доходів та витрат, бюджетів оплати праці тощо).

У разі серйознішого підходу до бюджетування рекомендується складати три бюджети: 1) бюджет руху коштів; 2) бюджет доходів і видатків; 3) бюджет за балансовим листом.

Бюджет руху коштів – плановий документ вертикально-інтегрованої структури, що дозволяє визначати рух грошових потоків. Завдання цього бюджету – контролювати, забезпечувати і планувати платоспроможність підприємства. Він складається для тих центрів фінансової відповідальності та структурних підрозділів, в яких необхідно здійснювати моніторинг за

можливим виникненням дефіцитом грошових коштів. Тому вищезазначений бюджет дозволяє відслідковувати:

- а) касові розриви або незаплановані витрати структурних підрозділів або центрів фінансової відповідальності;
- б) невиконання договірних зобов'язань між постачальниками та підрядниками;
- в) оборотність дебіторської заборгованості.

Особливо значущим є бюджет руху грошових коштів, якщо центри фінансової відповідальності використовують фінансові ресурси з різних джерел (власних та залучених).

Завдання складання бюджету доходів і видатків полягає у визначенні ефективності господарської діяльності вертикально-інтегрованої структури, що визначає цей бюджет в якості основного. Бюджет доходів та видатків формується на підставі інформації центрів фінансової відповідальності. Низові структурні підрозділи складають лише бюджет витрат, які в подальшому передаються на рівень центрів фінансової відповідальності, до якого вони включені і який консолідує отримані бюджети за доходами та витратами. Складність формування узагальненого бюджету доходів та видатків по вертикально-інтегрованій структурі в цілому полягає у наявності забезпечувальних структурних підрозділів, витрати на утримання яких слід розподіляти між всіма центрами фінансової відповідальності, що може призвести до повторного рахунку.

Бюджет за балансовим листом як плановий документ вертикально-інтегрованої структури визначає майбутній стан плану рахунків, тобто майбутнє значення балансових статей активів і пасивів [62]. Він дозволяє визначити відхилення між статтями бюджету руху грошових коштів та бюджету доходів та витрат, тому складається, як правило, на рівні материнської компанії (групи підприємств).

Сукупність взаємопов'язаних бюджетів у віртуально-інтегрованій структурі, технологію їх складання та консолідації називають бюджетною

системою підприємства. Враховуючи складну організаційну структуру таких підприємств, в процесі впровадження системи бюджетування є важливим ідентифікувати кількість рівнів формування бюджетів (зазвичай не перевищує 4). Понад чотирьох рівнів формування бюджетної системи призводить до ускладнення контролю за виконанням складених бюджетів та погіршує комунікацію між рівнями. Наприклад, для НАК «Нафтогаз України» є доцільним здійснювати формування ієрархії бюджетної системи за трьома рівнями (рівень головної компанії або центр фінансового управління корпорацією; центри фінансового управління на рівні дочірніх підприємств та центри фінансової відповідальності та місця виникнення витрат на рівні окремих структурних підрозділів таких підприємств). Це означає, що на рівні самостійних центрів фінансової відповідальності будуть формуватись власні бюджетні системи більш низького рівня ієрархії. Однак на рівні головної компанії є необхідною консолідація всіх бюджетів, що обумовлено необхідністю чіткого контролю за їх виконанням.

На практиці необхідно обрати принцип, який буде покладений в основу створення системи бюджетів вертикально-інтегрованої структури. Це обумовлено тим, що прикладні підходи, які застосовуються підприємствами, є достатньо вузькими. Наприклад, в основу формування зведеного бюджету покладені показники собівартості, обсягів продажу, виплат, що не відбиває цілісної картини фінансового стану суб'єкта господарювання, тим більше суб'єкта із складною організаційною структурою. Вищеназваний вузький підхід до бюджетування має негативні наслідки для вертикально-інтегрованої структури, оскільки більшість підрозділів залишаються без реальних важелів управління фінансовою складовою господарської діяльності, тому практично позбавлені можливості впливати на кінцеві результати своєї роботи.

Для вертикально-інтегрованих структур обирається варіант складання консолідованого (генерального) бюджету, що об'єднує єдиною формою бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів та витрат, балансовий лист. Це

пояснюється тим, що історично в практиці планування був поширений підхід, який на першому етапі передбачав виділення центрів відповідальності, а на другому – консолідацію бюджетів верхніх рівнів на підставі складених бюджетів центрів фінансової відповідальності. Однак такий підхід ускладнював облік взаємозв'язків між бюджетами по мірі їх подальшої деталізації, що стало неприпустимим для складних організаційних структур, до яких належать вертикально-інтегровані.

В окремих наукових працях мова йде про зведений (основний) бюджет, який інтерпретується як стан основних фінансових показників суб'єкта господарювання на дату закінчення періоду планування [190, с. 415]. Під консолідованим бюджетом можна розуміти узагальнення всіх бюджетів, що використовуються у бюджетній системі вертикально-інтегрованої структури, формальний підсумок процесу бюджетування.

Основними передумовами, що обумовлюють необхідність формування єдиного узагальнюючого документу за результатами бюджетування, є такими:

- 1) наявність консолідованого бюджету дозволяє сформувати системний погляд на фінансові процеси на підприємстві та спростити процес аналізу інформації, що міститься у такому бюджеті;
- 2) наявність зведеного бюджету не вимагає від фінансового керівника спеціальних фахових знань управлінського та фінансового обліку.

Вертикально-інтегровані структури містять значну кількість юридичних осіб, структурних підрозділів, що мають складну структуру розподілу власності та значний обсяг внутрішніх фінансових операцій, що ускладнює складання консолідованого бюджету. Тому кінцевим результатом консолідації повинна стати бюджетна модель, яка охоплює всі основні бізнес-процеси. Для адекватної оцінки фінансового результату окремого напрямку вертикально-інтегрованої структури необхідно консолідувати бюджетні форми дочірніх підприємств, які до неї включаються, а в подальшому – консолідувати бюджети



всіх бізнес-напрямів підприємства, щоб здійснювати ефективний контроль за діяльністю інтеграції в цілому.

В економічній літературі найбільш поширеними є три варіанти такої консолідації:

- 1) формування єдиного консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури у вигляді матриці Моблі;
- 2) складання зведеного бюджету вертикально-інтегрованої структури за допомогою матриці Якобса;
- 3) консолідований аналітичний баланс.

Кожен з перерахованих варіантів має власні переваги та недоліки (табл.3.2.)

Таблиця 3.2.

## Варіанти консолідації бюджетів підприємства\*

<i>№ з/п</i>	<i>Сутність варіанту консолідації</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Єдиний консолідований бюджет вертикально-інтегрованої структури у вигляді матриці Моблі передбачає взаємозв'язок та взаємоузгодженість трьох первинних форм (бюджет руху грошових коштів, бюджет прибутків та збитків, балансний лист)	Наочно відображає взаємозв'язок між основними бюджетними формами та відбиває основні проблеми у фінансово-господарській діяльності підприємства	Не враховує вплив окремих чинників, що впливають на прибуток; дозволяє вимірювати визначити один показник (грошові потоки) для подальшого контролю
2	Зведений бюджет вертикально-інтегрованої структури за допомогою матриці Якобса (аналогічна матриці Моблі, однак більш точно визначає обсяг отриманого прибутку шляхом удосконалення бюджету прибутків та збитків)	Сформований зведений бюджет дозволяє отримати та контролювати три показника (рух грошових потоків, обсяг отриманого прибутку та обсяг повернення коштів; дозволяє врахувати вплив на прибуток прямих податків	Модель не набула такого поширення, як матриця Моблі, з причини її теоретичного характеру

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
3	Консолідований аналітичний баланс дозволяє сформувати баланс власного капіталу з можливістю визначення надлишку або недостатності власних фінансових ресурсів.	Можливість взаємозв'язку всіх форм фінансової звітності	Трудомісткість складання аналітичного балансу, що обумовлюється складанням шахового бухгалтерського балансу й фінансової аналітичної таблиці; такий баланс дозволяє аналізувати поточні фінансові результати підприємства, але його не можна адаптувати до визначення майбутніх фінансових результатів

\*складено автором на підставі [51; 52]

У прикладній діяльності підприємств при формуванні бюджетів найбільшого поширення одержала матриця Моблі, зважаючи на виділені у таблиці переваги та недоліки. Застосування матриці Моблі для вертикально-інтегрованих структур можна обґрунтувати таким чином:

- 1) забезпечення достатності та необхідності бюджетних форм означає оптимальне співвідношення між рівнем деталізації бюджетів та повнотою охоплення визначених у них показників. Це вимагає, щоб бюджети, з одного боку, були мінімальними, але водночас інформативними, що дозволить зменшити витрати на впровадження системи бюджетування;
- 2) наявність складних горизонтальних та вертикальних зв'язків у вертикально-інтегрованій структурі вимагає тісного узгодження сформованих бюджетів як по вертикалі (між материнською компанією та дочірніми та спільними підприємствами), так і по горизонталі (між окремими структурними підрозділами та дочірніми підприємствами). Це реалізується шляхом складання консолідованого бюджету;

3) матриця Моблі дозволяє контролювати рух грошових коштів та визначити показники ефективності фінансово-господарської діяльності вертикально-інтегрованої структури.

Для використання матриці Моблі у бюджетуванні вертикально-інтегрованих структур є необхідним виділити вимоги, яким повинна ця матриця задовольняти:

- 1) матриця Моблі відноситься до форм зведеної управлінської звітності, що дозволяє проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємств в різних аналітичних розрізах (за напрямками діяльності; споживачами, бізнес-процесами тощо);
- 2) інформаційною основою складання матриці Моблі є бухгалтерська та управлінська звітність підприємства, що дозволяє здійснювати оперативний контроль за показниками матриці;
- 3) матриця дозволяє поєднати всі форми фінансової звітності в єдиному консолідованому вигляді;
- 4) інтерпретація даних матриці не вимагає спеціальних фахових знань з бухгалтерського обліку;
- 5) за формою є додатком до офіційної фінансової звітності, що дозволяє одержати деякі показники в певному аналітичному розрізі;
- 6) показники матриці Моблі є підставою для прийняття фінансових рішень керівниками підприємства;
- 7) відображає динаміку руху грошових коштів, майна, капіталу.

Якщо дослідити можливість застосування матриці Моблі для вертикально-інтегрованих структур, слід виділити такі етапи її впровадження:

- 1) формування операційних бюджетів вертикально-інтегрованої структури, що передбачає отримання релевантної для центрів фінансової відповідальності інформації в окремих аналітичних розрізах;

- 2) складання основних фінансових бюджетів на підставі попередньо складених операційних (бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів та витрат, балансовий лист );
- 3) консолідація фінансових бюджетів за допомогою матриці Моблі.

При цьому слід зазначити, що на практиці формування бюджетів залежить від виду інтегрованої структури (вертикальна, горизонтальна або диверсифікована структура ) (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Особливості впровадження моделі бюджетування у інтегровані структури в залежності від виду інтеграції\***

<i>№ з/п</i>	<i>Вид інтеграції</i>	<i>Особливості впровадження моделі бюджетування</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Горизонтальна інтеграція (об'єднання однорідних напрямів діяльності )	Філіальні структури, якими управляє головна компанія, обумовлюють встановлення ЦФВ на рівні управління філіями
2	Вертикальна інтеграція (об'єднання підприємств однією технологічною ланкою )	Бюджетна модель повинна охоплювати всі компанії вертикально-інтегрованої структури, що визначає необхідність чіткої формалізації механізму взаємодії дочірніх компаній між собою та материнської компанією, оптимізувати оргструктуру та документообіг. Структуру бюджетної системи доцільно формувати в розрізі бізнес-процесів компанії
3	Диверсифіковані вертикально-інтегровані структури	Структуру бюджетної системи доцільно формувати в розрізі покупців (замовників) продукції компанії (через диверсифікований попит) та в розрізі бізнес-платформ

\*складено автором

НАК «Нафтогаз» відноситься до диверсифікованих вертикально-інтегрованих структур, що підтверджується тим фактом, що сьогодні розробляється план сталої довгострокової трансформації цієї нафтогазової компанії, яка забезпечує енергетичну незалежність через збільшення видобутку та диверсифікований попит на транзит газу, у компанію-постачальника сталої енергії з мінімальним впливом на довкілля та клімат. Логіка впровадження системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах за допомогою використання матриці Моблі представлена на рис. 3.1.

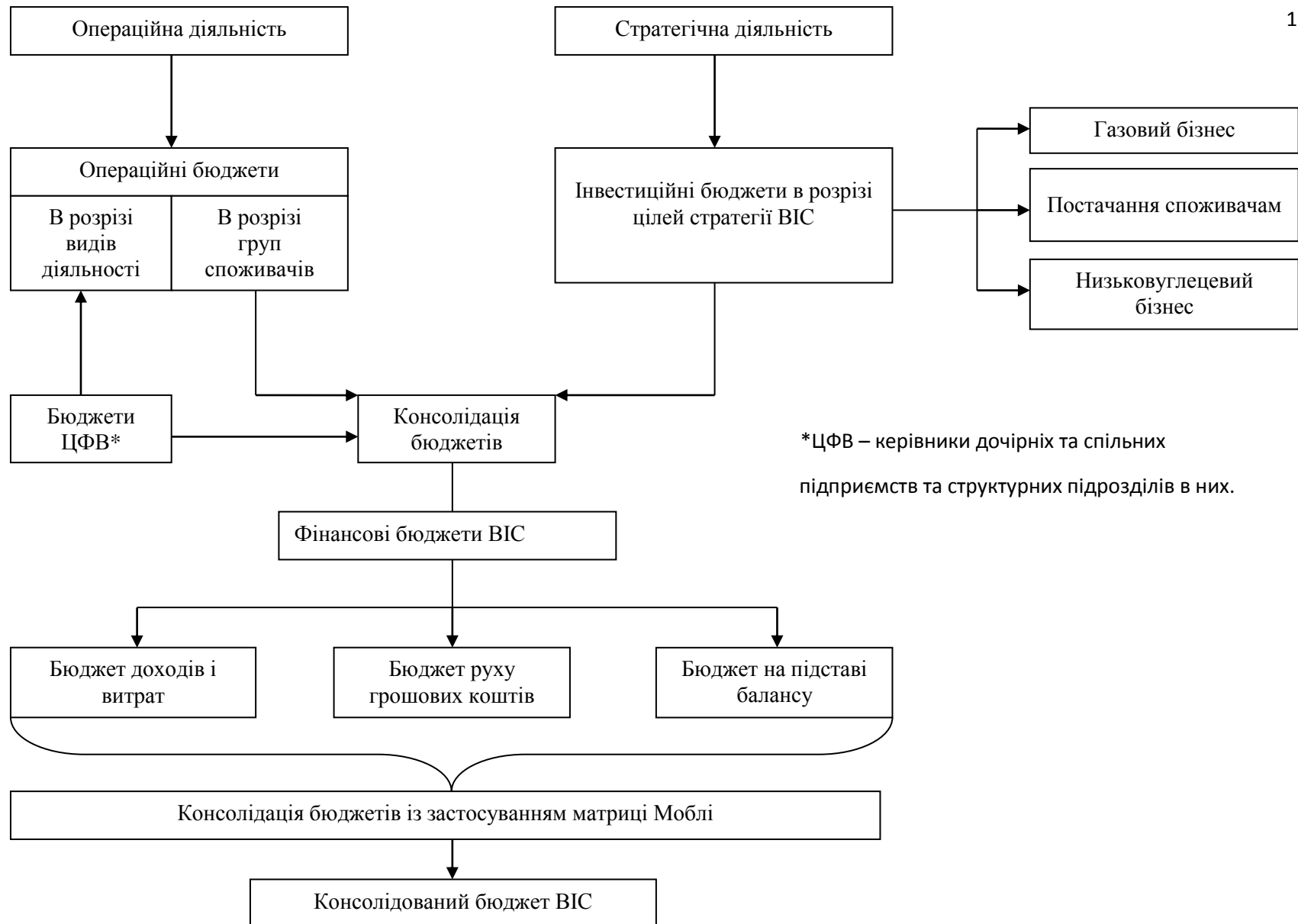


Рис.3.1. Порядок формування консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі (на прикладі НАК «Нафтогаз»)\*

\*складено автором

Досить важливим етапом впровадження системи бюджетування є формування операційних бюджетів, які в подальшому є основою складання трьох фінансових бюджетних форм. З метою деталізації показників, які включаються до основних бюджетів, складають операційні бюджети, до яких належать бюджети реалізації, бюджети виробництва, бюджети закупівель, інвестиційні бюджети тощо.

Оскільки для вертикально-інтегрованих структур є важливою їх стратегічна спрямованість, то необхідно операційні бюджети доповнити інвестиційним бюджетом, які дозволяють визначити джерела фінансових ресурсів та напрями їх витрачання у довгостроковій перспективі. Через формування та виконання інвестиційних бюджетів можна зробити висновок про розвиток підприємства. Є доцільним інвестиційні бюджети складати відповідно до існуючих проектів розвитку вертикально-інтегрованої структури та пов'язувати з її стратегічними цілями.

Як раніше зазначалось, згідно з Стратегією розвитку НАК «Нафтогаз» на 2021 рік компанія визначила пріоритетними три конкретні бізнес-платформи – «Газовий бізнес», «Постачання кінцевим споживачам» та «Низьковуглецеві бізнеси», які при поєднанні формують синергетичний ефект. Тому є доречним сформуванню три інвестиційні бюджети в залежності від цих бізнес-платформ (табл. 3.4.)

Таблиця 3.4.

Напрями робіт в межах розвитку стратегічних бізнес-платформ\*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування стратегічної бізнес-платформи</i>	<i>Напрями робіт в межах розвитку стратегічних бізнес-платформ</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Газовий бізнес	1) Здійснення пошуково-розвідувальних робіт та розробку нових можливостей зростання в сегменті розвідки та видобування; 2) підвищення ефективності витрат та використання капіталу; 3) розвиток трейдингового потенціалу в межах бізнес-платформи.
2	Постачання кінцевим споживачам	1) Створення низьковитратної моделі бізнесу постачання роздрібним споживачам; 2) залучення 2-4 млн. споживачів; 3) заходи, спрямовані на розвиток сегменту постачання тепла.

Продовження таблиці 3.4		
1	2	3
3	Низьковуглецеві бізнеси	1) Досягнення мети вуглецевої нейтральності до 2040 р.; 2) розвиток портфелю нових енергетичних бізнесі (включаючи виробництво водню, біопалива та уловлювання, використання та зберігання вуглецю.

\*складено на підставі Стратегії розвитку НАК «Нафтогаз» [148]

Важливість складання інвестиційних бюджетів пояснюється тим, що при неврахуванні витрат на їх реалізацію можливе скорочення доходів від основної операційної діяльності, збільшення розмірів кредиторської заборгованості. Тому при формуванні інвестиційних бюджетів є важливим оцінити співвідношення стартових витрат та зовнішніх джерел їх фінансування. Можна запропонувати такі етапи складання та реалізації інвестиційних бюджетів:

- 1) деталізація всіх необхідних витрат на період дії інвестиційного проекту;
- 2) оцінка стартових витрат;
- 3) визначення джерел фінансування бюджету (окремо власних та залучених);
- 4) виявлення структурних підрозділів та ЦФВ, які реалізують такий інвестиційний проект;
- 5) коригування інвестиційного бюджету ЦФВ структурних підрозділів та спрямування відкоригованого бюджету бюджетному комітету на затвердження.

