

# ОСОБЛИВОСТІ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗБЮДЖЕТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «BEYOND BUDGETING»

**Надія Проць**  
аспірант кафедри  
фінансів  
підприємств  
ДВНЗ «Київський  
національний  
економічний  
університет  
імені Вадима  
Гетьмана»

БАНКІВСЬКІ ОПЕРАЦІЇ

**Постановка проблеми.** Традиційне бюджетування як інструмент корпоративного управління, все більш розглядається менеджерами як перешкода для розвитку: бюджетування занадто складно, займає багато часу, його негнучкість не дозволяє швидко адаптуватися до ринку, не мотивує до амбітних цілям.

Фінансові менеджери витрачають занадто багато часу, а результат їх роботи може лише показати фінансове становище або ж як «рентгенівський знімок» на певну дату, або ж як факт дійсності, до якого призвели останні події, при цьому передбачати і керувати ситуацією не виявляється за можливе.

Згідно з дослідженнями центру «Nacket Benchmark» підприємства в середньому витрачають близько 25 000 людино-днів і 1 млрд. доларів на планування та вимірювання ефективності підприємства. За іншими дослідженнями (KPMG), процес складання бюджету займає 20 - 30% часу менеджерів і фахівців з контролінгу. За оцінками «Norvath & Partner», на планування і бюджетування витрачається щонайменше 50% виробничого потенціалу фахівців. При цьому, бюджети сьогодні втрачають свою важливість протягом короткого часу, віддаляючись від реальності, що ставить під питання сам сенс їхнього існування.

В таких умовах існує нагальна потреба в зміні концепції бюджетування. Останніми десятиріччями таке рішення було знайдено в концепціях безбюджетного управління, таких як «beyond budgeting» (безбюджетне управління) та бюджетування орієнтованого на результат (БОР).

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Вітчизняні науковці, які займаються розглядом проблем бюджетування, майже не розглядають без-

бюджетні моделі управління, такі як «beyond budgeting» та «бюджетування орієнтоване на результат». Лише Терещенко О.О. та Бабяк Н.Д. в рамках контролінгу в 2013 році в навчальному посібнику «Фінансовий контролінг» описали метод «beyond budgeting». Тому, розглядаючи дані концепції, можливо лише проаналізувати передумови появи наукових думок стосовно управління взагалі. Так, еволюція уявлень про управління взагалі і бюджетуванні зокрема, відбувалася стрімко. За останні два десятиліття вона пройшла столітній шлях Заходу від старої парадигми Р. Уотермана, Т. Пітерса, І. Ансоффа, П. Друкера до нової парадигми Бріггема Свена [2], Р. Каплана, Д. Нортон, Дж. Хоупа, Піндайк Роберта С., Рубінфелда Деніела Л. [4]. Теорія бюджетування, збагачена практикою його проведення, отримала в даний час успішне та стрімкий розвиток в працях українських та російських вчених І.А. Бланка [1], А.Д. Шеремета, А.М. Туріло [7], А.Н. Поддерегін, Г.М. Рижаківа [4], В.Н. Федосова [9], та багатьох інших.

**Метою статті** є охарактеризувати та розкрити особливості концепцій безбюджетної діяльності та бюджетування, орієнтованого на результат.

**Викладення основного матеріалу.** Сьогодні існує результативний і ефективний спосіб управління підприємством, при якому немає необхідності розробляти і використовувати систему бюджетів підприємства. Внаслідок можливості управління без бюджету зникає необхідність і в деяких інших управлінських інструментах, пов'язаних з інструментом бюджетування, наприклад, різні системи калькулювання собівартості: ABC-Costing та інші [13]. Такі моделі безбюджетного управління можна реалізовувати за допомогою кон-

цепції «beyond budgeting» (безбюджетне управління).

