

В.А. Топило, аспірант

Державний університет «Житомирська політехніка»

Порядок вибору концепції бюджетування у вертикально інтегрованих структурах

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

Актуальність дослідження питань бюджетування у вертикально інтегрованих структурах обумовлена важливістю впровадження ефективних інформаційно-управлінських систем для підтримки та розвитку фінансового потенціалу; наявністю проблеми неекономного використання ресурсів для одержання майбутніх конкурентних переваг; необхідністю запровадження ефективної системи бюджетів для мотивації персоналу вертикальної структури на отримання єдиного фінансового результату в межах сформованої стратегії. Метою статті 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.

У статті запропоновано порядок вибору концепції бюджетування у вертикально інтегрованих структурах на підставі оцінки впливу системоутворюючих факторів внутрішнього (управлінські, технологічні, організаційні) та зовнішнього (галузеві, правові, економічні) середовищ, яка є теоретичним базисом створення індивідуальної моделі бюджетування, сформованої з урахуванням існуючих обмежень, методичного інструментарію, і структурованою у контур системи управління суб'єкта господарювання. Впровадження індивідуальної концепції бюджетування у вертикально інтегрованих структурах має бути спрямоване на вирішення таких завдань: системне охоплення всіх видів і 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 і внутрішнього середовищ; оперативність системи бюджетування.

Ключові слова: *бюджетування; концепція бюджетування; вертикально інтегрована структура; зовнішнє середовище; внутрішнє середовище; модель бюджетування.*

Актуальність теми. Значущість дослідження питань бюджетування у вертикально інтегрованих структурах обумовлена наявністю таких передумов. По-перше, у структурах вертикальної інтеграції 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 неекономного використання ресурсів для одержання майбутніх конкурентних переваг. По-третє, запровадження ефективної системи бюджетування сприятиме мотивації 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 і стимулювання працівників.

Реалізація бюджетної моделі у вертикально інтегрованих структурах має будуватися на основі сформованих та обґрунтованих концептуальних підходів, які різняться залежно від політики менеджменту підприємства, достатньої наявності фінансових ресурсів, специфіки функціонування суб'єкта господарювання й інших факторів. Проблема вибору ефективної концепції бюджетування ускладнюється запозиченням закордонних методичних підходів та інструментів, які складно імплементувати у діяльність вітчизняних вертикально інтегрованих структур.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор. 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. Наголошуючи на вагомості та науковій цінності результатів дослідження зазначених вище авторів, зауважимо, що водночас залишається низка невирішених питань, пов'язаних з імплементацією існуючих концепцій бюджетування, які в подальшому стають основою бюджетних моделей, у систему управління вітчизняних підприємств; з ідентифікацією обмежувальних для моделей бюджетування факторів; із врахуванням динаміки трансформаційних процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності суб'єкта господарювання під час складання одиничних бюджетів та формування інтегрованого генерального бюджету.

Метою статті 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.

Викладення основного матеріалу. В цілому під концепцією слід розуміти систему поглядів на певне явище, спосіб розуміння, трактування, тлумачення певних явищ, основоположну ідею теорії, загальний смисловий задум [4]. Якщо застосовувати поняття «концепція» 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 через низький рівень координації між підрозділами; в) фрагментарність здійснення координації керівним складом вертикально інтегрованої структури; г) неврахування трансформаційних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах під час формування 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 залежно 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 різнитися: 1) залежності від стратегічних цілей, які можуть варіюватися (наприклад, підвищення рівня продажу товарів; зростання ринкової частки; максимальний рівень прибутковості; зростання акціонерної вартості корпорації тощо); 2) залежності від типів ресурсів, які є в наявності та які прогнозують одержати; 3) залежно від політики керівництва щодо коригування бюджетів.

