

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 7.

DOI: 10.32702/2307-2105.2022.7.28

УДК 336

*В. А. Топило,
аспірант кафедри фінансів і кредиту,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID ID: 0000-0002-7940-730X*

*С. М. Ратушний,
аспірант кафедри фінансів і кредиту,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID ID: 0000-0003-2828-7763*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТУВАННЯ У ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ

*V. Topilo,
postgraduate student of the Department of Finance and Credit,
State University "Zhytomyr Politechnika"
S. Ratushnyi,
postgraduate student of the Department of Finance and Credit,
State University "Zhytomyr Politechnika"*

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF BUDGETING IN VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES

Стаття присвячена дослідженню методичних підходів до оцінки системи бюджетування на підприємствах. Визначено, що відсутність єдиного методичного підходу до оцінки ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах пов'язана з неоднозначністю трактування поняття ефективності у фінансовій літературі; складністю адаптації існуючих методик до особливостей організаційної структури та специфіки господарювання таких підприємств; недостатнім обґрунтуванням показників та критеріїв ефективності; недоцільністю сліпого копіювання західних методик ефективності на вітчизняних підприємствах. Метою статті є аналіз існуючих методичних підходів до оцінки ефективності системи бюджетування на підприємствах, їх переваг та недоліків для обґрунтування можливості адаптації до специфіки вертикально-інтегрованих структур. Для розвитку існуючих методик та формування методики оцінки ефективності бюджетування, адаптованої для вертикально-інтегрованих структур, виділено такі етапи: визначення мети (цілей) аналізу ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах; формування переліку критеріїв та показників оцінки ефективності бюджетування, їх нормативних значень; розрахунок означених показників, визначення критеріїв та порівняння розрахованих показників із нормативними значеннями; виявлення причин відхилень розрахованих показників від нормативних значень та розробка напрямів їх підвищення та удосконалення. Обґрунтовано, що методичний підхід до оцінки ефективності на підставі використання виключно фінансових показників не надає можливість одержати об'єктивний результат. Це 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. Це дозволить пов'язати стратегічні цілі підприємства з оперативними та тактичними й перетворити стратегію вертикально-інтегрованої структури на конкретний план фінансових операцій. Перспективи подальших наукових досліджень слід пов'язати з розробкою системи показників оцінки ефективності бюджетування на підприємствах.

The article is dedicated to the follow-up of methodical approaches to the assessment of the system of budgeting in enterprises. It has been shown that the existence of a single methodical approach to assessing the effectiveness of budgeting in vertically integrated structures is connected with the ambiguity of the interpretation of the concept of efficiency in financial literature; folding adaptation of basic techniques to the peculiarities of the organizational structure and specifics of the state of such businesses; insufficient grounding of indications and criteria of effectiveness; inconsistency of blind copying of zahidny methods of efficiency in business enterprises. Metoyu stati є analysis isnuychih methodical podhodiv to assess the effectiveness of the system of budgeting in enterprises, ih surpluses and nedolikiv for priming the possibility of adaptation to the specifics of vertically integrated structures. For the development of basic methods and the formation of a methodology for assessing the effectiveness of budgeting, adapted for vertically integrated structures, the following stages were seen: the designation of methods (goals) for analyzing the effectiveness of budgeting in vertically integrated structures; shaping the translation of criteria and indications of the assessment of the efficiency of budgeting, their normative values; rozrahunok znachenih pokazniki, vyznachennya criteria and similarity of razrahovannyh pokaznikov iz statutory values; revealing the reasons for the expiration of the insured indications in the form of normative values and the direct expansion of their advancement and improvement. It is substantiated that the methodical method of evaluating the effectiveness on the basis of victories, including financial indicators, does not give the possibility of obtaining an objective result. Tse obumovlyue search for a

fundamentally new methodical approach, which is based not only on financial ostentatious, but also on non-financial criteria and ostentatious. Vrakhovuyuchi mozhlivist provodzhennya budgeting in vertically integrated structures on the basis of the methodology of the system of balanced indicators, є dotsilnim vikoristati such a system when evaluating the effectiveness (the system of indicators of KRI) budgeting. Tse allow pov'yazati strategic goals of business with operational and tactful ones and turn the strategy of a vertically integrated structure into a specific plan of financial operations. Prospects for further scientific achievements should be tied to a comprehensive system of indicators of the efficiency of budgeting in enterprises.

Ключові слова: *система бюджетування, вертикально-інтегрована структура, ефективність, система збалансованих показників*

Keywords: *budgeting system, vertically integrated structure, efficiency, system of balanced indicators*

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. 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'язана з кількома причинами:

- 1) поняття ефективності бюджетування у фінансово-економічній літературі є неоднозначним;
- 2) специфіка вертикально-інтегрованих структур ускладнює адаптацію існуючих методичних підходів до 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 інноваційну методологію, покладену в основу формування індивідуальної моделі бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню оцінки ефективності бюджетування на підприємствах присвячено праці: О. Брагіної – щодо ефективності бюджетування видів фінансових бюджетів [2], І. Савельєвої – щодо впровадження процесу бюджетування в системі управління фінансами вертикально-інтегрованої структури (на прикладі холдинга) [5]; А. Ткаченко – щодо ідентифікації етапів оцінювання економічної ефективності впровадження системи бюджетування [6].

