

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

**Вступ.** Нафтогазовий комплекс в Україні належить до одних з найважливіших складових стратегічного промислового потенціалу, оскільки країна володіє значними запасами та потенційними ресурсами нафти й природного газу. Потенційні ресурси природного газу в Україні складають 5,4 трлн. м<sup>3</sup>, газового конденсату — понад 400 млн. тонн, нафти — понад 850 млн. тонн. НАК «Нафтогаз України» виробляє восьму частину валового внутрішнього продукту України і забезпечує десятку частину надходжень до Державного бюджету. Загальна кількість працюючих на її підприємствах складає 170 тис. осіб, що становить близько 1 % працездатного населення країни. За обсягами споживання природного газу Україна займає 5-те місце у світі, поступаючись Німеччині, Росії, США та Японії, а за його витратами на одержання зіставлених обсягів внутрішнього валового продукту взагалі є світовим лідером. Підприємствами НАК «Нафтогаз України» експлуатуються 236 газових, нафтових, газоконденсатних і нафтогазоконденсатних родовищ. Значна частина з них знаходиться на завершальній стадії розробки і характеризується ускладненими геологічними і технологічними умовами експлуатації. Україна має розвинену газотранспортну систему (ГТС), яка включає 38,2 тис. км газопроводів, в тому числі 14 тис. км діаметром 1020–1420 мм, 73 компресорні станції (110 компресорних цехів) загальною потужністю 5400 МВт, 13 підземних сховищ газу [13, 15]. Потужність ГТС на вході складає 288 млрд. м<sup>3</sup> природного газу, а на виході — 178,5 млрд. м<sup>3</sup>, в тому числі 142,5 млрд. м<sup>3</sup> — до країн Західної та Центральної Європи. Територією України до європейських країн подається понад 80 % російського природного газу.

Але, незважаючи на певні перетворення у вітчизняній нафтогазовій галузі в умовах ринкової економіки, ефективність функціонування цієї галузі досить низька.

Цьому сприяють ряд причин, а саме: високий рівень монополізації газового ринку з боку держави; відсутність значних незалежних компаній на газовому ринку України і відповідних механізмів конкуренції; залежність газового ринку України від зовнішніх політичних факторів, зокрема політики Росії; висока енергоємність виробництва; недостатня спроможність своєчасних розрахунків за постачання і споживання газу серед підприємств та населення.

Важливою проблемою забезпечення сталого функціонування нафтогазової галузі є удосконалення газотранспортної та газорозподільчої системи. Високий рівень витрат та недостатнє впровадження контролю фінансових потоків у вертикально-інтегрованих системах, до яких належить більшість підприємств галузі, призводить до їх неефективного функціонування, а в окремих випадках до їх збитковості та незадовільного фінансового стану.

Зважаючи на це, проблеми ефективного функціонування українських підприємств нафтогазової галузі є актуальними, а особливу увагу потрібно приділити ме-

ханізмам контролю фінансових потоків і впровадженню системи бюджетування на цих підприємствах.

Слід визначити, що проблемами бюджетування на підприємстві займалися ряд вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Адамов Н., Амоша О. І., Буш Д., Добровольський Є., Джонсон Д., Красова О., Немировський І., Сурін С. та ін. [1, 2, 3, 4, 6, 7, 10, 14]. Теоретичні та методологічні засади формування стратегії управління фінансовими потоками нафтогазового комплексу були розроблені в роботах Ю. Колбушкіна [5, 6], проблеми формування і аналізу витрат підприємств нафтогазової галузі розглядалися в статтях Данилюка М., Лесюка В., Пчелинцева А. [3, 11].

Проте, як доводить аналіз літературних джерел [1, 2, 4, 5, 7, 12], недостатньо розроблені організаційно-економічні механізми бюджетування на підприємствах нафтогазового комплексу, не визначені особливості управління бюджетним процесом на цих підприємствах в умовах вертикально-інтегрованих структур.

**Цілі дослідження.** Основною ціллю дослідження, представленою в даній роботі, є аналіз проблеми управління бюджетним процесом на підприємствах нафтогазової галузі в умовах вертикально-інтегрованих структур та виокремлення переліку необхідних завдань для створення концепції організаційно-економічного механізму впровадження системи бюджетування підприємств цієї галузі.

