

## **Детермінанти впливу на впровадження бюджетування у вертикально інтегрованих структурах (на прикладі нафтогазової сфери)**

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

*Стаття присвячена дослідженню причин недостатнього застосування системи бюджетування у вертикально інтегрованих структурах нафтогазової галузі. Автором зазначено, що важливість бюджетування в тому, що воно є не лише основою майбутнього стратегічного фінансового планування, але і передумовою якісного проведення фінансового аналізу та подальшого здійснення контролю. У зв'язку з цим метою написання статті є діагностика фінансового стану вертикально інтегрованих структур нафтогазової сфери на підставі використання методу галузевого бенчмаркінгу, виявлення причин «фрагментарного» впровадження елементів системи бюджетування на цих підприємствах та ідентифікація характеру обмежувальних факторів. Проведена фінансова діагностика засвідчила погіршення фінансового стану вертикально інтегрованих структур нафтогазової галузі протягом 2020–2021 рр., що частково пов'язано з негативним впливом факторів зовнішнього середовища (економічних, соціальних, політичних). Водночас у статті виокремлено групу факторів внутрішнього характеру, що також суттєво вплинули на погіршення фінансових показників. Вивчення інформаційних джерел щодо впровадження систем бюджетування у вертикально інтегрованих структурах (Нафтогаз, Казмунайгаз, Газпром, China Petroleum & Chemical Corp) дозволило вирізнити такі фактори внутрішнього характеру: 1) складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності; 2) відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням; 3) неефективний контроль за рівнем виконання бюджетів; 4) відсутність організаційних перетворень, до компетенції яких належить контроль стратегії; 5) недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства; 6) відсутність належної підготовки співробітників у сфері бюджетування. Діагностика стану фінансового планування у НАК «Нафтогаз України» дозволила визначити характер впливу обмежувальних факторів (детермінант) на цей процес, а саме: управлінські, організаційні, технологічні (внутрішні фактори) та правові, економічні (зовнішні фактори). Перспективи подальших наукових досліджень слід пов'язати з пошуком нових інноваційних підходів до формування та подальшого впровадження бюджетування.*

**Ключові слова:** вертикально інтегровані структури; бюджетування; детермінанта; нафтогазова сфера.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими практичними завданнями.** Бюджетування є важливим фінансовим інструментом ефективного функціонування суб'єктів господарювання, оскільки сприятиме підвищенню якості управлінської роботи шляхом виявлення недоліків у роботі окремих підрозділів, впровадження режиму економії наявних ресурсів, здійснення заходів щодо усунення небажаних недоліків у діяльності підприємства. Важливість бюджетування в тому, що воно є не лише основою майбутнього стратегічного фінансового планування, але і передумовою для якісного проведення фінансового аналізу та подальшого здійснення контролю. Для розуміння дії механізму бюджетування у вертикально інтегрованих структурах варто визначити вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на їхню фінансово-господарську діяльність, що вимагає детального аналізу такого впливу та діагностики фінансового стану підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання бюджетування та його організації достатньо широко висвітлювалось у наукових працях вчених: Короленко С.М. – щодо організаційних основ бюджетування [2], Федчишиної Н.М. – щодо місця бюджетування в системі управління та його взаємозв'язку з обліком [7], Череп А. – щодо особливостей здійснення бюджетування на залізничному транспорті [8], Поліщук С.В. – щодо оцінки можливостей впровадження бюджетування на машинобудівних підприємствах [5]. Однак залишаються недостатньо розкритими питання щодо доцільності та переваг впровадження бюджетування на державних підприємствах нафтогазової сфери, які в більшості мають вертикально інтегровану структуру. Практика показує, що окремі елементи бюджетів на таких підприємствах формуються, однак є запит на формування комплексного (зведеного) бюджету, що може охопити всі аспекти діяльності такої структури.

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

**Викладення основного матеріалу.** Прикладом вертикально інтегрованої структури є нафтогазова компанія «Нафтогаз України», що складається з низки дочірніх підприємств. Особливістю господарської діяльності НАК «Нафтогаз України» є те, що компанія має частки власності у різних підприємствах, що в сукупності створюють систему національного рівня з виробництва, переробки, постачання, транспортування, зберігання природного газу, газового конденсату та нафти (табл. 1).

