

BEYOND BUDGETING – МОДЕЛЬ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ХХІ СТОЛІТТЯ

У статті розглянуто необхідність вироблення нових інструментів, методів та технологій, які б забезпечили виконання функцій бюджетування на більш високому рівні. Увага приділяється одній з альтернативних концепцій традиційного бюджетування – моделі Beyond Budgeting та перевагам її використання. Наводиться орієнтовний перелік інструментів моделі Beyond Budgeting.

Постановка проблеми. Останнім часом, традиційне бюджетування як інструмент корпоративного управління все частіше розглядається менеджерами як перешкода на шляху до ефективного функціонування компанії. За роки існування воно перетворилося у довгу, дорогу та нав'язливу процедуру, від якої насправді користь є невеликою. Сьогодні менеджери скаржаться не тільки на те, що бюджетування забирає багато часу та зусиль і є занадто складним, а й на те, що бюджети є негнучкими і фактично обмежують можливості реагування та адаптації управління до змін на ринку [5]. Немає сумніву в тому, що динамічне зовнішнє середовище функціонування як українських підприємств, так і транснаціональних корпорацій буде змінюватися й надалі. Все більш зрозумілим стає те, що бюджетування було актуальним в індустріальну епоху, але аж ніяк не в епоху інформаційного суспільства [4]. У зв'язку з цим, актуальним є вироблення нових інструментів, методів та технологій, які б забезпечили виконання функцій бюджетування на більш високому рівні. Саме цим питанням присвячена стаття, що і зумовлює її актуальність та практичне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Перші кроки у дослідженні недоліків бюджетування та можливостей їх подолання було здійснено американськими вченими К. Аргурісом (1952), А. Вілдавськи (1964) та Е. Хоупвудом (1974) [7]. У 90-х роках минулого століття американськими науковцями Джеремі Хоупом та Робіном Фрейзером було запропоновано нову альтернативну модель - Beyond

Budgeting. Пізніше концепцію Beyond Budgeting почали досліджувати й німецькі вчені, зокрема, Ю. Даум. На даний момент значна частина публікацій спрямована на вивчення досвіду «бюджетних» компаній. В українській та російській літературі чимало публікацій присвячено недолікам бюджетування, а концепція Beyond Budgeting не досліджена взагалі.

Метою статті є дослідження переваг моделі Beyond budgeting у порівнянні з традиційним бюджетуванням та можливостей її поєднання з сучасними інструментами управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бюджетування лежить в основі управління практично усіх крупних компаній у світі. Воно є базою майже для всіх процесів цих компаній – починаючи від розробки стратегії та розподілу ресурсів і закінчуючи системою оплати праці. Саме бюджети визначають, як поводитимуться менеджери та над досягненням яких показників вони будуть працювати [5].

Сьогодні стає зрозумілим те, що успіх компанії дедалі більше залежить від так званих «м'яких факторів», від нематеріальних активів [4]. Така ситуація не лише посилює вплив нестабільності зовнішнього середовища, а й створює внутрішні загрози для компанії – бізнес-процеси стають складнішими, внутрішня динаміка зростає. Тому за динамічних змін на зовнішніх ринках та в діяльності самого суб'єкта господарювання традиційне бюджетування не просто стає все більш витратним і у меншій мірі виконує свої функції, а взагалі несе в собі серйозні загрози для компанії в цілому.

Наталія Буратчук,
аспірант
кафедри фінансів
підприємств ДВНЗ
«Київський
національний
економічний
університет імені
Вадима Гетьмана»