**Основні результати.**

Проведений аналіз літературних джерел показав, що незважаючи на значну кількість публікацій з питань теорії та методології бюджетування, при побудові концепції бюджетування недостатньо ретельно розглянуті проблеми галузевої та організаційної специфіки підприємств нафтогазового комплексу. Крім того, у чисельних публікаціях бюджетування розглядається лише як інструмент фінансового планування [3, 7, 14]. В той же час, на нашу думку, більш доцільним є підхід щодо бюджетного управління підприємством або компанією, де бюджетуванню приділяють провідну роль у процесі управління, тобто досягнення окреслених цілей для підприємства чи компанії [1, 4, 10].

Для виокремлення проблем щодо розробки системи управління бюджетним процесом на нафтогазових підприємствах проведемо аналіз ключових понять: «бюджет», «бюджетний процес», «бюджетування» та «бюджетне управління».

О. Красова визначає, що під бюджетом розуміють форму фінансового звіту, де визначається потреба у різних ресурсах, матеріалах та витратах [7]. Н. Адамов дає таке визначення бюджету: «бюджет — це фінансовий план організації, який відображає у кількісному вигляді стратегічні та тактичні цілі її діяльності та заходи по їх досягненню» [1]. І. Немировський та І. Староужкова розуміють під бюджетом двохсторонню умову між адміністрацією компанії та їх структурними підрозділами —

центрами фінансової відповідальності, де планується показники доходу по всім джерелам, сукупність всіх витрат, сума виплат та надходжень, а також активів та їх джерел фінансування, закріплених за центрами відповідальності [10].

Під терміном «бюджетування» Н. Адамов визначає процес підготовки, організації та контролю бюджетів з метою розробки та прийняття оптимальних управлінських рішень [1]. І. Немировський розглядає бюджетування як технологію фінансового планування, обліку і контролю за використаними ресурсами, доходами та витратами компанії від певних видів бізнесу на всіх рівнях та по всім бізнес-моделям [10].

О. Красова використовує термін «бюджетний процес», який включає всі етапи від розробки та формування бюджетів до їх впровадження в практику підприємства на підставі відповідних програмно-технічних засобів [7].

Узагальнюючи різні підходи до визначення поняття «бюджетування» та його складових, можна виділити такі напрямки використання бюджетування як управлінської технології [10]:

- технологія фінансового управління;
- процес розробки бюджетів у відповідності з цілями та задачами оперативного планування;
- система узгодженого управління підрозділами компанії;
- процес формування та реалізації бюджетів;
- система розподілу ресурсів між підрозділами компанії.

Організація процесу бюджетування на підприємстві представлена наступними етапами:

#### 1. Визначення фінансової структури підприємства.

На цьому етапі складається перелік видів господарської діяльності, проводиться аналіз організаційної структури управління підприємством, виділяються центри фінансової відповідальності, центри фінансового обліку, центри доходів, центри виникнення витрат.

#### 2. Визначення технології бюджетування.

На цьому етапі визначаються види та форми основних, операційних та допоміжних бюджетів; розробляється послідовність порядку складання різних бюджетів для підприємства в цілому та центрів фінансової відповідальності, центрів фінансового обліку, центрів доходів і центрів виникнення витрат; проводиться уточнення особливостей консолідації бюджетів.

#### 3. Визначення форматів основних бюджетів.

Цей етап передбачає визначення основного набору статей доходів та витрат, надходжень та виплат грошових коштів, аналіз активів та пасивів.

За змістом бюджети повинні бути максимально наближені до міжнародних стандартів фінансового обліку, а за структурою доцільно щоби бюджети були наближені до вітчизняних форм бухгалтерської звітності.

#### 4. Визначення бюджетного регламенту.

В ході реалізації цього етапу визначається бюджетний період, строки бюджетної звітності, порядок узгодження, корегування та консолідації бюджетів.

#### 5. Організація бюджетного процесу.

Цей етап обумовлений визначенням переліку учасників бюджетного процесу та порядку їх взаємодії. На цьому етапі відбувається розподіл завдань та функцій

між учасниками бюджетного процесу, розробляються посадові інструкції, положення про бюджетування та інші організаційно-розпорядчі документи.

