

МОДЕЛЬ BEYOND BUDGETING КАК АЛЬТЕРНАТИВА ТРАДИЦИОННОМУ БЮДЖЕТИРОВАНИЮ

THE BEYOND BUDGETING MODEL AS AN ALTERNATIVE TO THE TRADITIONAL BUDGETING

M. Ivanova

Annotation

At present the traditional budgeting is seen by managers as an obstacle to development, as it is too difficult and time consuming. The paper presents the Beyond Budgeting model as a modern tool of corporate governance. The author proposes the basic principles of this model, and the conditions promoting its implementation at the enterprise.

Keywords: budgeting, management system, the principles of leadership and management, controlling, strategic planning.

Иванова Мария Михайловна

ФГБОУ ВПО "МГУТУ

им. К.Г. Разумовского" (ИТЛП) г. Москва

Аннотация

Традиционное бюджетирование в настоящее время рассматривается менеджерами как препятствие для развития, т.к. оно слишком сложно и занимает много времени. В статье рассматривается модель "безбюджетное управление" (Beyond Budgeting) в качестве современного инструмента корпоративного управления. Автором предложены основные принципы данной модели, а также условия, способствующие ее внедрению на предприятии.

Ключевые слова:

Бюджетирование, система управления, принципы лидерства и управления, контроллинг, стратегическое планирование.

Как показывает практика, бюджет перестает быть актуальным уже через несколько недель после его утверждения.

Традиционное бюджетирование как инструмент корпоративного управления, все более рассматривается менеджерами как препятствие для развития: бюджетирование слишком сложно, занимает много времени, его негибкость не позволяет быстро адаптироваться к рынку, не мотивирует к амбициозным целям.

Финансисты также прикладывают огромные усилия, но мало кто серьезно интересуется результатом, они долго формируют цифры, но это не сильно помогает на рынке.

Таким образом, на создание бюджетов тратится очень много времени управленцев. Согласно некоторым исследованиям:

- ◆ предприятия тратят в среднем 25000 человеко-дней на планирование и оценку выполнения бюджетов на 1 млрд. USD оборота,
- ◆ процесс бюджетирования занимает 20–30 процентов времени руководителей и контролеров,
- ◆ как минимум 50% своего времени корпоративные финансисты тратят на планирование и бюджетирование.

Пока бюджет – это центральный элемент корпоративной системы управления, основное внимание менедже-

ров приковано к соблюдению однажды принятых параметров и ограничений, хотя динамика изменений экономической среды противоположна ожиданиям компаний. Чтобы адаптировать операционные планы, руководители и их компании должны быть способны быстро реагировать на рыночные изменения.

Бюджеты быстро теряют свою значимость и отстают от реальности, которая ставит под сомнение само их существование. Традиционное бюджетирование должно отойти на второй план – компаниям сегодня нужны новые инструменты.

Бюджетирование, как инструмент управления, появилось в 1920–е годы, поэтому понятно, что нужно менять подходы к управлению. Если сравнить задачи компаний 30–40–50 лет назад и сегодняшние, то необходимо отметить, что сейчас компании не только производят и продают продукцию.

Динамика развития бизнес среды будет только расти. Результат сегодняшней сервис ориентированной экономики – доминирующая роль нематериальных активов, влияет на динамику не только на макро–уровне, но и на уровне отдельного предприятия. Сама деятельность компании становится более сложной и процессы внутри предприятия так же ускоряются.

Современные компании конкурируют не только на рынках продаж, но и на рынках закупок. Чтобы быть ус-

пешными, они должны:

- ◆ выводить новые продукты на рынок в короткие интервалы времени,
- ◆ выстраивать долгосрочные деловые и производственные отношения с потребителями и бизнес партнерами,
- ◆ постоянно развивать "человеческий капитал" компании, удерживать хороших работников,
- ◆ удовлетворять более требовательных инвесторов хорошими финансовыми результатами,
- ◆ развивать правильные продукты (долгосрочная перспектива),
- ◆ выстраивать хорошие отношения с потребителями, работниками и бизнес партнерами (среднесрочная перспектива),
- ◆ обеспечивать прибыльность (краткосрочная перспектива).