Звичайно, теорія і практика не стоять на місці. Тому з метою удосконалення традиційного бюджетування, подолання притаманних йому недоліків в теорії і практиці пропонується ряд альтернативних концепцій бюджетування. Однією з таких концепцій, яка розглядається як альтернатива традиційному бюджетуванню, є концепція Beyond Budgeting - «управління за рамками бюджету». Мова йде про модель безбюджетного фінансового управління, яка виникла тоді, коли було запропоновано нові гнучкі та орієнтовані на стратегію інструменти, зокрема система збалансованих показників. Ця модель була запропонована в 1997 році Джеремі Хоупом та Робіном Фрейзером. До того часу фактично стало зрозуміло, що нові інструменти не можуть дати бажаного ефекту, оскільки до поки існує бюджет, доти менеджери «не бачать» стратегії і не розуміють її [6]. Ні «покращене» бюджетування, ні «прогресивне» бюджетування не долає той факт, що бюджет просто відволікає працівників від важливого і змушує думати лише про те, як виконати чи перевиконати фіксовані бюджетні цифри, адже якщо існує бюджет, він завжди буде домінуючим порівняно з іншими інструментами управління. За роки свого існування концепцію моделі безбюджетного фінансового управління було значно розвинено, головним чином завдяки вивченню досвіду функціонування «безбюджетних» компаній. У 1998 р. автори моделі створили організацію під назвою BBRT (Beyond Budgeting Round Table), яка об'єднує як «безбюджетні» компанії, так і компанії, які знаходяться на шляху до Beyond Budgeting. Відповідно, серед організацій-учасників є компанії-«піонери» Beyond Budgeting (Svenska Handelsbanken, Borealis та інші), а також такі відомі компанії, як Deutsche Bank, Volvo, American Express, MasterCard International, The World Bank, Thomson та інші [10].

З точки зору менеджменту, Beyond budgeting можна інтерпретувати як гнучку систему управління та контролю. Основоположники моделі спочатку виділяли 10 принципів моделі безбюджетного фінансового управління [5]. Зі створенням організації Beyond Budgeting Round Table та враховуючи

досвід окремих компаній, ці принципи було розширено. У літературі, присвяченій Beyond Budgeting, на даний момент виділяють 12 принципів цієї моделі, які характеризують два «кити» менеджменту у «безбюджетній» компанії – управління людськими ресурсами та управління системою [6]. Розглянемо ці принципи:

1. Створення управлінського клімату, який передбачає вимірювання досягнень компанії у порівнянні з досягненнями конкурентів та досягнень підрозділу порівняно з іншими підрозділами, а не на основі рівня виконання внутрішніх бюджетів. Таким чином створюється дух конкуренції всередині організації, а цілі спрямовуються на постійне відносне вдосконалення діяльності.

2. Система мотивації на основі чітко визначених цінностей компанії (створення додаткової вартості), система винагород на основі досягнень команди, на яку покладається відповідальність за створення вартості, а не кожного працівника окремо.

3. Перетворення системи планування на постійний та всеохоплюючий процес на основі визначення ключових факторів успіху та використання ковзного прогнозування.

4. Надання менеджерам вільного доступу до ресурсів в межах наявної потреби.

5. Координація бізнес-процесів у компанії, їх коригування відповідно до попиту.

6. Система контролю на основі порівняння ключових індикаторів діяльності з аналогічними по іншим підрозділам та компаніям (бенчмаркінг).

7. Передача відповідальності за прибуток централізованим центрам прибутку.

8. Делегування відповідальності операційним менеджерам, які здатні приймати рішення самостійно.

9. Наділення операційних менеджерів повноваженнями для самостійних дій, надання їм доступу до ресурсів.

10. Орієнтація персоналу підприємства на клієнтів та його відповідальність за рівень їх задоволення, створення мережевої структури компанії.

11. Запровадження системи внутрішніх ринків, створення конкурентного середовища та оцінка ефек-

тивності діяльності кожного підрозділу.

12. Створення єдиної «філософії» компанії завдяки відкритим та прозорим інформаційним системам.

Тому можна з впевненістю сказати, що з точки зору виконання функцій Performance Management бюджетування та безбюджетне фінансове управління – це два різні шляхи управління організацією [9].

Але наскільки це практично можливо – управління без бюджетів? Svenka Handelsbanken, шведський банк, що має широку мережу філіалів по усій Північній Європі та у Великобританії, своїм прикладом довів, що це можливо. Його можна сміливо назвати «піонером» Beyond Budgeting і його приклад є хрестоматійним. Починаючи з 1970 року, цей банк успішно провадить свою діяльність без бюджетів, фіксованих цільових показників діяльності та жорстких планів. Тим не менше, він є одним із найуспішніших банків у Європі за показниками ROE, TSR, EPS, рівень задоволення клієнтів [3]. Менеджери банку стверджують, що поєднати максимальну прибутковість та найвищий рівень задоволення клієнтів у банківському секторі можливо саме завдяки використанню безбюджетної моделі управління. Співвідношення доходів та витрат цього банку коливається в межах 40-50 %. Причинами цього є невеликі витрати на утримання нечисленного головного офісу (на одного працівника головного офісу припадає 2 філії, в той час як в інших банках – 5 чоловік на 1 філію [8]), пласка структура управління з масштабним делегуванням повноважень, низька частка проблемних кредитів, невеликі витрати на здійснення операцій через використання засобів зв'язку та «філософія» економії, яка є наслідком передачі відповідальності філіям за отримання прибутку. І все це – завдяки знищенню «бюджетного» мислення. Для порівняння – співвідношення доходів та витрат найбільших банків США становить в середньому 63,9 % [8]. Це означає, що на кожен мільярд прибутку у Svenska Handelsbanken припадає на 139 мільйонів витрат менше.

