

специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства» /
Д.А. Лапченко, Е.И. Тымуль., 2018. – 55 с. – (Минск, БНТУ).

К.е.н., доцент Рилєєв С.В.
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
м. Чернівці
E-mail: ryleev76@gmail.com

СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ: КОНЦЕПЦІЯ «BEYOND BUDGETING»

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються загостренням конкурентної боротьби, високою динамічністю зовнішнього середовища та посиленням кризових економічних явищ, викликаних поширенням Covid-19, суб'єкти господарювання змушені постійно працювати над удосконаленням ключових концепцій, здатних забезпечити як мінімум виживання, а як максимум стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Це стосується всіх сфер управління, зокрема фінансами.

Дослідження в сфері підвищення ефективності управління ніколи не зупинялися та не зупиняться. Постійно розробляються нові підходи, концепції та пропозиції щодо покращення управлінських технологій. Наприклад, таких як традиційне бюджетування («Traditional Budgeting»), поза бюджетуванням («Beyond Budgeting»), збалансованої системи показників («Balanced Scorecard»), проектне управління («Project Management»), гнучке управління проектами «Agile Project Management» або його різновид «Scrum» тощо. Всі вони мають свої особливості, переваги і недоліки [6].

Сьогодні багато зарубіжних та вітчизняних компаній застосовують в управлінні концепцію «Beyond Budgeting». Зокрема: Handelsbanken (шведська банківська компанія, яка надає універсальні банківські послуги), AmericanExpress

(кредитні карти, платіжні карти та дорожні чеки), Google (інтернет-пошук, хмарні обчислення та рекламні технології), Guardian (один з найбільших світових виробників продукції зі скла), SpareBank, Coloplast (продукти та послуги в галузі медицини), Telenor (телекомунікації), Wallenius Wilhelmsen Logistics (інноваційні та стійкі глобальні транспортні та логістичні рішення), Arla Foods (найбільший в Скандинавії виробник молочних продуктів), ІКЕА (виробництво й торгівля меблями та товарами для дому). Так створюється середовище для постійного покращення своєї роботи, пошуку нових ринків, збільшення різноманітності продукції, що випускається, надання послуг, рівня сервісу, – а отже цілком відчутні конкурентні переваги незалежно від галузі (рис. 1).

