

Розвиток та консолідація бюджетних форм у вертикально інтегрованих структурах на підставі застосування матриці Моблі

(Представлено д.е.н., проф. Петрук О.М.)

Стаття присвячена пошуку напрямів консолідації бюджетних форм у вертикально інтегрованих структурах. Існуючі методики консолідації часто різняться залежно від специфіки діяльності суб'єктів господарювання, їх фінансових відносин, організаційної структури та інших факторів. Наявність таких дискусійних питань обумовлює розробку та впровадження системи бюджетів, адаптовану до специфіки вертикально інтегрованих структур. Метою написання статті є дослідження змісту існуючих у практиці фінансового планування бюджетних форм та визначення шляхів їх удосконалення з можливістю їх подальшої адаптації для вертикально інтегрованих структур. Сукупність взаємопов'язаних бюджетів у вертикально-інтегрованій структурі, технологію їх складання та консолідації називають бюджетною системою підприємства. Враховуючи складну організаційну структуру таких підприємств, в процесі впровадження системи бюджетування важливо ідентифікувати кількість рівнів формування бюджетів (зазвичай не перевищує 4). Доведено, що понад чотири рівні формування бюджетної системи призводить до ускладнення контролю за виконанням складених бюджетів та погіршує комунікацію між рівнями. Для вертикально інтегрованих структур обирається варіант складання консолідованого (генерального) бюджету, що об'єднує єдиною формою бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів та витрат, балансний лист. 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. Запропоновано порядок формування консолідованого бюджету вертикально інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі (передбачає взаємозв'язок та взаємозгодженість трьох первинних форм – бюджету грошових коштів, бюджету прибутків та збитків, балансного 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. Перспективи подальших наукових досліджень варто пов'язати з дослідженням та організацією контролю за виконанням бюджетних показників та прийняттям управлінських рішень.

Ключові слова: вертикально інтегровані структури; консолідований бюджет; матриця Моблі; бюджет грошових коштів; баланс; бюджет прибутків та збитків.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями. В практиці фінансового планування 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 залежно від специфіки діяльності суб'єктів господарювання, їх фінансових відносин, організаційної структури тощо. Наявність таких дискусійних питань обумовлює розробку та впровадження системи бюджетів, адаптовану до специфіки вертикально інтегрованих структур.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню розвитку бюджетних форм приділяли увагу А.Ю. Харко [8] – щодо удосконалення змісту операційного та фінансового бюджету; Г.О. Паргін [4] – щодо класифікації бюджетів залежно від їхнього цільового призначення, об'єкта бюджетування, способу врахування впливу факторів на діяльність підприємства; А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк [7] – щодо визначення класифікаційних ознак бюджетів в процесі оперативного планування та розробки основ формування консолідованого бюджету, Я.В. Догодайло [1] – щодо використання матриці Моблі при консолідації бюджетів. Незважаючи на значний науковий внесок авторів у дослідження тематики формування та розвитку бюджетних форм, залишається невирішеною низка питань щодо вибору основ

консолідації бюджетів та удосконалення бюджетних форм з можливістю їх подальшої адаптації для вертикально інтегрованих структур.

Постановка завдання. Метою написання статті є дослідження змісту існуючих у практиці фінансового планування бюджетних форм та визначення шляхів їх удосконалення з можливістю подальшої адаптації для вертикально інтегрованих структур.

Викладення основного матеріалу. 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 [4]. Додатково до класифікаційних ознак поділу бюджетів на окремі види належить: сфера діяльності; рівень деталізації бюджетів; номенклатура витрат; тривалість бюджетного періоду; методи розробки та впровадження бюджетів; обсяг та зміст інформації бюджетів [2, с. 84].

За об'єктом бюджетування (або широтою номенклатури) розрізняють функціональні та комплексні бюджети. Функціональні, як правило, розробляються за кількома статтями 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).