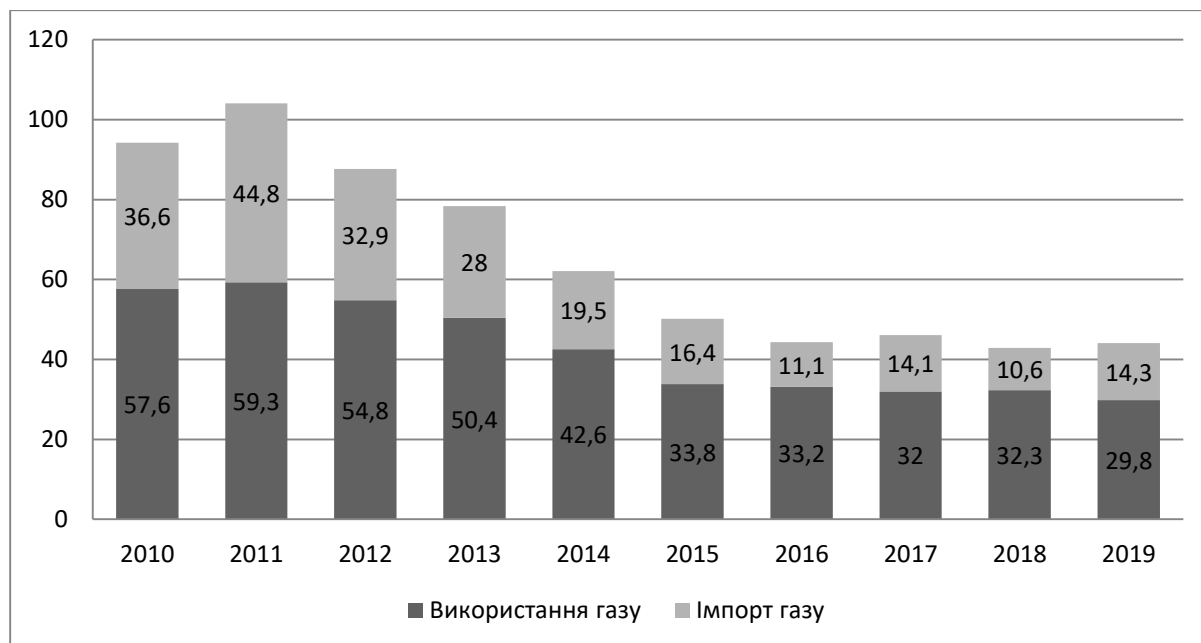
Таблиця 1

Дочірні та спільні підприємства НАК «Нафтогаз України» й частка власності на 01.01.2021 р.

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

Джерело: складено за даними YouControl

НАК «Нафтогаз України» є власністю держави, тому функції управління корпоративними правами, повноваження загальних зборів акціонерів, призначення Наглядової ради здійснює Кабінет Міністрів України, який також реалізує контроль за діяльністю Правління. Господарська діяльність компанії спрямована на здійснення операцій з видобутку природного газу, нафти, розвідки нових напрямів газопостачання, транспортування та зберігання нафти і газу, продажу природного газу та скрапленого природного газу споживачам. В цілому обсяги використання та імпорту природного газу в Україні протягом 2010–2019 рр. наведено на рисунку 1.

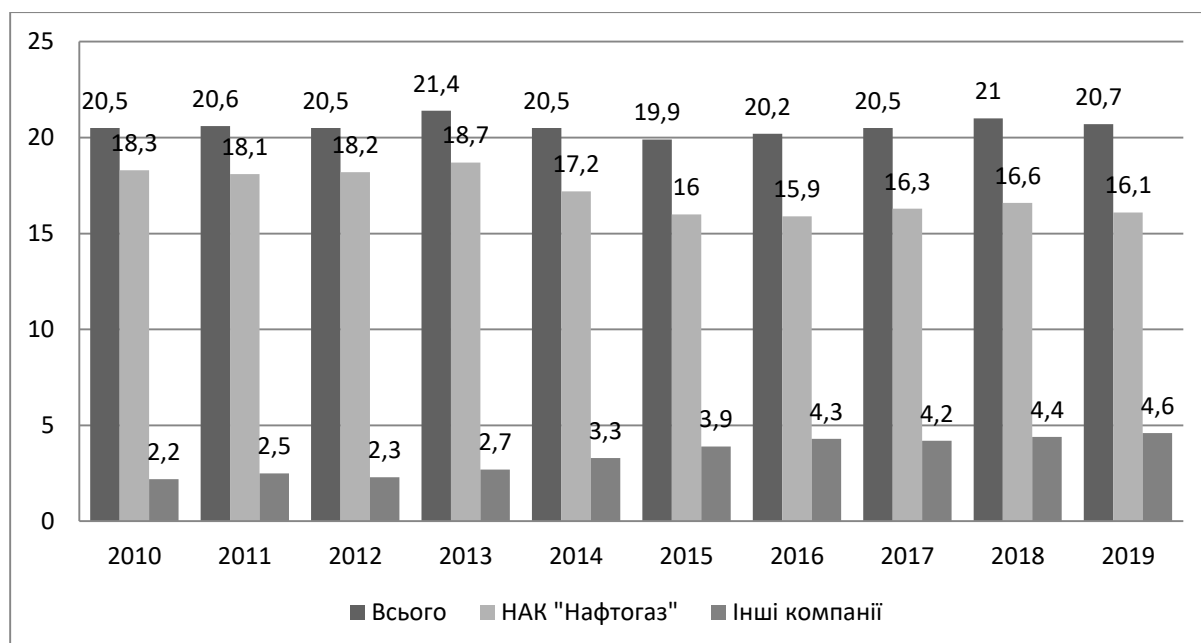


Джерело: складено автором на підставі [4]

Рис. 1. Обсяги використання та імпорту природного газу в Україні, млрд куб. м

Аналіз даних на рисунку 1 свідчить про скорочення використання природного газу у 2019 р. порівняно з 2010 р., на 27,8 млрд куб. м (або на 48,2 %), що пов'язано зі скороченням світового попиту на газ в цілому (у 2020 р. за даними Міжнародного енергетичного агентства він скоротився на 2,5 % (100 млрд куб. м). Незважаючи на це, попит на газ з метою виробництва електроенергії залишився стабільним, що обумовлено трансформацією у паливній структурі. Оцінка рівня споживання природного газу у Європі також засвідчила зменшення його споживання у 2020 р. порівняно з попередніми роками (на 16 млрд куб. м, чи 3,3 % порівняно з попереднім роком), що було обумовлено сприятливими кліматичними умовами взимку 2019–2020 рр. та оголошенням локдаунів, спричинених епідемією коронавірусу. Однак в цілому галузь показала високий рівень адаптивності до зміни ринкової кон'юнктури.