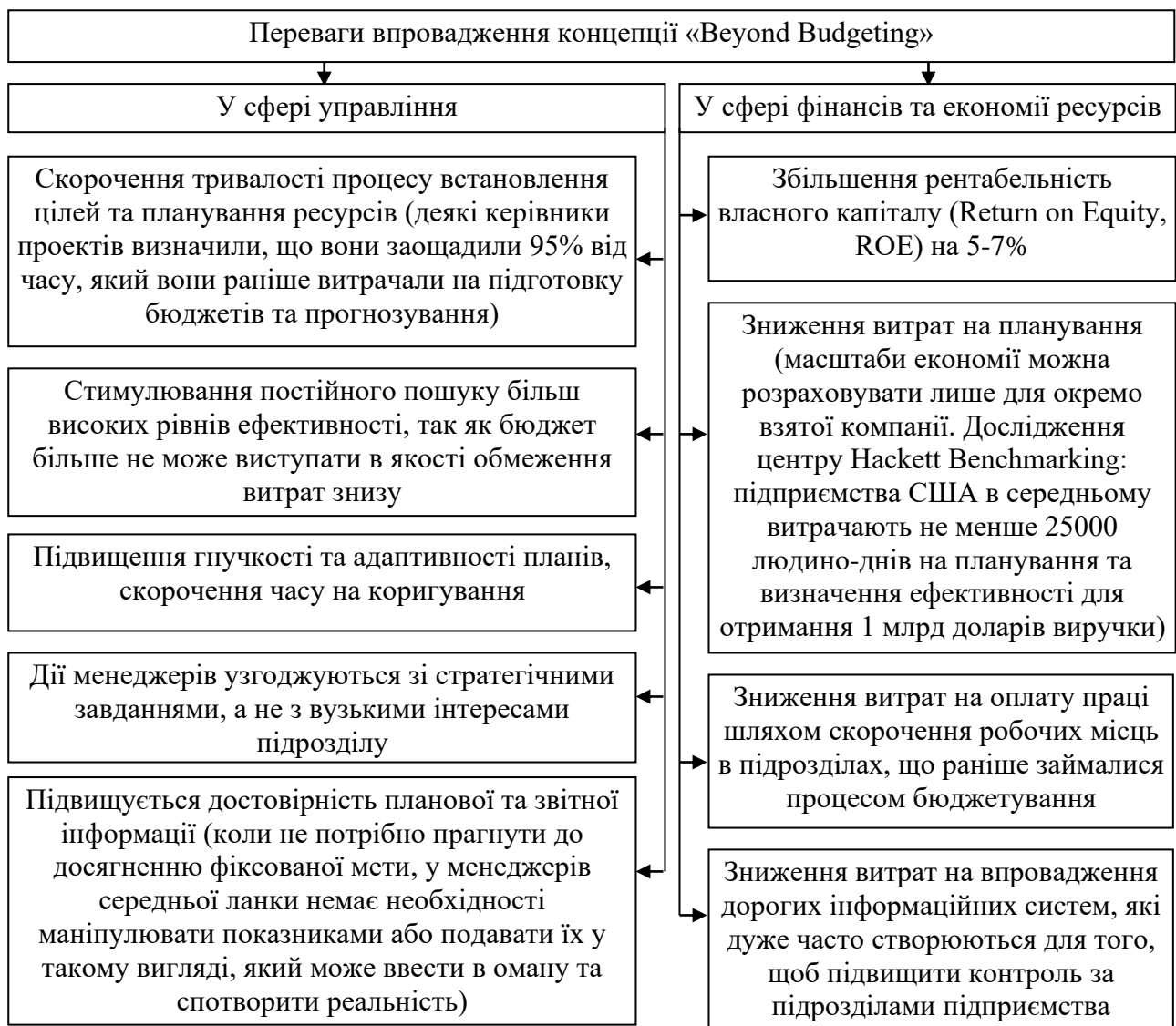


Рис. 1. Основні переваги переходу підприємства на концепцію «Beyond Budgeting» [1-7]

Концепція «Beyond Budgeting» зародилася в 1998 р. як результат науково-практичних досліджень міжнародної робочої групи (Beyond Budgeting Institute) за прогресивними технологіями, спрямованих на розробку нової моделі менеджменту для переходу від промислової ери до інформаційної. Причина виникнення нового способу управління підприємством – конкуренція, а саме: «ринок продавця», на якому існували підприємства, перетворився в «ринок покупця», і підприємства змушені шукати конкурентні переваги посюди, де тільки можливо.

Концепція «Beyond Budgeting» ґрунтується на таких принципах (рис. 2-3).