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 тощо);
2. Допоміжні бюджети (бюджет оплати праці, бюджет податків, бюджет комунальних послуг, бюджет погашення кредиту та ін.);
3. Спеціальні бюджети (бюджети окремих проєктів 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 враховують 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 логічно передбачити, що перелік бюджетів буде також різним для підприємств залежно 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 прогнозування суми виручки, що є джерелом відшкодування матеріально-грошових витрат. Після формування бюджету продажу формують бюджет виробництва, що дозволяє спланувати обсяг виробленої продукції та зіставити його з плановими показниками бюджету продажу. При формуванні виробничого бюджету також визначається обсяг витрат, понесених підприємством 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 перераховані вище види бюджетів можна зарахувати до операційних. Для цілей бюджетування важливим є формування фінансових бюджетів, перелік яких також є неоднаковим на підприємствах. Як зазначалось вище, до їх переліку належить звіт про прибутки та збитки (доходи та витрати), прогнозний баланс або балансовий лист, бюджет руху грошових коштів. Призначення фінансових бюджетів – формувати основу для майбутніх фінансових прогнозів. Колектив авторів [7] додатково у складі фінансових бюджетів визначають інвестиційний бюджет. Однак до бюджетів, які обов'язково формуються на підприємстві, належить прогноз балансу, бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів [7, с. 415].

Крім класифікації бюджетів підприємства на операційні та фінансові, науковцями виокремлюються й інші класифікаційні ознаки. Адаптуючи такі види бюджетів до специфіки вертикально інтегрованих структур, уточнимо їх класифікацію (табл. 1).

Таблиця 1

Види бюджетів вертикально інтегрованих структур за різними класифікаційними ознаками

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

Джерело: складено автором на підставі [1; 2; 5; 7]

На початковому етапі запровадження бюджетування для підприємств достатньо вести два види бюджетів – бюджет руху грошових коштів (БРГК) і бюджет прибутків та збитків (ЗПЗ) [6]. Розробники методик бюджетування наголошують, що до стартового набору фінансових інструментів на підприємстві має входити щонайменше бюджет грошових засобів. Це той мінімум, з якого кожне підприємство може започатковувати управління фінансами, що є виправданим для підприємств малого бізнесу та однопроводових 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 визначити 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 дефіциту грошових коштів. Тому зазначений вище 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 як основний. 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 враховані 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 варто розподіляти між усіма 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 [3].

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 вертикально інтегрованій структурі, технологію їх складання та консолідації називають бюджетною системою підприємства. Враховуючи складну організаційну структуру таких підприємств, в процесі впровадження системи бюджетування важливо ідентифікувати кількість рівнів формування бюджетів (зазвичай не перевищує 4). Понад чотири рівні 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 формуватися 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.

Для вертикально інтегрованих структур обирається варіант складання консолідованого (генерального) бюджету, що об'єднує єдиною формою бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів та витрат, балансний лист. Це пояснюється тим, що історично в практиці планування був поширений підхід, який на першому етапі передбачав виокремлення 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 в міру 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 [7, с. 415]. Під консолідованим бюджетом можна також розуміти узагальнення всіх бюджетів, що використовуються у бюджетній системі вертикально інтегрованої структури, формальний підсумок бюджетування [5].

Основними передумовами, що обумовлюють необхідність формування єдиного узагальнюючого документа за результатами бюджетування, є такі: 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 має 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 враховані, 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. 2).

Таблиця 2

Варіанти консолідації бюджетів підприємства

№ з/п	Сутність варіанта консолідації	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
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 окремі чинники, що впливають на прибуток; дозволяє вимірювати один показник (грошові потоки) для подальшого контролю

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
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 показники (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
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

Джерело: складено автором на підставі [1; 3; 7]

У прикладній діяльності підприємств під час формування бюджетів найбільшого поширення одержала матриця Моблі, зважаючи на виокремлені 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 й 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 необхідно вирізнити вимоги, які ця матриця повинна задовольняти:

1) матриця Моблі належить до форм зведеної управлінської звітності, що дозволяє проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємств у 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, варто виокремити такі етапи її впровадження: формування операційних бюджетів вертикально інтегрованої структури, що передбачає отримання релевантної для центрів фінансової відповідальності інформації в окремих аналітичних розрізах; складання основних фінансових бюджетів на підставі попередньо складених операційних (бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів та витрат, балансовий лист); консолідація фінансових бюджетів за допомогою матриці Моблі.