Закінчується організація бюджетного процесу впровадженням системи бюджетування за допомогою відповідного програмно-технічного забезпечення, яке не тільки дозволяє провести повну автоматизацію фінансових звітів, а й містить функції аналізу, контролю та прогнозу.

Слід визначити, що загальна схема організації бюджетування повинна враховувати специфіку підприємств нафтогазової галузі, а саме ті особливості, що більшість підприємств входить до відповідних вертикально-інтегрованих структур, які мають свої структурні підрозділи у регіонах. Це суттєво ускладнює бюджетний процес, тому що крім представлення масштабних ієрархічних структур, узгодження й консолідації бюджетів всіх рівнів, з'являється ще й специфіка бізнес-процесів окремих підприємств нафтогазової галузі, а також регіональні особливості функціонування цих підприємств. Також, при створенні системи бюджетування підприємств нафтогазової галузі слід враховувати, що більша частина цих підприємств входить до вертикально-інтегрованих структур, які є природними монополіями і, насамперед, орієнтовані на політику диктату своїх інтересів іншим учасникам ринку. Отже, при формуванні системи бюджетування підприємств нафтогазової галузі важливим є не тільки підпорядкованість дочірніх підприємств інтересам материнської компанії, але й певні проблеми, пов'язані з централізованою тарифною політикою для споживачів з боку материнської компанії та існуванням негнучких механізмів перерозподілу фінансових потоків між материнською компанією та її дочірніми підрозділами. Як було зазначено вище, бюджетування представляє собою достатньо гнучкі механізми, направлені на досягнення окреслених фінансових цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Проте, для створення такої системи бюджетування вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової галузі, повинна бути значно змінена державна політика управління такими структурами, слід більш надавати повноважень у розпорядженні фінансовими потоками дочірнім структурам, що буде сприяти підвищенню їхньої фінансової автономії та маневреності. В протилежному випадку, якщо система управління природними монополіями, до яких належать крупномасштабні структури нафтогазової галузі, не зміниться і залишиться командно-адміністративною, суттєвої користі від впровадження систем бюджетування не буде. Порушення фінансової мотивації структурних підрозділів та непрозорість управління фінансовими потоками сприятимуть розповсюдженню тіньових механізмів та подвійної бухгалтерії, відсутності заінтересованості працівників у досягненні ключових показників ефективності.

Ще однією з важливих проблем управління бюджетним процесом на підприємствах нафтогазової галузі є те, що для подібних масштабних структур повинні бути розроблені уніфіковані для кожної складової частини принципи складання бюджетів та їх форми. Крім того, повинна бути створена така сітьова структура програмного комплексу системи бюджетування вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової галузі, яка би дозволяла в режимі реального часу проводити моніторинг різних типів бюджетів для всіх рівнів.

На підставі проведеного аналізу слід визначити, що проблеми бюджетування та управління бюджетним процесом на підприємствах нафтогазової галузі є досить складними, їх вирішення залежить не тільки від необхідності залучення суттєвих матеріальних, технічних, фінансових та людських ресурсів, але й від певних змін державної політики щодо управління природними монополіями. Поява необхідних змін в інституціональних механізмах та законодавстві, що регулює діяльність природних монополій, до яких належить крупні державні нафтогазові компанії, створить певні сприятливі умови для доцільності впровадження ідей та систем бюджетування на підприємствах нафтогазової галузі.

Також, визначимо перелік необхідних завдань для впровадження систем бюджетування на підприємствах нафтогазової галузі.

Так, основними завданнями для удосконалення діяльності підприємств нафтогазової галузі і впровадження організаційно-економічних механізмів бюджетування їхньої діяльності є:

вивчення методологічних підходів до стратегічного менеджменту на підприємствах-регіональних природних монополій в країнах з розвинутою економікою;

аналіз теоретичних засад стратегічного менеджменту та бюджетування на прикладі українських і зарубіжних підприємств нафтогазової галузі;

вивчення причин відсутності ефективного менеджменту на українських підприємствах нафтогазової галузі;

дослідження методів планування, що використовуються на українських і зарубіжних підприємствах, які є природними монополіями;

обґрунтування необхідності впровадження механізму стратегічного бюджетування у природних монополіях з урахуванням регіональної специфіки;

аналіз підприємства нафтогазової галузі як об'єкта бюджетного планування та управління;

створення формалізованої процесної моделі формування бюджетів підприємств нафтогазової галузі на основі інтегрованих моделей бізнес-процесів;

розробка методики і алгоритму впровадження стратегічного і оперативного бюджетування в природних монополіях, оснований на використанні системи збалансованих показників та ключових показників ефективності;

створення мотиваційного механізму для впровадження стратегічного і оперативного бюджетування на підприємствах нафтогазової галузі з урахуванням регіональної специфіки.