Тепер розглянемо модель Beyond Budgeting з точки зору фінансового контролінгу. Для початку слід зазна-

чити, що теоретично у «безбюджетній» організації служба фінансового контролінгу виконує роль дорадчого органу. Контролери не диктують, що має бути зроблено, а дають настанови самостійним децентралізованим стратегічним бізнес-одинаціям, координація діяльності яких відбувається через систему внутрішніх ринків та внутрішню конкуренцію. При цьому основна увага приділяється не короткостроковим цілям, а середньо- та довгостроковим.

Враховуючи зарубіжний досвід, спробуємо виділити основні інструменти фінансового контролінгу у моделі безбюджетного фінансового управління:

1. Система збалансованих показників.
2. Побудова системи мотивації на основі вартісних показників.
3. Система ковзного фінансового прогнозування.
4. Трансфертне ціноутворення.
5. Бенчмаркінг.
6. Процесно-орієнтоване управління.
7. Прозора інформаційна система.

Безперечно, цей перелік є лише орієнтовним, адже модель Beyond Budgeting сама по собі не передбачає жорстких рамок управління. Дослідивши зарубіжний досвід «безбюджетних» компаній, можна сказати, що система збалансованих показників, вартісно-орієнтоване управління та ковзне фінансове прогнозування, як правило, є центральними інструментами даної моделі, а набір інших інструментів контролери компанії обирають на власний розсуд.

Ковзне фінансове прогнозування використовується у більшості «безбюджетних» компаній. Таке прогнозування дає змогу актуалізувати та прискорити інформаційні потоки у компанії. За допомогою ковзних прогнозів відбувається 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 ковзності. Ковзні фінансові прогнози не передбачають «фінішної прямої» в кінці року, в той час як при бюджетуванні доходи, витрати та інші елементи вимірюють лише відносно ста-

лих показників в кінці року. Крім того, ковзні прогнози передбачають спостереження лише за деякими ключовими числовими відхиленнями, наприклад, кількість клієнтів, обсяг реалізації, сума витрат, сума капітальних витрат, тобто ці позиції вибираються таким чином, щоб фактичні дані могли бути швидко та легко співставлені з прогнозами. В той же час навіть найпростіші оновлення діючих бюджетів вимагають детального обґрунтування та погодження на декількох рівнях.

Звичайно, ковзне фінансове прогнозування є досить трудомісткою процедурою. Але вони не лише відображають розвиток подій в динаміці. Ковзні фінансові прогнози допомагають постійно переглядати оперативні цілі та швидко реагувати на зміни. Крім того, такі прогнози оперують невеликою кількістю показників, однак, ці показники є визначальними у діяльності компанії. Наприклад, компанія Volvo, яка на даний момент знаходиться на шляху до Beyond Budgeting, використовує декілька типів ковзних прогнозів. Квартальний ковзний прогноз з щомісячною актуалізацією використовується для вивчення поточного попиту і прийняття рішень щодо, приміром, зміни цінової політики. Річний ковзний прогноз зі щоквартальною актуалізацією використовується для вивчення економічних трендів та поведінки споживачів. Ще два ковзні прогнози зі щорічною актуалізацією – чотирирічний та десятирічний – використовуються для вивчення ринкової позиції компанії та визначення схем поступового виведення елементів старої моделі та введення елементів нової моделі [2].

Система збалансованих показників також є одним з центральних елементів моделі Beyond Budgeting. Більше того, деякі фахівці стверджують, що доки у компанії існують бюджети, система збалансованих показників просто не може розкрити свій повний потенціал. Як вже було сказано, дехто навіть вважає, що Beyond Budgeting є «еволюцією» концепції BSC.