Через складання операційних бюджетів реалізується поточна діяльність вертикально-інтегрованих структур. Одержавши складені поточні бюджети та інвестиційний бюджет, складаються фінансові бюджети, які підлягають подальшій консолідації.

Адаптувавши наведені етапи бюджетування до специфіки НАК «Нафтогаз України», відзначимо необхідність формування бюджетних форм в залежності від алокації ресурсів компанії за сегментами в межах створеної операційної моделі.

Важливим елементом нашої системи бюджетування є виокремлення центрів фінансової відповідальності, що пояснюється підвищенням значення персоніфікованої відповідальності як на рівні окремих юридичних осіб, що формують вертикально-інтегровану структуру, так і на рівні окремих структурних підрозділів. В попередніх розділах дисертаційної роботи нами визначено, що до таких центрів відносяться керівник підприємства та керівники окремих структурних підрозділів (дивізіонів). Під бізнес-дивізіоном слід розуміти сукупність підприємств, окремих структурних та/або відокремлених підрозділів компанії та/або юридичних осіб, які належать до окремого напрямку діяльності. Працівники бізнес-дивізіонів функціонально підпорядковуються директору дивізіону. Формування бізнес-дивізіонів відповідає матричній структурі управління в НАК «Нафтогаз». Ефективна робота бізнес-дивізіонів забезпечується тим фактом, що керівник вертикально-інтегрованої структури призначає керівників бізнес-дивізіонів, визначає ключові показники їх діяльності як центрів фінансової відповідальності, однак не втручається в їх оперативну роботу. На НАК «Нафтогаз» було попередньо виділено функціональні бізнес-дивізіони («Розвідка та видобування», «Нафта», «Трейдинг», «Роздрібний бізнес», «Нова енергія», «Теплоенергетика») та додатково – забезпечувальні, що виконують наскрізні корпоративні функції. Логічним є для забезпечувальних дивізіонів формувати бюджети, які включають виключно витрати на їх утримання. Для функціональних бізнес-дивізіонів бюджети формуватимуться за балансовим принципом, включаючи доходну та витратну частини.

Раніше стверджувалось, що формування бюджетів за видами бізнесу (активності) є першим етапом при постановці мультибюджетного управління, метою якого є одержання аналітичних даних в розрізі фінансової структури бізнесу, продуктів, регіональних ринків, клієнтів тощо. Сутність сучасних трансформаційних процесів системи управління Нафтогазу та відповідно системи бюджетування полягає у формуванні нової організаційної структури,



яка спрямована на взаємодію між працівниками групи, та запровадженні досконалої та прозорої системи індивідуальної відповідальності за досягнуті результати. На наш погляд, важливою проблемою такої трансформації є надання операційних повноважень керівникам сформованих бізнес-дивізіонів без надання ним юридичної відповідальності як функціональних керівників. В контексті вирішення такої ситуації та створення досконалої системи бюджетування запропоновано надати юридичні повноваження прийняття рішень керівникам дочірніх, спільних підприємств, що формують структуру НАК «Нафтогаз», що надає можливість вважати їх центрами фінансової відповідальності. При існуючій організаційній моделі підприємства матимемо дублювання повноважень різними суб'єктами прийняття фінансових рішень. Наприклад, дивізіон АТ "Укрспецтрансгаз" включено до бізнес-дивізіону «Нафта», що передбачає звітування цього підприємства перед керівником бізнес-дивізіону, що є юридично недоцільним. Крім того, слід враховувати, що діяльність підприємства «Укрспецтрансгаз" розподіляється по горизонталі ще між двома бізнес-дивізіонами. До запровадження нової трансформаційної операційної моделі "Укрспецтрансгаз" проводив самостійну господарську діяльність та складало звіт НАК «Нафтогазу», що є акціонером. Додатково НАК "Нафтогаз" запропонував змінити статут компанії з метою введення поняття «інститут повірених від «Нафтогазу» (керівників дивізіонів) із безпосередніми юридичними функціями прямого управління іншими юридичними особами", однак така новація пропозиція входить у протиріччя з ЗУ «Про акціонерні товариства».

Тому введення бізнес-дивізіонів ускладнює процес бюджетування, звітування та контролю на НАК «Нафтогаз». Тобто, центрами фінансової відповідальності будемо вважати керівників дочірніх та спільних підприємств, які формують організаційну структуру Нафтогаза. На таких підприємствах можна відокремити власні центри фінансової відповідальності (структурні підрозділи), що призначені керівниками дочірніх та спільних підприємств.

При складанні операційних бюджетів на НАК «Нафтогаз» є доцільною орієнтація на споживача (замовника), що відповідає стратегічній меті діяльності компанії, яка зазнала трансформації (перехід від орієнтації на максимальні обсяги видобутку та реалізації до орієнтації на підвищення якості та задоволення попиту споживачів, що відповідає вищезазначеним концепціям загальної системи менеджменту якості та концепції стратегічних перетворень. Тому нами запропоновано здійснити формування бюджетів в розрізі виділених споживачів. Для повноцінного запровадження системи бюджетування нами запропоновано виділити такі групи споживачів продукції компанії «Нафтогаз України:

I група – виробництво, імпорт та продаж регіональним газопостачальним підприємствам – для задоволення потреб населення;

II група – виробництво, імпорт та постачання теплогенеруючим підприємствам – для задоволення потреб населення;

III група – виробництво, імпорт та постачання іншим споживачам;

IV група – імпорт та постачання іншим споживачам та продаж супутньої сировини.

Для складання бюджетів є важливим, що кожна група споживачів має власні економічні показники (характеристика кінцевого продукту, що надається споживачеві, рівень кредитного ризику тощо). З одного боку, це дозволяє врахувати інтереси різних категорій користувачів, з іншого – висуває підвищені вимоги до кадрового, інформаційного й методичного забезпечення бюджетного управління.

Після формування інвестиційних бюджетів, операційних бюджетів, орієнтованих на задоволення споживачів, фінансових бюджетів відбувається процес консолідації на підставі використання матриці Моблі. Структура матриці Моблі містить 5 стовпців та 11 й більше рядків, кількість яких залежить від запитів керівників на отримання більш або менш деталізованої фінансової інформації (табл.3.5).

Таблиця 3.5.

Приклад формування консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури за допомогою матриці Моблі\*

№ з/п	Рахунки балансу на початок планового періоду	Регулювання рахунків балансу	Бюджет прибутків та збитків	Регулювання	Бюджет руху грошових коштів	Дія	Рахунки балансу на кінець планового періоду
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>АКТИВИ</b>							
1	Грошові кошти (р. 1165)			+	Рух грошових коштів (р. 3400 ф.3)	=	Грошові кошти (р. 1165)
2	Дебіторська заборгованість (сума рядків з 1125 по 1155 (без 1136))	+	Обсяг продажу (р.2000 ф.2)	-	Надходження коштів (3000+р. 3190)	=	Дебіторська заборгованість (сума рядків з 1125 по 1155 (без 1136))
3	Запаси (р. 1100)	+	Собівартість (р.2050 ф.2)	-	Витрати виробництва	=	Запаси (р. 1100)
4	Інші оборотні активи (р. 1190)	-	Амортизація (р.2515 ф. 2)	+	Передплата	=	Інші оборотні активи (р. 1190)
5	Вартість необоротного капіталу (р.1001+ р.1011)			+	Інвестиції	=	Вартість необоротного капіталу (р.1001+ р.1011)
6	Амортизаційні відрахування (р.1002+р.1012)	+	Амортизація (р.2515 ф. 2)			=	Амортизаційні відрахування (р.1002+р.1012)

Продовження таблиці 3.5							
1	2	3	4	5	6	7	8
7	Залишкова вартість основного капіталу (п.5-п. 6)					=	Залишкова вартість основного капіталу (п.5-п. 6)
11	Заборгованість (зобов'язання) (р.1595+р.1695+р.1700)			+,-	Отримання погашення позик	=	Заборгованість (зобов'язання) (р.1595+р.1695+р.1700)
12	Інші поточні зобов'язання (р. 1690)	+	Інші витрати (р. 2270)	-	Повернені надходження	=	Інші поточні зобов'язання (р. 1690)
13	Зареєстрований капітал (р. 1400)			+,-	Зміна зареєстрованого капіталу	=	Зареєстрований капітал (р. 1400)
14	Нерозподілений прибуток (р. 1420)	+	Чистий прибуток (р. 2350)	-	Дивіденди	=	Нерозподілений прибуток (р. 1420)
15	Загальна сума зобов'язань (п.9+п.10+п.11+п.13+п. 14)					=	Загальна сума зобов'язань (п.9+п.10+п.11+п.13+п.14)

\*адаптовано до вертикально-інтегрованих структур на підставі [51]

До одного із завдань консолідації бюджетів за допомогою матриці Моблі належить оптимізація фінансових показників. При регулюванні балансових рахунків у матриці Моблі необхідно виконувати такі правила (табл. 3.6.)

Таблиця 3.6.

## Правила регулювання балансових статей у матриці Моблі\*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування статті у матричній структурі Моблі</i>	<i>Правила регулювання балансових статей матриці Моблі</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Дебіторська заборгованість	Слід не припускати виникнення сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості, яка погіршує фінансовий стан підприємства
2	Запаси	Слід застосовувати систему визначення оптимальної величини запасів на підприємства (нормування), щоб, з одного боку, не припустити наявності понаднормованих запасів та, з іншого, забезпечити ритмічність господарської діяльності.
3	Необоротний капітал	Збільшення суми необоротного капіталу (основних засобів виробничого призначення) є позитивною динамікою, що свідчить про інноваційне спрямування господарської діяльності підприємства. Водночас не слід допускати надмірного зростання суми невиробничих основних засобів.
4	Інші довгострокові активи	При інвестуванні у інші підприємства рентабельність власного капіталу повинна перевищувати рентабельність залученого капіталу.
5	Кредиторська заборгованість	Слід налагодити ефективну систему управління кредиторською заборгованістю (не допускати простроченої кредиторської заборгованості за поточними та довгостроковим зобов'язаннями підприємства)
6	Чистий прибуток	При встановленні чистого прибутку в якості основного бюджетного показника вертикально-інтегрованої структури необхідно здійснити оптимізацію всіх інших фінансових показників.

\*складено автором

Таким чином, нами запропоновано порядок формування консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі (передбачає взаємозв'язок та взаємоузгодженість трьох первинних форм - бюджету грошових коштів, бюджету прибутків та збитків, балансового листа), яка надає можливість сформувати інформаційне забезпечення для центрів фінансової відповідальності, що відображає системний погляд на фінансові

процеси на підприємстві та спрощує процес аналізу інформації консолідованого бюджету.

### **3.2. Удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах**

Важливим етапом аналізу впровадженої системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах є оцінка її ефективності, що потребує розробки методичного підходу для таких цілей. Результати оцінки ефективності бюджетування є основою для подальшої розробки стратегії розвитку підприємства.

Прикладна складність вибору такого методичного підходу пов'язано з кількома причинами:

- 1) поняття ефективності бюджетування у фінансово-економічній літературі є неоднозначним;
- 2) специфіка вертикально-інтегрованих структур ускладнює адаптацію існуючих методичних підходів оцінки ефективності бюджетування, зважаючи на особливості організаційної структури та специфіки господарювання таких підприємств;
- 3) показники, запропоновані у більшості методик оцінки ефективності бюджетування, потребують додаткового обґрунтування при застосуванні у вертикально-інтегрованих структурах;
- 4) теза про необхідність впровадження індивідуальної моделі бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах пояснює неможливість сліпого копіювання існуючих вітчизняних та закордонних методик.

Наявність таких причин обумовлює пошук та обґрунтування нового методичного підходу до бюджетування вертикально-інтегрованих структур, зважаючи на раніше запропоновану інноваційну методологію, покладену в основу формування індивідуальної моделі бюджетування.

Поняття ефективності бюджетування є неусталеним у фінансовій літературі, що потребує його уточнення. У теорії ефективності існують два основні підходи до оцінювання економічної ефективності в цілому – ресурсний та затратний. Показник економічної ефективності можна виразити такою формулою:

$$\text{Економічна ефективність} = \frac{\text{Економічний ефект}}{\text{Ресурси чи затрати}} \quad (3.1)$$

Автор в ряді показників ефективності розглядає коефіцієнти рентабельності (доходності), які, з одного боку, представляють собою частковий випадок показників ефективності, коли в якості показника ефекту в чисельнику дроби береться прибуток, а в знаменнику – величина ресурсів чи затрат.

Водночас при застосуванні поняття «ефективність» до бюджетування, слід пам'ятати, що під ефективністю бюджетування розуміється досягнення такого позитивного результату, який є наслідком здійснення цього процесу.

Ефективність системи бюджетування можна досліджувати як сукупність критеріїв оцінки щодо забезпечення максимального повного та своєчасного досягнення цілей впровадження та функціонування системи бюджетування шляхом раціоналізації організаційної, методологічної, технічної складових управління ресурсами та фінансовими потоками корпорації з метою виконання договірних зобов'язань, проведення розрахунків та підвищення ефективності функціонування корпорації як суб'єкта господарювання.

Існує альтернативний підхід щодо визначення ефективності бюджетування в контексті видів фінансових бюджетів, які при цьому складаються (бюджет грошових коштів, прогнозний баланс, звіт про фінансові результати). Для оцінки ефективності бюджетування застосовують такі критерії: 1) показник прибутковості товарообігу (для оцінки впливу факторів на ефективність прогнозного звіту про фінансові результати); 2) показник прибутковості коштів (для оцінки впливу факторів на ефективність виконання

бюджету руху грошових коштів); 3) показник прибутковості капіталу (для оцінки впливу факторів на ефективність прогнозного балансу). В подальшому угруповання підприємств за обраними критеріальними показниками здійснюється на основі кластерного аналізу.

Досліджуючи питання ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі, часто її пов'язують з особливостями організаційної структури підприємства. Це обгрунтовується тим, що основна особливість бюджетування у компаніях холдингового типу полягає в тому, що підприємства, структурні підрозділи, які входять до їх складу, є незалежними самостійними утвореннями, спільне функціонування яких повинно приносити більший ефект, ніж одиничне їх функціонування. Тобто, повинна виконуватись нерівність:

$$E_{\text{віс}} > \sum_{i=1}^n E_i \quad (3.2)$$

де  $n$  - кількість компаній, що входять до складу вертикально-інтегрованої структури;

$E_{\text{віс}}$  - ефект від впровадження бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі;

$E_i$  - ефект від впровадження бюджетування в  $i$ -ту компанію (структурний підрозділ), що входить до вертикально-інтегрованої структури.

Така позиція, на наш погляд, пов'язана з існуванням низки синергетичних ефектів у такого роду структурах, вплив яких досліджується і щодо окремих процесів (зокрема, процесу бюджетування) на підприємствах. Адаптуючи поняття синергетичних ефектів до бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах, можна виділити такі з них (табл.3.7).



Таблиця 3.7.

Види синергетичних ефектів від впровадження системи бюджетування у  
вертикально-інтегрованих структурах\*

<i>№ з/п</i>	<i>Вид синергетичного ефекту від впровадження бюджетування</i>	<i>Його прояв у вертикально-інтегрованих структурах</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Фінансова синергія	Полягає у оптимізації фінансових процесів, ефективному розподілі фінансових ресурсів між структурними підрозділами, дочірніми підприємствами, що формує більший ефект (зростання вартості підприємства), на відміну від відокремленого функціонування таких суб'єктів
2	Синергія внутрішніх бізнес-процесів	Виникає за рахунок економії виробничих, технологічних, кадрових ресурсів, спільного використання систем, інтеграції вартісної ланки.
3	Синергія клієнтська	Виникає за рахунок використання загальної клієнтської бази в процесі реалізації продукції, впровадження єдиної системи загальної якості товарів та послуг в однорідних дочірніх підприємствах або підрозділах
4	Синергія навчання та зростання	Виникає як результат використання загальних компетентностей для розвитку організаційного, людського та інформаційного капіталу.

\*складено автором

Виникнення таких синергетичних ефектів надає підставу пов'язати показники оцінки ефективності бюджетування із застосуванням раніше запропонованої системи збалансованих показників.

Зважаючи на запропоновану нами індивідуальну модель бюджетування вертикально-інтегрованої структури, є логічним передбачити, що в якості результативного показника, що свідчить про ефективність впровадження бюджетування, свідчить позитивна динаміка прибутку вертикально-інтегрованої структури. У таких інтеграціях власника (керівника) цікавить сумарна величина одержаного прибутку компанії, а не прибутки в розрізі кожної дочірньої компанії чи філії. Це означає, що ефективність бюджетування буде визначатись такими критеріями:

1) ефективністю використання вільних фінансових ресурсів за рахунок їх оптимального співвідношення між дочірніми компаніями, філіями, іншими структурними одиницями;

2) економією витрат на залучення додаткових фінансових ресурсів;

3) оптимізацією податкових платежів.

У варіанті методики, зазначеній нижче, до наведених критеріїв додаються (табл. 3.8)

Таблиця 3.8.

Критерії ефективності впровадження процесу бюджетування в системі управління фінансами вертикально-інтегрованої структури (на прикладі холдингу)\*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування критерію ефективності</i>	<i>Зміст критерію</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Оптимальний рух грошових коштів в холдингу за рахунок:	
	а) підвищення ефективності використання вільних фінансових ресурсів шляхом їх перерозподілу між дочірніми підприємствами, філіями, структурними одиницями	Перерозподіл фінансових ресурсів між дочірніми підприємствами, філіями, структурними одиницями
	б) оптимізація податкових платежів	Перерозподіл фінансових ресурсів у холдингу з метою оптимізації податкових платежів за рахунок наявності збиткових підприємств
	в) економія витрат на залучення додаткових фінансових ресурсів	Економія на сплаті відсотків порівняно з банківським відсотком
2	Отримання своєчасної інформації про виконання бюджету холдингу за рахунок:	
	а) дієвого контролю за виконанням бюджету дочірнього підприємства, філії, структурної одиниці	Аналіз бюджетних відхилень й оцінка причин їх виникнення в розрізі дочірнього підприємства, філії, структурної одиниці
	б) дієвого контролю за виконанням консолідованого бюджету холдингу	Аналіз бюджетних відхилень й оцінка причин їх виникнення по холдингу в цілому

\*складено автором

Математична інтерпретація ефекту бюджетування на підставі запропонованих критеріїв є такою:

$$0 < \text{ЕБ} < 1$$

$$(3.3)$$

$$0 < \text{ОГК} < 1 \quad (3.4)$$

$$0 < I < 1 \quad (3.5)$$

$$\text{ЕБ} = \text{ОГК} \times I \quad (3.6)$$

де ЕБ – ефект бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі;

ОГК – оптимізація руху грошових коштів у холдингу;

I – одержання своєчасної інформації про виконання бюджету.

В наведеній методиці виконання всіх критеріїв надає можливість одержати максимальний ефект від впровадження бюджетування, що відповідає коефіцієнту 1.