**Висновки.** Проведений аналіз літературних джерел та специфіки діяльності підприємств нафтогазової галузі показав, що, насамперед повинні бути створені необхідні умови для реалізації ідей та систем бюджетування на цих підприємствах. Необхідно провести певні зміни у державній політиці регулювання діяльності природних монополій, надати більше повноважень дочірнім структурам вертикально-інтегрованих компаній, посиливши тим самим їхню фінансову автономію та вмотивованість у отриманні запланованих фінансових результатів.

Для вирішення проблем створення системи бюджетування і управління бюджетним процесом в умовах вертикально-інтегрованих підприємств нафтогазової

галузі повинні бути затверджені державні програми та виконано перелік завдань, які дозволяють створити необхідну комплексну систему моніторингу основних бюджетів регіональних підрозділів дочірніх компаній нафтогазового комплексу.

#### Література

1. Адамов Н. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство / Н. Адамов, А. Тилов. — СПб. : Питер, 2007. — 144 с.

2. Буш Джеймс. Управление финансами в международной нефтяной компании / Буш Джеймс., Джонстон Даниел. — М. : ЗАО Олимп-Бизнес, 2004. — 432 с.

3. Данилюк М. О. Управлінський облік та аналіз витрат на видобуток нафти і газу / М. О. Данилюк, В. С. Лесюк. — Івано-Франківськ, 2000. — 122 с.

4. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Кабанов, П. Боровков. — СПб. : Питер, 2008. — 448 с.

5. Колбушкін Ю. П. Стратегічні пріоритети управління фінансовими потоками у нафтогазовій галузі / Ю. П. Колбушкін. — Донецьк : ІЕП НАН України, 2009. — 384 с.

6. Колбушкін Ю. П. Стан і тенденції основних макрпоказників енергетичного ринку країн Європейського союзу та України : монографія / Ю. П. Колбушкін. — Донецьк : ДонДУУ, 2011. — 183 с.

7. Красова О. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии / О. Красова. — М. : Омега-Л., 2008. — 169 с.

8. Масс М. С. Формування інвестиційно-програмної концепції розвитку регіональних газотранспортних систем / Масс М. С. // зб. наук. праць Донецького державного університету управління «Фінансовий механізм державного управління економікою України», т. VI, вип. 56, серія «Державне управління». — Донецьк : ДонДУУ, 2005. — С. 231–238.

9. Масс М. С. Економічні механізми державного управління природними монополіями / Масс М. С. // «Держава та регіони», серія «Державне управління». — Запоріжжя : Гуманітарний університет «ЗІДМУ», 2005. № 2. — С. 125–130.

10. Немировский И. Б. Бюджетирование: от стратегии до бюджета — пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. — М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2006. — 512 с.

11. Пчелинцев А. В. Управление затратами нефтегазовых предприятий: от отдельных мероприятий к комплексному управлению / А. В. Пчелинцев. — М. : Газоил пресс, 2005. — 236 с.

12. Садков В. Г. Управление интегрированными инновационными структурами на основе повышения эффективности системы бюджетирования / Садков В. Г., Васютина О. В. // Финансы и кредит. — М. — 2006. — № 33. — С. 34–37.

13. Сніжко С. В. Менеджмент у паливно-енергетичному комплексі / С. В. Сніжко, К. О. Великих. — Х. : ХНАМГ, 2009. — 344 с.

14. Сурин С. Н. Организация процесса бюджетирования на предприятии / С. Н. Сурин, О. К. Платов. — Ярославль : Изд-во «Канцлер», 2003. — 76 с.

15. Офіційний сайт НАК «Нафтогаз України». — Режим доступу : <http://www.naftogaz.com>