

УДК 336.02
DOI 10.17513/fr.43629

ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В УСЛОВИЯХ ЭВОЛЮЦИИ СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА ДО УРОВНЯ САМОУПРАВЛЯЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Румянцева А.Ю., Ногин А.Л.

*Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,
Санкт-Петербург, e-mail: post_graduate@mail.ru*

Целью исследования является совершенствование методических положений системы финансового контроля в компаниях России в условиях изменения концепций эффективного менеджмента и перехода современных организаций на модель самоуправления. Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие задачи: раскрыто содержание финансового контроля во взаимосвязи с эволюцией концепций эффективного управления, определены этапы развития финансового контроля в увязке с изменениями модели менеджмента, проведен анализ современных вызовов, стоящих перед системой финансового контроля в условиях перехода на самоуправление, разработаны общие принципы и модель финансового контроля, подходящие для самоуправляемых компаний в России. Исследование основано на диалектическом системном подходе, проведении логического анализа, сравнении, применении общенаучных методов. На основе решения поставленных задач в статье разработаны общие принципы и модель «управляемого финансового самоконтроля», подходящие для самоуправляемых компаний в России. Современный менеджер, работающий в направлении мониторинга и финансового контроля, не может мыслить и действовать так же, как это было сто лет назад, поэтому важно понимать, какие особенности на современном этапе присущи эффективной школе управления и что это значит для системы контроля. В условиях развития самоуправляемых компаний необходимо понимать, какие инструменты бюджетирования использовать, отказываться ли полностью от бюджетирования в рамках подхода Beyond budgeting или использовать более продвинутую комбинированную модель «управляемого финансового самоконтроля», предложенную авторами. Очевидно, что это будет способствовать росту конкурентоспособности компаний как на отечественном, так и на международном уровне.

Ключевые слова: финансовый контроль, финансовый контроллинг, самоуправление, модель развития финансового контроля

FINANCIAL CONTROL TRANSFORMATION IN CONDITIONS OF THE MODERN MANAGEMENT CONCEPTS EVOLUTION TO THE LEVEL OF SELF-GOVERNED ORGANIZATIONS

Rumyantseva A.Yu., Nogin A.L.

*¹ St. Petersburg University of Management Technologies and Economics,
St. Petersburg, e-mail: post_graduate@mail.ru*

The purpose of the study is to improve the methodological provisions of the financial control system in Russian companies in the context of changing concepts of effective management and the transition of modern organizations to a self-government model. To achieve this goal, the following tasks were solved in the work: the content of financial control was revealed in connection with the evolution of the concepts of effective management, the stages of development of financial control in connection with changes in the management model were determined, an analysis of modern challenges facing the financial control system in the context of the transition to self-government, general principles and a model of financial control suitable for self-governing companies in Russia have been developed. The research is based on a dialectical systems approach, logical analysis, comparison, and application of general scientific methods. Based on solving the set problems, the article develops general principles and a model of “managed financial self-control”, suitable for self-governing companies in Russia. A modern manager working in the direction of monitoring and financial control cannot think and act in the same way as it was a hundred years ago, so it is important to understand what features are inherent in an effective management school at the present stage and what this means for the control system. In the context of the development of self-managed companies, it is necessary to understand which budgeting tools to use, whether to completely abandon budgeting within the framework of the Beyond budgeting approach or use a more advanced combined model of “managed financial self-control” proposed by the authors. Obviously, this will contribute to the growth of the competitiveness of companies both at the domestic and international levels.

Keywords: financial control, financial controlling, self-government, financial control development model

Финансовый контроль, как важный элемент системы управления компанией, должен развиваться вместе с эволюцией подходов к эффективному управлению. Значимость оперативности принимаемых управленческих решений и их своевременности с позиции реакции на возникающие угрозы,

как одного из ключевых аспектов ведения эффективной хозяйственной деятельности, рассмотрены в [1].