Незважаючи на ґрунтовність наведеної методики, в ній не уточнено показники або критерії, за якими визначається оптимальність руху грошових коштів у вертикально-інтегрованій структурі; додаткового пояснення потребує критерій одержання інформації про виконання бюджетів; обґрунтування потребує формула для визначення ефекту бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі.

В цілому напрями підвищення ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах є такими:

1) забезпечення подвійної інтеграції, що передбачає внутрішню та зовнішню інтеграцію фінансових процесів, що відбуваються на підприємстві. Внутрішня інтеграція полягає у скоординованості дій окремих структурних одиниць компанії, що породжує внутрішній синергетичний ефект. Зовнішня – у формуванні наскрізної системи бюджетування, в тому числі створенні консолідованого бюджету;

2) автоматизація процесу бюджетування, що передбачає створення єдиної інформаційної бази для бюджетування;

3) підвищення ефективності внутрішнього контролю за наявністю відхилень у бюджетах структурних одиниць та вертикально-інтегрованої структури в цілому (передбачається впровадження дворівневої системи внутрішнього фінансового контролю: на рівні структурних одиниць; на рівні материнської компанії).

Додатково оцінка ефективності бюджетування вертикально-інтегрованої корпорації може бати побудована на підставі системи критеріїв оцінки забезпечення максимально повного та своєчасного досягнення поставлених цілей системи бюджетування за допомогою раціоналізації організаційної, методологічної, технічної складової управління ресурсами та фінансовими потоками корпорації з метою виконання договірних зобов'язань, проведення розрахунків та підвищення ефективності функціонування корпорації. господарюючого суб'єкта. Однак в такому розумінні оцінюється результативність, а не ефективність впровадження системи бюджетування у вертикальних структурах. В межах такої методики розроблено систему оціночних індикаторів якісного та кількісного характеру, яка диференційована в розрізі груп зацікавлених осіб (акціонерів, менеджменту, покупців, працівників корпорації).

Однак стандартні методики оцінки ефективності впровадження системи бюджетування не дозволяють її об'єктивно оцінити, оскільки необхідно враховувати всі особливості господарюючого суб'єкта. Вважаємо, що при оцінці ефективності управлінської діяльності слід враховувати не окремі кількісні або інші показники, а підходити до цього питання комплексно, з урахуванням економічного та соціального ефекту.

Це особливо актуально в межах створення та використання індивідуальних моделей бюджетування, адаптованих до специфіки конкретних підприємств. Автором виділено такі етапи оцінювання економічної ефективності впровадження системи бюджетування (табл. 3.9)

Таблиця 3.9.

Етапи оцінювання економічної ефективності впровадження системи бюджетування\*

<i>Етап</i>	<i>Найменування етапу</i>	<i>Авторський коментар</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Локалізація ефекту бюджетування	Етап є достатньо трудомістким при застосуванні до специфіки вертикально-інтегрованих підприємств, що обумовлено складністю організаційної структури та бізнес-процесів таких підприємств

Продовження таблиці 3.9		
1	2	3
2	Формування переліку позитивних та негативних чинників, що можна пов'язати з впровадженням системи бюджетування	Складно виявити причинно-наслідковий взаємозв'язок між дією позитивного чи негативного чинника та фактом впровадження системи бюджетування на підприємстві
3	Якісний аналіз виділених чинників	Високі вимоги до фахівців, що здійснюють якісний аналіз таких чинників шляхом застосування професійного судження (постає питання вибору методики застосування професійного судження, що потребує вибору експертів, постановка перед ними завдань оцінки чинників, порядок формування середньої експертної оцінки тощо).
4	Ідентифікація чинників, які можуть мати кількісний вираз	Є доцільним пов'язати виділені чинники з величиною одержаного прибутку як результату діяльності підприємства, так і з економією витрат
5	Кількісна оцінка визначених на попередньому етапі чинників	Позитивний ефект від впровадження бюджетування формується, як правило, під впливом чинника додатково отриманого прибутку (в результаті впровадження системи бюджетів) та чинника економії витрат.
6	Екстраполяція впливу виділених чинників на майбутній період	Складність реалізації цього етапу у вертикально-інтегрованих структурах полягає у визначенні імовірності факту продовження або припинення впливу виділеного чинника у майбутньому плановому році.
7	Оцінка витрат на впровадження системи бюджетування (з розподілом по роках)	Реалізація такого етапу у вертикально-інтегрованих структурах передбачає формування інформаційної бази про накладні витрати протягом періоду до моменту впровадження системи бюджетування та після такого впровадження в розрізі центрів фінансової відповідальності
8	Вибір ставки дисконтування	
9	Дисконтування грошових потоків, визначення показників ефективності проекту	Показник економічної ефективності визначається як різниця між прогнозованими та фактичними витратами (прибутком) за період, наступний за період впровадження системи бюджетування.

\*складено на підставі методики А.Ткаченко [165]

Заслужує на увагу методика визначення ефективності бюджетування на підприємствах, що включає два напрями: 1) оцінка ефективності розроблених бюджетів (операційних та фінансових); 2) аналіз організації процесу бюджетування (тобто визначення доцільності впровадження системи бюджетування саме такої конфігурації у вертикально-інтегрованій структурі).

В межах першого напрямку розробляється система фінансових показників (для операційних бюджетів – це показники рентабельності, обсягу виробництва, операційних витрат; для фінансових бюджетів – показники фінансової стійкості, прибутковості, ліквідності тощо). В межах другого напрямку використовуються показники часу на впровадження системи бюджетування, частка їх заробітної плати у фонді оплати праці тощо. Додатково оцінюється виконання складених бюджетів для визначення доцільності таких витрат.

Досліджуючи питання ефективності бюджетування, слід також розглянути методику, в межах якої здійснюється порівняння фактичних показників бюджету з плановими, що дозволяє визначити індекс якості системи бюджетування, який розраховується таким чином:

$$VI = \sum_{i=0}^n \frac{V_{fi} - V_{pi}}{V_{pi}} \quad (3.7)$$

де VI- індекс якості системи бюджетування;

V<sub>fi</sub>- фактичне значення і-го бюджетного показника, тис. грн.;

V<sub>pi</sub>- планове значення і-го бюджетного показника, тис. грн..

Наведена методика за змістовним навантаженням відповідає визначенню ефективності бюджетування на підставі виявлення відхилень. Розрахований показник доповнюється ще одним: показником адекватності (адаптивності) системи бюджетування, зміст якого – оцінити відповідність системи бюджетування умовам (факторам) зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Розраховується за формулою:

$$K_{адб} = \frac{\sum_{i=1}^n R_{fi}}{NA} \quad (3.8)$$

де K<sub>адб</sub> – коефіцієнт адекватності (адаптивності) системи бюджетування;

R<sub>fi</sub> – фактична оцінка планування і-го операційного бюджету, виставлена залученим експертом, в балах;

A - максимально припустима оцінка бюджету, у балах (A=10);

$N$  – кількість експертів, залучених до визначення ефективності системи бюджетування.

Інтегральний показник ефективності бюджетування розраховується за формулою:

$$I_e = \sum_{j=1}^n B_j * V_j \quad (3.9)$$

де  $B_j$  - бал  $j$  – того показника оцінки ефективності бюджетування;

$V_j$  - вага  $j$  - того показника оцінки ефективності бюджетування.

Для уточнення групи та ваги вищенаведених значень показників автором запропоновано використовувати таку таблицю (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Показники оцінки ефективності бюджетування на підприємствах та запропоновані їх вагові значення\*

Показник	Кількість балів		Розрахункова кількість балів
	від	до	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Час на підготовку бюджетів			
Якість системи бюджетування			
Коефіцієнт адекватності системи бюджетування			

Незважаючи на наскрізний характер методики, існує низька недоліків, що ускладнює її застосування на підприємствах з вертикально-інтегрованою структурою. До них належать: суб'єктивність запропонованої методики, оскільки в процесі її застосування використовується професійне судження експертів; в методиці надмірно деталізовано бюджетні статті; методика виключає оцінку ефективності руху грошових коштів.

У фінансовій літературі також є поширеним науковий підхід до визначення ефективності бюджетування, який відокремлює оцінку ефективності бюджетування як управління бюджетами та оцінку ефективності бюджетування як процесу. Для оцінювання ефективності виконання бюджетів

застосовуються методи кількісного аналізу; для ефективності бюджетування як процесу – методи якісного аналізу. В якості кількісних показників для проведення оцінки ефективності виконання бюджетів застосовуються показники прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності тощо. Їх перелік формується в залежності від сформованих стратегічних та оперативних цілей підприємства, з врахуванням специфіки його діяльності.

До методів якісного аналізу можна віднести метод експертної оцінки, метод Дельфі, метод нечітких множин тощо. Незважаючи на переваги такої методики оцінювання ефективності бюджетування (простота застосування; точність визначення ефективності бюджетування в частині застосування кількісних показників) додаткового обґрунтування потребує вибір кількісних показників для оцінки ефективності бюджетування. Крім того, має місце суб'єктивність методики в частині застосування якісних методів оцінки.

Узагальнення переваг та недоліків існуючих методик оцінки ефективності бюджетування на підприємствах представлено в табл. 3.11.



Таблиця 3.11

## Переваги та недоліки методик оцінки ефективності бюджетування на підприємствах

<i>Найменування методики оцінки ефективності бюджетування</i>	<i>Сутність методики оцінки ефективності бюджетування</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Можливість адаптації методики до вертикально-інтегрованих структур</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Методика оцінки ефективності бюджетування на підставі індексу якості системи бюджетування	Оцінка ефективності бюджетування на підставі індексу якості системи бюджетування, коефіцієнту адекватності (адаптивності) системи бюджетування; інтегрального показника ефективності бюджетування	Комплексний та наскрізний характер; визначення інтегрального показника, що усуває різноспрямованість показників ефективності	Суб'єктивність методики, оскільки в процесі її застосування використовується професійне судження експертів; в методиці надмірно деталізовано бюджетні статті; методика виключає оцінку ефективності руху грошових коштів	Неможливість оцінки ефективності руху грошових коштів при застосуванні цієї методики виключає можливість її адаптації до вертикально-інтегрованих структур.
Методика оцінки ефективності бюджетування як управління бюджетами та як процесу	Для оцінювання ефективності виконання бюджетів застосовуються методи кількісного аналізу; для ефективності бюджетування як процесу – методи якісного аналізу.	Простота застосування; точність визначення ефективності бюджетування в частині застосування кількісних показників	Суб'єктивність в контексті оцінювання ефективності бюджетування в контексті якісних показників.	Є доцільною для застосування за умови чіткої ідентифікації кількісних показників для оцінки ефективності бюджетування та при наявності висококваліфікованих експертів для проведення якісної оцінки.

Продовження таблиці 3.11				
1	2	3	4	5
Методика оцінки ефективності бюджетування в розрізі видів фінансових бюджетів	Для оцінки їх ефективності авторами обрано такі критерії: 1) показник прибутковості; 2) показник прибутковості коштів; 3) показник прибутковості капіталу Угруповання підприємств за обраними критеріальними показниками здійснюємо на основі кластерного аналізу.	Використання кластерного аналізу, що є багатомірною статистичною процедурою, яка використовується для вирішення широкого спектру задач	1) Неповнота оцінки, оскільки містить не включає аналіз ефективності бюджетування в розрізі формування та реалізації операційних бюджетів; 2) можливість використання виключно для торгових підприємств.	Є спрощеним варіантом оцінки ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах, оскільки орієнтовано на торгіві підприємства.
Методика оцінки ефективності бюджетування, яка включає якісні та кількісні показники з орієнтацією на групи зацікавлених користувачів системи бюджетування.	Модель оцінки ефективності системи бюджетування, на підставі визначення шкали оцінок індикаторів (якісних та кількісних) та графічного методу їх інтерпретації з орієнтацією на групи зацікавлених користувачів (акціонери та інвестори, вищий менеджмент, покупці та замовники, працівники корпорації);	Врахування інтересів зацікавлених користувачів результатами аналізу ефективності бюджетування.	1) складність методики оцінки ефективності бюджетування; 2) суб'єктивність висновків при застосуванні якісних показників	Є можливість використання цієї методики за умови адаптації її до специфіки вертикально-інтегрованих структур
Методика оцінки ефективності на підставі оцінки грошового потоку та ступеня виконання бюджету	Оцінка ефективності бюджетування на підставі оптимізації руху грошових та забезпечення своєчасності інформації про виконання бюджету	Проста у застосуванні	Не уточнено показники або критерії, за якими визначається оптимальність руху грошових коштів у вертикально-інтегрованій структурі; додаткового пояснення потребує критерій одержання інформації про виконання бюджетів; обґрунтування потребує формула для визначення ефекту бюджетування	Простота використання не надає можливості охопити всі напрями господарської діяльності вертикально-інтегрованої структури

\* узагальнено автором

Для розвитку існуючих методик та формування методики оцінки ефективності бюджетування, адаптованої для вертикально-інтегрованих структур, необхідно виділити такі її етапи:

- 1) визначення мети (цілей) аналізу ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах;
- 2) формування переліку критеріїв та показників оцінки ефективності бюджетування, їх нормативних значень;
- 3) розрахунок означених показників, визначення критеріїв та порівняння розрахованих показників із нормативними значеннями;
- 4) виявлення причин відхилень розрахованих показників від нормативних значень та розробка напрямів їх підвищення та удосконалення.

Метою оцінки ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах є з'ясування відповідності системи бюджетування критеріям економічності, продуктивності та результативності та визначеним нормативним показникам ефективності, виконання яких сприятиме реалізації стратегічних та оперативних цілей підприємства.

При формуванні переліку критеріїв застосовують різні підходи (окремі одиничні показники ефективності, інтегральні показники, комплексний аналіз одиничних показників). Поширеним є підхід, при якому впровадження бюджетування розглядається як окремий інвестиційний проект, що обумовлює застосування показників оцінки ефективності інвестиційного проекту до бюджетування (чистої приведеної вартості NPV, строку окупності, внутрішньої норми рентабельності IRR, показник рентабельності інвестицій ROI). Практичні складності проведення таких розрахунків полягають у відокремленні двох варіантів функціонування підприємства (до моменту впровадження системи бюджетування і після такого впровадження).

В окремих випадках використовується показник середньорічного зростання прибутку, що визначається до впровадження системи бюджетування та після її впровадження:

$$E = \left( \frac{V_2 - V_1}{V_2} \right) * \Pi_1 + \left( \frac{Z_1 - Z_2}{100} \right) * V_2 , \quad (3.10)$$

де  $E$  – ефект від впровадження системи бюджетування;

$V_1$  та  $V_2$  – річні обсяги продукції, що реалізується, до та після впровадження системи бюджетування на підприємстві, тис.грн/рік;

$\Pi_1$  – прибуток від реалізації продукції до впровадження системи бюджетування на підприємстві, тис. грн./рік;

$Z_1$  та  $Z_2$  – затрати на 1 грн. про, продукції, що реалізується, до та після впровадження системи бюджетування на підприємстві

Складність використання таких показників пов'язана з розрахунком очікуваних грошових потоків та визначенням сукупних затрат на впровадження проекту.

При обранні методики оцінки ефективності є важливим визначити фактори впливу на неї. Передусім, ефективність системи бюджетування залежить від: наявності чітко поставлених та сформульованих цілей та завдань; правильності побудови процесів бюджетування; ефективності архітектури фінансової моделі компанії; правильного вибору системи показників та критеріїв ефективності; організаційного забезпечення процесу бюджетування (визначення центрів фінансової відповідальності, строків виконання бюджетів, форм мотивації виконавців бюджетів, скоординованості дій центрів фінансової відповідальності тощо); інформаційного забезпечення (прозорості та достовірності даних фінансового та управлінського обліку, чіткості системи звітування про виконання ключових показників бюджетів) та багатьох інших факторів. Важливим фактором впливу на ефективність системи бюджетування є можливість підприємства адаптуватись до трансформацій зовнішнього середовища, що передбачає застосування сценарного підходу при складанні бюджетів (одночасне формування песимістичного, оптимістичного та реалістичного бюджетів).

З метою розробки власної методики оцінки ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах необхідно розрізняти критерії ефективності та показники ефективності.

До критеріїв ефективності доцільно віднести: економічність, результативність та продуктивність.

Критерій економічності пов'язаний з порівнянням витрат на впровадження системи бюджетування на підприємстві та ефектом (результатами) від її використання. Критерій продуктивності характеризує здатність системи бюджетування мати корисний ефект для вертикально-інтегрованої структури. Критерій результативності пов'язаний з досягненням кінцевих результатів вертикально-інтегрованої структури. Більшість дослідників використовує у методиках оцінки ефективності сукупність критеріїв, які формує у розрізі економічності, продуктивності та результативності його здійснення.

В межах виділених критеріїв необхідно виділити показники, які доцільно поділити на прямі та непрямі. Прямі показники пов'язані з безпосереднім функціонуванням системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах. Перелік прямих показників нами запропоновано формувати на підставі системи збалансованих показників, орієнтуючись на методологічні підходи, покладені в основу розвитку методик бюджетування.

Непрямі показники пов'язані з функціонуванням вертикально-інтегрованої структури в цілому, тому їх отримання опосередковано впливає з факту впровадження системи бюджетування на підприємстві. Наприклад, до непрямих показників можна віднести рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, прибутковість, коефіцієнти автономії, покриття тощо.

При виборі показників та критеріїв оцінки ефективності системи бюджетування на підприємстві заслуговує на увагу методика, основана на поєднанні якісних та кількісних показників. Причому додатково до переліку оціночних показників розробляється шкала оцінок індикаторів з орієнтацією на

групи зацікавлених користувачів, а саме: акціонерів, менеджменту, керівництва, працівників тощо. Тому автор розробив класифікацію критеріїв оцінки вертикально-інтегрованої структури, виходячи з пріоритетності інтересів здобувачів. Однак, на нашу думку, досить часто інтереси користувачів, зацікавлених у функціонуванні системи бюджетування на підприємстві, досить різноспрямовані (наприклад, інтереси власників та менеджменту, що часто виражається у теорії трансакційних витрат). В цілому ефективність системи бюджетування визначається оцінюванням діяльності центрів фінансової відповідальності, зокрема діяльності окремих підприємств, що визначають ланку створення цінності у вертикально-інтегрованій структурі. Це обумовлює формування системи оціночних критеріїв за двома напрямками: аналіз фінансового стану підприємства в цілому та оцінка бюджетування безпосередньо. Інтерпретацію визначених показників автором запропоновано здійснювати графічним методом, що передбачає розробку «шкали оцінок» для кожного з них.

Методичний підхід оцінки ефективності на підставі використання виключно фінансових показників не надає можливість одержати об'єктивний результат. Оскільки це не надає можливості побудувати майбутній прогноз діяльності підприємства та не враховує нефінансові показники (наприклад, наявність довгострокових партнерських відносин, наявність фахових працівників, можливість інноваційного розвитку тощо). Цей факт обумовлює пошук принципово нового методичного підходу, що ґрунтується не лише на фінансових показниках, але і на нефінансових критеріях та показниках. Враховуючи можливість впровадження бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі методології системи збалансованих показників, є доцільним використати таку систему при оцінюванні ефективності (систему показників KPI) бюджетування. Крім того, впровадження у бюджетну систему вертикально-інтегрованої структури системи збалансованих показників дозволить пов'язати стратегічні цілі

підприємства з оперативними та тактичними, що доводить використання раніше обгрунтованої концепції стратегічних змін. Тобто, при використанні методичного підходу до бюджетування як способу перетворення стратегії вертикально-інтегрованої структури у конкретний план фінансових операцій виникає необхідність оцінювати бюджетування у тісному взаємозв'язку з сформованою місією та стратегією підприємства (рис. 3.2).

