

УДК 658:622:669

**КОЛОСОК ВАЛЕРІЯ,**

*доктор економічних наук, професор*

*Приазовського державного технічного університету, м. Маріуполь*

**ЧЕПАЙКІНА НАДІЯ,**

*аспірант Приазовського державного технічного університету, м. Маріуполь*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ НА ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ХОЛДИНГУ**

У статті викладено організаційно-методологічний підхід до бюджетування для формування багаторівневої системи бюджетів холдингу. Розкрито особливості узагальнення консолідованої інформації корпоративних груп, обґрунтовано основний метод бюджетування під час підготовки бюджетів різних рівнів, запропоновано методологію бюджетування підприємств у складі холдингу, яка полягає в розробці комплексної моделі бюджетного процесу, що призведе до підвищення фінансово-економічної ефективності та фінансової стійкості організації.

**Ключові слова:** бюджетування; консолідація; холдинг; підприємства; фінансово-економічна ефективність.

**Постановка проблеми.** Економічна інтеграція - характерна особливість сучасного етапу розвитку економіки, метою якої є об'єднання ресурсів (фінансових, виробничих, сировинних, інтелектуальних, організаційних) різнорідних економічних агентів для підвищення ефективності бізнес-діяльності, конкурентоспроможності учасників об'єднання. При розширенні бізнесу структура його управління багаторазово ускладнюється, і для його успішного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності інтегрованої групи бізнес-одниць вирішальну роль відіграє побудова оновленої системи економічного управління, застосування її новітніх механізмів та інструментів [2, 6]. Використання нових технологій забезпечення економічного управління великими інтегрованими промисловими групами, підприємствами та холдингами ввійшло до кола найбільш важливих проблем успішного розвитку вітчизняного бізнесу. Ефективність функціонування систем управління стає ключовим фактором конкурентоспроможності корпоративних груп. Процес бюджетування виступає базисним компонентом системи економічного управління в структурі корпоративних об'єднань підприємств, тому розвиток методологічної бази для формування комплексу бюджетів та складання консолідованої інформації на підприємствах інтегрованих холдингів є актуальним науковим завданням економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у теорію й практику бюджетування зробили зарубіжні вчені Д. С. Везерб та Дж. Р. Монтенарі [3], Дж. Ен Хан [4], Ш. Майталь [5], Р. Речлін [8] та ін. Вагомий доробок із методології бюджетування мають вітчизняні вчені: В. О. Бланк, А. М. Поддєрьогін, К. В. Щиборщ [10] та ін. Однак на сьогодні недостатньо вивченим залишається питання управління бюджетним процесом для сукупності підприємств, які реалізують стратегічні плани єдиної групи.

**Метою** статті є розвиток організаційно-методологічних аспектів формування бюджетного процесу холдингу, виявлення особливостей застосування перспек-

тивних інструментів бюджетування в умовах корпоративних груп.

**Виклад основного матеріалу.** Активний розвиток та поширення в сучасному економічному просторі процесів консолідації та глобалізації не тільки зближує глобальні й національні ринки, а й зумовлює використання вітчизняними підприємствами новітніх концепцій та моделей організації та управління економікою. Ці процеси торкнулись також сфери гірничо-металургійного комплексу України як одного з найважливіших і базисних елементів промислового сектора національної економіки та вимагають перегляду традиційних підходів до вдосконалення концепції, методів й інструментів організації управління вітчизняними виробничими підприємствами в складі міжнародних корпоративних структур.

Слід зазначити, що вітчизняні металургійні холдинги активно беруть участь у міжнародних бізнес-процесах, володіють підприємствами гірничо-металургійного комплексу не тільки в Україні, а й у Росії, США, країнах Європи тощо. Вони досягли можливості формувати власну виробничу структуру не тільки відповідно до інтересів власників бізнесу, бенефіціарів, а й можуть оптимізувати оподаткування прибутку за рахунок розташування суб'єктів холдингу в країнах із різним рівнем оподаткування. Це вимагає організації системи економічного управління суб'єктами холдингових структур на основі новітніх інструментів.

