

4. *Kotter J.P. (2007) Leading Change, Harvard Business Review, 85 (1)*

5. *Madžar L.J. (2003) „Upravljanje promenama u uslovima tranzicije“, u: Zbornik radova: Radikalne promene u preduzećima i privredi u uslovima globalizacije ("Managing changes in transition conditions", in: Proceedings: Radical changes in enterprises and economy in conditions of globalization), Megatrend, Beograd.*

Кизенко О.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
olena.kyzenko@kneu.ua

ROLLING BUDGETING: ПАНАЦЕЯ ЧИ ЕВОЛЮЦІЯ ТРАДИЦІЇ

***Анотація.** У дослідженні визначено сутність і узагальнено базові відмінності методики rolling budgeting від традиційного бюджетування. Проаналізовано переваги, недоліки і застереження щодо прикладного застосування цього методу для підприємств з різним типом організаційної структури в контексті глобальних змін управління інформацією в цифровій економіці.*

***Ключові слова:** rolling budgeting, бюджетування, трансформація бюджетування, цифрова економіка, управлінські технології.*

Актуальність. Управлінські технології, що роками доводили свою ефективність, в умовах цифрової економіки потребують суттєвого переосмислення, удосконалення або заміни сучасними методичними розробками. Повною мірою така ситуація справедлива і для бюджетування як технології фінансово-економічного обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. Одним з методів осучаснення технології бюджетування консалтинговими компаніями визнається технологія формування бюджетів rolling budgeting як базовий метод концепції покращеного бюджетування (better budgeting). Потреба удосконалення управлінських технологій в цифровій економіці є загальним трендом. За даними опитування 2017 року «CEO Outlook», проведеного консалтинговою компанією KPMG, 74% з опитаних керівників очікують змін у веденні бізнесу у власних сферах діяльності і самі схильні до

руйнації усталених моделей, впровадження інновацій, в тому числі і щодо нових способів створення цінності [3]. Водночас, опитування консалтингової компанії Hackett Group керівників середніх і великих підприємств щодо їх стратегічних пріоритетів і ініціатив на 2018 рік, виявило, що лише для 23% компаній пріоритетним є трансформація процесів прогнозування, бюджетування і планування, а переважна більшість організацій надали середній і низький рівень важливості таких змін для компаній [2, р.6]. У чому ж полягає причина такого протиріччя?

Постановка задачі (мета). Маємо на меті виявити і узагальнити причини дисбалансу між загальним високим інтересом компаній до інновацій в цифровій економіці і консерватизмом у трансформації процесів прогнозування, бюджетування і планування на основі порівняльного аналізу методики rolling budgeting із традиційним підходом до бюджетування в межах статичного календарного періоду для підприємств з різними типами організаційної структури в контексті розуміння бюджетування як управлінської технології.

Результати. Бюджетування – це технологія управління економічною поведінкою підприємства, що базується на трансформації його цілей і задач у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки і, за необхідності, корегування. В рамках процесів бюджетування не просто складаються відповідні бюджети, але й обґрунтовуються шляхи та наслідки реалізації тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей компанії. Тому процеси бюджетування тісно пов'язані із прогнозуванням – передбаченням перспектив розвитку й стану компанії в майбутньому, що базується на наукових методах чи інтуїції. Зрозуміло, що бюджетування, як процес, координується з процесами прогнозування, оперативного планування, бухгалтерського обліку і контролінгу. Через сукупність контрольних показників діяльності підприємства відбувається зв'язок між стратегією підприємства, оперативними цілями і планом, а також здійснюється контроль виконанням намічених дій і оцінка результатів. В такому розумінні система бюджетування є складною соціально економічною системою і складається із таких елементів як технологія, організація і автоматизація. Зокрема, технологія, як елемент системи бюджетування, конкретизує для підприємства, види і формати бюджетів організації, організація – порядок формування, регламенти і бюджетний період, автоматизація – матрицю збору і сегментації інформації та порядок прогнозування і обробки даних.