Концепція «beyond budgeting» була запропонована Хоупом Й. і Фразером Р., коли міжнародна робоча група за прогресивними технологіями виробництва (Consortium for Advanced Manufacturing International) в 1998 р. в рамках проекту круглий стіл «Поза бюджетування» поставила перед собою завдання розробити нову модель менеджменту для переходу від промислової ери до інформаційної [10]. Її основна мета - більш ефективне управління підприємством, але, без бюджетів. Їх місце зайняли наступні інструменти: збалансована система показників, вимірювання показників продуктивності і послуг з орієнтацією на процеси, бенчмаркінг і безперервне планування. Фокус концепції «поза бюджетування» спрямований на змінившійся спосіб мислення керівних працівників. Адаптовані процеси менеджменту та субсидіарність рішень відрізняють цю підприємницьку культуру.

Характерними рисами цієї системи управління є децентралізація рішень, стратегічний менеджмент й активне використання інструментарію BSC. Отже, «beyond budgeting» передбачає тісну інтеграцію стратегічного й оперативного планування, а також делегування відповідальності за ефективне використання ресурсів децентралізованим структурним одиницям (центрам відповідальності).

Beyond budgeting можна інтерпретувати як гнучку систему планування та контролю. На відміну від інших концепцій покращеного, прогресивного та традиційного бюджетування, за використання моделі безбюджетної діяльності функція координація між окремими структурними одиницями компанії здійснюється не через узгодження планів, а через «взаємне узгодження» завдяки організації внутрішнього ринку. На відміну від традиційного бюджетування функція координації прогнозних показників здійснюється не на основі інтегрованого планування, а через самоузгодження на «внутрішньому ринку». Це передбачає формування системи центрів відповідальності та трансфертного ціноутворення.

Серед відомих у світі підприємств, які тією чи іншою мірою запровадили підхід beyond budgeting, можна назвати данську компанію Borealis, шведську Volvo, польський Svenska Handelsbank, американську AES Corporation. Використання принципів Beyond Budgeting дозволило компаніям American Express, GE Capital, Toyota перейти до більш коротким циклам планування за ковзної схемою (один раз на квартал) і розглядати бюджет як сукупність чотирьох кварталних планів, що складаються в кожному фінансовому році [2]. Наприклад, компанія American Express [8], розробила модель «виробничо-орієнтованих» ковзних прогнозів, що дозволило сотням менеджерів з різних підрозділів компанії зосередитися на спільному створенні прогнозів і видавати точні результати на високому рівні. У той же час можна навести приклади і не менш успішних компаній (Handelsbanken, IKEA, Volvo), які повністю відмовилися від бюджетування [12]. Модель організації beyond budgeting на великому данському хімічному концерні Borealis наведено на рис. 6.

На підприємстві здійснено чітке розмежування функцій прогнозування, оцінювання результатів діяльності та системи стимулювання, які за класичного бюджетування інтегровані в єдине ціле.

Основними ознаками «beyond budgeting» є такі:

III розвиток відкритої культури підприємництва на основі масштабного делегування повноважень і відповідальності на децентралізований рівень;

✓ розмежування прогнозування та оцінювання результатів діяльності (які в класичному бюджетуванні інтегровані);

✓ менші витрати на планування, ніж у разі бюджетування;

✓ концентрація на відносні, орієнтовані на ринок фінансові та нефінансові цільові показники;

✓ постійна (перманентна) перевірка та вдосконалення стратегії на рівні центрів відповідальності та використання ковзного (яке актуалізується щомісячно чи щоквартально) прогнозування (Rolling Forecast);

