

УДК 338.64

Проць Н.В.

аспірант

Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ПРАКТИКУ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ ЗА 2011–2015 РОКИ

ANALYSIS OF THE MAIN FACTORS DEFINING PRACTICE FOR ENTERPRISES BUDGETING FOR UKRAINE 2011–2015 YEARS

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано основні фактори, що впливають та визначають процес бюджетування у системі управління фінансами підприємства. Здійснено оцінку систем бюджетування на вітчизняних підприємствах, їх зв'язок з корпоративною стратегією та запропоновано універсальну модель бюджетування, яка дозволить за допомогою автоматизації бази даних оперативно отримувати інформацію, змінюючи такі вхідні дані, як курс валют, тощо.

Ключові слова: система бюджетування, бюджетне обмеження, горизонт планування, виручка, EBITDA, методика складання бюджетів, методи штучного інтелекту, сервісно-орієнтована архітектура системи планування, універсальна модель бюджетування.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы основные факторы, влияющие и определяющие процесс бюджетирования в системе управления финансами предприятия, осуществлена оценка систем бюджетирования на отечественных предприятиях, их связь с корпоративной стратегией. Предложена универсальная модель бюджетирования, которая позволит с помощью автоматизации базы данных оперативно получать информацию, изменяя такие входные данные, как курс валют, и т. п.

Ключевые слова: система бюджетирования, бюджетное ограничение, горизонт планирования, выручка, EBITDA, методика составления бюджетов, методы искусственного интеллекта, сервисно-ориентированная архитектура системы планирования, универсальная модель бюджетирования.

ANNOTATION

The article analyzes the main factors influencing and determining the budgeting process in the financial management of the company, assessment of budgeting systems at domestic enterprises, their relationship with the corporate strategy. Author proposed a universal model of budgeting that would allow using automation database to receive information by changing such input data as the exchange rate, etc.

Keywords: budgeting system, the budget constraint, the planning horizon, revenue, EBITDA, budgeting techniques, methods of artificial intelligence, service-oriented architecture planning, universal model of budgeting.

Постановка проблеми. На сучасному етапі формування управлінських систем на підприємствах виникає необхідність у дослідженні, вивченні та впровадженні ефективних управлінських важелів. У цьому контексті доцільно більш ретельно розглянути основні фактори, що визначають систему бюджетування на практиці, необхідність зміни такої системи бюджетування в організації, нові технологічні засоби, що дозволять це реалізувати, тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з бюджетуванням на підприємствах, викликають все більше зацікавлення

як у науковців, так і у підприємців, менеджерів та інших фахівців. Такі автори, як Білик М.Д. [2], Терещенко О.О. [12], Хруцький [13], Бримсон Дж. [3], Віткалова А.П. [4], Шим Дж.К., Сігел Дж.Г. [5], Ковтун С. [9], Панков В.А. [10], зупиняються у своїх працях переважно на теоретичних засадах бюджетування: трактуванні поняття «бюджет», формуванні класифікацій бюджетів, визначенні основних концепцій та моделей бюджетування тощо. Практичні аспекти бюджетування висвітлені в таких журналах, як «Фінансист» [6], «Фінансовий директор» [7], «Harvard Business Review» [8]. В них можна знайти також вдале поєднання практики та теорії, приклади застосування методології та методики бюджетування на українських, російських та закордонних підприємствах. Необхідно зазначити, що у перелічених вище літературних джерелах [1–13] існує неоднозначність у визначенні моделей та концепцій бюджетування, відсутня комплексна оцінка практики бюджетування, яка б сприяла системному погляду на її формування в організації, і немає чіткого бачення основних вхідних та вихідних даних, які має за собою передбачати система бюджетування в організації. У літературі [1–13] наголошується на необхідності та важливості впровадження різних систем бюджетування, але незрозуміло, для чого їх необхідно впроваджувати, як саме впроваджувати, які технології можна застосовувати для цього, яку інформацію містять кінцеві звіти, для кого і чому ця інформація буде цінною тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Визначивши та оцінивши їх, ми можемо надалі, спираючись на цей досвід, описати та розробити більш вдалу модель та концепцію бюджетування, яка стане універсальною для більшості компаній.

Мета статті – уточнення трактування терміну «бюджет»; визначення функцій бюджету; формування комплексної системної класифікації бюджетів та їх характеристика за кожною з класифікаційних ознак; розгляд основних споживачів бюджетної інформації та її призначення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи практику бюджетування в Україні за останні п'ять років, можна стверджувати, що загалом Україна залишається прихильною до класичного бюджетування. Така модель сис-



Рис. 1. Період старту бюджетного процесу за 2011–2015 рр.

теми бюджетування є переважною на більшості підприємств України в неокласичній ситуації на ринку.

Оцінюючи фактори, що впливають на впровадження та реалізацію системи бюджетування на підприємстві, необхідно звернутися до статистики, яку надають фахові журнали та соціологічні опитування, які були нами проведені. Так, проаналізувавши близько 300 підприємств, можна визначити, що сегментна складова представників таких досліджень загалом представлена галуззю дистрибуції (24,6%) і виробництва (18,8%). Дослідження показали, що досить активно бюджетуються компанії, які надають нефінансові послуги. Існує також ряд факторів, які визначають впровадження та функціонування системи бюджетування на підприємстві. Перший фактор – це період початку складання бюджетів на наступний рік, де 84% опитуваних зазначають 1 грудня як останній день періоду початку планування на наступний бюджетний рік. Загалом період початку складання бюджетування залежить від специфіки галузі та роботи самого підприємства. Графік опитуваних представлено на рис. 1.

Слід зазначити, що в 2013–2015 рр. більшість компаній почали бюджетний процес, як і три-п'ять років тому, у вересні-жовтні, але цей старт був більш пізнішим, ніж в попередні роки. При складанні бюджету на наступний рік близько 40% компаній почали бюджетування не пізніше вересня, 64% – не пізніше жовтня, а до кінця листопада до бюджетного процесу приступили 84% опитаних фірм (рис. 1).

У попередніх 2011–2012 рр. відповідні цифри склали 40% у вересні, 69,23% – у жовтні та 90,77% – у листопаді (для порівняння: при складанні бюджету-2011 було 14,81, 31,48 і 64,81% відповідно). Отже, загальний висновок: останніми десятиліттями компанії почали бюджетувати в середньому на 10–15 днів пізніше, або ж взагалі обирають інші моделі бюджетування, як ковзний бюджет тощо. Цілком можливо, що причиною цього є особливість політичної та економічної ситуації, що склалася у зв'язку з

війною. Але суттєвим фактором є також перейняття досвіду закордонних підприємств.

Другим фактором, який визначає процес бюджетування, є бюджетне обмеження. Його сенс визначений та достатньо добре описаний в працях Гольдратта Е., присвячених теорії обмежень – ТОС. Місце знаходження обмеження в компанії безпосередньо впливає на модель бюджетування, зокрема, на побудову бюджетного ланцюжка. Так, за наявності зовнішнього по відношенню організації обмеження, яким зазвичай виступає розмір ринку, компанія вибудовує бюджетний ланцюжок у напрямку від обмеження. У даному випадку першим складають прогноз продажів, на підставі якого надалі розробляють бюджет. За наявності обмеження всередині компанії (наприклад, обмеженням може виступати якась група устаткування, технологічна лінія та ін.) першим складається бюджет обмеження, а надалі – бюджет закупівель, суміжні бюджети.

Третім фактором, який визначає систему бюджетування, є горизонт планування. Дослідження показали прихильність більшості компаній класичним канонам бюджетування, як це зазначалося вище. Так, на питання про горизонт власного планування (рис. 2) більшість з 47,3% опитаних вказали: один рік. Ще одним значним кластером слід вважати групу компаній, де в якості горизонту вказують один місяць (29,0%). На нашу думку, така відповідь скоріше вказує на різницю в розумінні значення терміна «горизонт планування», ніж на різницю в технології бюджетування.



Рис. 2. Горизонт планування за 2011–2015 рр.