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

З огляду на це, необхідно виокремити фактори, які впливають на процес вибору та впровадження концепції бюджетування: 1) організаційна структура підприємства, що містить перелік структурних підрозділів підприємства і 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. [3], досліджуючи питання податкового бюджетування на підприємстві, до детермінант впливу на процес впровадження системи бюджетування додають: схему документообігу між елементами організаційної структури; наявність фахівців і розподіл відповідальності між ними. Водночас концепцію та створену на її основі модель бюджетування не можна вважати похідною від виду економічної діяльності суб'єкта господарювання і структури управління, оскільки вона має бути інтегруючим інструментом [7, с. 163]. Особливо актуально це для вертикально інтегрованих структур, де є необхідність інтегрувати не лише оперативні та стратегічні показники, взаємодію між структурними підрозділами, але й організувати взаємозв'язки між окремими структурами.

В цілому класифікацію концепцій бюджетування на підприємстві за різними ознаками наведено в таблиці 1.

Дослідження специфіки створення та функціонування вертикально інтегрованих структур дозволяє фактори, що визначають особливості застосування бюджетування, поділити на такі групи [2]: 1) юридичні, які визначають вплив правових аспектів (наприклад, таких як реорганізація, спрямована на об'єднання підприємств з різноманітними організаційно-правовими формами, формами власності, різними обмеженнями функціонування на ринку, обумовленими діючим антимонопольним законодавством); 2) організаційні фактори, які визначаються різноманітністю організаційних структур в архітектурі вертикально інтегрованого підприємства, сформованих стратегічних задач, розподілу відповідальності та владних повноважень; 3) управлінські фактори, які представлені різними технологіями побудови управлінських процесів у структурі (обліку, системи оподаткування тощо). Не заперечуючи значущості наукового дослідження автора, зазначимо, що додаткового розгляду вимагає

вплив галузевих факторів на формування бюджетів вертикально інтегрованих структур. Є відмінності у впровадженні бюджетування залежно від галузі, оскільки це впливає на показники (цільові таргети), на які будуть орієнтуватись як окремі дочірні підприємства у структурі вертикального підприємства, так і материнська компанія. Наприклад, для будівництва таким цільовим таргетом можуть бути затрати підприємства, для торговельного та виробничого підприємства – обсяги продажу товарів (продукції).

Таблиця 1

Класифікація концепцій бюджетування за різними ознаками

№ з/п	Ознака класифікації	Види концепцій бюджетування за виокремленими ознаками
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 залежно 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

Джерело: складено автором

Види концепцій бюджетування, які застосовуються на вітчизняних підприємствах, зазначено в таблиці 2.

Концепція зростання, як правило, є статичною, оскільки під час складання 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» – спрямована 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, усувати 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 за наявності чітко встановлених цільових таргетів. Практика такого бюджетування себе позитивно зарекомендувала під час планування на мезорівні. Однак імплементація такої концепції на корпоративному рівні є також доцільною, оскільки в процесі здійснення бюджетування аналізується рівень наближення до визначених цілей.

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

Концепції бюджетування, впроваджені на вітчизняних та зарубіжних підприємствах

№ з/п	Найменування концепції бюджетування на підприємстві	Характеристика концепції бюджетування	Переваги	Недоліки	Сфера застосування (можливість впровадження у вертикально інтегрованих структурах)
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. Недоцільно 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)
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 залежно 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, спрямованої на визначення цільових таргетів	Складність визначення цільових таргетів	Застосовується на рівні місцевих бюджетів, однак може бути розповсюджена на корпоративний сектор, у т. ч. вертикальні структури

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	Доречно застосовувати у вертикально інтегрованих структурах, оскільки рівень інформаційних систем, що використовується, має 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	Доцільно впроваджувати у діяльність вертикально інтегрованих структур
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. Як цільовий таргет 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

Джерело: складено за [1–3; 6; 7]

Оцінка концепцій бюджетування, наведених в таблиці 2, дозволяє зробити такі висновки. Достатньо складно реалізувати модель, побудовану на одній зазначеній 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, має бути підлаштована під конкретне підприємство.

Додатково в науковій літературі досліджуються концепції мозаїчного бюджетування; лінійного бюджетування на основі вихідних показників, концепція profit-target системи бюджетування [1]. Концепція мозаїчного бюджетування за своїм змістовним навантаженням становить застарілу модель планування, яка не враховує трансформацій зовнішнього середовища та характеризується фрагментарністю складання бюджетів. У 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 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 продажів та нівелюванням 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. Як цільовий таргет 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 із зазначених вище концепцій до вертикально інтегрованих структур, то є можливим використання кожної з них у різних випадках.