Відповідно видобуток газу в Україні протягом 2010–2019 рр. наведено на рисунку 2.

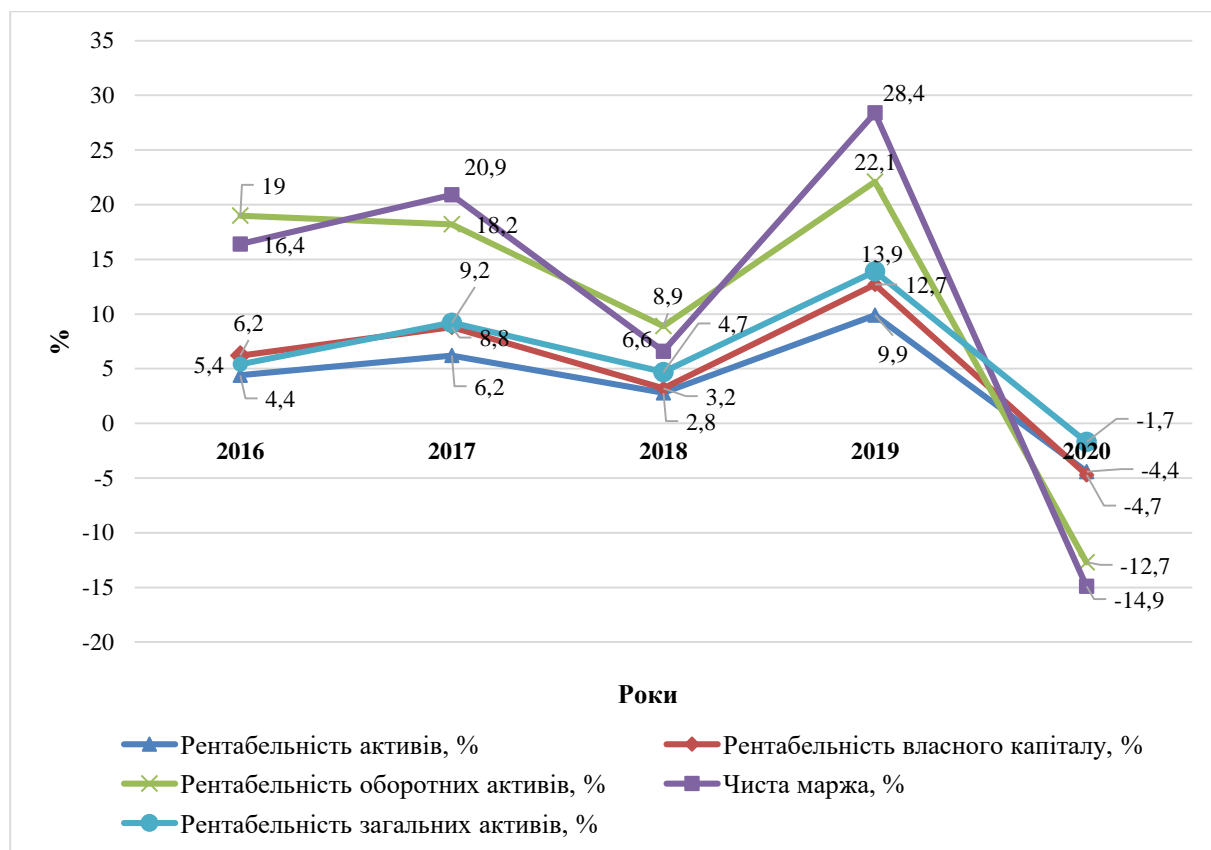


Джерело: складено за даними [4]

Рис. 2. Видобуток газу в Україні протягом 2010–2019 рр., млрд м. куб

Аналіз статистичних даних засвідчує скорочення видобутку газу в цілому у 2019 р. в Україні ( 20,7 млрд куб. м газу), порівняно з 2018 р. ( 21,0 млрд куб. м), що становить 300 млн куб. м (абсолютне відхилення), або 1,4 % (відносне відхилення). На фоні скорочення видобутку газу дочірніми та спільними підприємствами НАК «Нафтогаз» обсяги видобутку приватних компаній збільшилися (у 2019 р. до 4,6 млрд куб. м, порівняно з 2018 р., що становить 4,5 %). Причиною зростання є незначний рівень виснаженості родовищ, на яких вони здійснюють видобуток газу [4].