Сегодня существует устойчивый тренд поиска многими компаниями способов «продвинутой» менее иерархичной организации работы в надежде стать более ин-

новационными, гибкими и улучшающими условия для сотрудников. Это так называемые самоуправляемые компании, в которых отсутствуют отношения подчиненности и управления «сверху – вниз», а значит традиционный финансовый контроль, осуществляемый через системы строгого бюджетирования и детального декомпозирования целей компании на уровень каждого конкретного подразделения, перестает работать и даже может вредить организации.

Целью исследования является совершенствование методических положений системы финансового контроля в компаниях России в условиях изменения концепций эффективного менеджмента и перехода современных организаций на модель самоуправления.

Материалы и методы исследования

Исследование основано на применении методов эмпирического и теоретического исследования, а также методов общелогического познания, сравнения, формализации.

Результаты исследования и их обсуждение

Темой «самоуправляемых» компаний, как высшей ступени эволюции подходов к эффективному менеджменту, и развития в них систем контроля занимаются эксперты в разных странах. В XXI веке исследование вопросов самоуправления неуклонно растет, в частности появились теории бирюзовой организации, социократии 3.0, холакратии [2].

Самоуправляемые команды стали приобретать популярность на Западе в 1970-х и 1980-х годах [3]. Поэтому на данный момент эта тема более проработана за рубежом, в то время как российские эксперты к ней только подступают. Michael Y. Lee и Amy C. Edmondson исследовали предпосылки для появления самоуправляемых организаций в современных условиях [4]. Фредерик Лалу в своей книге «Открывая организации будущего» раскрывает теорию эволюции и построения организаций будущего, которые он называет «бирюзовыми организациями», адресуясь к «спиральной динамике» К. Грейва [5]. Спиральная динамика – это модель эволюционного развития людей, организаций и общества, где каждому этапу такого развития присвоен цвет и обязательные атрибуты. Например, красный этап – это власть силы, зеленый – это межличностные связи, бирюзовый – это глобальное видение, гармония, человек как часть большого, духовного целого.

Акмаева Р.И., Лунев А.П. и Минеева О.К. предложили систематизацию школ управ-

ления: от концепции разделения труда А. Смита до высшей степени самоуправления и самоорганизации персонала – теории работы без начальников авторства Г. Хэме-ла и К. Рафера [3]. О. Schmitz, А. Michniuk, Т. Neupel постарались систематизировать проблематику развития бюджетов как основного инструмента финансового контроля в увязке с развитием современных концепций менеджмента [6]. J. Норе и R. Fraser предложили концепцию отказа от бюджетов Beyond Budgeting, считая бюджет основой для конфликтов внутри организации и дисфункционального поведения сотрудников [7]. F. Wirmsperger и K. Möller, продолжая идеи J. Норе и R. Fraser, предложили для «самоуправляемых организаций» концепцию «управляемого самоконтроля», которую, на наш взгляд, целесообразно развить [8].

Ниже более подробно рассмотрим контекст данного вопроса, в т.ч. взаимосвязь эволюции подходов к управлению и финансового контроля, а также оптимальный формат организации финансового контроля в самоуправляемых компаниях. Каждая концепция управления живет в пределах нескольких десятилетий (до 80 лет), т.к. новые поколения начинают думать по-другому, учась на ошибках предков и разрабатывая собственные более продвинутые подходы. Управленческая иерархия (отношения «сверху – вниз»), сложившаяся в организациях в конце XIX – начале XX века, оказалась достаточно устойчивой к изменениям. Нормы, мировоззрение и культурные предпосылки, которые пронизывают жизнь современной компании, в совокупности укрепляют веру в управленческую власть как основной механизм обеспечения эффективности. В рамках классической системы взглядов официальные права и полномочия руководителей на выдачу поручений своим подчиненным и оценку выполняемой ими работы сопряжены с достижением целей работы компании. Широта применения подобного подхода основана на убеждении, что качество координации задач компании находится под влиянием управленческой иерархии как основы разъяснения ролей и обязанностей.