Методика Rolling Budgeting передбачає поділ періоду планування (наприклад, рік) на кілька етапів (місяців), який оновлюється шляхом додавання до нього наступного етапу після закінчення попереднього [1]. Термін «Rolling Budgeting» не має на сьогодні унормованого відповідника українською мовою, тому у даному дослідженні вживатимемо англomовний термін. Іноді його перекладають як «змінне бюджетування», що не повною мірою відображає суть процесу автоматичного додавання нового періоду бюджетування, частіше зустрічається термін «ковзне бюджетування» як переклад з російського відповідника «скользящее бюджетирование» (рос.) [4, 5]. В межах бюджетного періоду планові показники діяльності компанії постійно оновлюються відповідно до орієнтирів бізнесу на наступні планові періоди, тому почасти вживається термін «rolling forecasting» — ковзне прогнозування [6]. На відміну від цієї технології традиційний бюджет розробляється до початку запланованого бюджетного періоду (року) і є статичним в межах бюджетного періоду. В умовах нестабільного зовнішнього середовища такий бюджет, як правило, швидко втрачає актуальність і стає не інструментом планування (встановлює мету, до якої ми прагнемо), а інструментом контролю (є орієнтиром для визначення результативності діяльності компанії в контексті актуальних ринкових умов). Відповідно, зауважимо, що методика Rolling Budgeting призначена для постійної актуалізації фінансового планування в компанії на відміну від традиційного бюджетування, яке виконує комплекс планово-контрольних функцій. Така ситуація має і інший бік — недостатній горизонт планування в міру наближення до закінчення фінансового року. Для статичного періоду бюджетування (на рік) чим ближче закінчення бюджетного періоду, тим на менший проміжок часу в компанії є планові показники. Відповідно, менеджменту складно передбачити розвиток ситуації і недостатньо часу на підготовку до ефективних рішень відповідно до змін, що за цей період відбулись у зовнішньому середовищі.

Однією з базових тенденцій цифрової економіки є сервісність у трансформації бізнес-моделей організацій, можливість якої постійно розширюється з поширенням технологій обробки і аналізу великих даних (Big Data). При використанні методу Rolling Budgeting немає фіксованого закінчення періоду планування. Бюджети постійно формуються на встановлений часовий горизонт.

Окремо необхідно наголосити на організаційних аспектах процесу бюджетування. В залежності від величини підприємства і глибини інтеграції операційних бюджетів з системою планування підприємства розрізняють декілька рівнів управління, на яких деталізуються і аналізуються показники операційних і фінансових бюджетів. Керівником компанії на підставі основних бюджетів здійснюється загальна оцінка прогресу в досягненні поставлених цілей і завдань і оцінюється продуктивність компанії як операційної системи за рядом контрольних показників, що обрані для моніторингу. Спеціалісти функціональних напрямів аналізують інформацію про тенденції зміни ключових показників діяльності компанії, формують аналітичні звіти, аналізують тенденції і причини відхилень. Своєчасність (швидкість надходження і обробки інформації про стан операційної системи) є основною вимогою ефективності системи бюджетування, яка призначена для узагальнення і сегментації такої інформації. Бюджети, в свою чергу, створюють матрицю для автоматизації збору і обробки інформації

Передумовою впровадження методики Rolling Budgeting є перехід від бюрократичної організації до організації підприємницького типу, яка передбачає активну участь керівників підрозділів – центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) в підготовці планів і широку децентралізацію повноважень і відповідальності очільників окремих підрозділів за досягнення планових показників; роль фінансової служби та керівництва компанії зводиться в першу чергу до контролю виконання бюджетів. Така модель прийняття управлінських рішень характерна для плоских організаційних структур проектного чи мережевого типу, які лише з'являються в тих організаціях, де сила впливу цифрової економіки найбільш відчутна. Традиційна методика бюджетування розроблена для ієрархічних організаційних структур, де роль керівників ЦФВ у формуванні планових бюджетів мінімальна, адже цільові показники, як правило, плануються і контролюються централізовано керівництвом компанії. [4].