Четвертий фактор – виручка. Бюджетна система кожної з компаній в тій чи іншій мірі спи­рається на ряд ключових показників, частково залежать від бюджетного обмеження, а частково від того, якою є стратегія компанії. Протягом останніх п'яти років у ході дослідження встановлювався ранг таких показників. Результати останнього опитування знову показали домінування показника виручки від реалізації продукції (рис. 3).

Отже, як бачимо, виручка від реалізації продукції довгий час була незмінним основним показником, по якому орієнтувалися компанії, але в періоди найбільшої невизначеності зростає роль значень показників грошового потоку і ЕВІТДА. При цьому, впроваджуючи закордонні концепції бюджетування, надаючи при цьому перевагу

якого значення стратегії, переважна більшість підприємств перевела свій фокус на контролінг витрат, рух грошового потоку, прибутковість інвестованого капіталу, норму прибутковості, прибутковість власного капіталу тощо.

П'ятим фактором є методика складання бюджетів. Зробивши дослідження, можна стверджувати, що від 2013 р. більшість компаній обирають методику «планування від досягнутого». Загалом існує багато методик складання бюджетів. Наприклад, великий інтерес викликає планування з нуля (zero-level budgeting), при якому для підвищення рівня інновацій в діяльності компанії забороняється створювати нові бюджети на основі корекції торішньої моделі. Проте більшість фірм віддають перевагу саме «плануванню від досягнутого». Частка



Рис. 3. Характеристика ключового показника бюджетування в 2011–2015 рр.



Рис. 4. Методика складання бюджетів 2011–2015 рр.



Рис. 5. Періодичність внесення корегувань в бюджет за 2011–2015 рр.

таких у структурі опитаних склала 82,8%, в той час як в 2011–2013 рр. їх було всього 64% (рис. 4). Цілком можливо, що дана тенденція викликана насамперед специфікою становлення бюджетування в нашій країні. Частина компаній практикують планування з нуля не через підтримку рівня інновацій, а через те, що вони ще не встигли впровадити класичну модель бюджетування.

Шостим фактором, який характеризує специфіку побудови сучасної моделі бюджетування, є динамічність внесення коригувань

в бюджет. Статистика свідчить про зростаючу роль ковзного планування. Опитування довели, що 60% компаній коректують власний бюджет не рідше одного разу на квартал, а 23,08% роблять це мінімум один раз на місяць (рис. 5). Так, показник щоквартальної корекції в 2011–2013 рр. становив 63,3%, а більш часті корекції, ніж один раз на місяць, не були так поширені. З 2013 р. 6,67% опитаних компаній почали корегувати бюджет частіше, ніж раз на місяць, в 2015 р. тільки 1,54% респондентів вказали на це. При цьому 52% зазначили,

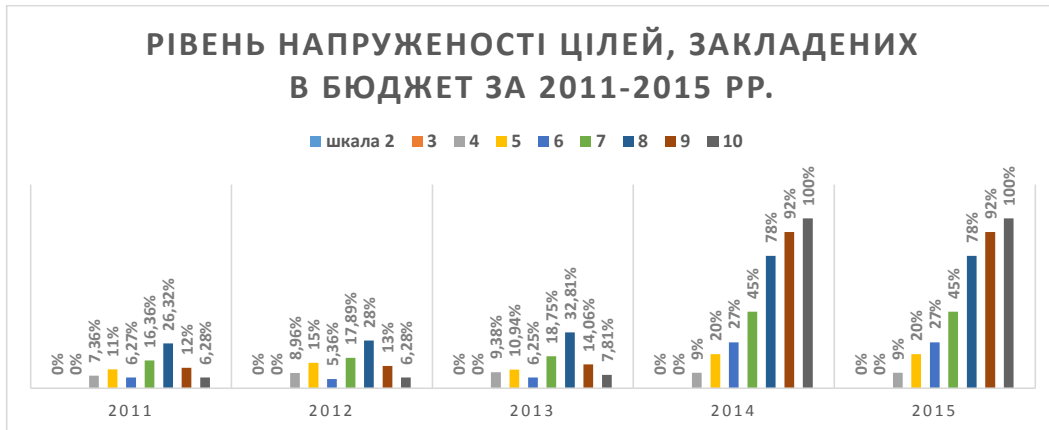


Рис. 6. Рівень напруженості цілей, закладених в бюджет за 2011–2015 рр.