Базовим інструментом організації економічного управління великої розгалуженої сукупності (структури) юридично самостійних підприємств є бюджетування [8]. Бюджетний процес підприємства будується на основі прийнятих облікової політики, фінансових відносин, методів бюджетування, підсистеми управління та включає в себе сукупність взаємопов'язаних форм звітності, планування, аналізу та контролю.

До основних методів бюджетування відносяться традиційне бюджетування та нуль-базис-бюджетування "Zero Based Budgeting" (ZBB) [3]. Традиційне бюджетування значною мірою зорієнтоване на показники діяль-

ності і, зокрема, на показники рівня витрат попередніх періодів. Традиційне бюджетування статичне, не забезпечує зворотних зв'язків, має ускладнену процедуру внесення змін до затверджених бюджетів, не може чітко показувати залежність між роботою окремих підрозділів та їхнім фінансовим результатом. У традиційній моделі бюджетування управлінські можливості менеджерів обмежені рамками конкретного підрозділу через недостатність інформації та відсутність зв'язків із формами загальних планів компанії, у результаті чого неможливо забезпечити збалансованість та раціональність розподілу ресурсів.

Головною метою "Zero Based Budgeting" є визначення оптимального рівня валових витрат підприємства, а також пріоритетних напрямків використання обмежених фінансових ресурсів. Основна відмінність ZBB від традиційного планування полягає в тому, що базою для ZBB є так звана "точка-нуль". Планові показники за цим методом обчислюються на підставі нового обрахунку всіх норм та нормативів витрат, їхнього складу та структури [4, 10]. У рамках ZBB аналізуються всі статті витрат підприємства та його структурних підрозділів, за кожною з яких визначаються можливості економії.

Упровадження та підтримання системи бюджетування в холдингу потребує сучасної, потужної, розвинутої системи інформаційного забезпечення, яке базується на уніфікації управлінських, облікових, фінансових, економічних та ін. баз даних усіх підрозділів.

Ефективність використання бюджетування в системі управління підприємствами холдингу визначається можливістю вдосконалити й підвищити ефективність розподілу та використання ресурсів, у тому числі й інформаційних, між активами, забезпеченням оцінки якості роботи центрів фінансової відповідальності, прийняттям обґрунтованих рішень з питань ціноутворення, аналізу беззбитковості виробництва, планування асортименту продукції, визначення плану капітальних вкладень для кожного підприємства із загальної сукупності холдингової групи.

Розвиток методології бюджетування підприємств у складі холдингу спирається на розробку комплексної моделі бюджетного процесу, який охоплює 3 рівні ієрархії системи управління: актив (підприємство) - дивізіон - холдинг. Тому пропонується основним принципом підготовки моделі бюджетного процесу використовувати принцип "Zero Based Budgeting", який дозволяє поєднувати поєднувати бюджетування й конкретні ініціативи підприємств без здійснення обов'язкової прямої прив'язки до попередніх бюджетів та планів.

Наступним методологічним аспектом формування бюджетної системи холдингу є вибір принципу консолідації планової та звітної інформації всіх учасників корпоративної групи в загальні бюджети. Бюджетування в холдингу є багаторівневим централізованим процесом, який може бути побудований за одним із таких принципів [7, 6]: "Зверху вниз" (top-down) і "Знизу вгору" (bottom-up), переваги та недоліки кожного з яких проаналізовано в табл. 1.

Таблиця 1. - Порівняння консолідації планової та звітної інформації в бюджетах\*

Підходи	Переваги	Недоліки
Бюджетування «top-down»	Орієнтація бюджету на стратегічні й тактичні цілі групи	Можлива незабезпеченість бюджетних завдань наявними ресурсами
	Напруженість бюджетних завдань	Низька вмотивованість керівників і персоналу підрозділів при виконанні бюджету
Бюджетування «bottom-up»	Повний облік ресурсів, наявних у підрозділах	Можливість невідповідності бюджету стратегічним і тактичним цілям групи
	Висока вмотивованість керівників і персоналу підрозділів при виконанні бюджету	Можлива низька напруженість бюджетних завдань

\*Складено авторами на підставі аналізу даних джерел [2, 5, 8, 9].