Динаміку показників прибутковості компанії «Нафтогаз України» протягом 2016–2020 рр. відображено на рисунку 3. Оцінка наведених даних свідчить, що показники рентабельності різко погіршилися у 2019–2020 рр., зокрема, рентабельність активів знизилася з 9,9 % до (-4,4 %), рентабельність оборотних активів з позначки 22,1 % впала до (-12,7 %), рентабельність загальних активів з 13,0 % до (-1,7 %), рентабельність власного капіталу з 12,7 % до (-4,4 %), рентабельність власного капіталу з 13,0 % до (-1,7 %), рентабельність власного капіталу з 12,7 % до (-4,4 %).

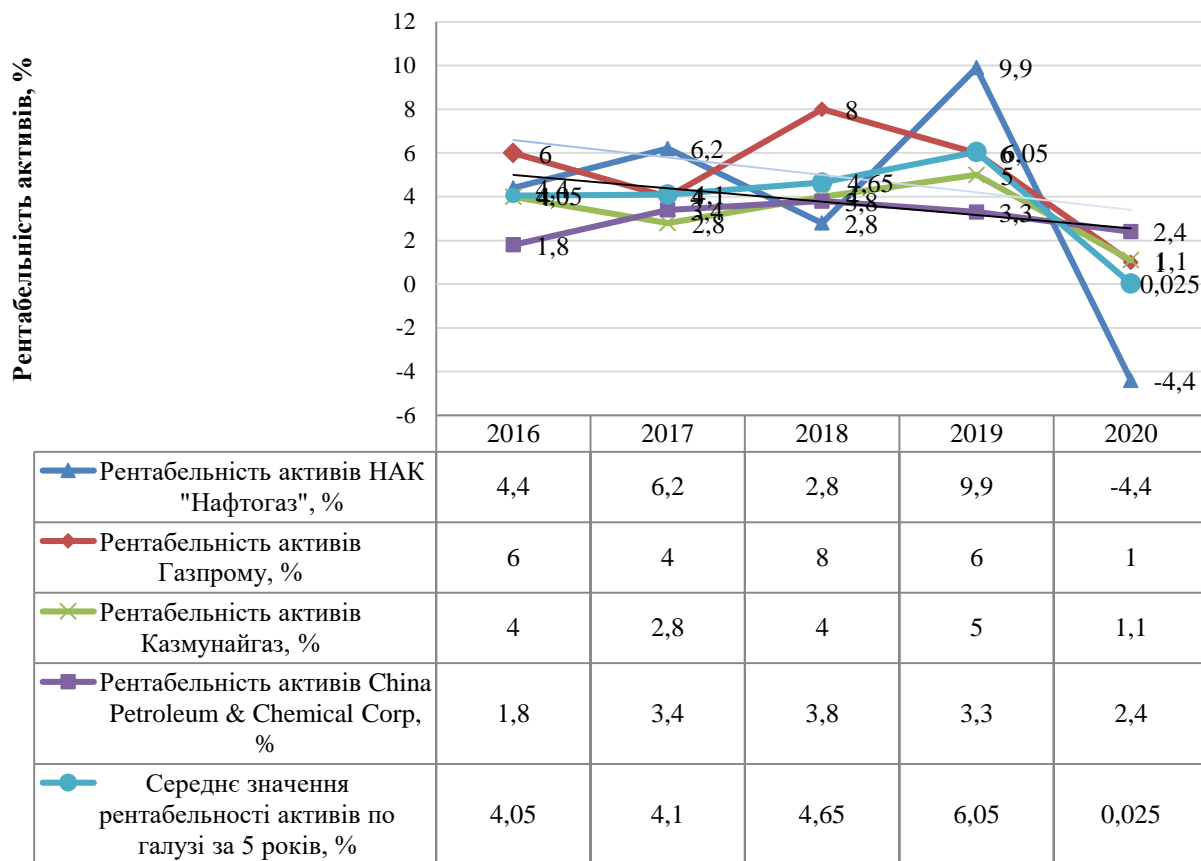


Джерело: розраховано автором на підставі фінансової звітності

Рис. 3. Динаміка показників прибутковості компанії «Нафтогаз України» протягом 2016–2020 рр.

Проведена оцінка фінансових показників господарської діяльності НАК «Нафтогаз України» свідчить про погіршення фінансового стану підприємства протягом 2020 р. Це підтверджують дані фінансової звітності 2020 р., за якими сума збитку склала 19,0 млрд грн (у 2019 р. компанія отримала прибуток у сумі 2,6 млрд грн). Причиною такого стану стало скорочення рівня попиту на газ, а також нарахування резерву сумнівних боргів у сумі 23,2 млрд грн, оскільки платежі за поставки газу до 31 липня 2020 р. на умовах спеціальних зобов'язань були простроченими. Також це пов'язано із негативним впливом пандемії COVID-19, що призвело до зменшення цін і доходів та скоротило інвестиції у газовидобуток. Для підтвердження негативного впливу зовнішнього середовища на нафтогазову галузь в

цілому протягом 2019–2020 рр. здійснено порівняльний аналіз фінансових показників окремих вертикально інтегрованих державних компаній нафтогазової промисловості (із застосуванням методу галузевого бенчмаркінгу) (Нафтогаз, Газпром, Казмунайгаз та China Petroleum & Chemical Corp). Динаміку показників рентабельності активів підприємств нафтогазової галузі за 2016–2020 рр. наведено на рисунку 4.

