

Beyond Budgeting как новый подход к управлению и бюджетированию

Аннотация. Концепция Beyond Budgeting предлагает радикально новый подход к управлению и бюджетированию, направленный на повышение гибкости, адаптивности и эффективности организаций. Этот подход особенно актуален в современных условиях быстроменяющейся рыночной среды и возросшей конкуренции. В статье рассмотрена история создания концепции Beyond Budgeting и представлены основные принципы данного подхода, заключающиеся в отказе от статического годового бюджетирования в пользу более динамичных, децентрализованных и гибких методов управления и принятия решений. Кроме того, в статье представлен пошаговый алгоритм внедрения концепции Beyond Budgeting и обозначены преимущества от практики применения исследуемого подхода.

Ключевые слова: концепция Beyond Budgeting, принципы управления, алгоритм внедрения, практика применения, управление бюджетированием.

Kutergin Pavel Sergeevich
Moscow International Academy

Beyond Budgeting as a new approach to management and budgeting

Annotation. The Beyond Budgeting concept offers a radically new approach to management and budgeting aimed at increasing the flexibility, adaptability and efficiency of organizations. This approach is especially relevant in today's rapidly changing market environment and increased competition. The article examines the history of the creation of the Beyond Budgeting concept and presents the basic principles of this campaign, which consist in abandoning static annual budgeting in favor of more dynamic, decentralized and flexible methods of management and decision-making. In addition, the article presents a step-by-step algorithm for implementing the concept of Beyond Budgeting and identifies the benefits of applying the approach under study.

Keywords: Beyond Budgeting concept, management principles, implementation algorithm, application practice, budgeting management.

Beyond Budgeting — это концепция, которая начала развиваться с 1990-х годов благодаря сообществу финансовых директоров, представляющему Beyond Budgeting Roundtable (BBRT) [1].

Однако корни некоторых идей и практик можно проследить еще раньше, в частности, в 1970-х годах, когда шведский банк Handelsbanken начал применять принципы, схожие с Beyond Budgeting. Банк реализовал радикальную реформу управления, при которой под руководством управляющего директора Яна Валандера банк перешел к децентрализованной модели управления, отказавшись от традиционного бюджетирования. Банк Handelsbanken установил финансовые цели, основанные на сравнительном анализе (бенчмаркинг) с конкурентами, и передал полномочия принятия решений местным филиалам. С тех пор Handelsbanken стал одним из самых прибыльных и устойчивых банков в Швеции, успешно функционируя без традиционных бюджетов [2].

Активное развитие данного подхода началось в 1990-х годах. В 1998 году Питер Бьюн и Джереми Хоуп основали Beyond Budgeting Roundtable (BBRT), чтобы распространять идеи Beyond Budgeting и помогать компаниям внедрять более гибкие и адаптивные модели управления. Организация разработала 12 ключевых принципов,

которые подразделяются на две группы: принципы управления (leadership principles) и принципы управления показателями (process principles) [3].

Основная часть.

1. Основные принципы Beyond Budgeting

Beyond Budgeting (BB) — это современная концепция управления, которая отвечает на вызовы традиционного бюджетирования, направленная на создание более гибких, адаптивных и инновационных организаций. Разработанный за последние десятилетия, этот подход предлагает отказаться от статического годового бюджетирования в пользу более динамичных, децентрализованных и гибких методов управления и принятия решений.

Стоит сказать, что традиционное бюджетирование сталкивается с рядом проблем, особенно в быстро меняющихся современных условиях. К таким проблемам возможно отнести: жесткость и негибкость (разработка традиционных бюджетов на год вперед); высокие затраты времени и ресурсов; мотивационные проблемы (демотивация сотрудников, связанная с жестким бюджетированием); фиксация на краткосрочных целях. Основы подхода Beyond Budgeting предполагают избегание данных проблем через внедрение следующих обобщенных принципов:

1. Гибкость и адаптивность, при котором вместо жесткого годового бюджетирования внедряются гибкие планы и прогнозы, способные оперативно адаптироваться к изменениям.

2. Децентрализация управления, при котором ответственность и полномочия передаются на более низкие уровни организации, что позволяет быстрее и точнее реагировать на изменения.

3. Фокус на долгосрочных целях, при котором вместо ориентации на годовые финансовые результаты компании устанавливаются долгосрочные стратегические цели и ключевые показатели эффективности (KPI).

Как было сказано ранее, Beyond Budgeting основан на двенадцати ключевых принципах, разделенных на две группы: принципы управления (leadership principles) и принципы управления показателями (process principles). Представим данные принципы в таблице 1.

