контроль снизу...

новейшие западные тенденции в области планирования и бюджетирования

Как показали современные западные исследования, проведение реформ в области бюджетирования является приоритетным направлением менеджмента. Другая зарубежная статистика говорит о том, что 80% компаний [2] своими процессами планирования и бюджетирования не удовлетворены. Многие хотят изменить существующее положение и переходят на управление за рамками бюджетов.

Алейник С.В.
аспирантка экономического факультета кафедры теории кредита и финансового менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, главный бухгалтер ООО «Восход»

Традиционные методы бюджетирования требуют много времени и больших затрат. Они также не соответствуют сегодняшнему уровню конкуренции и не могут быстро адаптироваться к постоянно изменяющейся внешней среде.

Что же говорится в западной литературе о том, как изменить существующее положение? В 2001 году британской Крэнфилдской школе менеджмента были выделены средства, чтобы найти лучшие примеры осуществления процессов планирования и бюджетирования. Команда крэнфилдских исследователей изучила более 100 литературных источников в этой области. Это позволило выявить несколько слабых сторон применения процессов планирования и бюджетирования:

1. Бюджетирование зачастую не отвечает условиям быстро изменяющейся внешней среды. Это происходит из-за того, что различные виды бюджетов сложно скоординировать и часто они противоречат друг другу;
2. Бюджеты затратны, что не всегда обосновано. Их составление отнимает в среднем 20% времени управленческих кадров [1]. Помимо

этого, бюджеты не всегда основываются на достоверных оценках;
3. Иногда бюджеты не соответствуют организационной структуре фирмы. Это объясняется тем, что они усиливают управление и контроль сверху, т.к. принимаются на уровне высшего менеджмента и доводятся до руководителей подразделений.

Команда крэнфилдских исследователей пришла к следующим выводам. Во-первых, бюджеты должны соответствовать стратегии организации, существующим в ней процессам управления. Во-вторых, они должны вовлекать процессы, ориентированные на создание стоимости, т.е. концентрироваться на выявлении факторов, влияющих на ее прирост, учитывать связи между ними. По мнению крэнфилдских исследователей, мало в каких организациях бюджетирование соответствует этим условиям.

Затем команда крэнфилдских исследователей провела интервью в 15 ведущих компаниях, которые часто упоминаются в литературе как «лидеры» в области планирования и бюджетирования [2, p. 23]. Самыми интересными были те, которые просто отказались от системы бюджетирования и стали осуществлять управление за рамками бюджетов. Возможно, случайно, большинство из них являлись компаниями из скандинавских стран, в том числе «Borealis» и «Skandia».

Расположенная в Дании компания «Borealis» – четвертый в мире производитель пластмассы – составила свой последний бюджет в 1995 г. Вместо бюджетирования она использует непрерывный процесс прогнозирования для оценки будущих возможностей и сбалансированных показателей, давая возможность исполнителям приспосабливаться к изменяющейся внешней среде.

«Skandia» – организация, насчитывающая более 7000 сотрудников, занимается

традиционные методы бюджетирования не соответствуют сегодняшнему уровню конкуренции и не могут быстро адаптироваться к изменяющейся внешней среде

финансовыми операциями и ищет пути для перенесения частиответственностина своидействующие подразделения. Она практически не использует бюджетирования на уровне подразделений. Процесс бюджетирования предполагает лишь наличие ключевых бюджетных значений. И на этом все.

Это далеко не все компании, которые осуществляют управление за рамками бюджетов. Так поступила и компания «Volvo» в 1994 г., предпочитая планирование на основе прогноза и ежемесячные отчеты при управлении [2, p. 25]. Такие исследователи как Джереми Хоуп и Робин Фрейзер [3], организовавшие круглый стол по стилю управления за рамками бюджетов, выделяют еще ряд скандинавских компаний подобного рода.

Однако исследуемый феномен возник не только в скандинавских странах. Такие компании, как «Shell», «BP», «AstraZeneca» и «Ford Motor Company» начинают отказываться от традиционного бюджетирования.