При цьому варто зазначити, що на практиці формування бюджетів залежить від виду інтегрованої структури (вертикальна, горизонтальна або диверсифікована структура) (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості впровадження моделі бюджетування в інтегровані структури залежно від виду інтеграції

№ з/п	Вид інтеграції	Особливості впровадження моделі бюджетування
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 має охоплювати всі компанії вертикально інтегрованої структури, що визначає необхідність чіткої формалізації механізму взаємодії дочірніх компаній між собою та материнською 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

Джерело: складено автором

НАК «Нафтогаз» належить 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 зазначена на рисунку 1.

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 проєктів розвитку вертикально інтегрованої структури та пов'язувати з її стратегічними цілями.

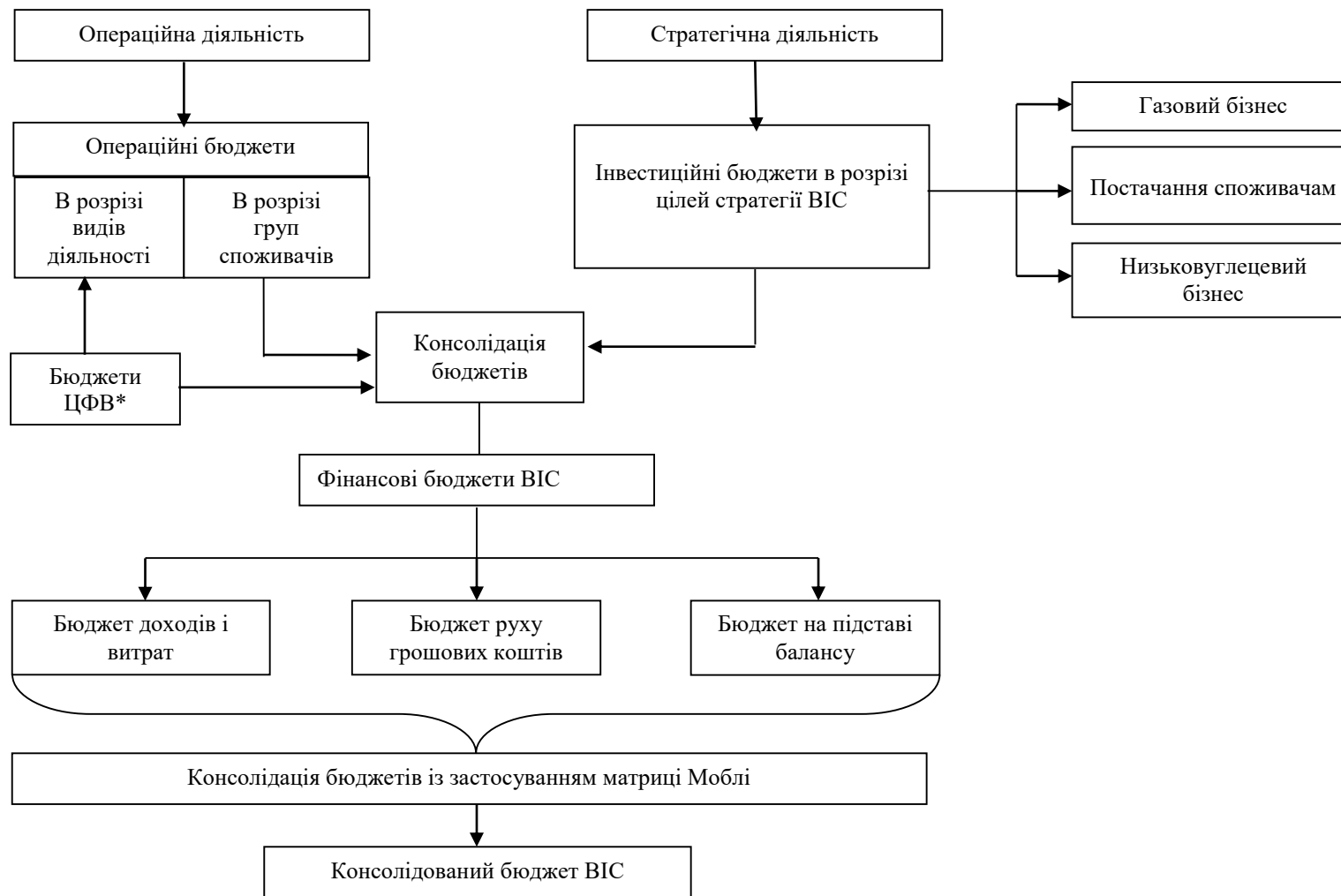
Як раніше зазначалося, згідно зі Стратегією розвитку НАК «Нафтогаз» на 2021 рік, компанія визначила пріоритетними три конкретні бізнес-платформи – «Газовий бізнес», «Постачання кінцевим споживачам» та «Низьковуглецеві бізнеси», які при поєднанні формують синергетичний ефект. Тому є доречним сформулювати три інвестиційні бюджети залежно від цих бізнес-платформ (табл. 4).