За последние десятилетия ограничения управленческой иерархии становились все более очевидными: управленческая иерархия функционирует более эффективно в стабильных условиях, но сталкивается с серьезными проблемами в условиях быстрых изменений. Аналогичным образом исследователи предполагают, что управленческая иерархия обеспечивает надежное выполнение известных задач, но препятствует решению сложных нестандартных задач. Исследователи изменений управлен-

ческих структур Michael Y. Lee и Amy C. Edmondson выявили три основные тенденции в бизнесе и обществе.

Во-первых, часто отмечаемый темп изменений, вызванный ускорением информационных потоков и внезапным развитием технологий, представляет очевидную угрозу для якобы жесткой и стабильной управленческой иерархии. Когда окружающая среда или потребности клиентов быстро меняются, сотрудникам организации нужно реагировать быстрее, чем позволяют управленческий контроль и подотчетные отношения, что приводит к упущенным возможностям и сбоям в работе. Вторая тенденция заключается в том, что все большее число компаний погружаются в работу в среде «экономики знаний», где основную ценность представляют не материальные блага и производство, а идеи и экспертные знания. Последствиями работы в такой среде становится тот факт, что руководители часто не обладают достаточным опытом, в отличие от знаний на местах. В-третьих, тенденция сотрудников рассматривать работу как место обретения личностного смысла. Вероятно, повышенное внимание к данной тенденции определено приходом на работу миллениалов, ориентиры которых направлены на личную самореализацию и выполнение миссии в рабочей сфере. Многие из представителей современного поколения считают работу более значимой, когда они имеют над ней больший контроль. Этот аспект особенно значим в условиях сложившегося в России кадрового дефицита и провозглашения многими работодателями фокуса на человекоцентричность.

Идеи самоуправляемого коллектива были выдвинуты еще П. Друкером в середине двадцатого столетия, но были отвергнуты экспертным обществом. Сущность идеи заключалась в создании коллегиального органа в компании, в состав которого включались менеджеры и рабочие, и деятельность которого должна быть направлена на решение вопросов социальной жизни компании. В 90-х гг. идея самоуправления (без начальников) нашла успешное воплощение в американской производственной компании Moming Star Company, а также в компаниях Zappos и Volvo. Основная суть самоуправляемых компаний заключается в устранении иерархических отношений подотчетности между управляющими сотрудниками и их подчиненными. В организациях такого типа все сотрудники наделены определенными правами в области принятия решений, которые не могут быть отменены по решению третьих сторон (начальника такого сотрудника) [4]. Модель

самоуправляемой организации включает следующие элементы:

1. Стратегическая цель. В рамках общей стратегической цели компании сотрудники способны сформулировать личную стратегическую цель, на достижение которой и будет направлен их труд.

2. Соглашения между сотрудниками компании. В рамках личной стратегической цели и с учетом особенностей функционирования подразделения сотрудник такого подразделения ежегодно осуществляет подготовку сообщения для коллег из других подразделений, работа которых связана друг с другом. Таким образом, организационный порядок в компании и выстраивание трудовых взаимоотношений складываются самопроизвольным образом.

3. Наличие прямых договоренностей между сотрудниками или подразделениями о порядке взаимодействий между ними. Имея свой личный бюджет, каждое подразделение вольно распоряжаться им по своему усмотрению, однако на практике взаимодействие подразделений приводит к оживленным переговорам, связанным с корректировками графиков, цен, объемов закупок и т.д., и достигнутые договоренности обладают большей практической значимостью, чем полученные решения руководства.

4. Широкие полномочия у сотрудников. При отсутствии централизованного подразделения, отвечающего за снабжение, сотрудники и подразделения самостоятельно осуществляют закупки, а налаженная коммуникация, в части обмена информацией между сотрудниками о контрагентах и условиях, обеспечивает возможности для получения более выгодных условий поставки.

5. Самоуправление в области кадровых решений. Учитывая отсутствие получения полномочий «по назначению», сотрудник имеет право на самостоятельный поиск помощников, или даже замену, при смещении фокусов в его работе и необходимости передачи выполняемых ранее функций другому.