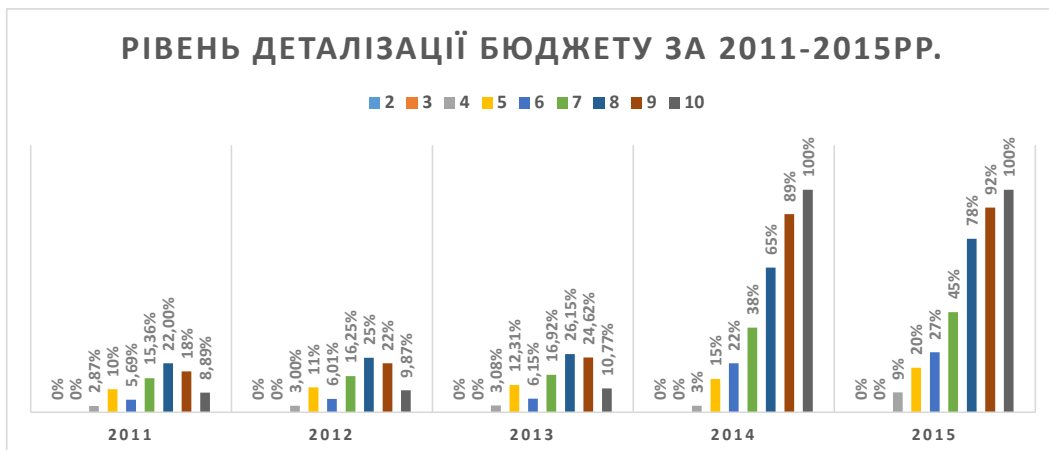


Рис. 7. Рівень деталізації бюджету за 2011–2015 рр.



Рис. 8. Рівень жорсткості наступного контролю виконання бюджету за минулий рік за 2011–2015 рр.

що вони готують два сценарії бюджету, а саме: 37% – один; 9% – три, а решта – більше трьох.

Останнім, сьомим, визначним фактором, що впливає на специфіку побудови системи бюджетування, є напруженість, деталізація та контролінг. Середній рівень напруженості закладених до бюджету цілей оцінюється респондентами на рівні 7,28 за десятибальною шкалою (рис. 6).

Рівень напруженості цілей, закладених в бюджет, з кожним роком зростає. Так, близько 20% опитаних оцінюють рівень такої напруженості нижче середнього, а 7,81% дали йому максимальну оцінку. При цьому середній рівень напруженості закладених до бюджету цілей оцінюється респондентами на рівні 7,28 за десятибальною шкалою. Це дещо нижче рівня 2011–2013 рр., який складав близько 7,68%.

Схожа ситуація і з суб'єктивною оцінкою рівня деталізації бюджету (рис. 7).

Середній рівень деталізації розроблюваного бюджету оцінюється респондентами на рівні 7,68 за десятибальною шкалою. При цьому з 2013 до 2015 р. він зріс з 10,77% до 100%, що пов'язано з підвищенням затребуваності на вивчення деталізації витрат.

Середній рівень жорсткості наступного контролю виконання бюджету за 2014–2015 рр. оцінюється на рівні 7,47 за десятибальною шкалою (рис. 8).

За 2011–2013 рр., відповідно, значення цього показника дорівнювало 7,88. Як бачимо, рівень жорсткості за минулий рік знизився на декілька сотих, що пов'язано з переходом багатьох підприємств на ковзне планування. Необхідно зазначити, що бальна оцінка напруженості бюджетних цілей і жорсткості бюджетного контролю є умовним оцінним показником. Цей фактор дозволяє надати відповіді на питання: наскільки напружені цілі закладені в бюджет і наскільки суттєво необхідно дотримуватися контролю його подальшого виконання.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що по ключових параметрах бюджетування вітчизняні компанії використовують здебільшого класичну концепцію бюджетування, при цьому підвищується відсоток підприємств, які в умовах невизначеності ситуації перейшли до більш просунутих моделей та концепцій бюджетування. Так, існує малий відсоток підприємств, які в переважній більшості є дочірніми компаніями іноземних міжнародних холдингів, що провадять новітні інформаційні напрями технології та методи штучного інтелекту, такі як: інтелектуальний аналіз даних (data mining); експертні системи (expert systems);