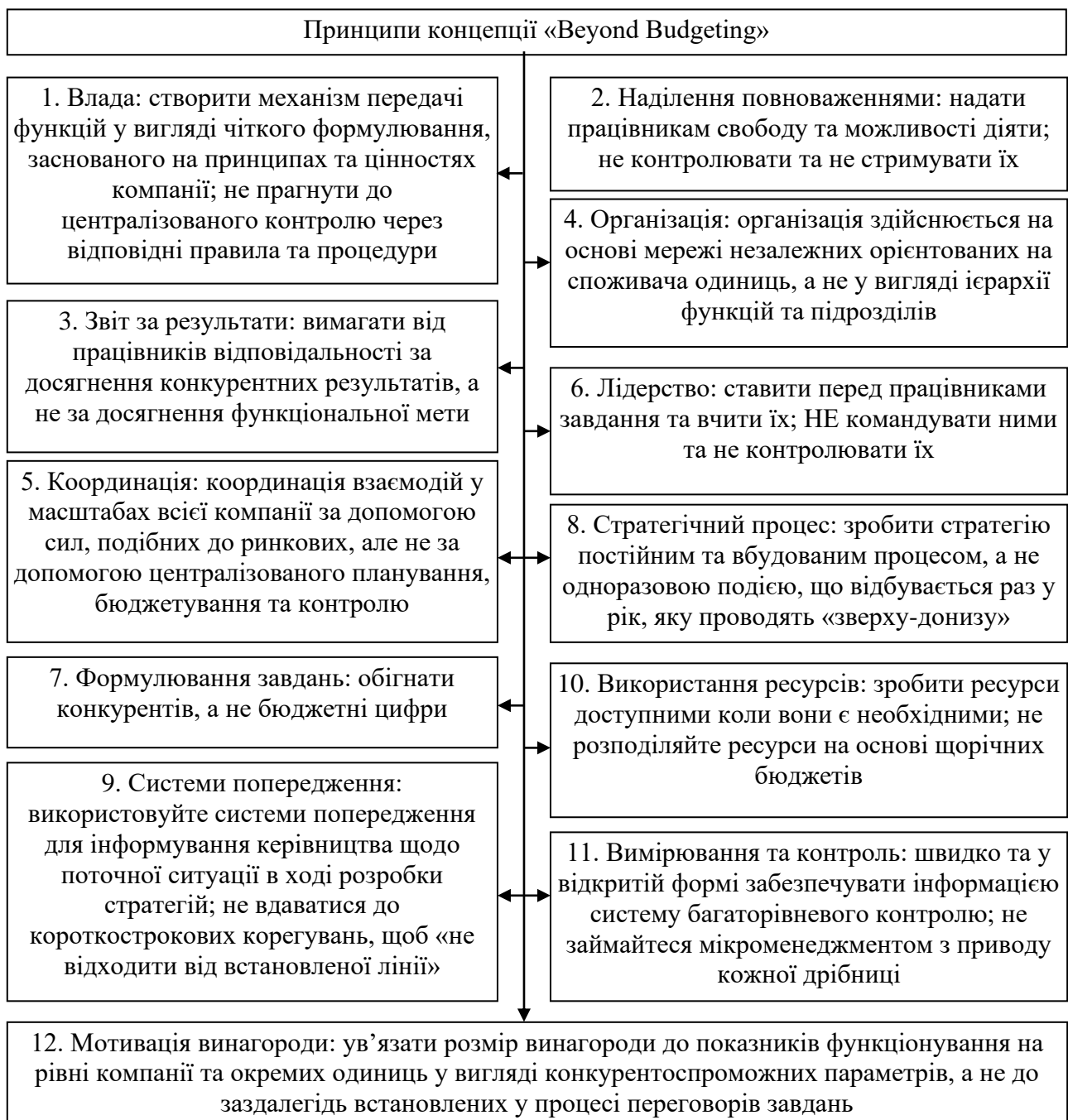


Рис. 2. Принципи, які покладено в основу концепції «Beyond Budgeting» [5]