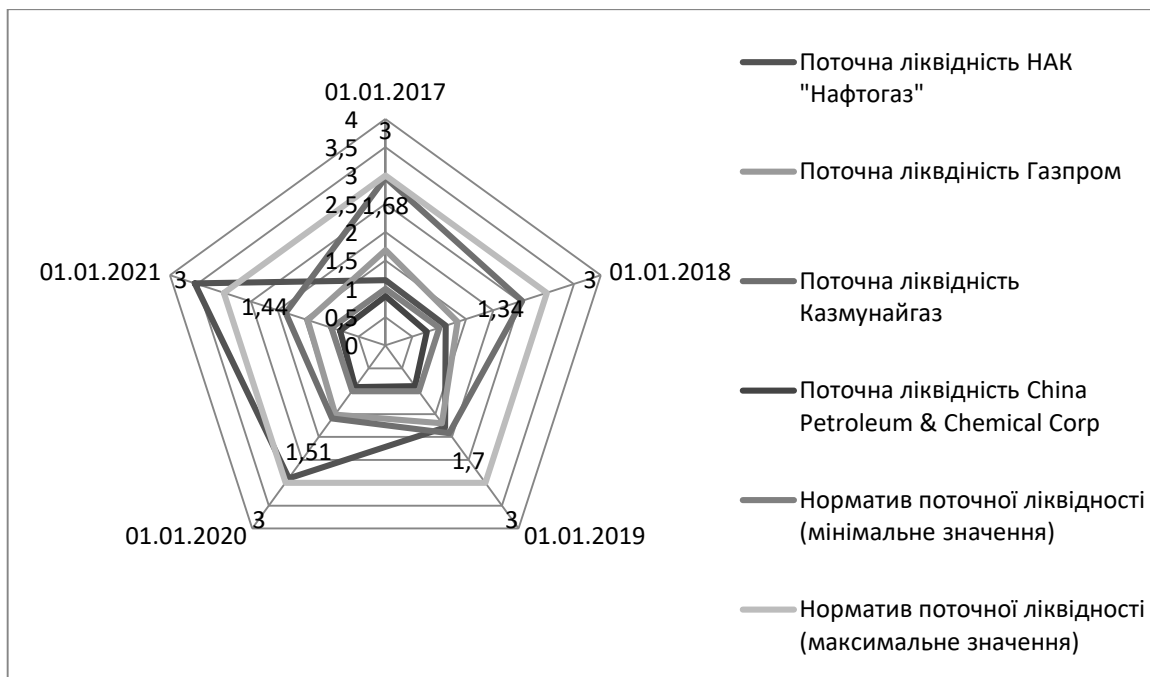


Джерело: розраховано автором на підставі даних фінансової звітності

Рис. 4. Рентабельність активів підприємств нафтогазової галузі за 2016–2020 рр.