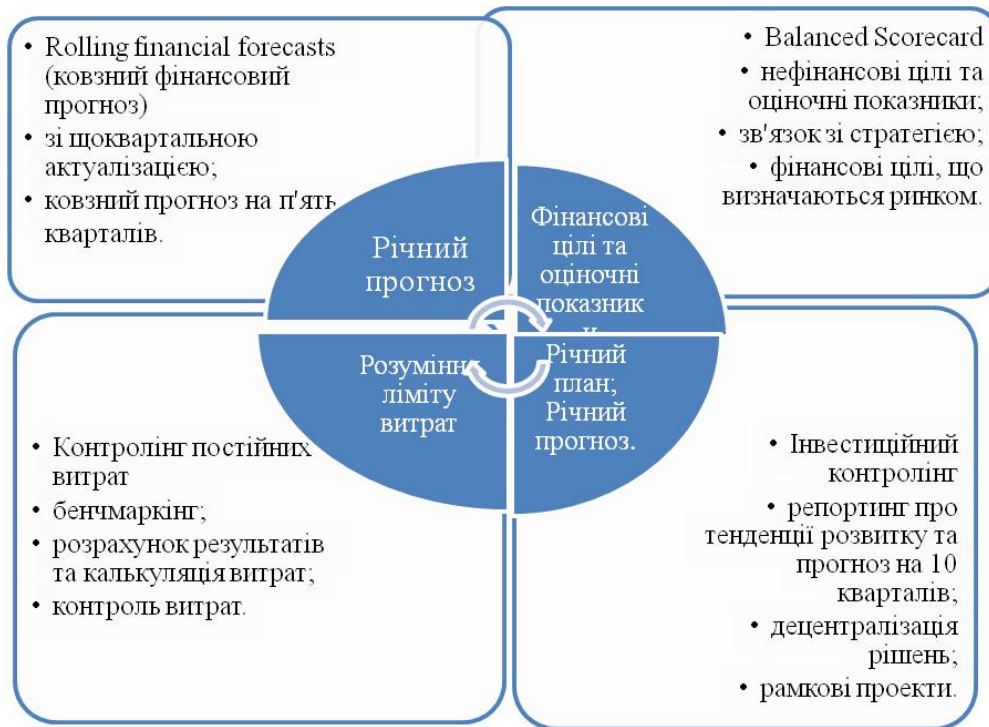


Рис. 6. Схема безбюджетної моделі «beyond budgeting»

✓ гнучкий порядок алокації ресурсів, який адаптується менеджментом залежно від зовнішніх факторів впливу;

✓ запровадження внутрішніх ринків, на яких окремі центри прибутковості (чи затрат) є клієнтами чи постачальниками, а тому перебувають в умовах постійної конкуренції;

✓ тісна прив'язка оперативної діяльності до стратегічних цілей завдяки використанню BSC;

✓ відмова від систем стимулювання, які прямо залежать від рівня виконання планів. Натомість переорієнтація систем мотивації на вартісні показники ефективності окремих центрів відповідальності та підприємства в цілому.

«Beyond budgeting» передбачає також чітке розмежування функцій мотивації та прогнозування. Завдяки цьому менеджмент втрачає стимули до формування так званого бюджетного «зазору» (запасу міцності, який утворюється в результаті штучного завищення бюджетних показників витрат і заниження планових показників доходів). Системи мотивації згідно з цією концепцією слід будувати виключно на вартісних показниках (EVA, CVA тощо), а не на показниках рівня виконання бюджетів.

В Україні поки немає підприємств, що використовують «Beyond

Budgeting», однак вітчизняні підприємці відзначають, що вони використовують окремі її елементи, і вважають, що саме завдяки використанню цієї методики навіть в умовах кризи вони змогли забезпечити більше зростання у порівнянні з конкурентами в галузі. При цьому перехід до «Beyond Budgeting» для багатьох підприємств може стати згубним з тієї причини, що на переважній більшості підприємств ще не накопичений достатній досвід успішного фінансового планування, складання ковзних прогнозів, не визначені ті ключові показники, які можуть дати об'єктивну оцінку процесів, що відбуваються на підприємстві. Таким чином, застосування «Beyond Budgeting» доступно лише тим підприємствам, які вже зараз зможуть втілити в життя ті принципи, які були сформульовані авторами методики Beyond Budgeting, а саме:

- відмовитися від докладного бюджетування та використання складних даних;

- скоротити кількість аналізованих показників до 6-7 на кожному рівні;

- викоринити практику складання непотрібних звітів.

Враховуючи сьогоденні умови Beyond Budgeting зараз може успішно

застосовуватися лише найбільшими вітчизняними підприємствами, які мають великий досвід фінансового планування або зовсім невеликими підприємствами, де планування поки здійснюється на так званому «інтуїтивному» рівні.