Процес підготовки бюджету холдингу являє собою послідовність визначення цільових бюджетних показників, напрямків поопераційних покращень, підготовки, погодження та затвердження бюджетів підприємств і функціональних бюджетів, консолідації їх у зведений бюджет холдингу (бюджет групи). Основні бюджетні показники готуються з деталізацією за продуктовими сім'ями в розрізі основних напрямків і контрагентів.

Обґрунтовано, що з урахуванням особливостей технологічної структури холдингу доцільніше застосувати принцип бюджетування "Назустріч" (top-down і bottom-up). При цьому всі основні параметри бюджетного процесу, дії та допущення на різних етапах його підготовки узгоджуються або затверджуються на вищому рівні управління холдингу. Однак певні ініціативи, фінансування яких включається до бюджету, можуть також надходити від підприємств (активів) і затверджуватися на рівні групи. Відмітимо, що за описаних умов основною формою як стратегічного, так і оперативного планування є бюджети.

Одним із важливих питань при розгляді організаційно-методологічних аспектів формування багаторівневої системи бюджетів холдингу є питання про функціональні повноваження учасників. Охарактеризуємо органи управління бюджетного процесу холдингу. Ко-

легальним органом, відповідальним за прийняття будь-яких рішень у рамках бізнес-планування, є бюджетний комітет. Органом, відповідальним за прийняття ключових рішень у рамках процесу операційного планування, є керуючий комітет. Пропоновану модель структури управління бюджетним процесом у рамках інтегрованої холдингової групи представлено в табл. 2.

В умовах інтегрованої холдингової структури бюджетне планування необхідно здійснювати за каскадним принципом "назустріч", якщо підприємства інтегровані в холдинг з метою забезпечення цілісності технологічного циклу виробництва. Стратегічні цілі й завдання групи на планований період лягають в основу підготовки й планування функціональних бюджетів. Цілі трансформуються в план заходів щодо їх досягнення на майбутній період по кожній із функціональних дирекцій, відповідно до яких обґрунтовуються загальні та майстер-бюджети. У рамках функціональних дирекцій план заходів розподіляється між підприємствами групи. Кожен бюджет проходить свій захист й узгодження на різних рівнях. Найвищим рівнем управління бюджетним процесом є бюджетний комітет. Усі бюджетні параметри перевіряються, узгоджуються й затверджуються відповідальними керівниками бізнес-напрямів відповідно до організаційної структури холдингу. При цьому

**Таблиця 2. - Пропонована структура управління бюджетним процесом у рамках інтегрованої холдингової групи\***

Рівень управління холдингової структури	Органи управління бюджетним процесом холдингу	Відповідні функції управління бюджетним процесом
1-й рівень ієрархії (холдинг)	Вища бюджетна рада	Розглядає і затверджує фінальні бюджетні показники й бюджет групи в цілому
	Керуючий комітет	Приймає рішення з операційного планування продажів та операцій
	Бюджетний комітет	Розглядає фінансові аспекти в управлінні процесами короткострокового й середньострокового планування
2-й рівень ієрархії (дивізіони/логістичні центри / центри закупівель і продажів)	Функціональні дирекції дивізіонів (дирекція із закупівель і логістики, дирекція з продажу, дирекція з технічного розвитку та ін.)	Відповідальні за досягнення стратегічних цілей групи в рамках дирекції
	Директори з фінансового контролю дивізіонів	Погоджують і затверджують бюджетні параметри. Здійснюють контроль відповідності затвердженим параметрам у рамках дивізіону
3-й рівень ієрархії (підприємства/ транспортні компанії/ ремонтні та обслуговуючі фірми тощо)	Фінансові директори підприємств	Погоджують та затверджують бюджети, здійснюють контроль відповідності затвердженим параметрам у рамках підприємства
	Фінансові служби підприємств	Підготовка вихідних даних, пропозиції щодо корегування бюджету підприємства, виконання бюджету

\*Складено авторами на підставі аналізу даних джерел [2, 5, 8, 9].

контроль відповідності затвердженим параметрам покладено на відповідальних керівників фінансової вертикалі. У процесі формування загальних та майстер-бюджетів основні етапи бізнес плану проходять процес затвердження на бюджетному комітеті та керуючому комітеті.