Таблиця 4

Напрями робіт в межах розвитку стратегічних бізнес-платформ

№ з/п	Найменування стратегічної бізнес-платформи	Напрями робіт в межах розвитку стратегічних бізнес-платформ
1	Газовий бізнес	1) здійснення пошуково-розвідувальних робіт та розробка 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 сегмента постачання тепла
3	Низьковуглецеві бізнеси	1) досягнення мети вуглецевої нейтральності до 2040 р.; 2) розвиток портфеля нових енергетичних бізнесів (враховуючи виробництво водню, біопалива та уловлювання, використання та зберігання вуглецю

Джерело: складено на підставі Стратегії розвитку НАК «Нафтогаз»



*ЦФВ – керівники дочірніх та спільних підприємств та структурних підрозділів в них; ВІС – вертикально інтегровані структури

Рис. 1. Порядок формування консолідованого бюджету вертикально інтегрованої структури із застосуванням матриці Моблі (на прикладі НАК «Нафтогаз»)

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 під час формування інвестиційних бюджетів важливо 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 проєкту; 2) оцінка стартових витрат; 3) визначення джерел фінансування бюджету (окремо власних та залучених); 4) виявлення структурних підрозділів та ЦФВ, які реалізують такий інвестиційний проєкт; 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», підкреслимо необхідність формування бюджетних форм залежно 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. До таких центрів належать керівник підприємства та керівники окремих структурних підрозділів (дивізіонів). Під бізнес-дивізіоном варто 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», «Треїдинг», «Роздрібний бізнес», «Нова енергія», «Теплоенергетика») та додатково – забезпечувальні, що виконують наскрізні корпоративні функції. Логічним є для забезпечувальних дивізіонів формувати бюджети, які містять виключно витрати на їх утримання. Для функціональних бізнес-дивізіонів бюджети формуватимуться за балансовим принципом, враховуючи доходну та витратну частини.

Раніше стверджувалося, 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 їм юридичної відповідальності як функціональних керівників. У 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. За існуючої організаційної 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, варто 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 складав 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 суперечить 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 Нафтогазу. На таких підприємствах можна відокремити власні центри фінансової відповідальності (структурні підрозділи), що призначені керівниками дочірніх та спільних підприємств.