Як відомо, BSC - це структура, яка допомагає організації перевести стратегію в операційні цілі. З точки зору Beyond Budgeting, головна цінність системи збалансованих показників полягає в тому, що за її допомогою можна

побудувати систему причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими та нефінансовими показниками. За словами Дж. Хоупа та Р. Фрейзера, важливими є спосіб та мета запровадження BSC [6]. Якщо система збалансованих показників використовується для побудови загальної картини стратегії, яка може бути описана та доведена до людей, тоді вона матиме величезне значення. Якщо BSC використовується для забезпечення загального бачення стратегії менеджерами, яке відбиває рух підприємства в напрямку досягнення стратегічних цілей, знову ж таки, вона відіграватиме ключову роль.

Але якщо BSC використовується для встановлення бюджетних цілей, і містить цифри, визначені на основі причинно-наслідкових зв'язків і просто диктує менеджерам, що їм потрібно зробити, тоді користі від неї буде мало – як концептуальної, так і практичної [6]. Про яку стратегію може йти мова, коли у більшості компаній намагаються прив'язати систему збалансованих показників до щорічного бюджету. При цьому домінуюча роль все рівно буде належати бюджету, а система збалансованих показників буде розглядатися працівниками як черговий бюджет і більшість операційних менеджерів не зможуть оцінити реальної сили системи збалансованих показників. При паралельному існуванні з бюджетами BSC перетворюється на ще один інструмент контролю замість делегування відповідальності та повноважень.

Система збалансованих показників є прекрасним інструментом для навчання та залучення менеджерів у процес виконання стратегії. Наприклад, при визначенні пріоритетів споживачів та необхідної диференціації продукту, як правило, ідентифікуються також бізнес-процеси, необхідні для реалізації нової ідеї. За допомогою системи збалансованих показників менеджер повинен додатково визначити KPI, за якими потрібно спостерігати. Це фактично зворотній зв'язок, який може дати розуміння того, що потрібно робити далі. Зміни зовнішнього середовища повинні бути швидко враховані, інакше такий зворотній зв'язок потрапить в пастку щорічного бюджету.

Модель Beyond Budgeting також передбачає побудову системи мотивації не

на показниках виконання бюджетів, а на вартісних оціночних показниках, тобто модель безбюджетного фінансового управління підкріплює вартісно-орієнтований менеджмент системою мотивації. З цієї точки зору вартісно-орієнтований менеджмент взагалі несумісний з бюджетуванням. Впровадження таких інструментів, як EVA, не може увінчатися успіхом, доки існують бюджети.

З іншого боку, такі показники, як EVA, CVA, MVA розглядають компанію як «машину», яка «продукує» майбутні грошові потоки. Для їх розрахунку використовуються конкретні цифри, які мають бути спрогнозовані з достатнім ступенем надійності. Такі прогнози мають бути довгостроковими. Тим не менше, не все може бути зведене до серії майбутніх грошових потоків.

Крім того, модель Beyond Budgeting передбачає свободу дій операційних менеджерів. За словами Джеремі Хоупа [6], якщо мотивація на основі вартісних оціночних показників не створює обмежень для операційних менеджерів, вартісні оціночні показники можна і треба впроваджувати. Якщо ж операційний менеджер змушений кожне своє рішення обґрунтовувати і деталізувати його зв'язок зі створенням вартості для акціонерів та чекати схвалення зверху, система не матиме гнучкості.

Однак, найгіршою є ситуація, коли вартісні оціночні показники закладаються в основу фіксованого бюджету, оскільки менеджери просто не розуміють, чого від них вимагають. Тому проблема полягає у особливостях впровадження вартісних оціночних показників.

Наприклад, «безбюджетна» компанія Vorealіs використовує лише чотири інструменти – система збалансованих показників, ковзне фінансове прогнозування, контролінг витрат (на основі бенчмаркінгу) та гнучке управління інвестиціями (під яким розуміється існування прозорості інформаційної системи та децентралізація рішень) [2]. У компанії зовсім не використовується процесно-орієнтоване управління витратами (ABC). Томас Боесен, колишній фінансовий контролер Vorealіs Group, стверджує, що спочатку менеджери компанії зробили спробу запровадити ABC. Вони поділили усі витрати ком-

панії на постійні та ті, що спричинюються певними процесами – змінні. ABC, здавалося, був ідеальним для їх мети. Однак, за словами Томаса Боесена, коли вони впровадили ABC в інтегровану управлінську систему, ця система втратила гнучкість [2]. Тому вони вирішили замінити ABC на внутрішній бенчмаркінг. Контролінг постійних витрат у компанії тепер базується виключно на бенчмаркінгу, домовленостях щодо ліміту витрат та калькуляції собівартості по видам продукції.