Исследования помогли выделить несколько стандартных принципов для полного реинжиниринга процессов планирования и бюджетирования – принципы «5+1» [2, p. 27]:

1. Ведущие компании строят более достоверные и менее затратные прогнозы, упрощая процесс принятия бюджетов, внедряя при этом прогнозные оценки;
2. Ведущие компании сокращают затраты на финансовое планирование и заносят информацию о доходах и расходах в базу данных. При этом они основываются на внутриорганизационных критериях;

ведущие компании больше обращают внимание не на ежемесячные финансовые цели, а на стратегически ориентированные сводные показатели

3. Ведущие компании больше обращают внимание не на ежемесячные финансовые цели, а на стратегически ориентированные сводные показатели;
4. Ведущие компании считают, что многое определяется внешней средой. Следовательно, их цели

складываются не из внутреннего текущего управления, а из внешнего окружения;

5. Ведущие компании основываются не столько на прошлых, сколько на будущих результатах при принятии решений. Это достигается за счет прогнозирования и анализа возможных сценариев развития ситуации.

суть модели управления за рамками бюджетов состоит в том, что организации должны сменить ориентацию с контроля сверху на контроль снизу

Следует отметить, что теперь на Западе считается целесообразным соблюдать следующие условия при осуществлении процесса бюджетирования [2, p. 29]:

– контроль осуществлялся по подразделениям, которые, в свою очередь, отчитывались перед головным офисом, чтобы он использовал эту информацию для прогнозирования результата в конце периода;

– компании, ориентированные на будущее, просят менеджеров доложить, каких показателей они собираются достичь. Но здесь очень важен уровень честности и доверия, т.е. корпоративная культура. Если этот уровень не соответствующий, то и принципы не работают.

Таким образом, суть модели управления за рамками бюджетов состоит в том, что организации должны сменить ориентацию с контроля сверху на контроль снизу, так как, оказывается, что это лучший способ соответствовать условиям изменяющегося мира в эпоху информации. С помощью непрерывного процесса прогнозирования и регулярных, своевременных информационных потоков, компании могут быстро отвечать быстро изменяющейся внешней среде. Поскольку самоуправляемые подразделения больше всего ориентируются на потребителя и на рынок, они имеют достаточно свободы, чтобы, во что бы то ни стало, угодить потребителям.

Следует сказать, что многие западные компании, которые явились предметом исследова-

ния, все еще не уверены, стоит ли полностью отказаться от бюджетирования. Но существует тенденция сделать систему бюджетирования более мягкой, т.е. вариабельной, гибкой. Это предполагает составление лишь необходимых бюджетов и ориентацию на ключевые показатели, в то время как для остальных бюджетов будет допустим определенный «коридор» отклонений.

Литература

1. Blumentritt T. Integrating strategic management and budgeting. // Journal of business strategy. – 2006 – Vol. 27., №6.
2. Neely A., Bourne M., Adams C. Better budgeting or beyond budgeting? // Measuring business excellence. – 2005. – Vol. 9., №2.
3. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюд-жетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. – М. : Вершина, 2005.

pn

Aleinik, S.V.
postgraduate student, Department of Credit Theory and Financial Management, Faculty of Economics, St Petersburg State University;
chief accountant, OOO Voskhod

Latest Western Trends in Planning and Budgeting

The aim of this paper is to identify modern trends in Western economic thought in the area of budgeting. A review has been conducted of literature sources, to reveal several weaknesses in the application of planning and budgeting processes at Western companies. There are outlined modern principles for re-engineering the processes of planning and budgeting, the principles of 5+1, as well as the conditions that must be met when implementing the budgeting process.
The author reviews the widespread Western concept of management beyond the limits of budgets as an alternative to conventional budgeting. She draws the conclusions about the latest Western trends in the area of budgeting and about whether Western companies will switch to off-budget management.