Вихідною інформацією для формування бюджетів холдингової групи виступають такі показники, рівень яких обґрунтовується та затверджується вищою ланкою керівництва бюджетним процесом холдингу: прогнозні макроекономічні показники, прогнозні ціни на продукти холдингу, прогнозні ціни на закуповувані сировину й матеріали, прогнозні ціни на логістичні послуги. Також керуючим комітетом затверджуються параметри роботи основних виробничих агрегатів підприємств групи на основі результатів прогнозного розрахунку маржинальної прибутковості продуктів підприємств холдингу.

При необхідності корегування бюджету відповідальні працівники департаменту контролінгу доводять необхідні корективи відповідальним працівникам бюджетної вертикалі для внесення змін до бюджетів і, при необхідності, виправляють фінальну презентацію консолідованого бюджету й подають її на повторний розгляд.

Однією з головних переваг використання інструментів бюджетування в межах корпоративної групи є спрощення консолідації облікової та фінансової звітності між суб'єктами, що дозволяє швидко та точно вирахувати собівартість кінцевої продукції виробничого ланцюжка холдингу. Основними чинниками, що зумовлюють ефективність складання консолідованої звітності на основі уніфікованих бюджетів у межах холдингу, є:

1) організація підприємств холдингу в дивізіональні структури за принципом єдності виробничого ланцюжка;

2) велика кількість між- та внутрішньодивізіональних взаємозв'язків між окремими підрозділами компанії холдингу;

3) необхідність високої якості та ефективності роботи системи управління холдингу.

Процедура консолідації даних передбачає підсумовування однойменних статей бюджетів структурних одиниць холдингу, за винятком внутрішньогрупових обо-

ротів, які виникають при кооперації між підприємствами та суб'єктами холдингу. Інакше частина виторгу підприємств та їхні витрати будуть враховані в бюджеті холдингу двічі. Виключаючи витрати на вироблену й реалізовану в рамках групи продукцію, потрібно враховувати, що частина цих витрат у покупця може бути відображена не в бюджеті руху грошових коштів як витрати, а як запаси в прогнозованому балансі.

Для того щоб виключити помилки при плануванні діяльності холдингу в цілому й скласти достовірний консолідований бюджет, необхідно впровадити єдину методологію бюджетування в підрозділи холдингу й розробити методику виключення внутрішньогрупових господарських операцій із консолідованих бюджетів [5, 9]. Фінансові директори підприємств несуть відповідальність за своєчасну підготовку консолідованого бюджету активу на підставі вступних параметрів, затверджених на бюджетному або керуючому комітетатах, а також погоджують і затверджують фінансові показники в межах своїх функцій.

Оперативний контроль виконання бюджету повинен здійснюватись протягом усього бюджетного періоду. При цьому керівник кожного структурного підрозділу несе відповідальність за виконання бюджету свого підрозділу.

Для оптимізації управління групою й досягнення планованих результатів підприємства щомісяця повинні готувати матеріали за рівнем виконання показників бізнес-плану з наданням детальних коментарів на бюджетному комітеті щодо ключових змін. Запропонована модель ієрархії органів управління бюджетного процесу в холдингу забезпечить можливість побудови такої системи бюджетування, яка підвищить ефективність управління в структурі корпоративних об'єднань.

**Висновки**

Інтеграційні процеси, які відіграють переважаючу роль в умовах сучасної економіки, призводять до об'єднання капіталів, збільшення масштабів бізнесу, у результаті чого структура управління групи об'єднань багаторазово ускладнюється, тому для успішного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності таких груп

необхідно підвищувати ефективність системи економічного управління підприємствами. Багаторівнева система управління підприємств у складі холдингу обумовлює ефективність застосування інструментів бюджетування для отримання консолідованої звітності холдингу. Головне призначення бюджетування полягає в підвищенні фінансово-економічної ефективності та фінансової стійкості організації шляхом координації зусиль усіх підрозділів, націлених на досягнення кількісно визначеного кінцевого результату бізнес-процесу всієї холдингової групи.