Фахівці, що займаються питаннями впровадження принципів безбюджетного управління на підприємствах, виділяють чотири основні переваги такої моделі [5]. Перше - швидка реакція на внутрішні і зовнішні зміни - компанії, що використовують модель Beyond Budgeting працюють швидко і просто, зменшуються «складності» в процесі управління, тобто йде зменшення так званих бюрократичних зволікань, від яких до цих пір страждає більшість великих організацій. Друга перевага цієї моделі перед традиційною моделлю фінансового планування полягає в тому, що в компаніях з безбюджетним управлінням чіткі принципи управління створюють відповідний клімат і існує взаємна довіра, необхідні для обміну знаннями, розвитку та застосування кращих методів в межах організації. Третя перевага полягає в тому, що менеджери в умовах безбюджетного управління постійно вишуковують способи стійкого зниження собівартості і ставлять собі питання необхідності використання тих чи інших ресурсів, а не розглядають їх як наявність. Четвертою перевагою Beyond Budgeting є те, що компанія ставить перед собою питання про потреби клієнта як головну стратегію, а її працівники дають швидку реакцію на запити клієнта, тому лояльність клієнтів істотно підвищується.

Модель безбюджетного управління являє собою більше концепцію менеджмента, ніж фінансового планування. Вона передбачає використання ковзних прогнозів, гнучких оперативних планів, безперервного контролю якості роботи, відмови від систем калькулювання собівартості (наприклад, ABC-costing). Beyond Budgeting Model спроектована для того, щоб обходити традиційні перешкоди і створювати гнучку, легко пристосовувану систему, яка б дозволила локальним менеджерам думати нетрадиційно, швидко приймати рішення, а також співпрацювати і взаємодіяти при роботі над інноваційними проектами з колегами в багатофункціональних групах, одночасно всередині компанії і за її межами.

«Beyond Budgeting Model» є також досить радикальним і ризикованим підходом. Вона вимагає участі і підтримки всієї команди управлінців. Якщо організація хоче бути успішною, то має бути створена проектна команда, що включає в себе фінансових фахівців, менеджерів з персоналу, IT експертів.

Не кожна компанія здатна і готова повністю взятися за такий проект. Тому існують перехідні варіанти, такі як поступове розвиток, більш еволюційний, через етапи «Краще бюджетування» або «Просунуте бюджетування». Цілі «Просунутого бюджетування» - більш ефективний процес контролінгу, прискорення процесу бюджетування та операційного планування і перехід на ковзне планування від щорічного бюджету. Вже одне це призведе до того, що адаптивність компанії значно зросте, це, в свою чергу, призведе до розвитку внутрішньої взаємодії, а звірка з розвитком ринку стане регулярною.

Характерним атрибутом «beyond budgeting» є застосування інструменту ковзного фінансового прогнозування (**Rolling financial forecasts**). **Business Forecasting ( прогнозування ділової активності )** — це спосіб удосконалення процесу вироблення та прийняття управлінських рішень через підвищення рівня об'єктивності та точності фінансових прогнозів на основі застосування методології прогнозування з використанням даних попередніх періодів та принципу револьверності (ковзності). Револьверність означає, що плановий горизонт на початок кожного місяця є завжди однаковим (наприклад, охоплює 6, 12 чи 18 місяців). Із закінченням першого місяця планового періоду починається планування грошових надходжень і витрат місяця, що йде за останнім місяцем вказаного періоду, а також конкретизуються планові показники інших місяців.

Ковзне прогнозування можна описати так:

✓ постійно доповнюється (актуалізується), відображаючи розвиток подій у динаміці. Для цього використовується інформаційна база, яка постійно актуалізується;

✓ не вимагає одночасного відволікання багатьох менеджерів від щоденної роботи;

✓ оперує незначною кількістю показників, однак ці показники мають бути визначальними в діяльності компанії;

✓ постійний перегляд оперативних цілей, швидкість реагування на зміни;

✓ є достатньо трудомісткою процедурою;

✓ може не узгоджуватися зі стратегічними цілями («короткозорість»).