6. Отсутствие рамок. Работа сотрудников и выполняемые ими функции сопряжены с наличием у них реального профессионального опыта. Именно опыт, а не должностные инструкции определяют функционал того или иного члена коллектива.

7. Открытость предложениям сотрудников. Возникающие у членов коллектива идеи могут быть озвучены и приняты к реализации, что создает условия для генерации спонтанных инноваций.

8. Отсутствие борьбы за карьерный рост. Несмотря на наличие конкуренции между сотрудниками, она направлена не на борьбу за более высокопоставленные позиции,

а за вклад в достижение стратегических целей компании. Для продвижения в этой области сотрудникам требуется самосовершенствоваться, осваивать новые навыки работы.

9. Свобода и ответственность. В основе бизнес-модели самоуправляемых компаний

лежит свобода. При осуществлении деятельности в таких условиях сотрудникам больше нравится то, что они делают (ведь содержание их работы во многом зависит от них самих), что повышает как их самооценку, так и результаты их деятельности.

Эволюция финансового контроля
в зависимости от концепций эффективного менеджмента

Концепции управления	Подход к бюджетированию	Финансовый контроль
Классическая школа управления (Ф. Тейлор, А. Файоль)	Бюджет – главный элемент финансового контроля (в составе контрольной функций управления)	Финансовый контроль жесткий и централизованный. Отклонение от заданных параметров бюджета – сигнал к принятию управляющих воздействий
Бюрократическая концепция (М. Вебер)	Бюджет – инструмент подотчетности, с помощью которого вышестоящие уровни менеджмента ставят задачи нижестоящим	Финансовый контроль максимально обезличенный и формальный. В ходе его осуществления должна поддерживаться социальная дистанция
Школа поведенческих наук (Д. Мак Грегор) Школа человеческих отношений (Э. Мэйо) Концепция универсального лучшего пути управления любой организацией – теория Z (У. Оучи)	Бюджет – это порождение теории X, которое, в свою очередь, может нанести вред современным организациям, основанным на знаниях. Теоретическая школа Y – это первая отправная точка для ослабления роли бюджета как инструмента директивного управления, начало передачи полномочий на места	Финансовый контроль становится менее формальным, меньше четких и ясных правил, как в японской традиции менеджмента, однако инструменты осуществления контроля строго определены
Процессный подход	Бюджет – это не только финансовые цели, но и клиентские метрики, т.к. удовлетворенность клиента становится главной целью	Финансовый контроль фокусируется на выделенных бизнес-процессах, имеющих «вход» (например, заказ клиента) и «выход» (подтверждение от клиента, что заказ ему доставлен). KPI (ключевые показатели эффективности) бизнес-процесса – это не только затраченное время, но и оценка, которую выставляет клиент
Сбалансированная система показателей (Р. Каплан и Д. Нортон)	Бюджет рассматривается как инструмент преодоления командно-контрольного стиля управления и интеграции всей организации в стратегическое мышление. Вместо инструмента иерархически ориентированной системы командования и контроля, которая не считается эффективной	Финансовый контроль фокусируется на четырех стратегических перспективах: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие
Высшая степень самоуправления и самоорганизации персонала (Г. Хэмел, К. Рафер, Ф. Лалу)	Отказ от бюджетов (подход Beyond Budgeting), предложенный Хоупом и Фрейзером, представляет собой альтернативный подход к управлению, который бросает вызов традиционному использованию бюджетов в организациях. Он выступает за отмену бюджета и предлагает принять гибкое управление процессами с периодическим пересмотром целей	Финансовый контроль смещается в плоскость стратегических целей (стратегический контроль)
	Динамичное бюджетирование через подготовку скользящих прогнозов с фокусом на управление постоянными затратами в рамках корпоративных функций	

Примечание: составлено авторами.