Відповідно, зміна традиційної методики бюджетування за статичним періодом бюджетування на методику rolling budgeting потребує суттєвих змін в усіх трьох складових системи бюджетування: технології, організації і автоматизації. Для ефективного розгортання нововведень в бюджетуванні, фахівці в сфері економіки і фінансів повинні на сьогодні володіти знаннями щодо обробки великих масивів даних, використовувати прогностичні моделі для прогнозування майбутнього бізнесу,

розуміти поточну бізнес-модель і інтерпретувати інформацію про зовнішнє середовище та співвідносити її з необхідністю трансформації бізнес-моделі в строки, щоб трансформація мала сенс для успішності бізнесу. [2, р.11]. Тому основним обмеженням для швидкої трансформації системи бюджетування є залучення професійних працівників у фінансово-економічну сферу з новими, не властивими для традиційної системи бюджетування навичками.

Дослідження компанії Hackett Group [2, р.4] виявило, що в процесі удосконалення бюджетування є дві критичні області: талант і технологія, причому талант, на сьогодні, є найважливішим, тому що цифрова економіка відкриває практично необмежений доступ до трансферу технологій. Проте, більшості компаній складно знайти відповідних людей для реалізації і використання нових технологій. Сфера бюджетування потребує професіоналів, які розуміють специфіку операційних систем і можуть розгортати нові технології у відповідності до особливостей бізнесу.

Висновки. Результати порівняльного аналізу технології rolling budgeting із традиційним підходом до статичного бюджетування в межах року дозволили узагальнити ряд причин, що призвели до виявленої розбіжності між загальним високим інтересом до інновацій в цифровій економіці і консерватизмом у трансформації технологій фінансово-економічного управління підприємством, зокрема в системі бюджетування. В контексті розуміння бюджетування як технології управління економічною поведінкою підприємств основним обмеженням для швидкої трансформації системи бюджетування є залучення фахівців у фінансово-економічну сферу з новими, не властивими для традиційної системи бюджетування навичками щодо обробки великих масивів даних і визначення специфіки операційних систем для формування прогностичних моделей розвитку бізнесу, які можуть розгортати нові технології (зокрема і rolling budgeting) у відповідності до актуальних напрямів трансформації бізнесу.

Список використаних джерел

1. *Bragg Steven M. Budgeting: A Comprehensive Guide / Steven M. Bragg – AccountingTools, Inc., Centennial, Colorado, 2017. – 284 p.*
2. *CFO Agenda: Finance’s Four Imperatives to Accelerate Business Value / Nilly Essaides, Tom Willman, Jim O’Connor.// Study Results Analysis The Hackett Group, January 2018 [Електроний ресурс]. — Режим доступу <https://www.thehackettgroup.com/> (переглянуто 1.03.2018).*

3. Disrupt and grow. CEO Outlook 2017// KPMG's U.S. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/06/ceo-outlook.html>

4. Когда оправданно перейти на скользящее бюджетирование // Финансовый директор [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://fd.ru/recommend/1830-kogda-opravdanno-pereyti-na-skolzyashchee-byudjetirovanie> (переглянуто 1.03.2018).

5. Михалин Д. Плюсы и минусы скользящего бюджетирования от Электроцит Самара [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ур-pro.ru/library/accounting/budgeting/skolziashee-budjetirovanie.html> (переглянуто 1.03.2018).

6. 5 Steps to Getting Your Business Onboard with Rolling Forecasts // Carlson Management Consulting [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://info.carlsonmc.com/thank-you/ebook-5-steps-rolling-forecasts?SubmissionGuid=be423a49-437a-48ec-a491-becb5fa0a493> (переглянуто 1.03.2018).

Kyzenko O., PhD.,
Associate Professor of Enterprise Strategy Department,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»
olena.kyzenko@kneu.ua

ROLLING BUDGETING: PANACEA OR EVOLUTION OF TRADITION

***Summary.** The research determines the essence and generalizations of the basic differences between the method of rolling budgeting and traditional budgeting. The advantages, drawbacks and warnings about the applied application of this method for enterprises with different types of organizational structure in the context of global changes in information management in the digital economy are analyzed.*

***Key words:** rolling budgeting, budgeting, transformation of budgeting, digital economy, management technologies.*