Досить часто для холдингів використовується комбінована модель бюджетування, що поєднує децентралізований підхід, в основу якого покладено концепцію profit-target системи (для центрів прибутку) та концепцію 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 спрямована на складання окремих бюджетів структурних підрозділів (дочірніх підприємств) з подальшою інтеграцією в комплексний (генеральний) бюджет вертикальної структури в цілому. Можливими є 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 під час використання і першого, і другого підходів узгодження складених бюджетних форм здійснюється керівництвом підприємства. На наш погляд, у подальшому розробляючи фінансову модель бюджетування у вертикально інтегрованих структурах та враховуючи складність їх організаційної структури, доцільним є 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. При виборі концепції бюджетування важливим є врахування впливу факторів середовища. Найбільше впливають 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 висувуються 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). Залежно 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 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 зазначено на рисунку 1.

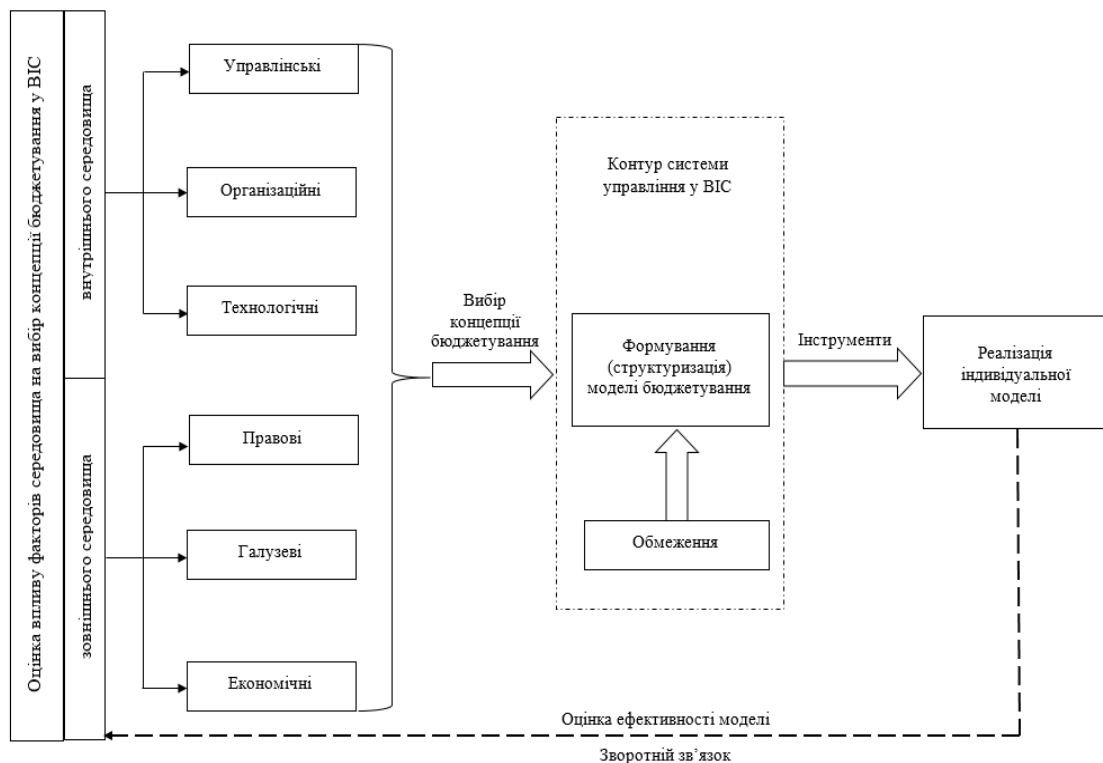


Рис. 1. Порядок (логіка) вибору моделі бюджетування у вертикально інтегрованих структурах на підставі обраної концепції

Таким чином, впровадження індивідуальної концепції бюджетування у вертикально інтегрованих структурах має бути спрямоване 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 середовищ; оперативність системи бюджетування.