Для широкого внедрения вышеуказанной системы управления, особенно в условиях российского менталитета, характеризуемого «стабильностью», руководству компаний потребуется весьма обстоятельно подготовиться к изменениям, включая подходы к организации труда и финансовому контролю. Эволюция финансового контроля в современных самоуправляемых организациях в первую очередь будет касаться изменения роли и подходов к подготовке бюджетов, так как именно бюджет является основным элементом финансового контроля.

В таблице систематизирована эволюцию подходов к бюджетированию и финансовому контролю в зависимости от развития концепций эффективного менеджмента.

Рассмотрим подходы к бюджетированию и финансовому контролю, оптимальные для самоуправляемых организаций. Начнем с подхода, который называется *Beyond Budgeting*. Это, по сути, отказ от бюджетирования в его классическом понимании. Это больше, чем просто еще один метод подготовки годового бюджета, а скорее новый подход к управлению результативностью бизнеса, при котором традиционный годовой бюджет перестает быть главным инструментом финансового контроля в компании [9].

Целью этого подхода является не полная отмена бюджетов, а построение человеческой и гибкой организации, которая способна постоянно превосходить своих конкурентов. В этом контексте отмена бюджетов в смысле контрактов с фиксированными показателями является всего лишь средством достижения стратегической цели. Сторонники *Beyond Budgeting* критикуют контракты с фиксированными показателями, поскольку они порождают ошибки поведения и разрушают доверие в организации. Но доверие необходимо для расширения возможностей и мотивации работников интеллектуального труда. Таким образом, фиксированные перфоманс-контракты можно рассматривать как барьер для устойчивого управления и высокой производительности.

При *Beyond Budgeting* для компании задаются главные стратегические цели, которые носят долгосрочный амбициозный характер. Показатели верхнего уровня, такие как выручка, EBIT и ряд других, являются хорошим примером ключевых индикаторов оценки эффективности, особенно в условиях сравнения их с бенчмарками и дополнением различными нефинансовыми показателями. Управление факторами развития бизнеса, а также концепции управления бизнесом на основе стоимостных показателей подробно рассмотрены в [10]. Относительные цели по достижению определен-

ных значений коэффициентов, как правило, имеют большую значимость, чем достижение абсолютных показателей. На уровне подразделений, как правило, идет самостоятельная постановка целей по достижению показателей, а уровень детализации бюджета в таких условиях значительно ниже обычного. Период планирования должен определяться потребностями и обязательствами: при необходимости он должен становиться короче (например, при росте неопределенности) или длиннее (например, если того требует сложность решаемых задач). Планирование «до конца декабря» становится скорее исключением, чем нормой [11].

Выделяют три категории относительных целей: 1) внешние эталоны – лучшие результаты рынка и конкурентов; 2) внутренние эталоны – коллеги, подразделения, филиалы, проекты; 3) амбициозные повышенные целевые задания в сравнении с собственной результативностью в предыдущих периодах. Переход к относительным целям означает конец сравнения «план – факт». В соответствии с моделью *Beyond Budgeting* финансовый контроль реализуется не финансовыми контроллерами, а сотрудниками самостоятельно, задача центрального контроллинга – контроль за несколькими индикаторами эффективности подразделений [12].

Некоторые эксперты утверждают, что *Beyond Budgeting* не подходит для сложных организаций, поскольку его внимание сосредоточено на простоте, что может затруднить охват всех процедур и многочисленных деталей, являющихся частью сложных, крупных организаций. Однако практика показывает, что компании, в которых внедрен такой подход, в основном являются представителями крупного бизнеса [6]. «Управляемый финансовый самоконтроль» – на взгляд авторов, является более совершенным инструментом, чем *Beyond Budgeting*. За основу предлагается взять концепцию, предложенную F. Wirmsperger и K. Möller.