Таблица 1 – Ключевые принципы Beyond Budgeting

№ п/п	Принципы Beyond Budgeting	Краткая характеристика
Принципы управления лидерством		
1.	Целевая организация	Создание сети команд, а не иерархической пирамиды.
2.	Передача полномочий	Упрощение процессов принятия решений, предоставление командам большей автономии
3.	Прозрачность	Обеспечение открытого информационного обмена на всех уровнях
4.	Равноправие	Уважение и доверие к каждому сотруднику
5.	Ответственность	Совместное принятие ответственности, соотношение задач и ресурсов
6.	Среднесрочные и долгосрочные цели	Фокус на стратегически важных инициативах, а не на краткосрочных финансовых целях
Принципы управления показателями		
7.	Гибкие цели	Постановка динамических целей, использование целевых показателей
8.	Отказ от фиксированных бюджетов	Применение текущих прогнозов и своя коррекция в ответ на изменения
9.	Ослабление контроля	Упрощение и адаптация процессов контроля, минимизация бюрократии
10.	Информация в реальном времени	Использование актуальных данных для принятия решений

11.	Динамическое прогнозирование	Регулярное обновление прогнозов для отражения изменяющихся условий
12.	Децентрализация финансовых ресурсов	Распределение ресурсов на основании текущих потребностей и возможностей, а не через централизованный процесс бюджетирования

2. Шаги по внедрению Beyond Budgeting

Обзор мнения экспертов и исследователей в области применения концепции Beyond Budgeting доказывает необходимость комплексного подхода и согласованных усилий на всех уровнях организации [4, 5, 6, 7, 8]. Ниже приведены основные шаги для успешного внедрения этой методологии.

Первым шагом необходимо оценить текущую ситуацию, путем изучения текущих процессов бюджетирования и управления в организации с целью выявления основных проблем и ограничений. Кроме того, следует вовлечь в процесс ключевые заинтересованные стороны, обсудив с коллективом (руководством и сотрудниками) существующие (выявленные) проблемы и потенциальные выгоды от перехода на Beyond Budgeting.

Следующий шаг требует создание плана изменений, в рамках которого необходимо определить цели и ожидания и разработать дорожную карту - поэтапный план внедрения, включая ключевые шаги, сроки и ответственных лиц.

Далее следует этап практического внедрения через пилотные проекты. Стоит начинать с небольших пилотных проектов для тестирования новых методов и подходов, прежде чем масштабировать изменения на всю организацию. Также необходимо внедрять гибкие процессы планирования и прогнозирования, которые могут адаптироваться к изменениям в реальном времени.

Следующим шагом необходимо обеспечить изменение культуры и организационной структуры через обучение и развитие сотрудников всех уровней. Кроме того, следует уделить особое внимание формированию новой культуры организации, поощряя открытость, доверие и сотрудничество.

На следующем этапе необходимо использовать современных технологии. Стоит внедрять современные информационные системы, которые обеспечивают доступ к актуальным данным и позволяют оперативно принимать решения, а также использовать инструменты бизнес-аналитики и прогнозирования для улучшения качества принятия решений.

Последний шаг заключается в проведении мониторинга и корректировки. В рамках внедрения Beyond Budgeting необходимо регулярно отслеживать результаты и оценивать эффективность внедренных изменений. Кроме того, не стоит забывать о необходимости корректировки на основе получения обратной связи и анализа данных для постоянного улучшения процессов.

3. Преимущества Beyond Budgeting

Beyond Budgeting представляет собой концепцию управления, которая предлагает альтернативу традиционному бюджетированию. Этот подход обладает рядом значительных преимуществ, которые делают его привлекательным для современных компаний, стремящихся к оперативности и гибкости в условиях быстро меняющегося рынка. Проведенный в рамках исследования анализ источников литературы и мнения экспертов позволил автору определить и обобщить преимущества рассматриваемого подхода.

1. Повышенная гибкость и адаптируемость:

- оперативное принятие решений, при которых Beyond Budgeting позволяет компаниям быстрее реагировать на изменения внешней среды, таких как колебания спроса, изменение рыночных условий или появление новых конкурентов;

- динамическое планирование, при внедрении которого, вместо фиксированных годовых бюджетов компании могут использовать непрерывное планирование и прогнозирование, что позволяет оперативно корректировать стратегию и распределение ресурсов.

2. Снижение бюрократии и административных затрат:

- меньше формальностей, так как Beyond Budgeting уменьшает зависимость от бюрократических процессов, что сокращает время и усилия, затрачиваемые на административные задачи;

- эффективность ресурсов, так как происходит упрощение процессов и отказ от лишних бюрократических процедур, что позволяет более рационально использовать ресурсы компании, включая трудовые, материальные и финансовые.

3. Улучшение мотивации и вовлеченности сотрудников:

- делегирование полномочий, что предполагает децентрализацию принятия решений и повышает мотивацию сотрудников и их вовлеченность в рабочие процессы;

- ответственность и автономия, благодаря которым команды и отделы получают больше автономии и чувствуют большую ответственность за свои результаты, что способствует развитию инициативности и инноваций.