Ключові показники ефективності (KPI) в контексті системи збалансованих показників доцільно виділити в розрізі чотирьох складових: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, розвиток. Їх корисність полягає в можливості використання не лише для оцінювання ефективності, але й для проведення моніторингу реалізації сформованого бюджету. Показники ефективності бюджетування в межах збалансованої системи показників представлено в табл. 3.12.

Як видно з табл. 3.12, система показників, запропонованих для використання на НАК «Нафтогаз», включає і кількісні, і якісні.

Запропонована стратегічна картка для напряму «Фінанси» представлена в табл.3.13.



**Пояснення до рис. 3.2.** Стратегічна мета 1 – збільшення вартості групи НАК «Нафтогаз», збільшення прибутку. Стратегічна мета 2 – акцент на структуроутворюючих бізнес-сегментах «Газовий бізнес», «Постачання кінцевим споживачам», «Низьковуглецеві бізнеси». Стратегічна мета 3 – максимізація цінності підприємства для суспільства (орієнтація на 4 групи замовників). Стратегічна мета 4 – досягнення енергетичної незалежності від імпорту природного газу, розвиток кадрового потенціалу, фінансування довгострокових інвестиційних проектів, пов'язаних з удосконаленням добувних процесів.

Рис. 3.2. Оцінка ефективності системи бюджетування в контексті системи збалансованих показників\*



Таблиця 3.12

## Показники ефективності бюджетування в межах збалансованої системи показників\*

Складові елементи збалансованої системи показників	Показники, які використовуються підприємствами при застосуванні СЗП	Показники ефективності бюджетування в межах збалансованої системи показників на НАК «Нафтогаз»
1	2	3
Клієнти	Частка ринку Обсяг продажу Кількість клієнтів	1.1. Кількість покупців (клієнтів) 1.2. Частка ринкового сегменту (у %) 1.3. Обсяг виручки (обсяг продажу новим клієнтам) 1.4. Індекс задоволеності клієнтів 1.5. Кількість рекламацій
Фінанси	<b>Критерії результативності</b> 2.1. Рентабельність активів, % 2.2. Рентабельність власного капіталу, % 2.3. Рентабельність оборотних активів, % 2.4. Чиста маржа, % <b>Критерії продуктивності</b> 2.5. Оборотність загальних активів 2.6. Оборотність робочого капіталу 2.7. Поточна ліквідність, % 2.8. Коефіцієнт швидкої ліквідності, % 2.9. Коефіцієнт автономії, % <b>Критерії економічності</b> 2.10. Частка управлінських витрат у сумі прибутку 2.11. Витрати на бюджетування	2.1. Рентабельність активів, % 2.2. Чиста маржа, % 2.3. Коефіцієнт покриття, % 2.4. Робочий капітал, млрд. грн. 2.5. Чисті продажі (виручка), млрд. грн. 2.6. Активи, млрд. грн
Внутрішні бізнес-процеси	Тривалість бізнес-процесів Собівартість Якість продукції	3.1. Прискорення бізнес-процесів 3.2. Виробнича собівартість 3.3. Виручка по нових продуктах 3.4. Якість продукції 3.5. Частка непрямих витрат
Розвиток	Продуктивність праці Витрати на розвиток кадрового складу Плинність кадрів	4.1. Впровадження інноваційних технологій 4.2. Залучення висококваліфікованих кадрів, мотивація персоналу (кількість таких фахівців) 4.3. Плинність кадрів 4.4. Виручка на одного працівника 4.5. Продуктивність праці 4.6. Індекс задоволення працівників 4.7. Витрати на навчання персоналу

Таблиця 3.13

## Стратегічна картка, адаптована для використання на НАК «Нафтогаз України»

<i>Напрямок</i>	<i>Стратегічна мета</i>	<i>Цільові показники (KPI)</i>	<i>Вид бюджету</i>	<i>Відповідальні (структурна одиниця вертикально-інтегрованої структури)</i>	<i>Заходи (стратегічні ініціативи)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
«Клієнти»	Залучення 2-4 млн. клієнтів.	1.1. Кількість покупців (клієнтів) 1.2. Частка ринкового сегменту (у %) 1.3. Обсяг виручки (обсяг продажу новим клієнтам) 1.4. Індекс задоволеності клієнтів 1.5. Кількість реклаमाцій	Операційні бюджети (бюджет продажу, бюджет виробництва)	Відділ маркетингу (продаж), центр витрат	Розбудова трейдингових можливостей. Створення низьковитратних моделей бізнесу постачання роздрібним споживачам. Можливість виходу у сегмент постачання тепла.
«Фінанси»	Збільшення вартості групи Нафтогаз, збільшення прибутку	2.1. Рентабельність активів, % 2.2. Чиста маржа, % 2.3. Коефіцієнт покриття, % 2.4. Робочий капітал, млрд. грн. 2.5. Чисті продажі (виручка), млрд. грн. 2.6. Активи, млрд. грн	Консолідований бюджет доходів та витрат, бюджетний баланс вертикально-інтегрованої структури	Центр доходів, центр витрат	1. Зростання обсягів виробництва та реалізації продукції 2. Здійснення заходів, спрямованих на підвищення рівня продуктивності праці 3. Зменшення витрат на виробництво, застосування сучасних методів управління витратами, впровадження та удосконалення управлінського обліку 4. Моніторинг цінової політики, ефективна політика ціноутворення. 5. Удосконалення системи збуту на підприємстві 6. Оптимізація структури капіталу

Продовження таблиці 3.13					
1	2	3	4	5	6
«Внутрішні бізнес-процеси»	Розвиток 3 структурують уючих бізнес- сегментів «Газовий бізнес», «Постачання кінцевим споживачам», «Низьковугле- цеві бізнеси»	3.1. Прискорення бізнес-процесів 3.2. Виробнича собівартість 3.3. Виручка по нових продуктах 3.4. Якість продукції 3.5. Частка непрямих витрат	Операційні бюджети (бюджет виробництва, бюджет продажу, консолідований бюджет)	Центр доходів, центр витрат	Зосередження уваги на стратегічних бізнесах вимагатиме від Нафтогазу раціоналізації розподілу ресурсів для нестратегічних / неосновних видів діяльності; проведення пошуково- розвідувальних робіт та розробку нових можливостей зростання в сегменті розвідки та видобування, підвищення ефективності витрат та використання капіталу
Розвиток і навчання	Досягнення вуглецевої нейтральності до 2040 року	4. 1. Впровадження інноваційних технологій 4.2. Залучення висококваліфікованих кадрів, мотивація персоналу (кількість таких фахівців) 4.3. Плинність кадрів 4.4. Виручка на одного працівника 4.5. Продуктивність праці 4.6. Індекс задоволення працівників 4.7. Витрати на навчання персоналу	Операційні бюджети (бюджет оплати праці)	Центр витрат	Нафтогаз створить платформу «Низьковуглецеві бізнеси» для (1) досягнення амбіції вуглецевої нейтральності до 2040 року та (2) розвитку портфелю нових енергетичних бізнесів (включаючи виробництво водню, біопалива та уловлювання, використання та зберігання вуглецю.

\*складено автором

Фрагмент стратегічної карти для напрямку «Фінанси», адаптований для НАК «Нафтогаз України» (горизонт планування – 5 років) представлений в табл. 3.14. Прогнозні показники сформовано у програмі EXEL. Також розраховано верхню та нижню межі довірчого інтервалів. Довірчий інтервал – це діапазон навколо кожного прогнозованого значення, у який, відповідно до прогнозу, має потрапити 95% майбутніх точок (у випадку нормального розподілу). Табличний вигляд прогнозних показників представлений у додатках А, Б, В, Д, Ж.

Графічне представлення прогнозу (передбачення) представлено нижче. Прогноз показника рентабельності активів у 2025 рр. представлений на рис. 3.3.

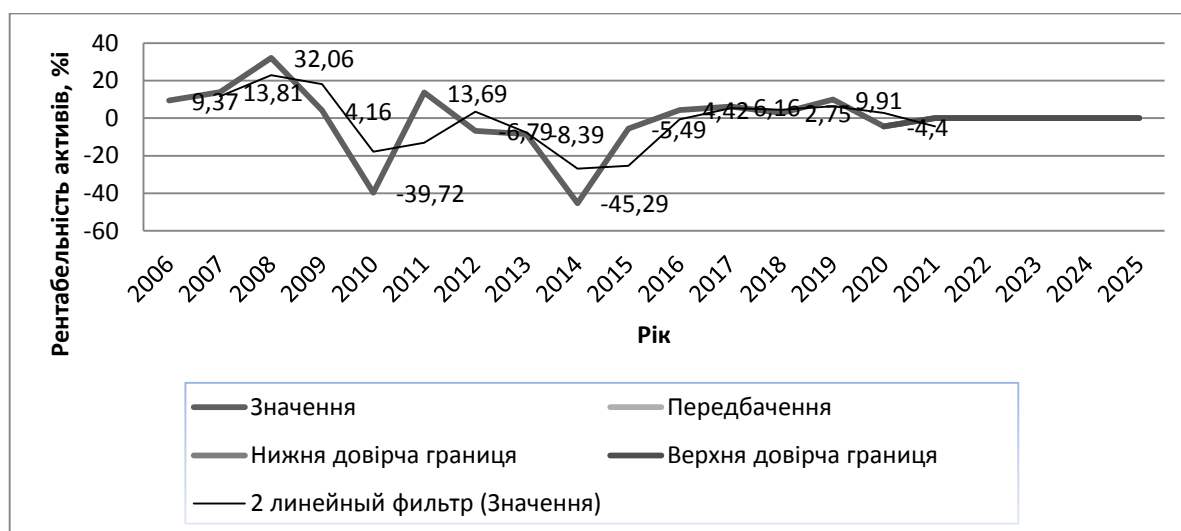


Рис. 3.3. Прогноз показника рентабельності активів НАК «Нафтогаз України» у 2025 р.\*

\*складено автором

Передбачення (прогноз) для показника чистої маржі НАК «Нафтогаз України» у 2025 р. представлений на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Передбачення (прогноз) для показника чистої маржі НАК «Нафтогаз України» у 2025 р.\*

\*складено автором

Передбачення (прогноз) для показника коефіцієнту покриття представлений на рис. 3.5.

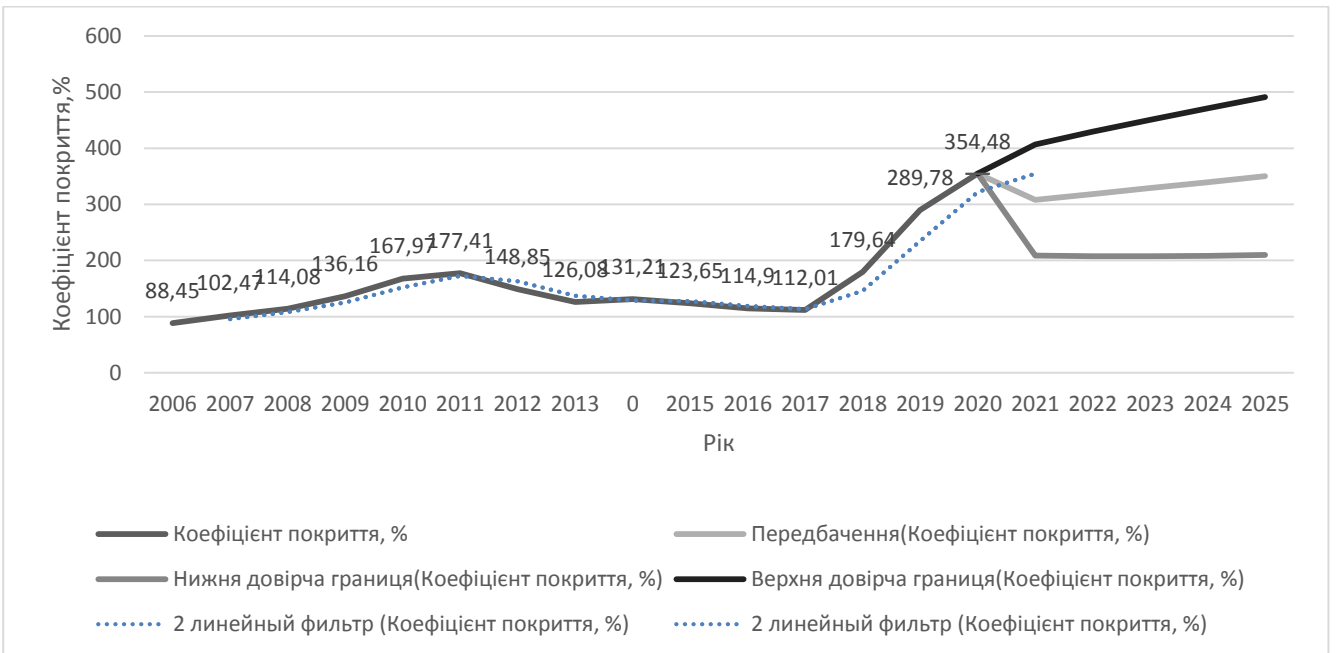


Рис. 3.5. Передбачення (прогноз) для показника коефіцієнту покриття НАК «Нафтогаз України» у 2025 р., %\*

\*складено автором

Передбачення (прогноз) для показника робочого капіталу у 2025 р. представлений на рис. 3.6.

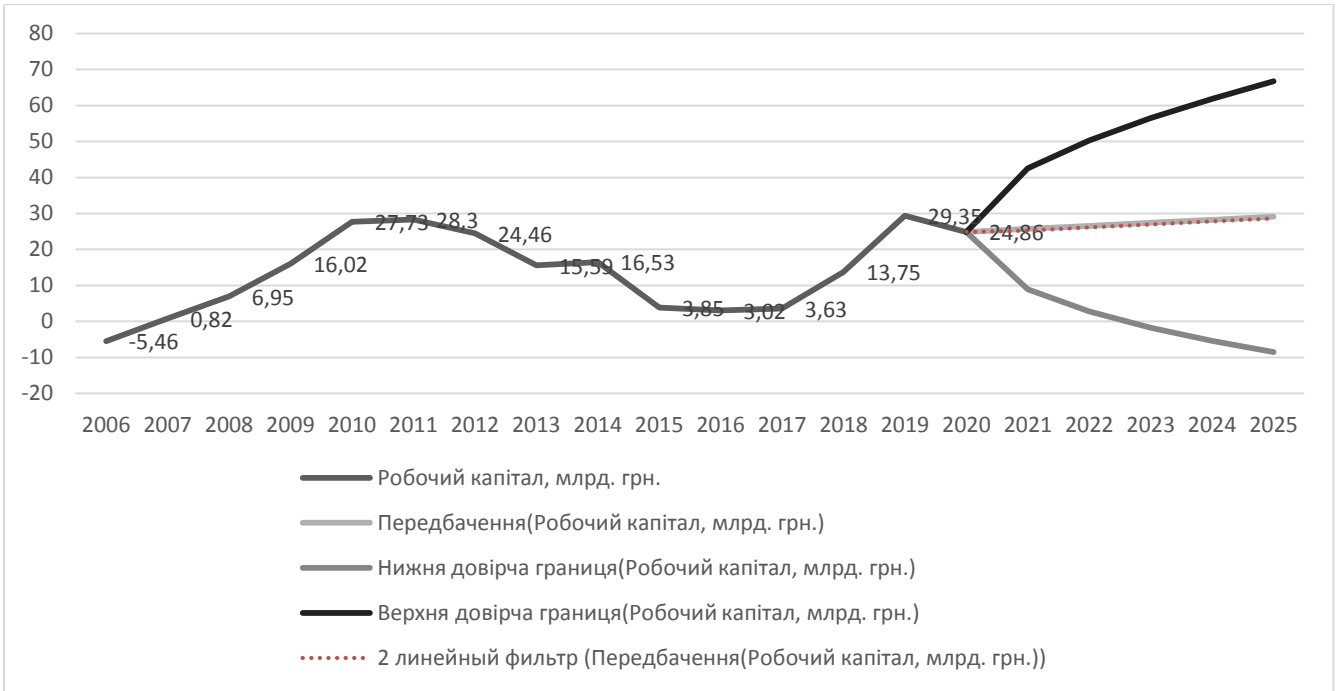


Рис. 3.6. Передбачення (прогноз) для показника робочого капіталу НАК «Нафтогаз України» у 2025 р.\*

\*складено автором

Прогноз для показника виручки у 2020-2025 рр., млрд. грн. представлений на рис. 3.7.

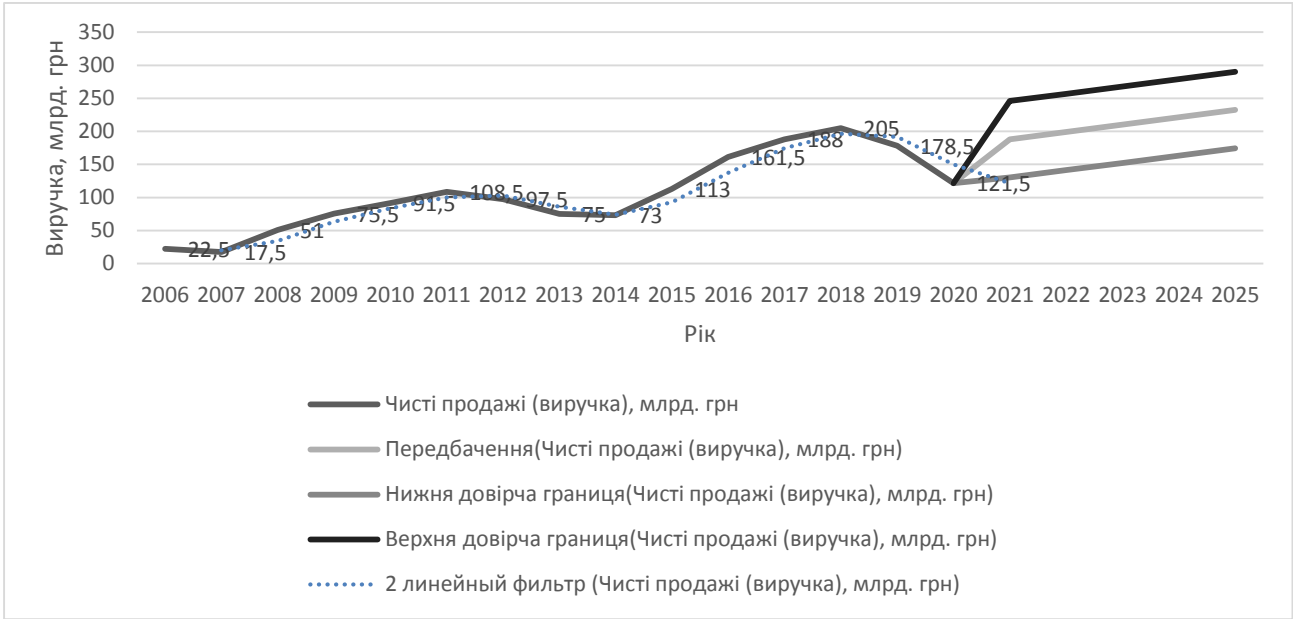


Рис. 3.7. Прогноз для показника виручки НАК «Нафтогаз України» у 2025 р., млрд. грн.\*

\*складено автором

Прогноз для показника активів НАК «Нафтогаз України» у 2025 рр., млрд. грн., складений на рис. 3.8.

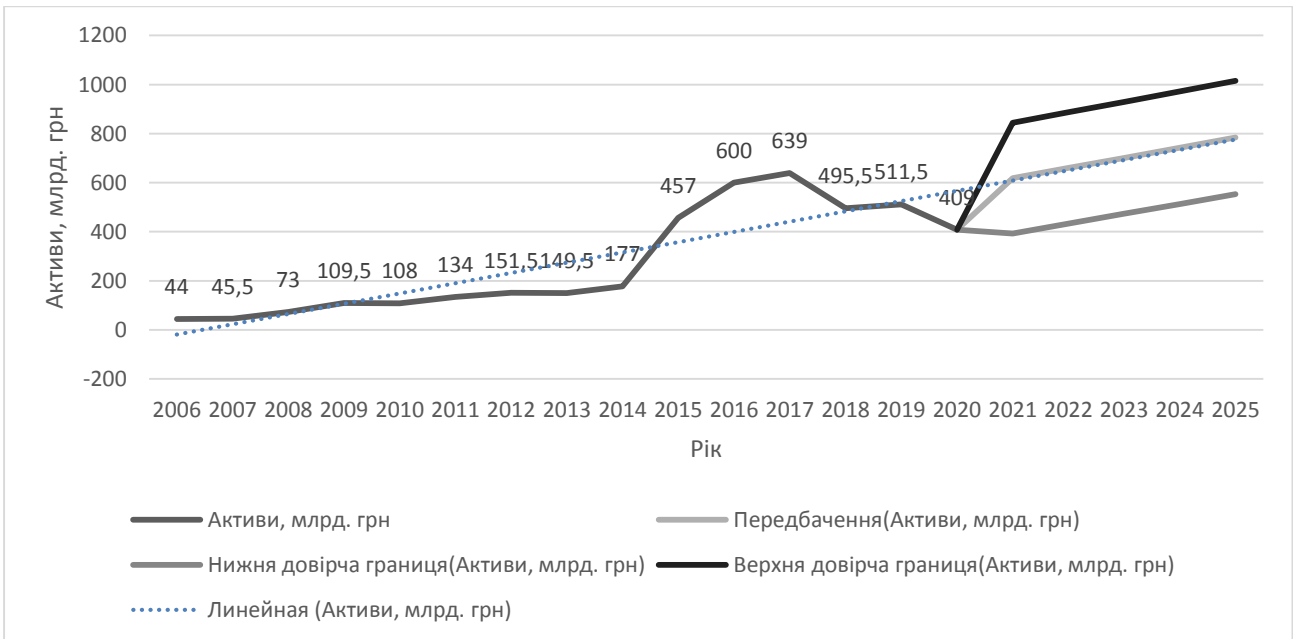


Табл. 3.8. Прогноз для показника активів НАК «Нафтогаз України» у 2020-2025 рр., млрд. грн.\*

\*складено автором

Фрагмент стратегічної карти для напрямку «Фінанси», адаптований для НАК «Нафтогаз України» (горизонт планування – 5 років) представлений в табл. 3.14.

НАК «Нафтогаз» реалізує чотири стратегічних цілі та відповідно реалізує конкретні бізнес-платформи для забезпечення їх реалізації. Для підприємства є пріоритетним розвиток платформи «Газовий бізнес», що визначається як основне джерело прибутку та акумуляції грошових коштів для Групи Нафтогаз. Стратегія розвитку цієї платформи включає організацію та здійснення пошуково-розвідувальних робіт, розробку нових можливостей зростання в сегменті розвідки та видобування; зростання рівня ефективності витрат та оптимальності використання капіталу; подальший розвиток можливостей продажу та активізації співпраці з клієнтами. В цьому напрямку Нафтогаз збільшує клієнтську базу, орієнтується на створення низьковитратної моделі бізнесу для постачання газу роздрібним споживачам.

Таким чином, було проведено оцінку існуючих методик аналізу ефективності системи бюджетування на підприємствах та визначено їх переваги та недоліки. На підставі критичного аналізу існуючих методик оцінки ефективності бюджетування розвинуто методичний підхід, адаптований до специфіки бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі та синергетичних ефектів, пов'язаних з його впровадженням, що полягає у формуванні системи збалансованих показників (КРІ) в процесі складання стратегічних карт за напрямками «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Розвиток» та визначенню їх взаємозв'язку із стратегічними цілями підприємства. Застосування запропонованого методичного підходу сприятиме удосконаленню бюджетного управління, визначенню стратегічних напрямів розвитку та розробці ефективної стратегії подальшого розвитку вертикально-інтегрованої структури.



Таблиця 3.14

Фрагмент стратегічної карти для напрямку «Фінанси», адаптований для НАК «Нафтогаз України» (горизонт планування – 5 років)\*

<i>Напрямок</i>	<i>Стратегічна мета</i>	<i>Цільові показники (KPI)</i>	<i>Значення цільових прогнозних показників на 2025 рік**</i>	<i>Вид бюджету</i>	<i>Відповідальні (структурна одиниця вертикально-інтегрованої структури)</i>	<i>Заходи (стратегічні ініціативи)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
«Фінанси»	Збільшення вартості групи Нафтогаз, збільшення прибутку	2.1. Рентабельність активів, % 2.2. Чиста маржа, % 2.3. Коефіцієнт покриття, % 2.4. Робочий капітал, млрд. грн. 2.5. Чисті продажі (виручка), млрд. грн. 2.6. Активи, млрд. грн	4,434% -11,14% 350,205 29,090 232,274 784,101	Консолідований бюджет доходів та витрат, бюджетний баланс вертикально-інтегрованої структури	Центр доходів, центр витрат	1. Зростання обсягів виробництва та реалізації продукції 2. Здійснення заходів, спрямованих на підвищення рівня продуктивності праці 3. Зменшення витрат на виробництво, застосування сучасних методів управління витратами, впровадження та удосконалення управлінського обліку 4. Моніторинг цінової політики, ефективна політика ціноутворення. 5. Удосконалення системи збуту на підприємстві 6. Оптимізація структури капіталу

\*складено автором

\*\* прогнозні показники сформовані за допомогою програми Excel шляхом оцінювання часових рядів

### **3.3. Розвиток організаційного та інформаційного забезпечення 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 визначення 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.

Користувачі 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. 3.15).

Таблиця 3.15

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 крупних 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

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 вимагають потребує 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. 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. 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), так щодо контролю виконаних бюджетів (здійснює головний бухгалтер або керівник бюджетного центру).

Переваги та недоліки адміністрування системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах представлено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

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	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

			бюджетних регламентів; 3) можливість мотивації структурних підрозділів окремих виконавців операційних фінансових бюджетів.	та	та	випадків це дублювання інформації бухгалтерією та бюджетним центром).
--	--	--	--	----	----	---

\* складено автором

Розвиток інформаційного 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.

Для ефективного документообігу є необхідним створення Положення про бюджетування, що повинно містити перелік стандартних процедур, а саме: функціональні обов'язки та права структурних підрозділів підприємства, відповідальність, взаємодію з іншими структурними підрозділами тощо.

Одним з напрямів удосконалення організаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах є удосконалення системи внутрішнього контролю компанії, що передбачатиме:

- а) розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами вертикально-інтегрованої структури;
- б) розподіл відповідальності між підрозділами;
- в) комунікаційно-інформаційні зв'язки та взаємодію між структурними підрозділами вертикально-інтегрованої структури.

Використовуючи автоматизацію системи бюджетування, необхідно виділити переваги та недоліки. До переваг можна віднести: 1) оперативний контроль, наявність якого передбачає своєчасне коригування бюджету, що усуває найменші відхилення; 2) можливість в будь-якому запрограмованому аналітичному розрізі порівняння бюджету та фактичного його виконання; 3) побудова бюджетної стратегії; 4) прозорість управління бюджетами; 5) підвищення рівня гнучкості бюджетування при зміні зовнішнього середовища

Особливо важливою є автоматизація бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах при застосуванні методології системи збалансованих показників, яка передбачає «каскадизацію цілей» (їх ієрархічний розподіл між різними виконавцями). Поряд з перерахованими перевагами автоматизації процесу бюджетування на підприємствах слід виділити і недоліки: 1) зазвичай вартість програмного забезпечення для вертикально-інтегрованих структур, зважаючи на складність управління бюджетами, є високою; 2) складність адаптації існуючих програм до індивідуальних моделей бюджетування таких підприємств що обумовлює додаткові витрати на їх налагодження та впровадження; 3) часто зазначають несумісність програмного забезпечення процесу бюджетування з існуючими програмами на підприємстві.

Існують багато видів програмного забезпечення процесу бюджетування. Однак для вертикально-інтегрованих структур доцільно використовувати комплексні автоматизовані системи, які інтегрують дані фінансового та управлінського обліку, системи бюджетування. Наприклад, програма SAP, Oracle, 1С, програмне забезпечення лінійки BAS.

Характеристика, переваги та недоліки програмного забезпечення та можливість їх використання у вертикально-інтегрованих структурах представлено у табл. 3.17.



Таблиця 3.17

Характеристика, переваги та недоліки програмного забезпечення та можливість їх використання у вертикально-інтегрованих структурах\*

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування програми</i>	<i>Її характеристика</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Можливість застосування у вертикально-інтегрованих структурах</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	SAP	Система SAP містить такі програмні модулі: 1) модуль фінансової бухгалтерії й складання фінансової звітності; 2) модуль контролінгу як інструмент управління витратами; 3) модуль управління товарно-матеріальними потоками та запасами; 4) модуль управління продажами; 5) модуль управління персоналом	1) Галузева адаптація до багатьох видів економічної діяльності та багатофункціональність; 2) значний рівень захисту даних; 3) своєчасність та ефективність прийняття управлінських рішень; 4) гнучкість системи	1) Висока вартість програмного забезпечення; 2) тривалість процесу налаштування системи; 3) наявність кваліфікованих працівників для налагодження та експлуатації програмного забезпечення	Складність та адаптаційні характеристики системи дозволяє використовувати їх у вертикально-інтегрованих структурах. Водночас є необхідність використання адаптаційних можливостей програм при впливі негативних чинників зовнішнього середовища
2	1С	Програма призначена для автоматизації управління та обліку і дозволяє побудувати індивідуальну інформаційну систему, що враховує завдання та особливості кожного підприємства	1) Наявність готових шаблонів для впровадження програмного забезпечення; 2) простота експлуатації, що не вимагає залучення висококваліфікованих спеціалістів; 3) гнучкість системи; 4) незначні витрати на впровадження та експлуатацію	1) Виникнення додаткових витрат для адаптації програми до індивідуальних моделей бюджетування на підприємствах; 2) низький ступінь захищеності даних; 3) невисока швидкість роботи програми (низька швидкість розрахунків, статичність обліку, що не надає можливості отримати відповідний аналітичний розріз облікових даних)	Наявність означених недоліків визначає недоцільність впровадження програмного забезпечення 1С для складних вертикально-інтегрованих структур

## Продовження таблиці 3.17

1	2	3	4	5	6
3	Oracle	Програмне забезпечення, Oracle Financial Analyzer придатний для розробки, впровадження та аналізу бюджету, формування фінансової звітності	1)Може впроваджуватись як окремий програмний продукт та як єдина інформаційна система, тобто універсальність програмного забезпечення; 2) виконує функції оперативного контролю; 3) придатний для різних способів формування бюджету (згори – донизу, знизу-догори, комбінованим способом.	1) обмеженість експлуатації програми, оскільки вона є доцільною при використанні у стабільних умовах господарювання;	Нестабільність зовнішнього середовища обумовлює недоцільність використання означеного програмного забезпечення для вертикально-інтегрованих структур
4	"BAS Управління холдингом"	Високотехнологічне рішення для вертикально-інтегрованих структур з повною або частковою централізацією.	1)можливість поєднання методології планування "знизу ввверх" і "зверху вниз"; 2) можливості формування індивідуальних бюджетних моделей та складання звітності за результатами бюджетування; 3)формування прогнозних показників, консолідація бюджетів; 4) чіткий розподіл відповідальності між центрами фінансової відповідальності; 5)забезпеченість чіткої координації дій між виконавцями бюджету; 6) скорочення термінів і підвищення якості бюджетного планування і контролю.	1) Висока вартість програмного забезпечення; 2) наявність працівників, здатних користуватись даними підпрограми «Бюджетування»	Є доцільним для застосування, оскільки часто керуючі компанії та бізнес-одиночки є неоднорідними за галузевою належністю

Продовження таблиці 3.17					
1	2	3	4	5	6
5	Програмне забезпечення ERP	Комплексні автоматизовані інформаційні системи для управління підприємством. Містить такі модулі: фінанси (бухгалтерський облік, управління ліквідністю, фінансовий контроль тощо); персонал (кадровий облік, оцінка продуктивності праці); поточні господарські операції (відносини з постачальниками, управління ціноутворенням та ін.)	Програма, орієнтована на формування стратегії інтеграції виробництва і операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, орієнтована на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакету прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для усіх сфер діяльності	Переваги пов'язані з комплексністю програми та її універсальністю для різних сфер діяльності	В цілому таке програмне забезпечення обумовлює виникнення значних додаткових витрат на покупку ліцензій, подальшу модернізацію устаткування; інтеграцію додаткових спеціалізованих модулів бюджетування; залучення кваліфікованих фахівців, здатних обслуговувати такі програми; додаткові витрати на навчання та перепідготовку користувачів тощо.

\*узагальнено на підставі [58; 121; 208]

]

Функціонування вертикально-інтегрованих структур обумовлює пріоритетність застосування комплексних автоматизованих інформаційних систем, призначених для управління таким складним підприємством.

Для автоматизації процесу бюджетування у фінансах існують два таких підходи: 1) спочатку обирають програмне забезпечення (програму), а потім на підставі її формують фінансову модуль та формують методологію; 2) спочатку формують методологію та фінансову модуль, а потім – обирають придатну до моделі програму або розробляють нову.

Багато дослідників відзначають, що автоматизована система SAP, на відміну від інших систем, швидко адаптується до галузі, в якій використовується. Це німецька програма, яка містить готові комплексні рішення для малого й середнього бізнесу, функціональні можливості якої дозволяють здійснювати сценарне моделювання бюджетів та фінансових планів, враховуючи обмеженість фінансових ресурсів.

Система SAP містить такі програмні модулі: 1) модуль фінансової бухгалтерії й складання фінансової звітності; 2) модуль контролінгу як інструмент управління витратами; 3) модуль управління товарно-матеріальними потоками та запасами; 4) модуль управління продажами; 5) модуль управління персоналом [208, с. 322-323].

З метою автоматизації системи бюджетування та управління нею використовується різне програмне забезпечення (програмні модулі лінійки BAS). Якщо говорити про бюджетування як відокремлену функцію управління, вона реалізується у таких складових програмного забезпечення BAS: 1) Малий бізнес; 2) Комплексне управління підприємством; 3) BAS ERP; 4) Управління холдингом.

ERP – це організаційна стратегія інтеграції виробництва і операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, орієнтована на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакету прикладного

програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів для усіх сфер діяльності [58]. Керівництво НАК «Нафтогаз» анонсувало запровадження програмного забезпечення ERP, одна на сьогоднішній час його не впроваджено. В цілому таке програмне забезпечення обумовлює виникнення значних додаткових витрат на покупку ліцензій, подальшу модернізацію устаткування; інтеграцію додаткових спеціалізованих модулів бюджетування; залучення кваліфікованих фахівців, здатних обслуговувати такі програми; додаткове навчання та перепідготовку користувачів тощо. Особливістю такої програми є планування на підставі плану продаж, а не визначених цілей підприємства. Це означає, що метою планування вважається найефективніший розподіл обмежених фінансових ресурсів для виконання плану реалізації. Програма містить достатньо докладний перелік статей бюджетів. Система бюджетування логічно вбудована у систему управлінського обліку вертикально-інтегрованої структури. Програмне забезпечення ERP є адаптованим до різних галузей через склад окремих спеціалізованих модулів (наприклад, для переробних виробництв, підприємств добувної промисловості, роздрібною торгівлі, банківських установ, інших фінансових організацій, підприємств електрозв'язку, енергетики, організацій сектору державного управління, сфери освіти, медицини та інших галузей). Саме існування спеціалізованих модулів робить процес впровадження та налагодження системи поетапним, послідовним, оскільки відбувається вибір саме актуальних модулів для кожної організаційної структури та галузі.

Підсистема «Бюджетування» містить такі блоки: 1) налаштувань та звітності; 2) управління бюджетним процесом; 3) систему бюджетів та бюджетних звітів; 4) значення нефінансових показників. Підсистема «Бюджетування» тісно пов'язана з такими підсистемами вертикально-інтегрованої структури, як «Планування» й «Казначейство». Оскільки основним замовником автоматизації системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах виступає керівник планово-фінансового напрямку на

підприємстві, необхідною умовою її впровадження є попередньо сформований варіант бюджетної моделі. Це полегшує впровадження програмного забезпечення, оскільки при наявності такої моделі та реалізації її у програмі Excel, її легко налаштувати у середовищі “BAS ERP”.

Порядок впровадження програмного забезпечення процесу бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі представлено на рис. 3.9.

Для автоматизації діяльності вертикально-інтегрованих структур нами обгрунтовано доцільність використання комплексних автоматизованих систем, зокрема для діяльності НАК «Нафтогаз» найкращою вважаємо систему BAS та її відокремлену підсистему «Бюджетування», функціональні можливості якої є достатньо широкими. Це надасть можливість отримати позитивний економічний ефект управління в цілому, а саме:

- 1) можливість формування індивідуальних бюджетних моделей та складання звітності за результатами бюджетування;
- 2) можливість формування прогнозних показників, консолідація бюджетів;
- 3) чіткий розподіл відповідальності між центрами фінансової відповідальності;
- 4) забезпеченість чіткої координації дій між виконавцями бюджету;
- 5) можливість одержання інформації у будь-якому аналітичному розрізі для керівників структурних підрозділів та підприємства в цілому.