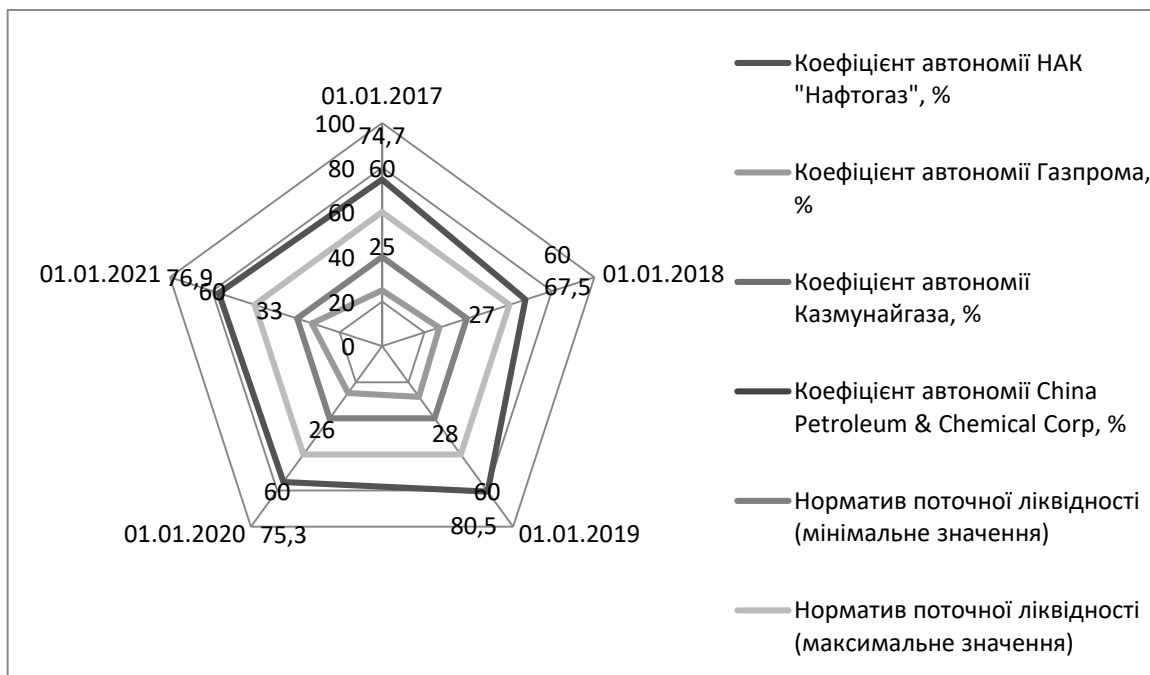
Оцінка показників рентабельності, зокрема рентабельності активів, свідчить про різке падіння для НАК «Нафтогаз України» у 2020 р. (до -4,4 %), що пов'язано з кризовими явищами у галузі на фоні карантинних обмежень, обумовлених епідемією коронавірусу. Аналогічне зменшення показника спостерігається у інших підприємств (Газпром – зменшення на 5 %, Казмунайгаз – на 3,9 %, China Petroleum & Chemical Corp – на 0,9 %). Наприклад, чистий прибуток Казмунайгаз у звітному році знизився на 85,2 % порівняно з 2019 р. і склав 416 млн дол. внаслідок таких причин: зниження середньої ціни на нафту, що обумовило скорочення виручки та доходів, що відображають доходи від участі в капіталі спільних підприємств та асоційованих компаній, а також через знецінення вартості активів, що було частково компенсовано зниженням окремих елементів витрат у складі собівартості та податків, крім прибуткового податку. За даними Світового банку обсяг світової економіки у 2020 р. скоротився на 3,4 % порівняно з 2019 р. (крім того, прогнозується зниження середньорічного попиту на нафту у 2020 р. на 8–9 млн бар./добу). Водночас обсяг світового газового ринку скоротився на 1,3 % порівняно з 2019 р. На противагу світовим тенденціям, у 2020 р. споживання газу у Китаї збільшилося (на 6,5 %), що було обумовлено реалізацією державних екологічних програм [3]. Додатково у 2020 р. Китай імпортував 141 млрд м<sup>3</sup>, тобто на 5,4 % більше, ніж за підсумками 2019 р. В цілому темпи зростання видобутку газу у Китаї відстають від темпів його споживання, що надає можливість спрогнозувати зростання імпорту газу в майбутньому.

Динаміка показників поточної ліквідності та автономії зазначених вище вертикально інтегрованих підприємств нафтогазової галузі за 2016–2020 рр. наведена на рис. 5 та 6.



Джерело: розраховано автором на підставі даних фінансової звітності

Рис. 5. Показники поточної ліквідності підприємств нафтогазової галузі за 2016–2020 рр.



Джерело: розраховано автором на підставі даних фінансової звітності

Рис. 6. Значення коефіцієнтів автономії підприємств нафтогазової галузі протягом 2016–2020 рр.

Зважаючи на значення розрахованих показників автономії підприємств та порівнюючи їх з нормативними, визначимо, що найбільший коефіцієнт у НАК «Нафтогаз України», який свідчить про достатній рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами та одночасно про неповне використання фінансового потенціалу. У компанії є достатній невикористаний потенціал для збільшення частки ринку, зростання обсягу виробництва та обсягу продажів, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства шляхом залучення додаткового фінансування. У Газпрома, навпаки, ситуація протилежна – недостатній рівень коефіцієнта автономії (нижче за нормативне значення 40 % та нижче за середній показник по галузі – 50 %), що свідчить про високий рівень фінансових ризиків для підприємства. Водночас коливання значень показників автономії може свідчити про

трансформацію стратегічних цілей структури (наприклад, орієнтація на стабільний розвиток підприємства шляхом реалізації адаптивної до вимог ринку Стратегії або на генерування додаткового прибутку, що виражається у реалізації більш активної Стратегії). У нафтогазовій компанії «Казмунайгаз» значення коефіцієнта автономії є оптимальним на рівні 0,4–0,6. Спостерігається незначне зменшення цього показника у 2019 р., що відображає погіршення стану нафтогазової галузі в цілому у цьому періоді, що пов'язано з зазначеними вище причинами.

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

Наприклад, оцінюючи стан впровадження бюджетування у НАК «Нафтогаз України» та розглядаючи його зв'язок з фінансовим плануванням, можна скористатися даними звіту Рахункової палати [1]. Відповідно до змісту зазначеного звіту визначено незадовільний стан фінансового планування в компанії. Зокрема, підкреслено, що протягом 2016 р. Нафтогазом було підготовлено три варіанти фінансового плану, які було повернуто на доопрацювання Мінекономрозвитку з причини необхідності врахування зауважень щодо необхідності оптимізації витрат, динаміка яких була зростаючою. Спостерігалася тенденція зростання витрат на 60 % у 2017 р. порівняно з 2016 р. Це характеризувало випереджальні темпи збільшення інших витрат у структурі собівартості (адміністративних, витрат на збут, інших операційних витрат) порівняно з темпами збільшення собівартості реалізованої продукції. Особливістю діяльності компанії є відсутність виробничих витрат у складі собівартості, оскільки вона не є виробником послуг. Це визначає те, що собівартість формується в основному з інших витрат. В цілому протягом 2016 р. НАК «Нафтогаз України» функціонувало без складеного та затвердженого фінансового плану, здійснюючи видатки у ручному режимі, що збільшило ризик фінансових зловживань.