штучні нейронні мережі (neural networks); логічна регресія (logistic regression); дерева класифікації та регресії (classification and regression trees); нечітка логіка (fuzzy logic); регресійний аналіз (regression analysis); генетичні алгоритми (genetic algorithms); методи опорних векторів (support vector machines). Застосовуючи такі новітні технології, вдала реалізація системи бюджетування зводиться до автоматизації бази даних. Тому, окрім семи визначених факторів, які визначають специфіку побудови та функціонування системи бюджетування, існує ще один, наразі один з найважливіших факторів, а саме метод обробки великих масивів інформації, що реалізується через автоматизацію та комп'ютерні технології. Найновітнішим та найуніверсальнішим з перерахованих методів штучного інтелекту необхідно визначити метод нечіткої логіки (fuzzy logic). На нашу думку, подальші дослідження мають проводитися в цьому напрямку, необхідно обробляти та систематизувати практику запровадження таких технологій. Так, розглядаючи цей метод обробки бази даних, можна зазначити, що найбільш поширеним варіантом побудови системи бюджетування в метод нечіткої логіки (fuzzy logic) є створення сервісно-орієнтованої архітектури системи планування, що представлена наступними сервісами:

- сервіс бюджетного планування, призначений для надання користувальницького інтерфейсу, доступу до інших сервісів, формування статичних звітів;

- сервіс нечіткого моделювання призначений для проведення процедури нечіткого виводу. Сервіс представлений пакетом Fuzzy Logic Toolbox, що входить до складу сервера автоматизації Matlab;

- сервіс формування звітів, призначений для створення звітів з мінливою структурою; представлений додатком MS Excel, що входить в пакет MS Office;

- сервіс управління базою даних, призначений для управління базою даних; представлений СУБД MS SQL Server 2005¹.

На рис. 9 представлена структура розроблюваної сервісно-орієнтованої архітектури.



Рис. 9. Середовище передачі бази даних

У своїй новій книзі «Технічне обслуговування системи і документації»² професор Келлі Т. описує і ідентифікує майже такі ж

¹ Сервіс-орієнтована архітектура: Новые возможности в свете развития GRID технологий. Богданов, Е.Н. Станкова, В.В. Мареев Автономная некоммерческая организация «Институт высокопроизводительных вычислений и интегрированных систем», г. Санкт-Петербург.

² Maintenance Systems and Documentation', Tony Kelly. Tony Kelly. Consultant, Wilmslow, Cheshire (Recently Visiting Professor at the Universities of Central Queensland, Stellenbosch and Stavanger)



Рис. 10. Взаємозв'язок між стратегією технічного забезпечення та бюджетуванням

фактори, що визначають успішність побудови системи бюджетування, як система контролю продуктивності, контроль роботи, документація, калькулювання витрат тощо. Він зазначає, що інфраструктура системи бюджетування також залежить від стратегічного осмислення процесів, і наводить взаємозв'язок у вигляді схеми (рис. 10).

Тобто, окрім аналітичного, організаційного та програмно-технічного блоку, облікової інформації, що представляє собою інфраструктуру системи бюджетування в класичному розумінні, доцільним є розгляд передумов бюджетування, що пов'язані зі стратегією. Це визначається характером бізнесу, місією діяльності, метою виробництва, продажу або іншого виду діяльності, вимогами безпеки, довголіття, виробничими вимогами.