Подход управляемого финансового самоконтроля фокусируется на устанавливаемых «сверху – вниз» долгосрочных стратегических целях и нескольких относительных финансовых показателях (называемых целями *North Star*), которыми руководствуется компания и ее деятельность. Они служат гораздо лучшим ориентиром и критерием эффективности, чем краткосрочные, детализированные бюджеты, которые со временем становятся все более устаревшими. По мнению авторов, бюджетирование целесообразно сохранять для постоянных расходов в разрезе подразделений (без излишней детализации), а для крупных расходов

(выше определенного лимита) следует вводить обязательное согласование с первыми лицами компании. Для мотивации команды бонусы должны выплачиваться в зависимости от достижения стратегических, а не индивидуальных целей. Вместо того чтобы планировать, координировать и корректировать мероприятия раз в год, корректировка мер должна быть более гибкой и должна быть организована в рамках небюрократичного, плавного процесса. Значительно более сложные, основанные на знаниях задачи сегодняшнего дня требуют гораздо большего внимания к внутренней мотивации и командной работе – следовательно, необходимо уделять больше внимания целеустремленности и вовлеченности.

Ключ к внедрению гораздо более самоконтролируемого способа управления производительностью без необходимости внесения радикальных организационных изменений заключается в том, чтобы найти золотую середину между очень жесткой системой управления персоналом и очень свободной системой полной самоорганизации и самоконтроля. Такая альтернативная система может быть названа «системой управляемого самоконтроля». Ключевой характеристикой управляемого самоконтроля является то, что организация по-прежнему управляется сверху вниз с помощью стратегических целей и стратегических инициатив, как в модели Command&Control (CC).

Но то, как эти цели и инициативы формулируются и воплощаются в жизнь во всей организации, гарантирует, что они функционируют в качестве руководящих принципов и остаются на высоком, широком уровне, что позволяет осуществлять самоконтроль и саморегулирование на более низких уровнях организационной структуры. Основными элементами управляемого финансового самоконтроля являются:

1. Руководство по финансовым показателям North Star. В динамичной среде подробные годовые бюджетные показатели могут создать ложное ощущение безопасности и стать неверным критерием эффективности. Эффективнее и значимее иметь соответствующие стратегические цели для ряда ключевых факторов эффективности бизнес-модели компании. Рост, прибыльность и эффективность использования капитала – это три общепринятые цели.

2. Установление финансовых целей North Star не подкрепляется планированием конкретных действий по их достижению. В сегодняшней сложной и динамичной среде путь к желаемому результату часто бывает слишком сложным, чтобы его можно было заранее спланировать во всех деталях.

Это скорее результат итеративного процесса проб и ошибок.

3. Мотивация команды на достижение прогресса в приближении к целям North Star. Организации по управлению персоналом в значительной степени полагаются на переменные элементы вознаграждения (бонусы), привязанные к индивидуальным целям. Как отмечалось ранее, исследования и эксперты в области разработки стимулов предполагают, что в современных условиях, когда выполнение задач становится более сложным, деньги не должны использоваться в качестве вознаграждения за достижение индивидуальных целей, а скорее в качестве (важной) формы благодарности за участие в успехе всей команды. Это может быть сделано очень эффективно, если отделить расчет бонусов от отдельных целевых показателей и вместо этого привязать его к прогрессу организации (или бизнес-подразделения) в достижении долгосрочных целей North Star, т.е. привязать индивидуальные бонусы к развитию стратегического разрыва организации или подразделения.

4. Скользящие прогнозы на краткосрочный горизонт. Как правило, скользящие прогнозы готовятся ежеквартально, что обеспечивает скоординированный и гибкий процесс распределения ресурсов. Скользящий прогноз не является основой будущих целевых показателей, поэтому тактические соображения не влияют на него. Целевая установка включена в целевую систему North Star. В этом случае скользящий прогноз является инструментом для управления затратами в рамках корпоративных функций. В принципе, это похоже на составление бюджета, но с тем преимуществом, что решения о распределении ресурсов могут приниматься регулярно в течение года, а не на ежегодной основе. Организации, которым требуется официальный бюджет для других заинтересованных сторон, могут легко использовать скользящий прогноз в качестве официального бюджета [8].

5. По крупным расходам целесообразно установить лимит, выше которого решение тратить деньги принимает СЕО, СФО компании или даже акционер, выделяя при этом общие бюджеты на конкретные подразделения, за которые те несут ответственность. Такой подход вполне уживается в самоуправляемых организациях.