Проаналізовано методологічні складові бюджетування, виявлено можливості інструментів бюджетування для використання в умовах багаторівневої організаційної структури холдингу та для узагальнення консолідованої інформації корпоративних груп. Запропоновано підхід, який базується на відповідних методах бюджетування для корпоративно пов'язаних активів групи, принципах побудови та моделі ієрархії структури управління бюджетним процесом. Особливістю підходу є врахування взаємозв'язку бюджетів різних рівнів єдиного холдингу, можливості консолідації цих бюджетів, впливу органів управління на бюджетний процес, можливості вдосконалення функцій управління в групі. У результаті застосування такого підходу в холдингу створюються передумови для оптимізації економічного управління всіх підлеглих суб'єктів інтегрованої структури.

Обґрунтовано використання методу "Zero Based Budgeting", який спрощує процедуру підготовки бюджетів для суб'єктів різних рівнів ієрархії холдингу. Застосування цього методу дозволяє аналізувати всі статті витрат і визначати можливі напрямки економії, розглядати конкретні ініціативи структурних елементів групи, визначати оптимальний рівень валових витрат та пріоритетних напрямків використання обмежених фінансових ресурсів без прямої прив'язки до минулої звітності.

**Колосок Валерія,**

*доктор економічних наук, професор*

*Приазовського державного технічного університету, г. Маріуполь*

**Чепайкіна Надежда,**

*аспірант Приазовського державного технічного університету, г. Маріуполь*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА НА ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ХОЛДИНГА**

В статье изложен организационно-методологический подход к бюджетированию для формирования многоуровневой системы бюджетов холдинга. Раскрыты особенности обобщения консолидированной информации корпоративных групп, обоснован основной метод бюджетирования при подготовке бюджетов различных уровней, предложена методология бюджетирования предприятий в составе холдинга, которая заключается в разработке комплексной модели бюджетного процесса, что приведет к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости организации.

**Ключевые слова:** бюджетирование; консолидация; холдинг, предприятия; финансово-экономическая эффективность.

**Kolosok Valeriya,**

*Dr. habil. of Economic Sciences, full Professor, Priazovskiy state technical university, Mariupol*

**Chepaykina Nadiia,**

*Master of Economic Sciences, Priazovskiy state technical university, Mariupol*

## **BUDGETING ON DIFFERENT LEVELS AND CONSOLIDATED INFORMATION DRAFTING IN HOLDING COMPANIES**

The efficiency of management system functioning become as the key factor of corporate groups competitiveness. The budgeting process is one of the shaping elements of economical control system in the structure of corporate consolidated companies. There fore the development of methodological base for forming the complex of budgets

**№ 1 (127) січень-лютий 2014 р.**

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроль / И. В. Бородушко, Э. К. Васильева. - СПб. : Питер, 2006. - 192 с.

2. Верескун М. Эффективное управление как фактор обеспечения стратегии конкурентоспособности крупных промышленных объединений / М. Верескун, В. Колосок, Е. Дроботина // Вестник ПГТУ. - Мариуполь : ДВНЗ "ПДТУ", 2011. - Вып. 22. - С. 86-92. - (Сер.: Экономические науки).

3. Wetherbel J. C. Zero based budgeting in the planning process [Электронный ресурс] / James C. Wetherbel, John R. Montanari // Strategic Management Journal. - Режим доступа : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250020102/references>.

4. Хан Дж. Ен. Недостатки традиционного бюджетного управления (бюджетирования) / Дж. Ен Хан // Финансовый и инвестиционный анализ предприятия [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.beintrend.ru>.

5. Колосок В. Аспекты стратегического управления в промышленных холдингах / В. Колосок // Business and Management-2012. - Вильнюс : Vilnius Gediminas Technical University, 2012. - V. II. - С. 1113-1118.

6. Колосок В. М. Методология развития стратегического управления великих промышленных предприятий : [монография] / В. М. Колосок. - Мариуполь : ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", 2012. - 247 с.

7. Майталь Ш. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / Ш. Майталь ; [пер. с англ.]. - М. : Дело, 1996. - 196 с.

8. Речлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса: пошаговое руководство с формами / Р. Речлин. - СПб. : Интернет-трейдинг, 2006. - 569 с.

9. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование / В. Н. Самочкин. - М. : Дело, 1998. - С. 37.

10. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий / К. В. Щиборщ. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М. : Изд-во "Дело и Сервис", 2004 - 592 с.

and consolidate information compilation at the enterprises of integrated group companies is the actual scientific task for the economic development.