Визначивши всі вищезазначені фактори та фінансово-економічні передумови, що визначають систему бюджетування як таку, ми пропонуємо побудувати універсальну модель бюджетування, яка дозволить врахувати найбільш значущі та притаманні саме певному підприємству вихідні дані. Так, наприклад, основним суттєвим фактором ризику поточного бюджетування вже багато років виступає непередбачуваний курс валют. Зважаючи на це, неможливо достовірно спрогнозувати курс валют не тільки на рік, але й на місяць. Вирішенням цього питання могла стати така автоматизація бази обробки даних за допомогою методів нечіткої логіки (fuzzy logic).

Універсальна модель бюджетування, що буде реалізована на базі методів штучного інтелекту, дозволить реалізовувати більш деталізоване бюджетування одразу в декількох різних економіках, регіонах тощо.

Висновки. Процес вдалого впровадження та реалізації системи бюджетування базується на певних особливостях її функціонування. Так, ми виділяємо перелік основних факторів, що

визначають та впливають на кінцевий результат бюджетування, а саме: період старту бюджетного процесу, горизонт планування, бюджетне обмеження, ключовий показник бюджетування, методика складання бюджетів, періодичність внесення корегувань в бюджет, рівень напруженості цілей, закладених в бюджет, рівень деталізації бюджету, рівень жорсткості наступного контролю виконання бюджету за минулий рік, метод обробки великих масивів інформації. Узагальнюючи статистику цих факторів, можна прийти до висновку, що більшість компаній в Україні на сьогодні використовують класичне бюджетування з періодом старту бюджетного процесу в грудні, горизонтом планування – рік з деталізацією по місяцям, методикою складання бюджетів – «планування від досягнутого», з урахуванням бюджетного обмеження лінії тощо. Проте більшість підприємств з 2013 р. перейшли до більш просунутих моделей бюджетування, що пов'язано перш за все з невизначеністю на ринку та станом економіки, запровадженням новітніх технологій та відсутністю в деяких випадках системи бюджетування як такої. Останніми роками змістився фокус уваги управлінців на основні ключові показники, якими вони визначають результати своєї діяльності. Так, замість виручки стали більше аналізувати рух грошових коштів, деталізацію витрат, EBITDA, ROI, ROE, зросла періодичність внесення корегувань (майже щомісячно), рівень напруженості, деталізації та жорсткості виконання бюджету. Одним з головних факторів, які впливають на реалізацію та успішне функціонування системи бюджетування, є його автоматизація та вибір методу обробки масиву даних. Іноземні компанії та великі підприємства, які мають розгалужена структуру, переходять до методів нечіткої логіки. Окрім того, увага фінансистів з кожним роком все більше стала приділятися до взаємозв'язку бюджетування зі стратегією підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Tony Kelly (2007), «Maintenance Budgeting», ME, [Online], available at: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.maintenanceonline.co.uk/maintenanceonline/content_images/p32%20Central%20Theme.pdf
2. Білик М.Д. Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: [навч. посіб.] / М.Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2013. – 689 с.
3. Бримсон Дж. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Дж. Бримсон, Дж. Антос, при участии Дж. Коллинза; пер.с англ В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В.Неудачина. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.
4. Виткалова А.П., Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации: [учеб.-практ. пособ.] / А.П. Виткалова, Д.П. Миллер. – М.: Дашков и К, 2012. – 128 с.
5. Дж.К. Шим, Дж.Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования / Шим Дж.К., Сигел Дж.Г.; пер. с англ. – СПб.: Пергамент, 1998. – 496 с.
6. Журнал «Фінансист» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finansist-club.com/magazine>.
7. Журнал «Фінансовий директор» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fd.ru/>.
8. Журнал «Harvard Business Review» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/>.
9. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии, или Как эффективно управлять финансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2007. – 336 с.
10. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства / В.А. Панков. – К.: Центр учб. літ-ри, 2007. – 112 с.
11. Богданов Е.Н., Станкова В.В., Мареев Е.Н. Сервис-ориентированная архитектура: Новые возможности в свете развития GRID технологий / [Е.Н. Богданов, В.В. Станкова, Е.Н. Мареев]. – СПб., 2004. – 176 с.
12. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг: [навч. посіб.] / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К.: КНЕУ, 2013. – Т. 35. – 407 с.
13. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 464 с.