Таблиця 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
АКТИВИ							
1	Грошові кошти			+	Рух грошових коштів	=	Грошові кошти
2	Дебіторська заборгованість	+	Обсяг продажу	-	Надходження коштів	=	Дебіторська заборгованість
3	Запаси (р. 1100)	+	Собівартість	-	Витрати виробництва	=	Запаси
4	Інші оборотні активи	-	Амортизація	+	Передоплата	=	Інші оборотні активи
5	Вартість необоротного капіталу			+	Інвестиції	=	Вартість необоротного капіталу
6	Амортизаційні відрахування	+	Амортизація			=	Амортизаційні відрахування
7	Залишкова вартість основного капіталу (п. 5–п. 6)					=	Залишкова вартість основного капіталу
8	Заборгованість (зобов'язання)			+,-	Отримання погашення позик	=	Заборгованість (зобов'язання)
9	Інші поточні зобов'язання	+	Інші витрати	-	Повернені надходження	=	Інші поточні зобов'язання
10	Зареєстрований (пайовий) капітал			+,-	Зміна зареєстрованого капіталу	=	Зареєстрований капітал
11	Нерозподілений прибуток	+	Чистий прибуток	-	Дивіденди	=	Нерозподілений прибуток
12	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)

Джерело: складено автором на підставі [1]

Під час складання 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 зазначеним вище концепціям загальної системи менеджменту якості та концепції стратегічних перетворень). Тому нами запропоновано здійснити формування бюджетів у розрізі виокремлених споживачів. Для повноцінного запровадження системи бюджетування нами запропоновано вирізнити 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 [9, с. 43].

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. 5).

До одного із завдань консолідації бюджетів за допомогою матриці Моблі належить оптимізація фінансових показників. При регулюванні балансових рахунків у матриці необхідно виконувати такі правила (табл. 6).

Таблиця 6

Правила регулювання балансових статей у матриці Моблі

№ з/п	Найменування статті у матричній структурі Моблі	Правила регулювання балансових статей матриці Моблі
1	Дебіторська заборгованість	Варто не припускати виникнення сумнівної та безнадійної дебіторської заборгованості, яка погіршує фінансовий стан підприємства
2	Запаси	Варто застосовувати систему визначення оптимальної величини запасів на підприємстві (нормування), щоб, з одного боку, не допустити наявності понаднормованих запасів, а 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 невикористаних основних засобів
4	Інші довгострокові активи	При інвестуванні в інші підприємства рентабельність власного капіталу має перевищувати рентабельність залученого капіталу
5	Кредиторська заборгованість	Варто 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 як основного бюджетного показника вертикально інтегрованої структури необхідно здійснити оптимізацію всіх інших фінансових показників

Джерело: складено автором на підставі [2]

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. 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. Перспективи подальших наукових досліджень варто пов'язати з дослідженням та організацією контролю за виконанням бюджетних показників та прийняттям управлінських рішень.

Список використаної літератури:

1. *Догодайло Я.В.* Матриця Моблі як комплексний бюджетний документ підприємств дорожнього господарства / *Я.В. Догодайло* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/766>.
2. *Дремينا Г.А.* Особенности формирования системы бюджетирования в холдинговых структурах / *Г.А. Дремина* // Омский научный Вестник. – 2011. – № 5 (101). – С. 83–86.
3. *Зятковський І.В.* Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами / *І.В. Зятковський* // Фінанси України. – 2001. – № 7. – С. 79–84.
4. *Партин Г.О.* Бюджетування у системі управління витратами підприємства / *Г.О. Партин* // Фінанси України. – 2003. – № 5. – С. 51.
5. *Савельева И.М.* Бюджетирование в системе управления финансами компаний холдингового типа : автореф. к.э.н. : 08.00.10 / *И.М. Савельева*. – Самара. – 2012. – 22 с.
6. *Сапожникова Е.И.* Особенности бюджетирования в Российских организациях / *Е.И. Сапожникова* // Финансовый менеджмент. – 2003. – № 6. – С. 45.
7. Фінанси підприємств : підручник / *А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.* ; кер. кол. авт. і наук. ред. *А.М. Поддєрьогін*. – восьме вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ. – 2013. – 519 с.
8. *Харко А.Ю.* Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства / *А.Ю Харко* // Фінанси України. – 2001. – № 9. – С. 89.

References:

1. Dogodajlo, Ja.V. *Matrycja Mobli jak kompleksnyj byudzhetnyj dokument pidpryjemstv dorozhn'ogo gospodarstva* [Online], available at: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/handle/123456789/766>
2. Dremina, G.A. (2011), «Osobennosti formirovaniya sistemy byudzhetirovaniya v kholdingovykh strukturakh», *Omskii nauchnyi Vestnik*, No. 5 (101), pp. 83–86.
3. Zjatkovs'kyj, I.V. (2001), «Byudzhet pidpryjemstva jak instrument upravlinnja finansovymy resursamy», *Finansy Ukrainy*, No. 7, pp. 79–84.
4. Partyn, G.O. (2003), «Byudzhetuvannja u systemi upravlinnja vytratamy pidpryjemstva», *Finansy Ukrainy*, No. 5, pp. 51.
5. Savel'eva, I.M. (2012), *Byudzhetirovanie v sisteme upravleniya finansami kompanii kholdingovogo tipa*, abstract of Ph. D. dissertation, 08.00.10, Samara, 22 p.
6. Sapozhnikov, E.I. (2003), «Osobennosti byudzhetirovaniya v Rossiiskikh organizatsiyakh», *Finansovy menedzhment*, No. 6, pp. 45.
7. Podder'ogin, A.M., Bilyk, M.D., Burjak, L.D. et al. (2013), *Finansy pidpryjemstv*, pidruchnyk, ker. kol. avt. i nauk. red. Podder'ogin, A.M. (ed.), vos'me vyd., pererob. ta dop., KNEU, K., 519 p.
8. Harko, A.Ju. (2001), «Byudzhetuvannja u procesi upravlinnja finansovuju dijaln'istju pidpryjemstva», *Finansy Ukrainy*, No. 9, pp. 89.

Топило Вікторія Анатоліївна – аспірант кафедри фінансів і кредиту Державного університету «Житомирська політехніка».

Наукові інтереси:

- вертикальна інтеграція підприємств;
- бюджетування.

Topilo V.A.

Development and Consolidation of Budgetary Forms in Vertically Integrated Structures Based on the Application of the Mobley Matrix

The article is devoted to the search for directions of consolidation of budgetary forms in vertically integrated structures. Existing methods of consolidation often differ depending on the specific activities of business entities, their financial relationships, organizational structure and other factors. The existence of such controversial issues leads to the development and implementation of the system of budgets adapted to the specifics of vertically integrated structures. The purpose of writing this article is to study the content of existing in practice of financial planning of budget forms and identification of ways to improve them with the possibility of their adaptation for vertically integrated structures. A set of interrelated budgets in a vertically integrated structure, the technology of their preparation and consolidation is called the budgetary system of the enterprise. Taking into account the complex organizational structure of such enterprises, in the process of implementing a budgeting system, it is important to identify the number of levels of budgeting (usually not more than 4). It is proved that more than four levels of budgeting system leads to complication of control over the execution of drawn budgets and impairs communication between the levels. For vertically integrated structures, the option of a consolidated (general) budget that combines a single form of cash flow budget, income and expenditure budget, balance sheet is chosen. Three options of such consolidation are most common in the economic literature: 1) formation of a single consolidated budget of a vertically integrated structure in the form of the Mobley matrix; 2) compilation of a consolidated budget of a vertically integrated structure using the Jacobs matrix; 3) a consolidated analytical balance sheet. The order of formation of the consolidated budget of vertically-integrated structure with the application of the Mobley matrix (provides the relationship and mutual consistency of the three primary forms – the budget of funds, profit and loss budget, balance sheet), which makes it possible to form information support for the centres of financial responsibility, a systematic view of the financial processes at the enterprise and simplifies the process of analysis of consolidated budget information. Prospects for further research should be linked to the study and organization of control over the execution of budget indicators and management decisions.

Keywords: vertically integrated structures; consolidated budget; Mobley matrix; cash budget; balance sheet; income and loss budget.

Стаття надійшла до редакції 18.05.2022.