The article includes methodological components of budgeting, discovers the opportunities of budgeting tools to use them in the conditions of multilevel organizational structure of Group Company and for concluding consolidate in formation of corporate groups. The approach based on according methods of budgeting and corporately linked assets of the group company, principles of formation and hierarchy model of budgeting process control system has been offered. As the result of the approach the preconditions to optimize the economic control of all the subordinate constituents of the integrated structure are formed in the group company.

The basic methods of budgeting in the preparation of budgets at various levels has been grounded, which allows us to analyze all cost items and identify potential savings, consider the specific initiatives of the structural elements of the group, to determine the optimal level of gross expenditure and the priorities of the use of limited financial resources without direct binding to the historical data. A methodology for budgeting enterprises in the holding company, which is to develop an integrated model of the budget process that will lead to greater economic and financial efficiency and financial sustainability of the organization, has been offered.

**Keywords:** budgeting; consolidation; Group Company; enterprises; financial and economic prospect.

#### REFERENCES

1. Borodushko I. V., Vasilyeva E. K. (2006), Strategic planning and controlling, Piter, St. Petersburg, p. 192 (rus).
2. Vereskun M., Kolosok V., Drobotina Ye. (2011), *Herald Azov State Technical University*, № 22, pp. 86-92 (rus).
3. Wetherbel James C., Montanari John R. (2006), Zero based budgeting in the planning process, available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250020102/references> (ukr).
4. Khan John Ian, The drawbacks of traditional budget management (budgeting). Financial and investment analysis of the enterprise. available at: <http://www.beintrend.ru> (rus).
5. Kolosok V. (2012), *Business and Management - 2012*, Vilnius Gediminas Technical University, Vilnius, V. II, pp. 1113-1118 (ukr).
6. Kolosok V. M. (2012), *The methodology of large industrial enterprises strategic management development*, monograph, Pryazovskyy State Technical University, Mariupol, p. 247 (ukr).
7. Maytal S. (1996), *Economy for managers: ten important instruments for leaders*, Delo, Moscow, p. 196. (rus).
8. Rechlin R. (2006), *Effective business budgeting: step-by-step guide with forms*, St. Petersburg, p. 569 (rus).
9. Samochkin V. N. (1998), *Enterprise flexible development. Analysis and planning*, Delo, Moscow, p. 37 (rus).
10. Shchiborshch K. V. (2004), *The budgeting of industrial enterprises*, 2-nd ed., reworked and complemented, Moscow, p. 592 (rus).

© Колосок Валерія, Чепайкіна Надія  
Надійшла до редакції 18.12.2013

УДК 336.64

**КОСИЦЬКИЙ КОСТЯНТИН,**

*аспірант Інституту економіки промисловості НАН України, м. Донецьк*

## **ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВИХ БЮДЖЕТІВ У ПРОМИСЛОВОМУ ХОЛДИНГУ**

Статтю присвячено питанням організації процесу формування податкових бюджетів у промислових холдингах. Розглянуто підходи до визначення поняття "податковий бюджет", узагальнено складові процесу бюджетування податків підприємства. На основі вивчення досвіду використання систем корпоративного бюджетування виявлені організаційні особливості управління промисловими холдингами, які необхідно враховувати при формуванні підсистеми податкового бюджетування. Запропоновано поряд із дотриманням принципів законності, оптимальності, перспективності й реальності використовувати принцип комплексності в процесі податкового бюджетування. Принцип комплексності включає розробку єдиної облікової політики, підтримку інформаційного взаємозв'язку між податковим та оперативним бюджетами, узгодженість потоків податкових платежів. Розкрито зміст етапів формування підсистеми бюджетування податків у складі системи корпоративного бюджетування промислового холдингу. Обґрунтовано заходи з оптимізації потоків податкових платежів і зниження податкового навантаження в процесі податкового бюджетування холдингу.

**Ключові слова:** податковий бюджет; промисловий холдинг; бюджетування податків; корпоративне бюджетування.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання стабільність функціонування та розвитку промислових підприємств й об'єднань багато в чому зале-

жить від управління фінансовими видатками, включаючи виконання податкових зобов'язань. У процесі бюджетування видатків вирішується широке коло завдань,