Традиционные инструменты корпоративного управления – бюджетирование и ежемесячное сопоставление плана с фактом, доказали свою негибкость и поэтому должны перестать быть единственной основой для системы управления.

Появление новых управленческих инструментов, таких как Система Сбалансированных Показателей (нацеленная на внутреннюю координацию по достижению стратегических целей) и Управление ценностями (нацеленное на ориентацию компании на внешние ожидания – в основном инвесторов) создали основу для более гибкой системы управления, приспособленной к стратегическим задачам и рынку капитала. Хотя очень часто путают переход на гибкое операционное планирование и управление по целям.

Модель Beyond Budgeting (безбюджетное управление) как раз и призвана заполнить этот разрыв. Как результат, процесс планирования и управления должен быть упрощен и стать более гибким, усилия должны быть сокращены, в то же время, открываются новые возможности для стратегического управления предприятием в соответствии с переходом на гибкое распределение ресурсов.

Существуют 12 принципов Beyond Budgeting,

I. Принципы лидерства

- 1) создание управленческого климата, который измеряет успех конкуренцией, а не выполнением внутренних бюджетов,
- 2) мотивация через преобразование ответственности в четко определенные ценности для предприятия,
- 3) делегирование ответственности операционным менеджерам, которые могут самостоятельно принимать решения,
- 4) усиление операционных менеджеров, путем наделения их свободой действия (доступом к ресурсам),
- 5) организация, основанная на клиент-ориентированной команде, которая отвечает за то, чтобы клиенты были удовлетворены и приносили прибыль,

6) создание простых "истин" в организации с помощью открытой и прозрачной информационной системы.

II. Принципы управления

- 7) процесс постановки целей основывается на согласовании внешних показателей,
- 8) процесс мотивации и вознаграждения основывается на успехе команды, по сравнению с конкурентами,
- 9) стратегическое и тактическое планирование делегируется операционным менеджерам и происходит постоянно,
- 10) процесс использования ресурсов основывается на прямом и свободном доступе к ресурсам (в пределах определенных параметров),
- 11) процесс координации внутренних служб строится согласно правилу использования ресурсов на внутренних рынках,
- 12) процесс оценки и контроля обеспечивается быстрой и открытой информацией для многоуровневого контроля.

Два фундаментальных элемента модели Beyond Budgeting это новые принципы лидерства, основанные на принципе наделения властью менеджеров и работников и новые, более адаптивные управленческие процессы.

Новые принципы лидерства должны раскрыть весь потенциал менеджеров и работников с целью обеспечить адекватное реагирование на изменения рыночной ситуации, настолько быстро, насколько это возможно.

Адаптивный процесс управления не основывается на фиксированных целях и планировании ресурсов, как в бюджетной модели. Напротив, он обеспечивает наибольшую гибкость для организации.

Модель Beyond Budgeting дает значительно больше, чем чисто контрольные функции, это более глобальная управленческая концепция. Скользящие прогнозы, гибкие операционные планы, непрерывный мониторинг выполнения – это инструменты контроля, поддерживающие ее.

Поэтому Beyond Budgeting представляет радикальный подход, внедрение которого, требует участия и поддержки всей команды управленцев. Если организация хочет быть успешной, то должна быть создана проектная команда, включающая в себя финансовых специалистов, менеджеров по персоналу, ИТ экспертов.

Не каждая компания способна и готова полностью взяться за такой проект. Поэтому существуют переходные варианты, такие как постепенное развитие, более эволюционное, через этапы "Лучшее бюджетирование" или "Продвинутое бюджетирование". Цели "Продвинутого бюджетирования" – более эффективный процесс контроллинга, ускорение процесса бюджетирования и операционного планирования и переход на скользящее плани-