Формулювання цілей статті. Метою статті є аналіз існуючих методичних підходів до оцінки ефективності системи бюджетування на підприємствах, їх переваг та недоліків для обґрунтування можливості адаптації до специфіки вертикально-інтегрованих структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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:

$$\text{Економічна ефективність} = \frac{\text{Економічний ефект}}{\text{Ресурси чи затрати}} \quad (1)$$

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 дробу 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 [1] .

Брагіна О.С. трактує поняття ефективності бюджетування в контексті видів фінансових бюджетів, які при цьому складаються (бюджет грошових коштів, прогнозний баланс, звіт про фінансові результати) [2]. Для оцінки їх ефективності авторами обрано 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, низка авторів пов'язує її з особливостями організаційної структури підприємства. Наприклад, у праці [5] зазначено, що

основна особливість бюджетування в компаніях холдингового типу полягає у тому, що підприємства, структурні підрозділи, що входять до їх складу, є незалежними самостійними утвореннями, спільне функціонування яких повинно приносити більший ефект, ніж одиничне їх функціонування. Тобто, повинна виконуватись нерівність:

$$E_{\text{віс}} > \sum_{i=1}^n E_i \quad (2)$$

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.

Таблиця 1. Види синергетичних ефектів від впровадження системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах*

№ з/п	Вид синергетичного ефекту від впровадження бюджетування	Його прояв у вертикально-інтегрованих структурах
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 на підставі [3]*

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. 1).

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

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.

В методиці, запропонованій І. Савельєвою, до наведених критеріїв додаються (табл. 2).

Математична інтерпретація ефекту бюджетування на підставі запропонованих критеріїв є такою:

$$0 < \text{ЕБ} < 1 \quad (3)$$

$$0 < \text{ОГК} < 1 \quad (4)$$

$$0 < \text{І} < 1 \quad (5)$$

$$\text{ЕБ} = \text{ОГК} \times \text{І} \quad (6),$$

де ЕБ – ефект бюджетування у вертикально-інтегрованій структурі;

ОГК – оптимізація руху грошових коштів у холдингу;

І – одержання своєчасної інформації про виконання бюджету.

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

Таблиця 2

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

№ з/п	Найменування критерію ефективності	Зміст критерію
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 за методикою [5]*

Незважаючи на ґрунтовність наведеної методики, автором 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.

Напрями підвищення ефективності бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах [5]:

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).

В науковій праці [1] оцінка ефективності бюджетування вертикально-інтегрованої корпорації 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 авторка оцінює 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).

Проте 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).

Таблиця 3. Етапи оцінювання економічної ефективності впровадження системи бюджетування*

<i>Етап</i>	<i>Найменування етапу</i>	<i>Авторський коментар</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
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.

Продовження таблиці 3.

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	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 [6]*

Заслугує 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. Додаткового оцінюється виконання складених бюджетів для визначення доцільності таких витрат [4].

Досліджуючи питання ефективності бюджетування, слід прийняти до уваги методику, запропоновану В. Хруцьким [8]. В межах запропонованої методики здійснюється порівняння фактичних показників бюджету з плановими, що дозволяє визначити індекс якості системи бюджетування, який розраховується таким чином:

$$BI = \sum_{i=0}^n \frac{B_{fi} - B_{ni}}{B_{ni}} \quad (7)$$

де BI- індекс якості системи бюджетування;

Вфі- фактичне значення і-го бюджетного показника, тис. грн.;

Впі- 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:

$$K_{адб} = \frac{\sum_{i=1}^n R_{фи}}{NA} \quad (8)$$

де $K_{адб}$ – коефіцієнт адекватності (адаптивності) системи бюджетування;

$R_{фи}$ – 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:

$$I_e = \sum_{j=1}^n B_j * V_j \quad (9)$$

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. 4) .

Таблиця 4. Показники оцінки ефективності бюджетування на підприємствах та запропоновані їх вагові значення*

Показник	Кількість балів		Розрахункова кількість балів
	від	до	
Час на підготовку бюджетів			
Якість системи бюджетування			
Коефіцієнт адекватності системи бюджетування			

**складено на підставі методики [8]*

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 [2]. 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. 5.

Таблиця 5. Переваги та недоліки методик оцінки ефективності бюджетування на підприємствах

Найменування методики оцінки ефективності бюджетування	Сутність методики оцінки ефективності бюджетування	Переваги	Недоліки	Можливість адаптації методики до вертикально-інтегрованих структур
Методика В. Хруцького	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.
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 Угрупування 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 методика 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 торгові підприємства.