Заключение

Развитие системы финансового контроля и его соответствие современным концепциям эффективного менеджмента обладает решающим значением с точки зрения обеспечения высокой результативности дея-

тельности компаний. Если раньше лучшим способом достижения целей считался подход Command&Control, то в современных условиях он не только может не работать, но может даже оказывать вред организациям, основанным на принципах самоуправления, личного лидерства каждого сотрудника, свободы и экспериментов. Финансовый контроль прошел несколько этапов вместе с эволюцией школ эффективного менеджмента, и на данном этапе, когда все больше организаций становятся самоуправляемыми не только в мире, но и в России, особенно важно адаптировать систему финансового мониторинга и контроля под новую реальность. В статье раскрыто содержание финансового контроля, его сущность, в том числе с точки зрения увязки с этапами эволюции концепций эффективного менеджмента, раскрыто содержание этапов развития финансового контроля, проведен анализ современных проблем и вызовов, стоящих перед системой финансового контроля в самоуправляемых организациях, и на этой основе разработаны общие принципы и модель «управляемого финансового самоконтроля», подходящие для самоуправляемых компаний в России. Эффективным примером такой адаптации может стать внедрение модели «управляемого финансового самоконтроля», который представляет собой комбинацию идей Beyond budgeting и минимального числа элементов Command&Control. Такой подход будет оказывать благоприятное влияние на уровень комфорта и эффективности как менеджмента, так и акционеров российских компаний.

Список литературы

1. Румянцева А. Ю. Ногин А.Л. Финансовый контроль: эволюция понятия и современные вызовы // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 2. С. 217-227. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-2-217-227
2. Алиев О.М. Концепции и проблемы внедрения самоуправляемых организаций // Управленческий учет. 2022. № 5-2. С. 321-332. DOI: 10.25806/uu5-22022321-332.
3. Акмаева Р.И., Лунев А.П., Минева О.К. Развитие менеджмента от традиционной системы управления к самообучающимся и самоуправляемым организациям // Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2015. № 2 (43). С. 223-230.
4. Lee M.Y., Edmondson A.C. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing // Research in organizational behavior. 2017. Т. 37. P. 35-58. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.002.
5. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. 432 с.
6. Schmitz S.O., Michniuk A., Heupel T. Beyond Budgeting – A Fair Alternative for Management Control? – Examining the Relationships between Beyond Budgeting and Organizational Justice Perceptions // Studies in Business and Economics. 2019. Т. 14, № 2. P. 160-180. DOI: 10.2478/sbe-2019-0032
7. Hope J., Fraser R. Beyond Budgeting questions and answers // CAM-I, BBRT, Dorset. 2001. С. 1-28. URL: <http://www.management.free.fr/sauv/Mem202/bbrt/Beyondbudgeting3%20Questions%20&%20answers.pdf> (дата обращения: 05.03.2024).
8. Wirmsperger F., Möller K. The Guided Self-Control Management Model // Strategic Finance. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sfmagazine.com/articles/2021/october/the-guided-self-control-management-model> (дата обращения: 01.03.2024).
9. Аветисян А. С., Нурмаганбетов К.Г. Beyond Budgeting – принципы безбюджетного управления // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 2. С. 130-138.
10. Безгачева О.Л., Пелюшкевич М.Л., Румянцева А.Ю., Смирнов И.Ф., Зефилов В.И., Лисица М.И., Черток Л.Е., Зайцева О.А., Кунин В.А., Котелкин С.В. Особенности управления финансами на развивающихся рынках: монография. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. 162 с.
11. Stange S., Bogsnes B., Sheth H. Going Beyond Budgeting // Boston Consulting Group. 2021. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/the-future-is-beyond-budgeting> (дата обращения: 20.05.2024).
12. Васенев К.П. Интеграция системы управления предприятием с применением концепции «отказ от бюджетирования» (Beyond Budgeting) // Контроллинг. 2017. № 63. С. 12-25.