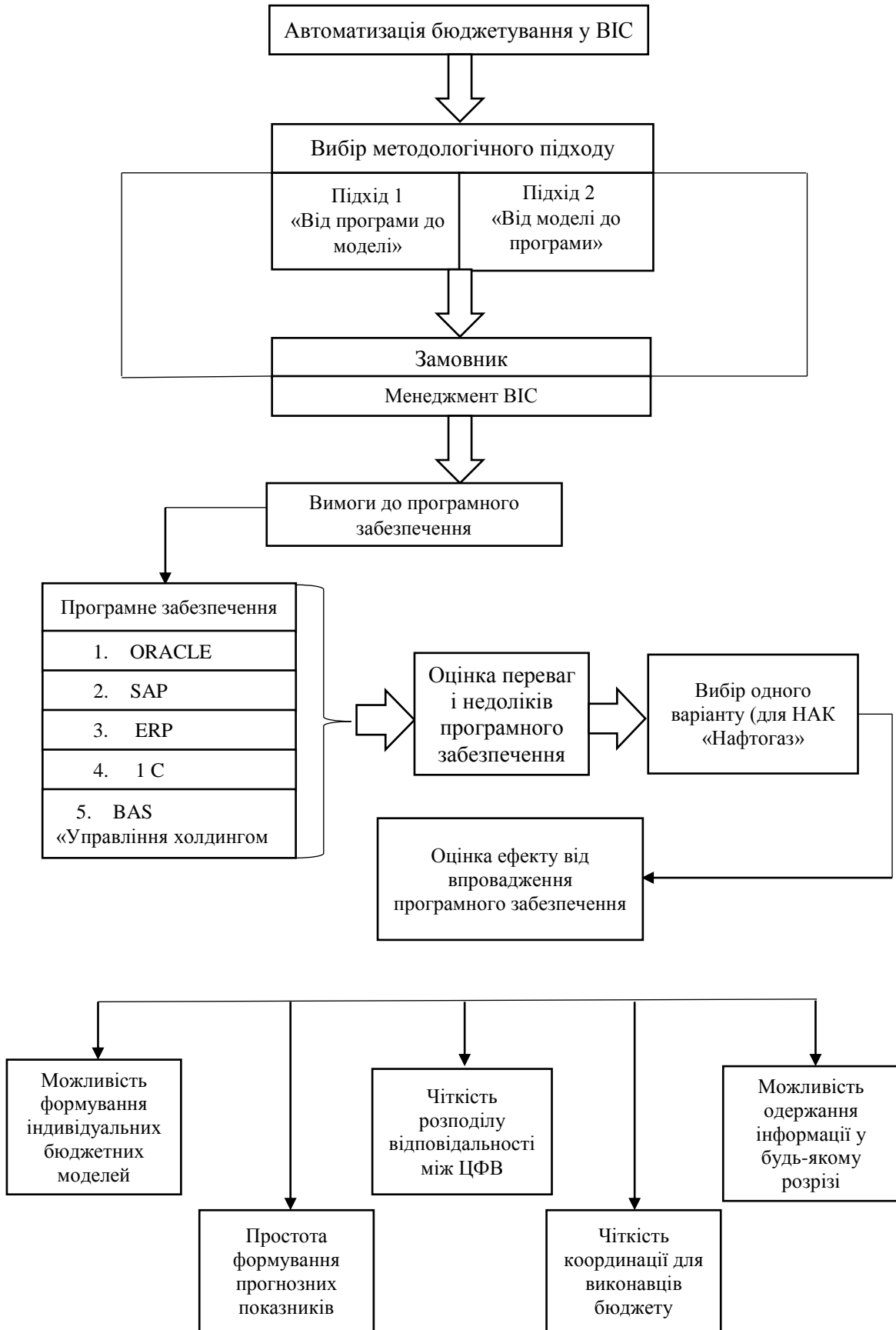


Рис. 3.9. Порядок впровадження програмного забезпечення процесу бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі\*

\*складено автором

Таким чином, на підставі оцінки переваг та недоліків варіантів організації системи бюджетування на підприємствах та можливостей їх адаптації до специфіки вертикально-інтегрованих структур запропоновано варіант впровадження дивізійної форми, що обґрунтовується складністю організаційної структури, різноманітністю фінансових взаємозв'язків та взаємодії між окремими структурними підрозділами. Для розвитку інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах обґрунтовано доцільність використання комплексної автоматизованої системи BAS (підсистеми «Бюджетування»), функціональні можливості якої сприятимуть спрощенню формування індивідуальних бюджетних моделей та складання звітності за результатами бюджетування, можливості формування прогнозних показників, чіткому розподілу відповідальності між центрами фінансової відповідальності та можливості одержання інформації у різних аналітичних розрізах.



## ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

1. Основними передумовами, що обумовлюють необхідність формування єдиного узагальнюючого документу за результатами бюджетування, є такими: наявність консолідованого бюджету дозволяє сформувати системний погляд на фінансові процеси на підприємстві та спростити процес аналізу інформації, що міститься у такому бюджеті; наявність зведеного бюджету не вимагає від фінансового керівника спеціальних фахових знань управлінського та фінансового обліку. Вертикально-інтегровані структури містять значну кількість юридичних осіб, структурних підрозділів, що мають складну структуру розподілу власності та значний обсяг внутрішніх фінансових операцій, що ускладнює складання консолідованого бюджету. Тому кінцевим результатом консолідації повинна стати бюджетна модель, яка охоплює всі основні бізнес-процеси.

2. Обґрунтовано наявність трьох найбільш поширених варіантів консолідації: 1) формування єдиного консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури у вигляді матриці Моблі; 2) складання зведеного бюджету вертикально-інтегрованої структури за допомогою матриці Якобса; 3) консолідований аналітичний баланс. У дисертації визначено переваги та недоліки кожного з варіантів. У прикладній діяльності підприємств при формуванні бюджетів найбільшого поширення одержала матриця Моблі, зважаючи на виділені у таблиці переваги та недоліки.

3. Застосування матриці Моблі для вертикально-інтегрованих структур можна обґрунтувати таким чином: 1) забезпечення достатності та необхідності бюджетних форм означає оптимальне співвідношення між рівнем деталізації бюджетів та повнотою охоплення визначених у них показників. Це вимагає, щоб бюджети, з одного боку, були мінімальними, але водночас інформативними, що дозволить зменшити витрати на впровадження системи бюджетування; 2) наявність складних горизонтальних та вертикальних зв'язків у вертикально-інтегрованій структурі вимагає тісного узгодження сформованих

бюджетів як по вертикалі (між материнською компанією та дочірніми та спільними підприємствами), так і по горизонталі (між окремими структурними підрозділами та дочірніми підприємствами). Це реалізується шляхом складання консолідованого бюджету; 3) матриця Моблі дозволяє контролювати рух грошових коштів та визначити показники ефективності фінансово-господарської діяльності вертикально-інтегрованої структури.

4. Для використання матриці Моблі у бюджетуванні вертикально-інтегрованих структур є необхідним виділити вимоги, яким вона повинна задовольняти: 1) матриця Моблі відноситься до форм зведеної управлінської звітності, що дозволяє проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємств в різних аналітичних розрізах (за напрямками діяльності; споживачами, бізнес-процесами тощо); 2) інформаційною основою складання матриці Моблі є бухгалтерська та управлінська звітність підприємства, що дозволяє здійснювати оперативний контроль за показниками матриці; 3) матриця дозволяє поєднати всі форми фінансової звітності в єдиному консолідованому вигляді; 4) інтерпретація даних матриці не вимагає спеціальних фахових знань з бухгалтерського обліку; 5) за формою є додатком до офіційної фінансової звітності, що дозволяє одержати деякі показники в певному аналітичному розрізі; 6) показники матриці Моблі є підставою для прийняття фінансових рішень керівниками підприємства; 7) відображає динаміку руху грошових коштів, майна, капіталу.

5. Виділено такі етапи впровадження матриці Моблі у вертикально-інтегрованих структурах: 1) формування операційних бюджетів вертикально-інтегрованої структури, що передбачає отримання релевантної для центрів фінансової відповідальності інформації в окремих аналітичних розрізах; 2) складання основних фінансових бюджетів на підставі попередньо складених операційних (бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів та витрат, балансовий лист ); 3) консолідація фінансових бюджетів за допомогою матриці Моблі. Запропоновано порядок формування консолідованого бюджету

вертикально-інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі (передбачає взаємозв'язок та взаємоузгодженість трьох первинних форм - бюджету грошових коштів, бюджету прибутків та збитків, балансового листа), яка надає можливість сформувати інформаційне забезпечення для центрів фінансової відповідальності, що відображає системний погляд на фінансові процеси на підприємстві та спрощує процес аналізу інформації консолідованого бюджету.

6. Прикладна складність вибору методичного підходу до оцінки ефективності бюджетування у вертикальних структурах пов'язано з тим, що: 1) поняття ефективності бюджетування у фінансово-економічній літературі є неоднозначним; 2) специфіка вертикально-інтегрованих структур ускладнює адаптацію існуючих методичних підходів оцінки ефективності бюджетування, зважаючи на особливості організаційної структури та специфіки господарювання таких підприємств; 3) показники, запропоновані у більшості методик оцінки ефективності бюджетування, потребують додаткового обґрунтування при застосуванні у вертикально-інтегрованих структурах; 4) теза про необхідність впровадження індивідуальної моделі бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах пояснює неможливість сліпого копіювання існуючих вітчизняних та закордонних методик. Наявність таких причин обумовлює пошук та обґрунтування нового методичного підходу до бюджетування вертикально-інтегрованих структур, зважаючи на раніше запропоновану інноваційну методологію, покладену в основу формування індивідуальної моделі бюджетування.

7. Проведено оцінку існуючих методик аналізу ефективності системи бюджетування на підприємствах та визначено їх переваги та недоліки. На підставі критичного аналізу існуючих методик оцінки ефективності бюджетування розвинуто методичний підхід, адаптований до специфіки бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі та синергетичних ефектів, пов'язаних з його впровадженням, що полягає у формуванні системи

збалансованих показників (KPI) в процесі складання стратегічних карт за напрямками «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Розвиток» та визначенню їх взаємозв'язку із стратегічними цілями підприємства. Застосування запропонованого методичного підходу сприятиме удосконаленню бюджетного управління, визначенню стратегічних напрямів розвитку та розробці ефективної стратегії подальшого розвитку вертикально-інтегрованої структури.

8. На підставі оцінки переваг та недоліків варіантів організації системи бюджетування на підприємствах та можливостей їх адаптації до специфіки вертикально-інтегрованих структур запропоновано варіант впровадження дивізіональної форми, що обґрунтовується складністю організаційної структури, різноманітністю фінансових взаємозв'язків та взаємодії між окремими структурними підрозділами. Для розвитку інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах обґрунтовано доцільність використання комплексної автоматизованої системи BAS (підсистеми «Бюджетування»), функціональні можливості якої сприятимуть спрощенню формування індивідуальних бюджетних моделей та складання звітності за результатами бюджетування, можливості формування прогнозних показників, чіткому розподілу відповідальності між центрами фінансової відповідальності та можливості одержання інформації у різних аналітичних розрізах.

Основні результати та положення даного розділу опубліковані автором у наукових працях [175; 179; 180; 181].

## ВИСНОВКИ

Вирішення актуального наукового завдання поглиблення теоретичних засад, розширення методичного інструментарію та удосконалення організаційного й інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах дозволило сформулювати наступні висновки та пропозиції теоретичного і практичного характеру.

1. Обґрунтовано використання процесного підходу, що дозволяє пояснити зміст бюджетування як низку взаємопов'язаних дій, етапів. Основними постулатами процесного підходу, які адаптовано до бюджетування, є такі: 1) вимірником цінності продукції є задоволення інтересів замовника; 2) є прямий зв'язок між кінцевим результатом та кожним працівником підприємства (виконується принцип персональної відповідальності); 3) формування та обмін інформацією, необхідною для управління, здійснюється між членами робочих груп кожного конкретного бізнес-процесу, що виключає її асиметрію та сприяє оперативності прийняття рішень; 4) спостерігаючи за створенням вартості продукту, можна швидко ліквідувати відхилення від нормального ходу бізнес-процесу. Використання процесного підходу сприятиме системному охопленню всіх напрямків діяльності вертикально-інтегрованих структур; чіткому контролю за виконанням бюджетів; забезпеченню прозорості системи бюджетування.

2. Уточнено класифікаційну модель вертикально-інтегрованих структур для цілей бюджетування, яка, на відміну від існуючих класифікацій, доповнена новими ознаками: за рівнем контролю та підпорядкування, що дозволяє виокремити вертикально-інтегровані структури з надмірним контролем та структури з слабким контролем, що відображає ступінь залежності підпорядкованих суб'єктів від управлінських рішень головної (материнської) компанії. Запропонована класифікація сприятиме уточненню теоретичних основ, покладених в основу організації фінансового планування та

бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах, та є базою для вивчення їх особливостей в залежності від виділених ознак.

3. На підставі обґрунтування порядку вибору концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах запропоновано впровадження індивідуальної моделі, сформованої з врахуванням існуючих обмежень, методичного інструментарію та структурованою у контур системи управління суб'єкту господарювання. Впровадження індивідуальної концепції бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах сприятиме вирішенню таких завдань: системне охоплення всіх видів та напрямів діяльності вертикально-інтегрованої структури; транспарентність звітної інформації; чіткий порядок формування облікової інформації; забезпечення інформаційної безпеки; гнучкість системи бюджетування, що надає можливість пристосувати окремі бюджети та генеральний бюджет до трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища.

4. На підставі вивчення інформаційних джерел щодо застосування бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах узагальнено причини його «фрагментарного» використання: 1) складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності; 2) відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням; 3) неефективний контроль за рівнем виконання бюджетів; 4) відсутність організаційних перетворень, в компетенцію яких включено контроль стратегії; 5) недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства; 6) відсутність належної підготовки співробітників в сфері бюджетування. Діагностика стану фінансового планування у НАК «Нафтогаз України» дозволила визначити характер впливу обмежувальних факторів (детермінант) на цей процес, а саме: управлінські, організаційні, технологічні (внутрішні фактори) та правові, економічні (зовнішні фактори), що надало можливість обґрунтувати необхідність впровадження інноваційних методологічних підходів до формування та впровадження бюджетування.

5. Запропоновано методологічний підхід до модернізації системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах на підставі поєднання положень системи збалансованих показників (структуризація цілей діяльності структури; визначення цільових показників за всіма виокремленими ієрархічними рівнями; орієнтація на фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства; визначення параметрів контролю цільових показників на кожному виділеному рівні), елементів концепції загальної теорії якості (орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами) та концепції стратегічних перетворень (трансформація структури; стратегічний розвиток; гнучкість; врахування впливу внутрішніх та зовнішніх детермінант; формування нових бізнес-моделей; врахування стратегічних переваг; акцент на розвитку структуроутворюючих господарських сегментів). Застосування запропонованого підходу сприятиме підвищенню якості та прозорості системи бюджетування з причини логічної ув'язки цільових показників різних ієрархічних рівнів з результатами їх діяльності.

6. На основі застосування декомпозиційного аналізу уточнено системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), проведено її структуризацію та визначено обмеження для її функціонування. Зроблено висновок про доцільність індивідуалізації бюджетної моделі, сформованої на основі врахування таких факторів, як організаційна структура підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства та визначає характер взаємозв'язків між ними для подальшого складання бюджетів та ідентифікації бюджетних показників; вид економічної діяльності, який враховує специфіку галузі; управлінські вимоги, що висуваються до складу та структури інформації, відображеної у бюджетах.

7. Обґрунтовано наявність трьох найбільш поширених варіантів консолідації, а саме: формування єдиного консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури у вигляді матриці Моблі; складання зведеного бюджету вертикально-інтегрованої структури за допомогою матриці Якобса; консолідований аналітичний баланс, виділено їх переваги та недоліки. Запропоновано формування консолідованого бюджету вертикально-інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі, що надає можливість сформувати інформаційне забезпечення для центрів фінансової відповідальності, відображає системний погляд на фінансові процеси на підприємстві та спрощує процес аналізу інформації консолідованого бюджету.

8. Розвинуто методичний підхід, адаптований до специфіки бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі та синергетичних ефектів, пов'язаних з його впровадженням, що полягає у формуванні системи збалансованих показників (KPI) в процесі складання стратегічних карт за напрямками «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Розвиток» та визначенню їх взаємозв'язку із стратегічними цілями підприємства. Впровадження запропонованого методичного підходу сприятиме удосконаленню бюджетного управління, розробці ефективної стратегії подальшого розвитку вертикально-інтегрованої структури.

9. В контексті удосконалення інформаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах обґрунтовано доцільність використання комплексної автоматизованої системи BAS (підсистеми «Бюджетування»), функціональні можливості якої сприятимуть спрощенню формування індивідуальних бюджетних моделей та складанню звітності за результатами бюджетування, можливості формування прогнозних показників, чіткому розподілу відповідальності між центрами фінансової відповідальності та можливості одержання інформації у різних аналітичних розрізах.



### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. В. Напрями розвитку логістичного менеджменту в Україні. *Бізнес Інформ.* 2017. № 9. С. 262-267. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_9\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_9_42) (дата звернення: 10.06.2021).
2. Adelman, M. Concept and statistical measurement of vertical integration. *Business Concentration and Price Policy*. Princeton: Princeton University Press. 1955.
3. Агеєва І. М., Агаркова О.В. Планування розвитку підприємства на основі розробки стратегічного набору. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Т. 10. Вип. 2. С. 60-68. URL: Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2018\\_10\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2018_10_2_8) М
4. Академічний тлумачний словник (1970—1980). URL: <http://sum.in.ua/s/narjam> (дата звернення: 2.04.2020).
5. Акофф Р. Л., Магидсон Дж., Эддисон Г.Дж. Идеализированное проектирование. Пер.с англ. Ф. П. Тарасенко. Днепропетровск: «Баланс БизнесБук», 2007.
6. Андрущенко І. Є., Касьян О. С. Бюджетування, як технологія стратегічного фінансового управління. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3611)(дата звернення: 13.04.2021).
7. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві / [В. Бугай, А. Бугай]. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 5.06.2022).
8. Баранов А.Л. Особливості бюджетування у страховій компанії. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/ec\\_pidpr\\_th\\_pr\\_4/4/Baranov.rtf](https://kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/4/Baranov.rtf)
9. Безверхня Ю. В. Бюджетування як метод управлінського обліку та його відображення у звітності. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9(1). С. 57-62.