Продовження таблиці 5.				
Методика оцінки ефективності бюджетування з орієнтацією на групи зацікавлених користувачів системи бюджетування.	Модель оцінки ефективності системи бюджетування, сформована 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 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 у вертикально-інтегрованій структурі.	Простота використання не надає можливості охопити всі напрями господарської діяльності вертикально-інтегрованої структури

**узагальнено на підставі [2; 4; 5; 6]*

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 визначенням 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:

$$E = \left(\frac{V_2 - V_1}{V_2} \right) * P_1 + \left(\frac{Z_1 - Z_2}{100} \right) * V_2 \quad (10)$$

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;

P_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 виборі 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).

При виборі показників та критеріїв оцінки ефективності системи бюджетування на підприємстві заслуговує на увагу методика, основана на поєднанні якісних та кількісних показників, що використовується у дослідженнях [1]. 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.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, було проведено оцінку існуючих методик аналізу ефективності системи бюджетування на підприємствах та визначено їх переваги та недоліки. Обґрунтовано, що методичний підхід до оцінки ефективності на підставі використання виключно фінансових показників не надає можливість одержати об'єктивний результат. 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. Впровадження у бюджетну систему вертикально-інтегрованої структури системи збалансованих показників дозволить пов'язати стратегічні цілі підприємства з оперативними та тактичними.

Література

1. Бондарева С.О. Бюджетирование как система управления финансами вертикально-интегрированной корпорации: . автореф... канд. экон. наук: 08.00.10 / Северо-Кавказский государственный технологический

университет. Владикавказ. 2007. 22 с. URL:
<https://www.dissercat.com/content/byudzhetirovanie-kak-sistema-upravleniya-finansami-vertikalno-integrirovannoi-korporatsii/read>

2. Брагина О.С. Оценка эффективности бюджетного управления на торговых предприятиях. Экономика регионов. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-byudzhetnogo-upravleniya-na-torgovyh-predpriyatiyah>

3. Макарова В.Е. Организация финансового управления холдинговых структур. Конспект лекций. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ. Санкт-Петербург. 2011. URL:
<https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/x3qt93phog/direct/82235093.pdf>

4. Нестеренко Е. Анализ бюджетирования на примере: как провести оценку системы и что влияет на ее эффективность. URL:
<https://finacademy.net/materials/article/analiz-byudzhetirovaniya>

5. Савельева И.М. Бюджетирование в системе управления финансами компаний холдингового типа: дис... канд. эк. наук: 08.00.10 / ФГБОУ ВПО «Самарский государственный экономический университет». Самара. 2012. 22 с. URL: <https://www.dissercat.com/content/byudzhetirovanie-v-sisteme-upravleniya-finansami-kompanii-kholdingovogo-tipa/read>

6. Ткаченко А.М. Бюджетування – ефективний засіб попередження впливу кризових явищ. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/6536>

7. 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.

8. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование [текст] / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 464 с.

References

1. Bondareva, S.O. (2007), “Budgeting as a financial management system for a vertically integrated corporation”, Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Severo-Kavkazskij gosudarstvennyj tekhnologicheskij unversytet, Vladykavkaz, Russia, available at: <https://www.dissercat.com/content/byudzhetrovanie-kak-sistema-upravleniya-finansami-vertikalno-integrirovannoi-korporatsii/read> (Accessed 15 July 2022).

2. Brahyna, O.S. (2016), “Evaluation of the effectiveness of budget management at trade enterprises”, Ekonomyka rehionov, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-byudzhetnogo-upravleniya-na-torgovyh-predpriyatiyah> (Accessed 15 July 2022).

3. Makarova, V.E. (2011), Orhanyzatsiya fynansovoho upravleniya kholdynhovykh struktur [Organization of financial management of holding structures], Otdel operativnoj polyhrafyy NYU VshE, Sankt-Peterburh, Russia, available at: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/x3qt93phog/direct/82235093.pdf> (Accessed 15 July 2022).

4. Nesterenko, E. (2021), "Budgeting analysis by example: how to assess the system and what affects its effectiveness", available at: <https://finacademy.net/materials/article/analiz-byudzhetrovaniya> (Accessed 15 July 2022).
5. Savel'eva, Y.M. (2012), "Budgeting in the financial management system of holding companies", Ph.D. Thesis, Economy, FHBOU VPO «Samarskyj gosudarstvennyj ekonomycheskyj unyversytet», Samara, Russia, available at: <https://www.dissercat.com/content/byudzhetrovanie-v-sisteme-upravleniya-finansami-kompanii-kholdingovogo-tipa/read> (Accessed 15 July 2022).
6. Tkachenko, A.M. (2012), "Budgeting is an effective means of preventing the impact of crisis phenomena", available at: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/6536> (Accessed 15 July 2022).
7. Podder'ohin, A.M. Bilyk, M.D. and Buriak, L.D. (2013), Finansy pidpriemstv [Enterprise finance: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Khrutskyj, V.E. and Hamaiunov, V.V. (2010), Vnutryfyrmennoe biudzhetyrovanye [Intracompany budgeting], Fynansy y statystyka, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2022 р.