У наступні роки аналогічно не було забезпечено належного планування, що пояснюється порушенням термінів затвердження Кабінетом Міністрів України фінансових планів на 2016 і 2017 рр. та відхиленням фінансового плану на 2018 р. через його необґрунтованість. Це відповідно мало фінансові наслідки для державного бюджету, а саме: зниження показників планового доходу на суму понад 8 млрд грн та недоодержання доходів державного бюджету на суму 17,7 млрд грн. Це обумовило і наявність матеріальних збитків НАК «Нафтогаз України» у 2018 р. на суму 2,6 млрд грн пені.

Відсутність обґрунтованого фінансового плану та розроблених бюджетів обумовило перевищення суми фактичних витрат НАК «Нафтогаз України» над плановими показниками. Протягом 2016–2018 рр. спостерігалася необґрунтоване збільшення постійних адміністративних витрат, які безпосередньо не пов'язані з реалізацією продукції. Причому наявним був факт випереджального збільшення адміністративних витрат на фоні незначного зростання собівартості. Якщо у 2017 р., порівняно з 2016 р., приріст собівартості становив 26,1 %, то інші витрати збільшилися на 196,6 %. Аналогічно у 2018 р. (збільшення собівартості на 3 % порівняно з 2017 р., приріст інших витрат – 205,1 %). Крім того, проведений аналіз змісту фінансової звітності НАК «Нафтогаз України» засвідчує незбалансованість доходів та витрат, що обумовило необхідність залучення додаткових джерел фінансування для забезпечення (спостерігалася коливання показників поточних зобов'язань компанії).

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

Додатково до таких недоліків можна додати: тривалу процедуру формування бюджетів та впровадження системи бюджетування; нескоординованість центрів відповідальності між собою; неузгодженість оперативних планів та стратегії; недостатня гнучкість бюджетів до змін зовнішнього середовища [2]. Обґрунтованою є позиція, згідно з якою під час дослідження причин, що обумовлюють неефективність бюджетування на підприємствах, варто диференціювати їх на зовнішні та внутрішні [6]. Зокрема, до зовнішніх можна зарахувати: недостатність фінансових ресурсів, висококваліфікованих кадрів, нестабільність зовнішнього середовища, відсутність сформованої корпоративної та фінансової культури. Внутрішні причини поділяються на методичні (відсутність стратегічного планування, внутрішніх регламентів формування бюджетів, методики бюджетування) та організаційні (недосконалість організаційної структури підприємства, низький рівень накопичення капіталу, відсутність налагодженої системи фінансового внутрішнього контролю тощо). В цілому наголошуючи обґрунтованості дослідження щодо диференціації факторів впливу на систему бюджетування на зовнішні та внутрішні, виникає низка

питань щодо пріоритетності визначення методичного та організаційного характеру внутрішніх факторів. Крім того, додаткової диференціації потребує вивчення факторів зовнішнього середовища, з огляду на необхідність його структуризації (часто окремо розглядається взаємодія системоутворюючих факторів економічного, правового, соціального, технологічного характеру).

Проведена оцінка наукових праць щодо дослідження причин недостатнього впровадження або неефективності функціонування системи бюджетування у вертикально інтегрованих структурах та діагностика стану фінансового планування у НАК «Нафтогаз України» дозволяє зробити висновок про необхідність ідентифікації впливу обмежувальних факторів (детермінант) зовнішнього та внутрішнього характеру на цей процес. У таблиці 2 наведено результати оцінки причин недостатнього впровадження або неефективності системи бюджетування на підприємствах з вертикально інтегрованою структурою із виокремленням характеру обмежувальних факторів.

Таблиця 2

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

№ з/п	Причини недостатнього впровадження або неефективності системи бюджетування у вертикально-інтегрованих структурах	Характер обмежувальних факторів
<b>1. Пов'язані з впливом обмежувальних факторів внутрішнього середовища</b>		
1.1.	Відсутність взаємозв'язку між стратегічним плануванням та бюджетуванням	Організаційний
1.2.	Неефективний контроль за рівнем виконання бюджетів	Організаційний, управлінський
1.3.	Відсутність організаційних перетворень, до компетенції яких належить контроль стратегії	Організаційний
1.4.	Недостатній рівень розуміння стратегічних цілей та розвитку підприємства	Управлінський
1.5.	1) Відсутність належної підготовки співробітників	Управлінський
1.6.	2) Тривала процедура формування бюджетів та впровадження системи бюджетування	Технологічний, організаційний
1.7.	3) Нескоординованість центрів відповідальності між собою	Технологічний, управлінський
1.8.	4) Недостатня гнучкість бюджетів до змін зовнішнього середовища	Технологічний
1.9.	5) Недостатня регламентація процедур обліку, аналізу, контролю та бюджетування	Технологічний
<b>2. Пов'язані з впливом обмежувальних факторів зовнішнього середовища</b>		
2.1.	Складність формування стратегії підприємства в умовах невизначеності (можливо виокремити негативний вплив факторів економічного, правового, технологічного, соціального та екологічного характеру)	Правовий, економічний