**Метод «rolling forecasts» (ковзний прогноз)** слід використовувати лише для виконання функції прогнозування. На основі факту виконання чи невиконання прогнозних показників не слід будувати системи мотивації. У цьому разі у відповідальних за складання прогнозів осіб відпадають стимули до маніпуляції прогнозними показниками та формування «бюджетного резерву», як у випадку з бюджетуванням. Таким чином, підвищується об'єктивність прогнозів. На відміну від моделі «beyond budgeting» за традиційного бюджетування у підприємств виникають проблеми розмежування між прогнозними розрахунками та бюджетними, оскільки прогнози так чи інакше використовуються для формування бюджетів.

Ковзне прогнозування доцільно використовувати насамперед для складання бюджету руху грошових коштів (фінансовий план).

В результаті проведеного дослідження ми прийшли до таких висновків:

Щоб найкраще підсумувати особливості моделі безбюджетного управління «beyond budgeting» необхідно визначити такі основні переваги та недоліки.

До переваг моделі, на наш погляд, можна віднести:

1) швидко реакцію на внутрішні і зовнішні зміни, як вже було зазначено раніше;

2) інноваційну діяльність, а саме нові принципи управління банком;

3) низькі витрати;

4) лояльність і відданість клієнтів.

Унікальною перевагою, на нашу думку, є те, що в даній концепції закладено можливість реалізації ефекту синергії, тобто стосовно до прибутку банку: прибуток системи бізнес-одиниць підприємства більше, ніж проста сума прибутків усіх цих бізнес-одиниць окремо. Причому концепція безбюджетного управління дивно гармонізована з недопущенням безлічі видів витрат, що викликаються намірами використовувати ефекти синергії.

До недоліків концепції можна віднести ймовірність відмови при її реалізації від використання методів «Activity based costing», «Balanced Scorecard» (збалансована система показників) та ін. Дані технології не здатні реалізувати нові ідеї, тому доведеться від них відмовитися, що неминуче спричинить втрати значних грошових коштів у банків, вже впровадили ці методи.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бланк И. А.* Инвестиционный менеджмент: учений курс для вузов /И. А. Бланк. – Киев: Эльга, 2006. – 552 с.

2. *Бріггем Свен.* Основи фінансового менеджменту: / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.

3. *Бріггем Свен.* Основи фінансового менеджменту: / Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с., с.41.

4. *Піндайк Роберт С., Рубінфелд Деніел Л.* Мікроекономіка / Пер. З англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1996. – 646с.

5. *Рижакова Г.М.* Теоретичні основи розвитку моніторингових і діагностичних систем в управлінні підприємством / Г.М. Рижакова // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. - 2013.- №29/2. - С.31-43., с.34

6. *Тамбовцев В.Л., Шаститко А.Є.* Реформи державного регулювання та бюджетного процесу: форми і способи взаємодії / VIII Міжнародна наукова конференція «Модернізація економіки та суспільний розвиток». Москва, 3 - 5Квіт. 2007р.).

7. *Туріло А.М.* Методологічні підходи до оцінки фінансової діяльності підприємства. [Текст]; / А.М Туріло // Фінанси України. – 2007. – №3. – 100с.

8. *Уотшем Т., Паррамоу К.* Количественные методы в финансах. [Текст]; / Пер. с англ. – М.: «Финансы» – «ЮНИТИ», 1999, с.196 – 205

9. *Федосов В.* Бюджетний менеджмент: навч. посіб. / В. Федосов, С. Кондратюк, Л. Сафонова та ін.; за заг. ред. проф. В. Федосова. – К.: КНЕУ, 2005. – 420 с.

10. *Хоуп Д., Фрейзер Р.* Бюджетування, яким ми його не знаємо. Управління за рамками бюджетів. / Джеремі Хоуп, Робін Фрейзер; [Пер.з англ. Кащеев Р.В.]– М: ООО «Вершина», 2005.– 256с.

11. *Шаститко А.Є., Овчинников М.* Бюджетний процес в стратегіях соціально-економічного розвитку (постановка проблеми) // Питання економіки.-2008.-№3.-С.134-151.

12. *Foot M.* What is financial stability and how do we get it? [Текст] / M. Foot // Speech on Meeting of the Financial Services Authority and ACI (UK). – 2007. – 122 p. , с.88 - 93

13. *Juergen H. Daum* Beyond Budgeting: A Model for Performance Management and Controlling in the 21st Century? «Controlling & Finance, July 2002.