Висновки та перспективи подальших наукових досліджень. У результаті написання статті обґрунтовано, що складно реалізувати модель бюджетування, побудовану на одній вказаній концепції, що пов'язано з різноманітністю факторів впливу на процес бюджетування, трансформацією цілей функціонування підприємства у невизначеному зовнішньому середовищі. Це означає, що модель бюджетування має бути підлаштована під конкретне підприємство.

Обґрунтовано порядок (логіку) вибору концепції бюджетування у вертикально інтегрованих структурах на підставі оцінки впливу системоутворюючих факторів внутрішнього (управлінські, технологічні, організаційні) та зовнішнього (галузеві, правові, економічні) середовищ, яка є теоретичним базисом створення індивідуальної моделі бюджетування, сформованої з врахуванням існуючих обмежень, методичного інструментарію та структурованою у контур системи управління суб'єкта 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 середовищ.

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

Список використаної літератури:

1. Гриценко А. Бюджетирование холдингов: проблемы и решения / А.Гриценко // Управление компанией. – 2005. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.cfin.ru/management/finance/budget/holding_budgeting.shtml.
2. Дремина Г.А. Особенности формирования системы бюджетирования в холдинговых структурах / Г.А. Дремина // Омский научный Вестник. – 2011. – № 5 (101). – С. 83–86.
3. Мельникова М.В. Організація податкового бюджетування в промисловому холдингу: інформаційний аспект / М.В. Мельников, К.В. Косицький // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 15. – Ч. 2. – С. 70–73.
4. Словник іншомовних слів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.jnsm.com.ua/cgibin/u/book/sis.pl?Qry=%CA%EE%ED%F6%E5%EF%F6%B3%FF>
5. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О.О. Терещенко // Фінанси України. – 2002. – № 11. – С. 17–20.
6. Федчишина Н.М. Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства : дис. ... к.е.н. : 08.00.09 / Н.М. Федчишина. – Київ, 2016.
7. Череп А. Бюджетування як елемент системи фінансового планування на залізничному транспорті / А.Череп // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія : Економіка і управління. – 2012. – Вип. 21–22. – Ч. 1. – С. 159–166.

References:

1. Gritsenko, A. (2005), «Byudzhetirovanie kholdingov: problemy i resheniya», *Upravlenie kompaniei*, No. 9, [Online], available at: https://www.cfin.ru/management/finance/budget/holding_budgeting.shtml
2. Dremina, G.A. (2011), «Osobennosti formirovaniya sistemy byudzhetirovaniya v kholdingovykh strukturakh», *Omskii nauchnyi Vestnik*, № No. (101), pp. 83–86.
3. Mel'nykova, M.V. and Kosyc'kyj, K.V. (2015), «Organizacija podatkovogo bjudzhetuvannja v promyslovomu holdingu: informacijnyj aspekt», *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo uniersytetu*, Issue 15, Part 2, pp. 70–73.
4. Slovnyk inshomovnyh sliv, [Online], available at: <https://www.jnsm.com.ua/cgibin/u/book/sis.pl?Qry=%CA%EE%ED%F6%E5%EF%F6%B3%FF>
5. Tereshhenko, O.O. (2002), «Teoretychni zasady bjudzhetuvannja na pidpryjemstvi», *Finansy Ukrainy*, No. 11, pp. 17–20.
6. Fedchyshyna, N.M. (2016), «Oblik i bjudzhetuvannja v upravlinni dijal'nistju pidpryjemstva», D.Sc.Thesis of dissertation, 08.00.09, Kyi'v.
7. Cherep, A. (2012), «Bjudzhetuvannja jak element systemy finansovogo planuvannja na zaliznychnomu transporti», *Zbirnyk naukovykh prac' DETUT, Serija Ekonomika i upravlinnja*, Issue 21–22, Part 1, pp. 159–166.

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

Наукові інтереси:

- вертикальна інтеграція підприємств;
- бюджетування.

Стаття надійшла до редакції 18.08.2021.