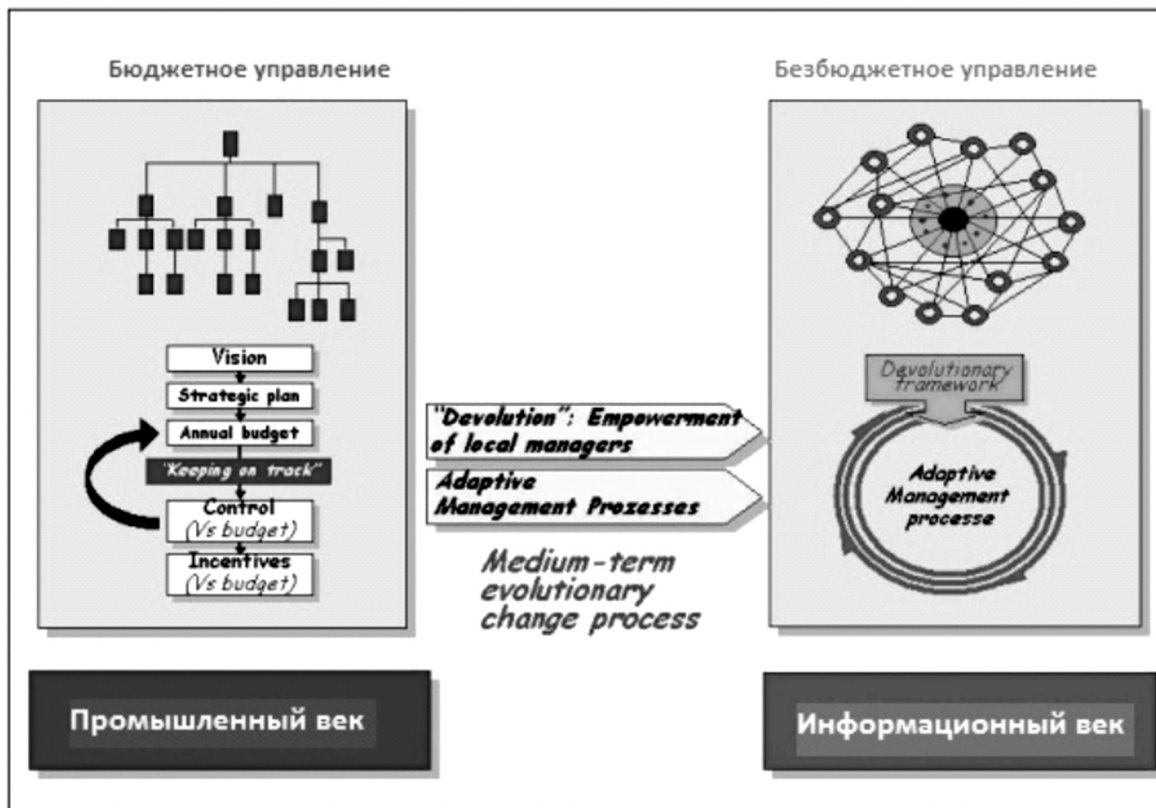


Рисунок. Отличие бюджетного и безбюджетного управления.[1]

рование от ежегодного бюджета. Уже одно это приведет к тому, что адаптивность компании значительно возрастет, это, в свою очередь, приведет к развитию внутреннего взаимодействия, а сверка с развитием рынка станет регулярной.

Тогда вся организация будет вовлечена в процесс, а менеджеры и контролеры не должны будут снова погружаться в задачи планирования, когда на повестке станет вопрос нового годового бюджета.

Следующие меры будут способствовать внедрению подхода Beyond Budgeting:

- ◆ Сокращение уровня детализации планирования. Уровень детализации должен зависеть от сферы планирования и ситуации;

- ◆ Заменить годовое планирование на скользящее. Стратегическое планирование так же может предусматривать пересмотр планов в течение года, если это требуется;

- ◆ Включение в операционные планы нефинансовые показатели. Изменения в операционном бизнесе или стратегических целях ведет к корректировкам бюджета в течение года;

- ◆ Все операционные области принимаются во внимание, как результат альтернативный подход внутри бизнес системы компании при решении таких вопросов как: выбор между краткосрочными целями по прибыли и долгосрочными инновационными целями;

- ◆ Замена спуска цели сверху вниз на децентрализованное, операционное планирование;

- ◆ Использование автоматизированной системы управления и планирования.

ЛИТЕРАТУРА

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