10. Бень Т. Методологічні підходи до формування власних інвестиційних ресурсів підприємства. *Економіка України*. 2003.
11. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2005. № 7. С.48-55.
12. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання. Київ: ВНЕУ, 2013. 689 с.
13. Білобловський С. О. Складові елементи процесу бюджетування. *Економіка. Фінанси. Право*. 2008. № 8. С. 20-25.
14. Бланк І.А. Управління активами та капіталом підприємства. Київ: Ольга, Ніка-центра. 2003. 44 с.
15. Бобильов А.В. Ефективність процесу бюджетування. *Управління корпоративними фінансами*. 2012. № 2. С. 102-108.
16. Бобирь О.І., Підлісний С.В. Удосконалення системи бюджетування на промисловому підприємстві. URL: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2011/Economics/10\\_88416.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2011/Economics/10_88416.doc.htm) (дата звернення: 15.01.2021).
17. Бланк И.А. Управление формированием капитала. Киев: Ника-Центр, 2002. 512 с.
18. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. Учеб. Курс. Киев: Эльга, Ника-центр. 2004.
19. Боровков П. Процесно-орієнтоване бюджетування. *Фінансовий директор*. 2008. № 3.
20. Voemle Max. Unternehmensfinanzierung. — 12 Aufl. Verlag SKV Zürich, 1998.
21. Breuer W. Finanzierungstheorie: eine systematische Einführung. — Wiesbaden: Gabler, 1998
22. Brealey, Richard A; Myers, Stewart C; Allen, Franklin. Principles of Corporate Finance/ Hardcover Hardcover January 1. 2005

23. Бригхем Ю. Основи фінансового менеджменту. Пер. с англ. Київ: Молодь, 1998. 669 с.
24. Бугай В.З. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія «Економіка». 2010. Вип. 4. С. 10–16.
25. Букреєва Д. С. Фактори прямого впливу на показники бюджету підприємства як основного інструментарію механізму контролінгу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. №12. С. 127-132.
26. Бюджетування на підприємстві: що містить та як організувати. URL: <https://finacademy.net/materials/article/osnovy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii-ua>
27. Вербовецька С. Формування центрів відповідальності в системі бюджетування підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 46–49.
28. Винниченко М.М. Система управління бюджетом. *Фінанси України*. Серія «Економіка». 2009. Вип. 6. С 119–124.
29. Вініченко М. М. Визначення цільової функції бюджетування. *Фінанси України*. 2009. № 6. С. 119-124.
30. Віткалова А.П. Внутрішнє бюджетування: навч. посібник. 2013. 126 с.
31. Волковська Я.В. Управлінський облік витрат операційної діяльності підприємств готельно-ресторанного комплексу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09. Харків, 2018. 395 с.
32. Власова Н.О., Круглова О.А., Безгінова Л.І. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Київ, 2007. 271 с.
33. Власова Н.С. Підвищення результативності системи бюджетування. *Управлінський облік*. 2007. № 6.
34. Vyhovska, N. G., Polchanov, A. Y., Ostapchuk, T. P., Dovgaliuk, V. V. The impact of solvency and business activity on profitability of mining companies

- in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. Issue 4. P. 164-170
35. Виговська Н. Г., Дячек С. М. Фінансова безпека корпоративних структур: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7855>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.4
  36. Виговська Н. Г., Полчанов А. Ю., Довгалюк В. В., Полчанов О. Ю. Фінансове планування діяльності підприємств сфери ІТ. *Ефективна економіка*. 2022. Вип. 12. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.7>
  37. Гладких Д. Особливості планування доходів та витрат. *Вісник НБУ*. 2008. № 1. С. 6-8
  38. Голов С.Ф. *Управлінський облік: підручник*. 4 вид. Київ: Лібра. 2008. 704 с.
  39. Головка О.Г., Фьодорова А.М., Петрук О.Я. Впровадження сучасної системи бюджетування. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 117-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2015\\_4\\_24/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2015_4_24/) (дата звернення: 5.12.2021).
  40. Гончаренко І. В. Методичні підходи до впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. Вип. 5/2 (40). С. 64-68.
  41. Горбачова Л. Постановка системи бюджетування. *Фінансова газета*. 2006. № 20. С. 5-6
  42. Господарський Кодекс України. *Відомості ВРУ*. 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144, зі змінами від 16.10.2020 (дата звернення: 21.01.2021).
  43. Гриньова В. М. *Фінанси підприємств: навч. посіб.: 2-ге вид., перероб. і доп.* К: Знання. Прес, 2004. 424 с.
  44. Данилевська-Жугунісова О. Є. Аналіз бюджетування в системі фінансового планування аграрних підприємств. *Науковий вісник*

*Національного університету біоресурсів і природокористування України.*  
2016. Вип. 244. С.236-242.

45. Даниленко О. Упровадження системи бюджетування на шляху досягнення беззбитковості та високої конкурентоспроможності промислових підприємств України. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 115–119.
46. Дараган А.В., Геворкян А.Ю., Другова О.С. Сутність та методи процесу бюджетування у контексті фінансового аналізу діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 55–1. С. 94-99.
47. Джерелейко С.О. Функціональна підтримка бюджетування на підприємствах легкої промисловості на основі автоматизованої системи. *Економічні науки. Scientific Journal «ScienceRise»*. №4/3(9). 2015.
48. Демчук А.В. Бюджетування підприємства в умовах започаткування зовнішньоекономічної діяльності: сутність, технологія, проблеми. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 41-47.
49. Денисенко М.П. Вертикальна інтеграція у вітчизняному нафтогазовому комплексі. *Ефективна економіка*. 2011. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=972> (дата звернення: 13.08.2022).
50. Диха М.В., Лабунець В.О., Лабунець О.О. Концептуальні основи бюджетування на підприємстві. *Economics and Finance*. 2018. №35. С. 29-37.
51. Догодайло Я.В. Матриця Моблі як комплексний бюджетний документ підприємств дорожнього господарства. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/766> (дата звернення: 3.04.2021).

52. Догадайло Я. В. Удосконалення форматів бюджетів підприємства дорожнього господарства. *Науковий вісник будівництва*. 2011.№ 63. С. 527-531.
53. Долгополова О. Складові елементи системи бюджетування на підприємстві. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua> (дата звернення: 5.02.2021).
54. Drury C., Tayles M. Profitability analysis in UK organizations: an exploratory study. *British accounting review*, 38 (4). 2006. pp. 405—425
55. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=64013](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013) (дата звернення: 2.09.2020)
56. Економіка підприємства: підручник. За ред. І.М.Бойчик. Київ: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
57. Євдокимов В.В. Особливості впровадження комп'ютерних систем бухгалтерського обліку на великих підприємствах. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/62210/58845>
58. Enterprise Resource Planning (ERP). *IT Glossary. Defining the it industry*: [сайт]. Gartner. URL: <http://www.gartner.com/it-glossary/enterprise-resource-planning-erp/> (дата звернення: 07.11.2020).
59. Захарченко С.В. Світовий досвід бюджетування в системі фінансового менеджменту підприємств: перспективи використання в Україні. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23365/1/43-45.pdf> (дата звернення: 5.02.2022).
60. Звіт про результати ефективності управління корпоративними правами держави у нафтогазовому комплексі. Київ. 2019., затв. Рішенням РПУ від 9.04.2019 р. №8-1.
61. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: підручник. Київ: ВД "Професіонал", 2004. 320 с.

62. Зятковський І.В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами. *Фінанси України*. № 7. 2001. С. 79-84.
63. Ignatyuk A, Yu. Petlenko, L. Shevtsiv [et al.]. Model of the Dynamics of the Company's Value Taking into Account the Ownership Structure [Текст]. *International Journal of Management*. 2020. Т. 11. № 6. С. 323-333.
64. Ігнатюк А. Вертикально-інтегровані структури на галузевих ринках України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2009. №5 (109). С. 19-23.
65. Ільїн А.І. Планування на підприємстві: підручник. Мінськ: Нове знання, 2004. 5 вид., стереотип. 635 с.
66. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2012. Вип. 3. С. 36–44.
67. Іщенко Н.А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. 2011. Випуск №19. С. 253-257.
68. Калініна О.М. Етапи розробки і впровадження бюджетування. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2010. № 1. С. 57-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2010\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2010_1_8). (дата звернення: 23.10.2022).
69. Калініна О.М. Необхідність застосування логістики в бюджетуванні. *Інтегровані комп'ютерні технології в машинобудуванні ІКТМ-2015»: тези доповідей*. Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського "ХАІ". 2015
70. Калініна О.М. Особливості корпоративного управління в різних країнах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: *Економічні науки*. 2016. Вип. 17 (1). С. 79-82. URL: <http://nbuv.gov>.

ua/UJRN/Nvkhdu\_en\_2016\_17% 281% 29\_\_22 (дата звернення: 21.10.2021).

71. Качагіна Л. В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 65-69.
72. Квасницька Р. С., Малінчук Л. О. Бюджетування як елемент фінансового планування підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. Тернопіль. 2011. № 6(25). С. 252–254.
73. Коваленко О.М. Умови та принципи формування вертикально-інтегрованих структур у харчовому комплексі. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 230-240.
74. Коваленко О.М, Станіславик О.В. Специфічні риси процесу планування діяльності сучасного виробничого підприємства. *V Міжнародна науково-практична конференція "Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні – 2022"*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14564/12317>
75. Ковальчук К.Ф., Мезерняк Д.А., Шпанковська Н.Г., Костанецький В.В. Бюджетування в процесах реорганізації структур управління і делегування повноважень. *The Economic Messenger of the NMU*. 2006. №3. С. 59-64.
76. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами. Харьков: Фактор, 2007. 336 с.
77. Колісник М. В., Балик У. О. Бюджетування як шлях до ефективного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв. 2015. № 7. С. 372–375.
78. Колисник М. Финансы. Стратегии, с которыми побеждают. Киев: Максимум, 2006.
79. Корбутяк А.Г., Єрміїчук Н.І. Навчально-наочний посібник з дисципліни «Фінансовий контролінг». Чернівці: Вид-во ЧНУ. 2017. 115 с



80. Короленко С.М. Організація системи бюджетування на підприємстві. *REPORTER OF THE PRAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY*. 2016. Issue 32, Volume 1. 291-296.
81. Косарев О.Й. Методологія бюджетування діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: НАУ, 2004. 96 с.
82. Криворучко О. Інформаційний простір підприємств вертикальної інтеграції. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 97–103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2016\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2016_4_8) (дата звернення: 5.09.2022).
83. Кругла М.М. Сутність та етапи бюджетування на підприємстві. *Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науковопрактичної конференції «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»*. Дніпропетровськ. Частина 5. Секція 5. 12-13 квітня 2016 р. С.346-351.
84. Кудря Я.В. Бюджетування у системі управління корпораціями в машинобудуванні України та врахування ризиків за ним. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2008. №1(1). С. 98-117.
85. Кузьмін О.Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: [монографія]. Київ: Кондор, 2007. 234 с.
86. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві: навчальний посібник. Чернівці, 2008. 312 с.
87. Куліш Д.В. Розвиток методичних підходів бюджетування в агропромислових підприємствах. *Науковий вісник Полісся*. 2016. №3 (7). С. 207-216.
88. Куц Л.П. Форми і ступені вертикальної інтеграції підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5 (31). С. 42-45.

89. Куцик П.О. Бюджетування як основна складова оперативного планування та фінансового контролінгу вищих навчальних закладів. *Збірник наукових праць. Серія «Облік і фінанси»*. 2010. Вип. 7. С. 192–201.
90. Лаговская Е.А., Выговская Н.Г. Новак О.С. Информационный коммуникационный процесс: порядок организации. EUROPEAN COOPERATION, 2018. Vol 8, No 39. P. 23-34
91. Левицька І.В., Кудіна В.В. Проблеми підвищення ефективності в інтеграційних об'єднаннях. *Наукові праці НУХТ*. 2009. С.75-77.
92. Лисьонкова Н.М. Основи бюджетування на підприємстві. *Комунальне господарство міст*. 2011. № 100. С. 220–226.
93. Лігоненко Л. Контролінг у торгівлі: [монографія]. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 268 с.
94. Маркович Н.В. Стратегії економічного розвитку в умовах євроінтеграції. *International Scientific-Practical Conference Economic Development Strategy in Terms of European Integration: Conference Proceedings*. С. 61-67.
95. Максакова Л.М. Организация системы бюджетирования предприятия на примере ГП «УОППЗ им. Фрунзе НАУ». *Ефективне птахівництво*. 2011. № 11. С. 15-18.
96. Мамонтова Н.А., Менделюк О.В. Джерела самофінансування підприємств: їх склад та структура за кризових умов. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2017. Випуск 4 (32). С. 59-62.
97. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2013. 304 с.
98. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: монографія. Київ: Вища шк., 2001. 312 с.
99. Матвеева Н.В. Проблеми фінансового планування на підприємстві. *Економіка суб'єктів господарювання. Наука й економіка*. № 1 (41). 2016. С.57-61.

100. Медведєва Е.В. Бухгалтерська модель управління по центрам відповідальності на підприємствах сфери послуг. *Вісник Інжекона*. Серія: Економіка. 2009. № 2. Т. 29. С. 127-133.
101. Мельник О.Г. Сутність і значення бюджетування на підприємствах. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2002. №466. С. 59-67
102. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та практичні положення (на прикладі машинобудування). Львів: Укрпол. 2008. 238 с.
103. Мельник О. Г. Методи бюджетного планування. *Фінанси України*. Київ. 2003. №12 (97). С. 37–46.
104. Мельникова М.В., Косицький К.В. Організація податкового бюджетування в промисловому холдінгу: інформаційний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 15. Частина 2. С. 70-73.
105. Мілінчук О. В. Вартісно-орієнтоване бюджетування як підхід до управління підприємствами харчової промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Нац. ун-т харч. технологій. Київ, 2011. 20 с.
106. Мілінчук О. В. Деякі аспекти моделювання бюджетування на підприємстві. *Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Економічні науки*. 2010. №1 (51). С. 263–265.
107. Мілінчук О.В. Організаційний механізм управління бюджетуванням на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2008. № 628. С. 580–586.
108. Мілінчук О.В. Ефективність вартісно-орієнтованого управління: ключові показники. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. №1 (75). С. 86-95.

109. Нападовська Л. Управлінський облік: значення та застосування у практичній діяльності вітчизняних підприємств умовах ринкових відносин. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 10. С. 45–56.
110. Непочатенко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. №8. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/420746a8-d2cd-4694-840b-c435d296d8fe/content>
111. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств. Київ: Центр учбової літератури. 2013.
112. Нестеренко Е. Бюджетування на підприємстві: що містить та як організувати. URL: <https://finacademy.net/materials/article/osnovy-byudzhetrovaniya-na-predpriyatii-ua> (дата звернення: 24.04.2021).
113. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов; пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. 328 с.
114. Ніценко В.С. Методологічні підходи до класифікації вертикально-інтегрованих структур в АПК. *Вісник ХНАУ*. Серія: Економічні науки. 2013. №7. С.171-180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2013\\_7\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_7_26) (дата звернення: 24.04.2021).
115. Обліково-аналітичне забезпечення господарської діяльності: монографія / за ред. І.Ф. Баланюка, Н.І. Пилипів, В.М. Якубів. Івано-Франківськ: Фоліант. 2014. 292 с.
116. Огійчук М.Ф., Децюра С.О. Бюджетування – одна з основних складових успіху при виробництві продукції птахівництва. *Облік і фінанси АПК*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/byudzhetuвання-odna-iz-osnovnih-skladovih-uspihu-pri-virobnictvi-produkcii-ptahivnictva.html>

117. Онищенко С.В. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах. *Фінанси України*. № 4. 2003. С. 45-50.
118. Пар'єва О.О. Сутність процесу бюджетування і елементи його структури. *X Всеукраїнська науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України»*, 16–20 травня 2016 р. С. 71–74. URL: <https://economics.opu.ua/files/science/oblik/2016/71.pdf> (дата звернення: 21.03.2020).
119. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. № 5. 2003. С. 51-60.
120. Пилипів Н. І. Облік і контроль затрат на газотранспортних підприємствах: Монографія. Івано-Франківськ: ВДВ ЦІТ, 2007.
121. Пилипів Н. І. Особливості організації внутрішньогосподарського обліку затрат підприємств нафтогазового комплексу в умовах застосування інформаційних. *Актуальні проблеми розвитку економіки*. 2010. № 6. URL: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2010\\_6\\_1/15.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2010_6_1/15.pdf). (дата звернення: 07.11.2012).
122. Пічка А.М. Бюджетування як складова процесу управління підприємством. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 93- 97.
123. Погорелов Ю. С. Оцінювання інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. Хмельницький: ХНУ. 2015. № 1. С. 231-236.
124. Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. А.М. Поддєрьогін. Восьме вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2013. 519 с.
125. Пожуєва Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 73–77

126. Поліщук С. В. Аналіз підходів до організації бюджетування. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. № 1. С. 48-56. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2013\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2013_1_8).
127. Поліщук С. В. Історичні аспекти розвитку теоретичних підходів до бюджетування. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2013. № 10. С. 230-235. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2013\\_10\\_39/](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2013_10_39/) (дата звернення: 2.09.2021).
128. Полчанов А.Ю., Городиський М.П., Дячек С.М., Литвинчук І.В., Виговська О.А. Тенденції діджиталізації фінансово-економічної діяльності підприємств в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1 (99). С. 93-102.
129. Проць Н. Модель організації системи бюджетування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9. С. 50–54.
130. Проць Н.В. Бюджетування в системі управління фінансами підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №5 (144). С. 188-193.
131. Проць Н. В. Особливості концепцій бюджетування та їх класифікація . *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 15. С. 125–132.
132. Проць Н. В. Історія етимологічного розвитку терміну "бюджетування" та його значення. *Ринок цінних паперів України*. 2014. № 7. С. 63-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu\\_2014\\_7\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rcpu_2014_7_8).
133. Ратушна М. Деякі аспекти бюджетування на підприємстві. *Наукові записки*. 2006. № 16.
134. Robinson R.B. The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. *Strategic Management Journal*. Volum 3. July/September 1983. PP.197-207
135. Robbins S.P. Management. URL: <https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/management->

- 11th-edn-by-stephen-p-robbins-mary-coulter-pdf.pdf (дата звернення: 12.02.2021).
136. Роговий А.В. Фінансове планування як функція менеджменту підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія «Економіка»*. 2009. Вип. 2. С. 120–127
  137. Ross S. et al.: *Fundamentals of Corporate Finance. Sixth Edition. Alternate Edition. The McGraw–Hill Companies*. 2002. 915 p.
  138. Рудик Н.І. Розвиток бюджетування як маркетингової управлінської технології. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 392–395.
  139. Рудик Н. Розвиток альтернативних напрямів бюджетування як способу маркетингового управління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 1. С. 69-74.
  140. Савчук В. П. Особливості системи бюджетування підприємства. *Фінанси України*. 2002. № 11. С. 55-60.
  141. Савчук В.П. Фінансовий менеджмент підприємств: прикладні питання з аналізом ділових ситуацій. Київ: Видавничий дім "Максимум". 2001. 600 с
  142. Савчук С. В. Зарубіжний досвід стратегічного планування. *Управління фінансами держави, регіону, підприємства та домогосподарства: погляди науковців і практиків: зб. тез доп. Третьої Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. [м. Тернопіль, 10 квіт. 2017 р.] / уклад. В. В. Письменний ; відп. за вип. О. П. Кириленко. Тернопіль: Вектор, 2017. С. 207-210.*
  143. Сажинець С. Й. Бюджетування в управлінні діяльністю підприємства з капітального інвестування. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія : Проблеми економіки та управління : збірник наукових праць. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2016. № 847. С. 244-253.
  144. Сайт Газпрома. URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-financial-report-2020-ru.pdf> (дата звернення: 2.08.2020).

145. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.07.2021).
146. Сайт Казмунайгаз. URL: <https://www.kmg.kz/rus/> (дата звернення: 20.07.2021).
147. Сайт Міністерства енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2021).
148. Сайт НАК «Нафтогаз України». URL: <https://www.naftogaz.com/news/vydobutok-nafty-pidpnyemstvamy-naftogazuzbilshyvsya-na-6-u-2019-rotsi> (дата звернення: 10.03.2021).
149. Сайт China Petroleum & Chemical Corp. URL: [https://finance.sina.com.cn/zt\\_d/2019\\_zq500qbd/](https://finance.sina.com.cn/zt_d/2019_zq500qbd/) (дата звернення: 10.03.2021).
150. Сайт You control. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 24.05.2020).
151. Сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 20.05.2020).
152. Сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk> (дата звернення: 22.05.2020).
153. Сердюков К.Г. Роль фінансового планування та прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 11. С. 277-282.
154. Серобян А. Роль стратегічних ресурсів в управлінні вертикально-інтегрованими структурами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 43 (2018). С. 35-42.
155. Скопенко Н.С. Формування інтегрованих структур: особливості, переваги, проблеми розвитку. *Наукові праці НУХТ*. 2011. №40. С. 188-196.



156. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CA%EE%ED%F6%E5%EF%F6%B3%FF> (дата звернення:15.10.2021).
157. Смачило В. В. Особливості бюджетування на основі виділення центрів обліку та відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 4 (34). С. 148-154.
158. Соловей Ю. Особливості поширення інтегрованих структур в аграрному секторі економіки України. *Аграрна економіка*. 2016. Т. 9. № 3-4. С. 68-73.
159. Соломчук Л.М. Вітчизняний та зарубіжний досвід створення інтегрованих структур. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 8. Частина 4. С. 103-108.
160. Станіславик О. В. Концепція стратегічних перетворень в системі забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 29. 2020. С. 186-19.
161. Столяров Г.П., Пенова Р.П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2016. №4 (57). С. 84-94.
162. Стоянова-Коваль С. Особливості облікової політики у вертикально-інтегрованих компаніях. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2009. №49.
163. Стратегія розвитку НАК «Нафтогаз України». URL: <https://www.naftogaz.com/news/category/transformation-of-naftogaz> (дата звернення: 14.02.2021).
164. Сухарева Л. Контроллінг – основа управління бізнесом. Київ: Ника-Центр, Эльга, 2002. 208 с.
165. Ткаченко А.М. Бюджетування – ефективний засіб попередження впливу кризових явищ. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_3\\_005.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_005.pdf) (дата звернення: 15.03.2020).

166. Ткаченко Є.Ю., Фатюха В.В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 478–482.
167. Ткаченко А. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 10.01.2020).
168. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві. *Фінанси України*. 2002. №11. С. 17-20.
169. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг. Том 35. Київ: КНЕУ. 2013. 407 с.
170. Толкач В., Данишевич С., Гавриш М. Концепція контролінгу: Управлінський облік. Система звітності. Бюджетування. "Horvath & Partners". 2-е вид. 2006. 269 с.
171. Топило В. Бюджетування як інструмент фінансового управління. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів Міжнар. наук.конф. (Житомир, 5-6 листопада 2020 р.)*. Житомир: Житомирська політехніка, 2020. 404 с. С. 275-276 (0,2 д.а.). URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/zmist.pdf>
172. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8140> (дата звернення: 28.03.2021).
173. Топило В.А., Данилко В.К. Концептуальні засади становлення та функціонування вертикально інтегрованих структур. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 76-86. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/228966>
174. Топило В. А. Детермінанти впливу на впровадження бюджетування у вертикально інтегрованих структурах (на прикладі нафтогазової сфери). *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. (1(99)). С. 103–111. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-103-111](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-103-111)

175. Топило В.А. Методи консолідації бюджетів вертикально-інтегрованих структур. *Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки.* – Житомир: «Житомирська політехніка», 2022. 542 с. С. 247-249.
176. Топило В.А. Оцінка впливу детермінант зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність системи бюджетування на підприємствах. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф.з пит. вищ. осв. і науки.* Житомир: Житомирська політехніка, 2021. 459 с. С. 275-276. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/full-text.pdf>
177. Топило В., Петрук О. Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах. *Облік і фінанси.* 2021. № 2 (92). С. 85-94. URL: <https://afj.org.ua/ua/article/833/>
178. Топило В.А. Підходи до класифікації вертикально-інтегрованих підприємницьких структур. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах:* збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 15–16 квітня 2021 року). Полтава: ПУЕТ. 2021. 301 с. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM). С. 277-280.
179. Топило В.А., Ратушний С.М. Методичні підходи до оцінювання ефективності бюджетування у вертикально-нтегрованих структурах. *Ефективна економіка.* 2022. №7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/167/167>
180. Топило В.А., Ратушний С.М. Розвиток організаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інетгрованих структурах. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф.з пит. вищ. осв. і науки.* Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 187-189. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/205.pdf> (0,1 д.а.).

181. Топило В.А. Розвиток та консолідація бюджетних форм у вертикально-інтегрованих структурах на підставі застосування матриці Моблі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. (2(100)). С. 83–93.
182. Топило В.А. Формування моделей бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах: *Тези Всеукраїнської науково-практичної online конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки*. Житомир: «Житомирська політехніка», 2021. 646 с. С. 316.
183. Удалих О.О. Бюджетування як метод економічного управління діяльністю підприємства. *Фінансові дослідження*. 2016. №1(1). С. 96-100.
184. Williamson O.I. Vertical integration of production: Considerations about market failures. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~wgreene/entertainmentandmedia/Williamsonvertint.pdf> (дата звернення: 23.03.2020).
185. Управління стратегічними змінами на підприємстві. Практикум / кол. авторів Є.В. Прохорова, В.Б. Галушко, Н.М. Гаращенко та ін. Київ: КНЕУ. 2013. 211 с.
186. Федорченко О. Є. Удосконалення системи бюджетування на підприємстві. *Економіка та держава*. Київ. 2015. № 11. С. 37–39.
187. Федосов В.М., Рязанова Н.С. Концептуальні питання теорії корпоративних фінансів. *Ринок цінних паперів України*. 2013. Випуск 3-4. С. 39-55.
188. Федчишина Н.М. Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства: дис... канд. ек. наук: 08.00.09. Київ. 2016.
189. Федчишина Н.М. Сучасне розуміння системи бюджетування: сутність термінів. *Регіональна бізнес-економіка та управління: науковий виробничо-практичний журнал*. 2014. №4(44). С. 136-143.
190. Фінанси підприємств: підручник/ [Поддєрьогін А.М., Білик М.Д., Буряк Л.Д. та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. А.М. Поддєрьогін. Восьме вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2013. 519 с.

191. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; [М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін.]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 440 с.
192. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами / за ред. Огійчука М.Ф. [6-е вид.]. Київ: Алерта, 2011. 1042 с.
193. Фірко Н.Б., Канак Й.В. Облік доходів та результатів основної діяльності за центрами відповідальності. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2013. Вип. 10(4). С. 341–348. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2013\\_10\(4\)\\_\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10(4)__55). (дата звернення: 3.05.2021).
194. Фісуненко П.А., Сорока А.А. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Молодий вчений*. 2016. №5 (32). С. 178-181.
195. Фісуненко П.А. Планування як основа розвитку підприємства. *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: Збірник тез I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. (Кременчук, 21-23 березня 2017 року). Кременчук, КрНУ, 2017. 314 с
196. Фролов С.М., Виговська Н.Г., Дзюба В.В. Фінансова політика щодо формування оптимальної структури капіталу корпорацій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 2(96). С. 85-90.
197. Nore J., Fraser R. *Beyond budgeting*. Harvard Business School Publishing Corp. 2003.
198. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. № 9. 2001. С. 89
199. Хліпальська В. Бюджетне планування запасів і витрат з їх придбання і зберігання. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2004. № 3. С. 18-22.
200. Цал-Цалко Ю.С., Мороз Ю.Ю., Цегельник Н.І. *Управлінський облік*. Житомир: ПП «Рута». 2015. 632 с.

201. Череп А. Бюджетування як елемент системи фінансового планування на залізничному транспорті. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2012. Вип. 21-22. Ч 1. С. 159-166.
202. Череп А.Г., Стремидло О.Ю. Роль бюджету та процесу бюджетування в управлінні підприємством. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2011. № 1 (4). С. 445-451.
203. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. 4-те видання, стереотипне. Львів: «Новий Світ 2000». 2007. С. 268.
204. Швець Ю.О. Синергія планування фінансових результатів та процесу бюджетування на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 13. Частина 4. 2015. С. 100-104.
205. Шумило Ю.О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Вісник Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Серія «Економіка»*. 2007. Вип. 7. С. 105–111.
206. Щербань О.Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 530- 534.
207. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. URL: <https://altairbook.com/books/126857-byudjetirovanie-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy-rossii.html>
208. Щипанова О. В. Досвід упровадження системи управлінського обліку на українських підприємствах на сучасному етапі. *Економічний простір*. 2011. № 48/2. С. 317-325.
209. Ювженко Н.М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №7. С.74-78.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Прогноз показника рентабельності активів НАК «Нафтогаз України» у 2020-2025 рр., %\*

Рік	Рентабельність активів, %	Передбачення(Рентабельність активів, %)	Нижня довірча границя(Рентабельність активів, %)	Верхня довірча границя(Рентабельність активів, %)
2016	4,4			
2017	6,2			
2018	2,8			
2019	9,9			
2020	-4,4	-4,4	-4,40	-4,40
2021		6,136318782	-0,82	13,09
2022		0,883464098	-6,07	7,84
2023		5,285337323	-1,73	12,30
2024		0,032482639	-6,98	7,05
2025		4,434355864	-2,64	11,51

\*склаено автором



**Додаток Б**

Прогноз (передбачення) для показника чистої маржі НАК «Нафтогаз України» у 2020-2025 рр.\*, %

Рік	Чиста маржа,%	Передбачення(Чиста маржа,%)	Нижня довірча границя (Чиста маржа,%)	Верхня довірча границя (Чиста маржа,%)
2006	18,39			
2007	36,16			
2008	46,12			
2009	6,04			
2010	-46,97			
2011	16,93			
2012	-10,54			
2013	-16,78			
2014	-110,18			
2015	-22,26			
2016	16,44			
2017	20,93			
2018	6,64			
2019	28,4			
2020	-14,87	-14,87	-14,87	-14,87
2021		-4,778109321	-79,92	70,36
2022		-6,368586646	-81,51	68,77
2023		-7,959063971	-83,10	67,18
2024		-9,549541297	-84,69	65,59
2025		-11,14001862	-86,28	64,00

**Додаток В**

Прогноз (передбачення) для показника коефіцієнту покриття НАК «Нафтогаз України» у 2020-2025 рр., %

Рік	Коефіцієнт покриття, %	Передбачення(Коефіцієнт покриття, %)	Нижня довірча границя(Коефіцієнт покриття, %)	Верхня довірча границя(Коефіцієнт покриття, %)
2006	88,45			
2007	102,47			
2008	114,08			
2009	136,16			
2010	167,97			
2011	177,41			
2012	148,85			
2013	126,08			
2014	131,21			
2015	123,65			
2016	114,9			
2017	112,01			
2018	179,64			
2019	289,78			
2020	354,48	354,48	354,48	354,48
2021		307,806993	208,74	406,87
2022		318,4065964	207,60	429,21
2023		329,0061998	207,55	450,46
2024		339,6058031	208,33	470,88
2025		350,2054065	209,75	490,66

**Додаток Д**

Прогноз (передбачення) для показника робочого капіталу НАК «Нафтогаз України» у 2020-2025 рр., %

Рік	Робочий капітал, млрд. грн.	Передбачення (Робочий капітал, млрд. грн.)	Нижня довірча границя(Робочий капітал, млрд. грн.)	Верхня довірча границя(Робочий капітал, млрд. грн.)
2006	-5,46			
2007	0,82			
2008	6,95			
2009	16,02			
2010	27,73			
2011	28,3			
2012	24,46			
2013	15,59			
2014	16,53			
2015	3,85			
2016	3,02			
2017	3,63			
2018	13,75			
2019	29,35			
2020	24,86	24,86	24,86	24,86
2021		25,70607143	8,89	42,53
2022		26,55214286	2,78	50,33
2023		27,39821429	-1,72	56,52
2024		28,24428571	-5,39	61,88
2025		29,09035714	-8,53	66,71

**Додаток Ж**

Прогноз (передбачення) для показника виручки НАК «Нафтогаз України» у 2020-2025 рр., млрд. грн.

Рік	Чисті продажі (виручка), млрд. грн	Передбачення (Чисті продажі (виручка), млрд. грн)	Нижня довірна границя (Чисті продажі (виручка), млрд. грн)	Верхня довірна границя (Чисті продажі (виручка), млрд. грн)
2006	22,5			
2007	17,5			
2008	51			
2009	75,5			
2010	91,5			
2011	108,5			
2012	97,5			
2013	75			
2014	73			
2015	113			
2016	161,5			
2017	188			
2018	205			
2019	178,5			
2020	121,5	121,5	121,50	121,50
2021		188,0239642	130,19	245,85
2022		199,0863609	141,26	256,92
2023		210,1487575	152,32	267,98
2024		221,2111542	163,38	279,04
2025		232,2735508	174,44	290,11

## Додаток 3

Прогноз (передбачення) для показника активів НАК «Нафтогаз України» у 2020-2025 рр., млрд. грн.

Рік	Активи, млрд. грн	Передбачення(Активи, млрд. грн)	Нижня довірча границя(Активи, млрд. грн)	Верхня довірча границя(Активи, млрд. грн)
2006	44			
2007	45,5			
2008	73			
2009	109,5			
2010	108			
2011	134			
2012	151,5			
2013	149,5			
2014	177			
2015	457			
2016	600			
2017	639			
2018	495,5			
2019	511,5			
2020	409	409	409,00	409,00
2021		618,5026196	392,61	844,39
2022		659,9022546	432,86	886,94
2023		701,3018897	473,10	929,51
2024		742,7015247	513,31	972,09
2025		784,1011598	553,51	1014,69

## Додаток К

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Праці, які відображають основні наукові результати дисертації:*

1. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8140>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.157 (0,68 д.а.). (Index Copernicus)
2. Топило В., Петрук О. Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах. *Облік і фінанси*. 2021. № 2 (92). С. 85-94. URL: <https://afj.org.ua/ua/article/833/> (0,5 д.а.) ( EBSCOhost, Index Copernicus, RePEc, Crossref, DOAJ, ProQuest, J-Gate, РИНЦ, Ulrich's Periodicals Directory, Research Bible, EuroPub, ERIH PLUS, MIAR, Sherpa Romeo, Google Scholar, НБУВ). *Особистий внесок автора: на основі застосування декомпозиційного аналізу уточнено системоутворюючі елементи індивідуальної бюджетної моделі (мета, завдання, функції, принципи, суб'єкт, об'єкт, предмет, результат, процес), проведено її структурування та визначено обмеження для її функціонування (0,4 д.а.)*
3. Топило В.А., Данилко В.К. Концептуальні засади становлення та функціонування вертикально інтегрованих структур. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1(95). С. 76-86. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/228966> (0,21 д.а.) (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory; DOAJ; WorldCat; BASE ; Google Scholar, ResearchBib). *Особистий внесок автора: розроблено класифікаційну модель вертикально-інтегрованих структур (0,15 д.а.)*

4. Топило В.А. Розвиток та консолідація бюджетних форм у вертикально-інтегрованих структурах на підставі застосування матриці Моблі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. (2(100)). С. 83–93. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-83-93](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-83-93) (1,11 д.а.). (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory; DOAJ; WorldCat; BASE ; Google Scholar, ResearchBib).

5. Топило В. А. Детермінанти впливу на впровадження бюджетування у вертикально інтегрованих структурах (на прикладі нафтогазової сфери). *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. (1(99)). С. 103–111. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-103-111](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-103-111) (0,74 д.а.). (Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory; DOAJ; WorldCat; BASE ; Google Scholar, ResearchBib).

6. Топило В.А., Ратушний С.М. Методичні підходи до оцінювання ефективності бюджетування у вертикально-нтегрованих структурах. *Ефективна економіка*. 2022. №7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/167/167> (0,88 д.а.). (Index Copernicus). *Особистий внесок автора: проведено аналіз існуючих методичних підходів до оцінки ефективності системи бюджетування на підприємствах для обґрунтування можливості їх адаптації до специфіки вертикально-інтегрованих структур (0,44 д.а.)*

#### ***Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

7. Топило В. Бюджетування як інструмент фінансового управління. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів Міжнар. наук.конф. (Житомир, 5-6 листопада 2020 р.)*. Житомир: Житомирська політехніка, 2020. 404 с. С. 275-276 (0,2 д.а.). URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/zmist.pdf>

8. Топило В.А. Формування моделей бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах: *тези Всеукраїнської науково-практичної online конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки*. Житомир: «Житомирська політехніка», 2021. 646 с. С. 316. (0, 1 д.а.). URL:

<https://conf.ztu.edu.ua/konferentsiya-prysvyachena-dnyu-nauky-11-15-travnnya-2021-r/>

9. Топило В.А. Підходи до класифікації вертикально-інтегрованих підприємницьких структур. *Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 15–16 квітня 2021 року). Полтава: ПУЕТ. 2021. 301 с. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM). – С. 277-280. (0, 19 д.а.).

10. Топило В.А. Оцінка впливу детермінант зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність системи бюджетування на підприємствах. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів II Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки. Житомир: Житомирська політехніка, 2021. 459 с. С. 275-276. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/12/full-text.pdf> (0,1 д.а.)

11. Топило В.А. Методи консолідації бюджетів вертикально-інтегрованих структур. *Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки*. Житомир: «Житомирська політехніка», 2022. 542 с. С. 247-249. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/9-1.pdf> (0,22 д.а.)

12. Топило В.А., Ратушний С.М. Розвиток організаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інегрованих структурах. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф. з пит. вищ. осв. і науки. Житомир: Житомирська політехніка, 2022. С. 187-189. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/205.pdf> (0,1 д.а.). *Особистий внесок автора: запропоновано напрями розвитку організаційного забезпечення бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах (0,05 д.а.)*





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
 Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr Polytechnic State University

вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10003  
 103, Chudnivska Str., Zhytomyr, Ukraine, 10003  
 Телефон: (0412) 24-14-22, 24-14-23, e-mail: [rector@zdu.edu.ua](mailto:rector@zdu.edu.ua), <http://zdu.edu.ua>, код ЄДРПОУ 05407870

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДАЄ ДСТУ ISO 9001:2015  
 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001:2015

№ 09.11.2022 № 99-13.06/2022  
 № № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

*про впровадження результатів наукового дослідження  
 Топило Вікторії Анатоліївни в освітній процес  
 Державного університету «Житомирська політехніка»*

Наукові та науково-практичні результати й рекомендації щодо їх впровадження В.А. Топило з бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах використовується в освітньому процесі денної та зочної форм навчання факультету бізнесу та сфери обслуговування Державного університету «Житомирська політехніка».

Пропозиції з удосконалення структури навчальних дисциплін «Фінанси суб'єктів господарювання» та «Фінансовий контролінг» впроваджені в освітній процес університету при підготовці фахівців за освітнім рівнем «Бакалавр» за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа і страхування» через використання теоретико-методичних та організаційно-практичних здобутків В.А. Топило при підготовці до лекційних і практичних занять. Застосування напрацювань В.А. Топило забезпечує високий рівень забезпечення освітнього процесу та підготовку висококваліфікованих фахівців фінансового спрямування.

Аналіз результатів впровадження пропозицій свідчить про підвищення якісних критеріїв оцінки знань студентів з відповідних дисциплін, формування проблемного мислення, володіння сучасними методами дослідження. Пропозиції та висновки, наведені в дисертації В.А. Топило, використовуються в роботі студентського наукового гуртка «Фінансист», що забезпечує адаптацію процесу навчання до вимог роботодавця.

Використання результатів дослідження В.А. Топило свідчать про їх завершеність, реальність і можливість впровадження в освітній процес закладів вищої освіти III – IV рівня акредитації для підготовки фахівців з фінансів, банківської справи та страхування.

Перший проректор

Оксана ОЛІЙНИЧ