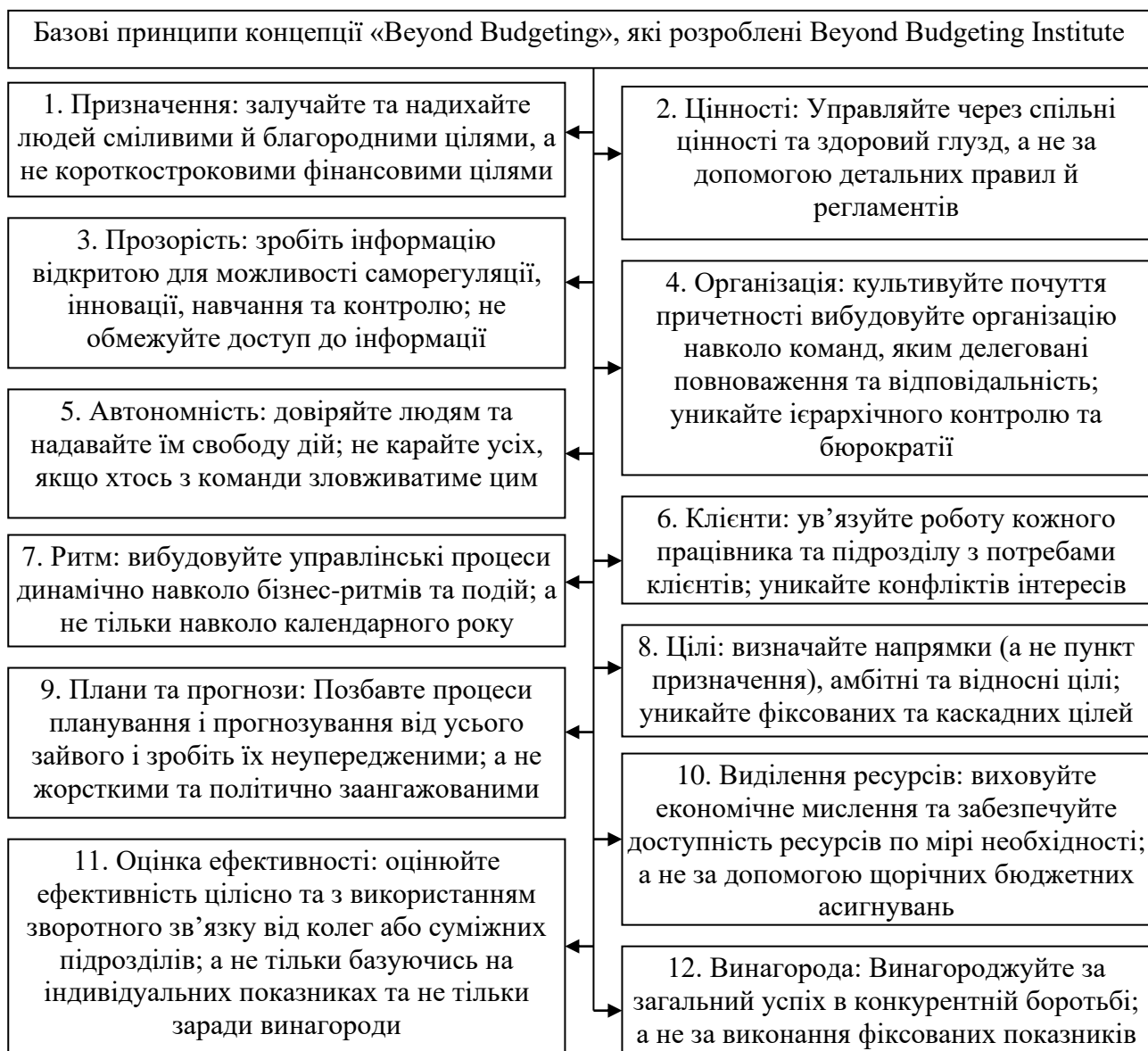


Рис. 3. Принципи адаптивного процесу управління, розроблені Beyond Budgeting Institute щодо концепції «Beyond Budgeting» [7]

Наведені на рис. 2-3 принципи є базовими для впровадження у практичну діяльність підприємства управлінської концепції «Beyond Budgeting». Звичайно вони можуть бути доповнені, деталізовані та адаптовані під вітчизняну специфіку менталітету (зокрема найчастіше «Beyond Budgeting» можна зустріти на Півночі Німеччини або в Скандинавії, так як домінуюче на цих територіях лютеранство створює необхідні передумови для його успішного впровадження. Головна відмінність цієї релігії – висока внутрішня мотивація людини на досягнення цілком відчутних матеріальних результатів. Ще один елемент системи цінностей лютеранства, що дозволяє застосовувати принцип «Beyond

Budgeting» – не брати більше покладеного) [1], організаційно-правової структури та розміру підприємства, філософію та стратегію управління, організаційної культури, рівня підготовки кадрів.