Джерело: складено на основі узагальнення [1; 2; 6]

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

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

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



**Список використаної літератури:**

1. Звіт про результати ефективності управління корпоративними правами держави у нафтогазовому комплексі, затв. Рішенням РПУ від 9.04.2019 р. № 8-1. – Київ. – 2019.
2. *Короленко С.М.* Організація системи бюджетування на підприємстві / *С.М. Короленко* // Reporter of the priazovskyi state technical university. – 2016. – Vol. 1, Issue 32. – P. 291–296.
3. Официальный сайт Газпрома [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-financial-report-2020-ru.pdf>.
4. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/7E8C83C5B88AAAD6C22585070042C444?OpenDocument>.
5. *Полищук С.В.* Анализ системы бюджетирования машиностроительных предприятий Украины / *С.В. Полищук* // Концепт. – 2013. – № 6. – С. 1–5.
6. *Ружанская Н.В.* Бюджетирование как фактор совершенствования корпоративного управления в компании. – 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/5.htm>.
7. *Федчишина Н.М.* Облік і бюджетування в управлінні діяльністю підприємства: дис. ... к.е.н. : 08.00.09 / *Н.М. Федчишина*. – Київ, 2016.
8. *Череп А.* Бюджетування як елемент системи фінансового планування на залізничному транспорті : зб. наук. праць ДЕТУТ. Сер. Економіка і управління / *А. Череп*. – 2012. – Вип. 21–22, Ч. 1. – С. 159–166.

**References:**

1. RPU (2019), *Zvit pro rezul'taty efektyvnosti upravlinnja korporatyvnymy pravamy derzhavy u naftogazovomu kompleksi*, vid 9.04., No. 8–1, Kyi'v.
2. Korolenko, S.M. «2016», «Organizacija systemy bjudzhetuvannja na pidpryjemstvi», *Reporter of the priazovskyi state technical university*, Vol. 1, Issue 32, pp. 291–296.
3. Ofitsial'nyi sait Gazproma, [Online], available at: <https://www.gazprom.ru/f/posts/57/982072/gazprom-financial-report-2020-ru.pdf>
4. Oficijnyj sajт NAK «Naftogaz», [Online], available at: <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/7E8C83C5B88AAAD6C22585070042C444?OpenDocument>
5. Polishchuk, S.V. (2013), «Analiz systemy byudzhetirovaniya mashinostroitel'nykh predpriyatii Ukrainy», *Kontsept*, No. 6, pp. 1–5.
6. Ruzhanskaya, N.V. (2006), «Byudzhetirovanie kak faktor sovershenstvovaniya korporativnogo upravleniya v kompanii», [Online], available at: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2006/2006-1/5.htm>
7. Fedchyshyna, N.M. (2016), *Oblik i bjudzhetuvannja v upravlinni dij'al'nistju pidpryjemstva*, Ph.D. Thesis of dissertation, 08.00.09, Kyi'v.
8. Cherep, A. (2012), «Bjudzhetuvannja jak element systemy finansovogo planuvannja na zaliznychnomu transporti», *zb. nauk. prac' DETUT. Ser. Ekonomika i upravlinnja*, Issue 21–22, Ch 1, pp. 159–166.

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

Наукові інтереси:

- вертикальна інтеграція підприємств;
- бюджетування.

**Topilo V.A.**

**Determinants of influence on the implementation of budgeting in vertically integrated structures (on the example of the oil and gas sector)**

The article is devoted to the study of the reasons for insufficient application of the budgeting system in vertically integrated structures of the oil and gas industry. The author noted that the importance of budgeting is that it is not only the basis of future strategic financial planning, but also a prerequisite for quality financial analysis and further control. In this regard, the purpose of this article is to diagnose the financial condition of vertically integrated structures of the oil and gas sector based on the use of industry benchmarking, identify reasons for "fragmentary" implementation of budgeting elements in these enterprises and identify the nature of restrictive factors. The conducted financial diagnostics showed the deterioration of the financial condition of vertically integrated structures of the oil and gas industry during 2020-2021, which is partly due to the negative impact of environmental factors (economic, social, political). At the same time, the article highlights a group of internal factors, which also had a significant impact on the deterioration of financial performance. The study of information sources on the implementation of budgeting systems in vertically integrated structures (Neftegaz, Kazmunaigas, Gazprom, China Petroleum & Chemical Corp.) identified the following internal factors: 1) the complexity of forming the company's strategy in uncertainty; 2) lack of relationship between strategic planning and budgeting; 3) ineffective control over the level of budget execution; 4) lack of organizational changes, the competence of which includes control of the strategy; 5) insufficient level of understanding of strategic goals and development of the enterprise; 6) lack of proper training of employees in the field of budgeting. Diagnosis of the state of financial planning in NJSC "Naftogaz of Ukraine" allowed to determine the nature of the influence of restrictive factors (determinants) on this process, namely managerial, organizational, technological (internal factors) and legal, economic (external factors). Prospects for further research should be associated with the search for new innovative approaches to the formation and further implementation of budgeting.

**Keywords:** vertically integrated structures; budgeting; determinant; oil and gas sector.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2022.