Більшість фахівців вважає, що досягти успіху у впровадженні Beyond Budgeting зможе лише та компанія, яка повністю опанувала і налагодила систему бюджетування. Однак перехід до безбюджетного фінансового управління – це не просто відмова від бюджетування, а поступова заміна елементів старої моделі елементами нової. Це справа не одного дня і навіть не одного року. Це і не серія «швидких перемог», які супроводжуються жорстким і тривалим проектом, що приносить фундаментальні зміни. Перехід до Beyond Budgeting – процес тривалий та поступовий.

ВИСНОВКИ

Концепція Beyond Budgeting як альтернатива традиційному бюджетуванню перш за все спрямована на виконання стратегічних цілей компанії та створення додаткової вартості. Безбюджетне фінансове управління дозволяє не лише подолати недоліки традиційного бюджетування, а й виявити нові можливості для підприємства. На відміну від традиційного бюджетування та похідних від нього концепцій, за використання моделі безбюджетної діяльності функція координації між окремими структурними одиницями компанії здійснюється не через узгодження планів, а через «взаємне узгодження», «управлінський діалог» завдяки організації «внутрішнього ринку». Така координація передбачає заміну системи «команд та контролю» на культуру «здорового глузду та відповідальності».

Центральне місце серед інструментів даної моделі належить системі збалансованих показників, вартісно-орієнтованому управлінню та системі ковзного фінансового прогнозування. Виключ-

не значення моделі Beyond budgeting полягає у можливості створення ефекту синергії від поєднання окремих інструментів стратегічного фінансового контролінгу. Однак, специфіка моделі полягає в тому, що теорія може дати відповідь лише на питання, що стосуються загальної схеми та принципів, а також загальні рекомендації по впровадженню моделі. Саме тому першочерговим завданням стає вивчення досвіду зарубіжних компаній, які досягли успіху при впровадженні моделі безбюджетного фінансового управління та можливостей його використання для вітчизняних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Хоуп, Дж.* За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер. – Москва: Вершина, 2007. – 272 С.
2. *Voesen, T.* New Tools for a New Corporate Culture: The Budget-less Revolution. – Harvard Business Review, 2002. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.hbr.org.
3. *Daum, Juergen H.* Interview: Ohne Budgets managen bei Svenska Handelsbanken (Interview mit Lennart Francke, CFO und Executive Vice President Group Control & Accounting, Svenska Handelsbanken, Stockholm). – Zeitschrift fur Controlling & Management / krp-Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1, Mai 2003. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.juergendaum.com.
4. *Daum, Juergen H.* Performance Management Beyond Budgeting: Why you should consider it, How it works, and Who should contribute to make it happen. – The new New Economy Analyst Report, June 2002. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.juergendaum.com.
5. *Hope, J.* Beyond Budgeting - building a new management model for the information age / J. Hope, R. Fraser. – Management Accounting, January 1999. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.bbvt.org.
6. *Hope, J.* Beyond Budgeting. Questions and Answers / J. Hope, R. Fraser. – BBVT White paper, October 2001. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.balanced-scorecard.de.
7. *Lindsay, R. Murray.* Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Comprehensive Survey of North-American Managers' Views / Lindsay R. Murray, T. Libby. – Management Accounting Research, March 2010. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.sciencedirect.com.
8. *Lindsay, R. Murray.* Svenska handelsbanken: accomplishing radical decentralization through «beyond budgeting» / Lindsay R. Murray, T. Libby. – SSRN White papers, July 2006. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.papers.ssrn.com.
9. *Neely, A.* Better budgeting or beyond budgeting? / A. Neely, M. Bourne, C. Adams. – Measuring Business Excellence, July 2003. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.emeraldinsight.com.
10. The Official website of Beyond Budgeting Round Table // <http://www.bbvt.org>.