Розробники концепції задають напрямок, розкривають філософію та принципи її впровадження. Але єдиного рецепту для всіх компаній немає, кожна проходить свій унікальний шлях. На основі рекомендацій розробників можна виділити сім основних кроків (насамперед вони стосуються великого бізнесу, що втратив гнучкість та швидкість розвитку невеликої компанії): 1) культура та цінності; 2) децентралізація; 3) розумне планування; 4) корегування; 5) встановлення цілей; 6) рішення щодо інвестицій; 7) роль фінансів.

Оскільки значна кількість вітчизняних підприємств середнього та великого бізнесу у своїй діяльності повністю або частково застосовують традиційне бюджетування, то результатом поетапного та успішного впровадження «Beyond Budgeting» буде досягнення таких переваг, як: гнучкість; підвищення ефективності бізнесу; розвиток підприємницького духу та інновацій; економія часу та ресурсів при плануванні; можливість вносити зміни, адаптуючись до ситуації; більш лояльних клієнтів.

Такий підхід розкриває лідерський потенціал менеджерів та співробітників, що забезпечує адекватне та швидке реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища компанії. Як наслідок, співробітники більше не розглядають бюджет як перепону для розвитку бізнесу, як зазвичай це відбувається. Насправді це багато в чому і про те, як будувати бізнес на довірі до людей [3].

Підсумовуючи, зазначимо, що часто-густо сучасні компанії в практичній діяльності використовують змішані підходи щодо управлінських концепцій. Зокрема більш гнучке бюджетування, при якому планування носить ковзний характер, тобто переглядається часу від часу. Або реалізація принципів управління «Beyond Budgeting» за допомогою системи «Balanced Scorecard» тощо.

Список використаних джерел

1. Колисник М. Управление в эпоху турбулентности: новые тренды и тенденции. *Генеральный директор*. 2015. URL: <http://director.com.ua/uvpravlennie/uvpravlennie-v-epokhu-turbulentnosti-novyie-trendy-i-tendentsii> (дата звернення 11.03.2021).
2. Недавний И.О. Beyond Budgeting как метод повышения эффективности управления. *Финансово-экономический анализ деятельности компании*. 2017. URL: https://www.cfin.ru/management/controlling/beyond_budgeting.shtml (дата звернення 13.03.2021).
3. Сивова И. Гибкий подход к бюджетированию: метод Beyond Budgeting. *Экономика и жизнь*. 2020. № 3. URL: <https://www.eg-online.ru/article/414007/> (дата звернення 15.03.2021).
4. Рябыкин М.А., Оловянишников А.Г. Совершенствование управления современным предприятием на основе концепции «За рамками бюджетов». *Вестник Томского государственного университета. Серия «Экономика»*. 2012. № 2 (18). С. 69-76. URL: <http://journals.tsu.ru/uploads/import/893/files/18-069.pdf> (дата звернення 14.03.2021).
5. Хоуп Дж., Фрейзер Р. Бюджетирование каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Пер. с англ.; под ред. Р.В. Кашеева. Москва: ООО «Вершина», 2005. 256 с. URL: <https://altairbook.com/category/12368-finansovyy-analiz-ocenka-uchet-i-planirovani/page-61.html>.
6. Beyond Budgeting как метод повышения эффективности управления. *Б24 – Інформаційний Бізнес Портал*. оф. веб.-сайт. (дата розміщення 05.07.2020) URL: <https://www.buh24.com.ua/beyond-budgeting-kak-metod-povysheniya-effektivnosti-upravleniya/> (дата звернення 10.03.2021).
7. The 12 Beyond Budgeting Principles. The Official website «Beyond Budgeting Institute». URL: <https://bbri.org/the-beyond-budgeting-principles/12-beyond-budgeting-principles-explained-members-core-team/> (дата звернення 26.02.2021).