4. Улучшение прозрачности и доверия в организации:

- прозрачное управление, так как в Beyond Budgeting используется подход, основанный на открытости данных, что обеспечивает доступ к актуальной информации для всех уровней организации;

- улучшение коммуникации, которая обеспечивается путем повышенной прозрачности и способствует более эффективной коммуникации внутри компании, улучшая взаимопонимание между уровнями управления.

5. Повышение эффективности и стабильности достижений:

- фокус на стратегических целях, что помогает компаниям сосредоточиться на достижении среднесрочных и долгосрочных целей, вместо того чтобы ориентироваться исключительно на краткосрочные финансовые показатели;

- стабильные результаты, которые обеспечивает применение принципов Beyond Budgeting, что способствует улучшению общих финансовых показателей компании.

6. Улучшенное управление рисками:

- непрерывное прогнозирование, включающее регулярное обновление прогнозов, что позволяет лучше учитывать и управлять рисками в процессе планирования;

- адаптивность, при которой компании способны быстро вносить изменения в стратегию, реагируя на потенциальные угрозы раньше, чем они станут критическими.

7. Конкурентное преимущество:

- быстрая адаптация к изменениям на рынке и использование новых возможностей эффективнее своих конкурентов.

- инновационное мышление, которое обеспечивается благодаря гибкости и высокой мотивации сотрудников.

8. Повышение качества клиентского обслуживания:

- быстрое реагирование на запросы клиентов;

- постоянное улучшение сервисов, что обеспечивается благодаря динамическому подходу.

9. Снижение затрат и повышение эффективности использования ресурсов:

- гибкое распределение ресурсов, что позволяет более рационально распределять ресурсы на основе текущих потребностей и приоритетных задач;

- уменьшение избыточных затрат из-за отказа от жестких бюджетных рамок, что способствует снижению избыточных и неоправданных расходов.

10. Поддержка инноваций и креативности:

- создание условий для инициатив и креативного мышления способствует разработке новых решений и технологий, что является важным конкурентным преимуществом;

- обратная связь обеспечивает постоянное стремление к улучшению процессов и продуктов.

11. Улучшение межотраслевого взаимодействия:

- координация между различными подразделениями, что уменьшает внутренние барьеры и улучшает совместное выполнение задач;
- общие цели через объединение усилий различных отделов.

Заключение

Внедрение Beyond Budgeting требует систематических изменений в процессах и культуре компании. Несмотря на вызовы, с которыми могут столкнуться организации при переходе от традиционных методов управления, преимущества данного подхода могут значительно перевесить затраты и усилия, необходимые для его реализации. Благодаря этим преимуществам, Beyond Budgeting становится все более популярным среди организаций, стремящихся к долгосрочному успеху в современных условиях.

Beyond Budgeting помогает организациям не только более эффективно управлять ресурсами и реагировать на изменения, но и стимулирует инновации, повышает удовлетворенность сотрудников и улучшает общий конкурентный статус на рынке. В условиях цифровой трансформации и глобализации, такие гибкие и адаптируемые подходы становятся жизненно необходимыми для устойчивого роста и успешного развития бизнеса.

Список источников

1. Аль Обайди А.Т. методологические подходы к формированию принципов бюджетирования производственной деятельности предприятия. Экономика. Информатика. 2021. Т. 48. № 2. С. 299-306.
2. Винокурова О.А. Международные принципы управленческого учета и их применение в процессе бюджетирования в организации. Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 11. С. 108-112.
3. Демиденко А.А., Демиденко А.И. Современные принципы и концепции бюджетирования. Наука Красноярья. 2023. Т. 12. № 4-3. С. 37-42.
4. Кулик О. Применение концепции внебюджетного финансирования в современных условиях российской экономики. Финансовые исследования, №4. 2009. С. 81-85.
5. Мусин С.Л. Согласование принципов управленческого учета с принципами бюджетирования в деятельности хозяйствующих субъектов. Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2011. № 4 (18). С. 237-241.
6. Сивова И. Гибкий подход к бюджетированию: метод Beyond Budgeting. Экономика и жизнь. №03 (9819). 2020.
7. Тамадаева М.А. Принципы эффективного бюджетирования промышленных компаний. Новая наука: проблемы и перспективы. 2016. № 2-2 (61). С. 113-116.
8. Шор И.М., Шор Д.М., Шелестова Д.А., Галамян Л.И. Сущность, принципы и функции инициативного бюджетирования в финансовом контексте. Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2023. № 7 (559). С. 32-45.
9. Толчинская М.Н. Планирование и бюджетирование в деятельности предприятий// Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №4. С.225-229

Информация об авторе

Кутергин Павел Сергеевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Kutergin Pavel Sergeevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia