

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА С ПОМОЩЬЮ МЕТОДА BEYOND BUDGETING**Жаслан Рымбекович АБДИЛЬМАНОВ**

магистр экономики и бизнеса, Институт Экономики и Менеджмента,
Кокшетау, Республика Казахстан
zhaslan.abdilmanov@yandex.kz
ORCID: отсутствует
SPIN-код: отсутствует

История статьи:

Рег. № 125/2023
Получена 10.04.2023
Получена
в доработанном виде
24.04.2023
Одобрена 11.05.2023
Доступна онлайн
31.07.2023

Специальность: 5.2.4

УДК 338.12
JEL: D21

Ключевые слова:

бюджетирование,
Beyond Budgeting,
безбюджетное
управление, зарубежный
опыт, традиционное
бюджетирование

Аннотация

Предмет. Ключевые особенности и преимущества использования Beyond Budgeting — концепции управления организацией, которая предполагает отказ от традиционного бюджетирования в пользу более гибких методов управления.

Цели. Указать принципы реализации Beyond Budgeting на предприятии.

Методология. Использованы общенаучные методы познания.

Результат. Предложен трехэтапный подход перехода к Beyond Budgeting. На первом этапе необходимо определить аргументы в пользу отказа от традиционного бюджетирования и использования Beyond Budgeting, на втором этапе — разделить цели бюджета, на третьем этапе — улучшить каждый процесс.

Выводы. Использование предложенного подхода, а также обозначенных в статье принципов Beyond Budgeting в практике деятельности современных предприятий обеспечит гибкую и адаптивную структуру, которая позволяет быстро реагировать на изменения внешней среды, а также оптимизированные процессы, которые обеспечивают максимальную эффективность и результативность деятельности.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2023

Для цитирования: Абдильманов Ж.Р. Как повысить эффективность бизнеса с помощью метода Beyond Budgeting // Финансы и кредит. — 2023. — Т. 29, № 7. — С. 1615 — 1629.
<https://doi.org/10.24891/fc.29.7.1615>

Введение

Большинство специалистов по финансам могут согласиться с тем, что бюджетный сезон не является их любимым временем года, и, хотя существуют альтернативы, большинство компаний по-прежнему используют традиционные бюджеты для планирования и управления операционной моделью. Это своего рода парадокс, потому что, когда кому-либо не нравится что-то делать, они не делают этого или, когда продукция компании не пользуется спросом, обычно со временем ее место занимают лучшие альтернативы. Тем не менее с бюджетированием этого до сих пор не произошло. Финансовые менеджеры тратят слишком много времени, а результат их работы может лишь показать финансовое положение либо как рентгеновский

снимок на определенную дату, либо как факт действительности, к которому привели последние события, при этом предвидеть и управлять ситуацией невозможно. Одновременно бюджеты сегодня теряют свою важность в течение короткого времени, отдаляясь от реальности, что ставит под вопрос сам смысл их существования.

В таких условиях существует насущная потребность в изменении концепции бюджетирования. В последние десятилетия такое решение было найдено в концепции безбюджетного управления, такой как *Beyond Budgeting*. Этот подход дает впечатляющие результаты в растущем числе глобальных компаний, включая *Handelsbanken*, *Bayer Pharmaceuticals*, *Volvo*, *Equinor* и *Roche Pharmaceuticals*. Более того, исследование BCG, проведенное в декабре 2020 г., подтвердило, что *Beyond Budgeting* имеет значительные преимущества: 59% из 174 опрошенных финансовых руководителей сообщили об увеличении продаж, 56% сократили значительные расходы в процессе составления бюджета, а 41% высвободили ранее сдерживаемые финансовые ресурсы. В то же время респонденты сообщили о важных улучшениях организационной эффективности, в том числе о принятии более эффективных бизнес-решений (52%), более эффективном управлении производительностью (51%) и повышении гибкости в перераспределении ресурсов (45%)¹.

Изложенное подтверждает важность и актуальность исследования вопросов использования *Beyond Budgeting* в практике современных предприятий.

Цель статьи — охарактеризовать и раскрыть принципы и особенности метода *Beyond Budgeting*, а также предложить рекомендации по его практической реализации на предприятии.

Материалы и методы

Основным методом исследования в рамках данной статьи выступает концептуальный анализ, который предполагает изучение концепции с учетом особенностей ее развития и текущей ситуации. Кроме того, в процессе исследования были использованы индуктивный и дедуктивный методы. При индуктивном подходе исследование берет открытия из реальности для описания метода *Beyond Budgeting*, а при дедуктивном подходе знания расширяются с помощью существующих теорий.

Основными материалами исследования выступили публикации российских и зарубежных авторов, посвященные исследованию вопросов бюджетирования в целом и *Beyond Budgeting* в частности.

Результаты

Бюджетирование всегда присутствовало в истории развития предпринимательства. Владельцам бизнеса, менеджерам, контролерам нужны бюджеты, чтобы

¹ *Stange S., Bogsnes B., Sheth H. Going Beyond Budgeting*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/the-future-is-beyond-budgeting>

контролировать бизнес и принимать решения, основанные на ключевых показателях эффективности. Однако сегодня многие находят проблемы и ограничения в традиционном составлении бюджета.

Так, по мнению Р.Е. Колосова, процесс бюджетирования направлен на достижение трех совершенно несовместимых целей.

Во-первых, составление бюджета устанавливает цели для мотивации и повышения производительности. Эти цели требуют направленных и растягивающих целей.

Во-вторых, составление бюджета дает прогнозы того, что ждет впереди, но прогнозы работают только в том случае, если они реалистичны и непредвзяты. Производство, например, должно знать, каковы ожидаемые объемы продаж, а не какие-то натяжные цели, которых стремятся достичь продажи. Кроме того, временные рамки для полезных прогнозов часто могут быть длиннее или короче одного года, установленного в большинстве бюджетов.

В-третьих, бюджетирование распределяет ресурсы путем установления границ будущих расходов, чтобы руководство могло контролировать расходы и вмешиваться, чтобы сократить их, когда это необходимо. Топ-менеджеры обычно стараются обеспечить выделение ресурсов для наиболее важных возможностей, сохраняя при этом краткосрочную гибкость [1].

С учетом этих противоречивых целей неудивительно, что компаниям часто не удается достичь их с помощью одного и того же инструмента в одно и то же время. Традиционный процесс составления бюджета приводит к длинному списку проблем и ограничений, начиная от значительных затрат и усилий, необходимых для создания бюджета, и заканчивая контрпродуктивными мотивами, нереалистичными целями, увеличением расходов в конце года² [2].

Заменить традиционное бюджетирование более гибкими и адаптивными процессами управления компанией позволяет реализовать использование такого метода, как *Beyond Budgeting* (бюджетирование за рамками бюджета). Характерными чертами этой системы управления являются децентрализация решений, стратегический менеджмент и активное использование инструментария BSC. Следовательно, *Beyond Budgeting* предусматривает тесную интеграцию стратегического и оперативного планирования, а также делегирование ответственности за эффективное использование ресурсов децентрализованным структурным единицам (центрам ответственности) [3].

Beyond Budgeting можно интерпретировать как гибкую систему планирования и контроля [4]. В отличие от других концепций улучшенного, прогрессивного и традиционного бюджетирования, при использовании модели безбюджетной

² *Stange S., Roos A.* Budgeting in an Age of Uncertainty. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/budgeting-in-an-age-of-uncertainty>

деятельности функция координация между отдельными структурными единицами компании осуществляется не через согласование планов, а через взаимное согласование благодаря организации внутреннего рынка [5, 6]. В отличие от традиционного бюджетирования функция координации прогнозных показателей осуществляется не на основе интегрированного планирования, а через самосогласование на внутреннем рынке. Это предполагает формирование системы центров ответственности и трансфертного ценообразования.

В основе Beyond Budgeting лежит 12 принципов — 6 принципов лидерства и 6 принципов управления (*рис. 1*).

Совокупность указанных принципов призвана помочь организациям создать комплексную и последовательную новую модель управления.

С Beyond Budgeting компании по-прежнему устанавливают цели, но они, как правило, являются направленными, относительными и определяются самими бизнес-подразделениями. Уровень детализации также намного ниже, чем у типичного бюджета [7].

Показатели верхнего уровня, в числе которых выручка, EBIT или ROCE, являются эффективными целями, особенно по сравнению с аналогами и дополненными соответствующими нефинансовыми показателями [8]. Соотношения, такие как стоимость единицы продукции, обычно более значимы, чем абсолютные числа. Компания может придать дополнительную мотивацию, определив цели относительно внутренних или внешних ориентиров. Эти цели мотивируют и управляют работой, формулируют четкую цель, амбиции и стратегическое направление.

Цели должны иметь временные горизонты, продиктованные необходимостью и обстоятельствами: более короткие, если существует срочность (например, ситуация оздоровления), и более длительные, если этого требуют цели или сложность (выход на новый рынок либо запуск нового предприятия). Дедлайны конца декабря становятся скорее исключением, чем нормой.

В зарубежной практике уже накоплен большой опыт использования Beyond Budgeting. Список некоторых компаний, которые используют Beyond Budgeting, представлен в *табл. 1*.

Данные примеры являются ценными для других компаний, которые планируют инкорпорироваться помимо составления бюджета.

Так, отказавшись от традиционного составления бюджета, Svenska Handelsbanken превзошел своих конкурентов по многим ключевым показателям, в том числе рентабельности собственного капитала, прибыли на акцию, соотношению затрат и доходов, уровню удовлетворенности клиентов и т.д. Svenska Handelsbanken —

самый экономичный банк в Европе, и он был номинирован как один из лучших интернет-банков в Европе [3].

Помимо Svenska Handelsbanken, крупный датский химический концерн Borealis также улучшил свою систему составления бюджета. Модель организации Beyond Budgeting, используемая в практике Borealis, приведена на *рис. 2*.

На предприятии осуществлено четкое разграничение функций прогнозирования, оценки результатов деятельности и системы стимулирования, которые при классическом бюджетировании интегрированы в единое целое.

Beyond Budgeting помогла Borealis более гибко реагировать на изменения рынка. С тех пор как компания Borealis отказалась от бюджетной модели (5 лет), она удвоила свою акционерную стоимость и сократила расходы на 30% [9].

Некоторые компании идут еще дальше. Handelsbanken, шведский банк с 700 отделениями в разных странах, не ставит целей. Компания стремится обеспечить рентабельность капитала выше, чем в среднем у ее конкурентов, и она достигала этой цели каждый год после начала использования Beyond Budgeting. Производительность филиала измеряется не по целям, а по сравнению с сопоставимыми филиалами, например, по соотношению затрат и доходов. В качестве альтернативы филиал может сам установить цель. Руководителям филиалов доверяют, потому что они лучше всех знают, как добиться успеха по сравнению с коллегами. Во избежание нездоровой внутренней конкуренции не существует индивидуальных премий, а только общая система премирования для всех сотрудников, основанная на результатах банка по сравнению с конкурентами. Это стимулирует сотрудничество и обмен передовым опытом в рамках всего банка.

Таким образом, проанализировав все преимущества, а также опыт внедрения Beyond Budgeting в зарубежных компаниях, мы предлагаем трехэтапный подход к его осуществлению (*рис. 3*).

1. На первом этапе необходимо определить аргументы в пользу отказа от традиционного бюджетирования и использования Beyond Budgeting.
2. На втором этапе надо разделить цели бюджета.
3. На третьем этапе можно улучшить каждый процесс.

Итак, в первую очередь важно сформулировать аргументы в пользу изменения. Использование Beyond Budgeting необходимо начинать с выявления всех проблем, с которыми сталкиваются менеджеры в текущем процессе бюджетирования, с помощью опросов и интервью. Результаты могут удивить исполнительную команду, поскольку болевые точки оказываются не просто раздражающими, а симптомами более серьезных системных проблем.

Руководству стоит сформировать четкое видение того, чего оно хочет достичь и как Beyond Budgeting может решить выявленные проблемы. Это послужит мотивацией для деловых и финансовых команд, занимающихся сложными изменениями, и обеспечит прогресс, чтобы все меры способствовали продвижению в одном направлении.

Следующим шагом является разделение трех целей бюджетирования. Финансовым директорам необходимо установить отдельные процессы и методы для каждого из них — постановка целей, прогнозирование и распределение ресурсов. Чтобы этот путь принес плоды, финансовые руководители должны применять системный подход. Например, снижение детализации целей возможно только при улучшении отчетности. Без прозрачности результатов руководству будет трудно делегировать ответственность. Изменение процессов может потребовать изменений в стиле руководства и продвижения новых ценностей, таких как расширение прав и возможностей, доверие, открытость и прозрачность. Необходима согласованность между словами и действиями, между сообщениями руководства и процессами управления. Проповедь об автономии и расширении прав и возможностей не вызывает доверия, если люди по-прежнему связаны подробным бюджетом.

Таким образом, реализация поэтапного перехода к Beyond Budgeting включает в себя не только изменения в процессе, но и то, как руководство думает о будущем и об управлении людьми. Менеджеры переходят от централизованного планирования и командно-административного принятия решений в стиле политбюро к направленному руководству, делегированию полномочий и доверию. Финансовые директора должны тщательно планировать изменения и путь.

Выводы

Проведенное исследование показало, что основными причинами, по которым некоторые компании переходят к более гибким процессам составления бюджета, являются следующие: традиционное бюджетирование слишком дорого и отнимает много времени; традиционные бюджеты, как правило, превращаются в контракты с фиксированной производительностью, в которых вероятность успеха связана с достижением цели; традиционное бюджетирование изначально составлялось, когда рынки были более стабильными и менее конкурентными.

Beyond Budgeting (бюджетирование за рамками бюджета) — это метод управления, которым предлагается заменить традиционное бюджетирование, он более гибкий и содержит адаптивные процессы управления компанией. Основная идея Beyond Budgeting заключается в том, что статические бюджеты не способны адекватно учитывать переменные и быстро меняющиеся условия внешней среды, а также внутренние изменения в компании. Вместо этого компании используют динамические планирование и прогнозирование, быстрое принятие решений при

возникновении изменений, разделение ответственности между участниками процесса, поощрение сотрудничества и децентрализацию принятия решений.

Резюмируя изложенное, отметим, что основное содержание безбюджетного управления — необходимость выстраивания такой корпоративной культуры, где в фокусе будет не формальное выполнение бюджета и отчетность за него, а достижение поставленных стратегических целей и клиенто-ориентированность. Но вместе с этим безбюджетное управление — это не радикальный отказ от бюджетного подхода, а его качественная перенастройка. При этом передача полномочий распоряжения финансами и принятие решений на местах значительно увеличивает мобильность компании и повышает эффективность деятельности исходя из оперативного учета изменения внешних условий.

Таблица 1**Список компаний, которые используют Beyond Budgeting****Table 1****List of companies using the Beyond Budgeting approach**

Организация	Отрасль	Страна
Ahlsell	Розничная торговля DIY	Швеция
American Express	Финансовые услуги	США
Beth Israel Deaconess Medical Center	Здравоохранение	США
ColoplastA	Медицинские изделия	Германия
Egon Zehnder International	Executive recruitment	Швейцария
W.L. Gore & Associates	Производство различных продуктов	США
Google	Поиск в Интернете	США
Guardian Industries	Производство изделий из стекла	США
Handelsbanken	Универсальный банк	Швеция
HCL Technologies	IT-услуги	Индия
Hilti	Строительные материалы	Лихтенштейн
John Lewis Partnership	Розничная торговля	Великобритания
Leyland Trucks	Производитель грузовых автомобилей	Великобритания
Nucor Steel	Производитель стали	США
Southwest Airlines	Авиакомпания	США
Statoil	Нефть и газ	Норвегия
Sydney Water	Водоканал	Австралия
Telekom Malaysia	Телекоммуникации	Малайзия
Telenor	Телекоммуникации	Норвегия
Toyota	Производство автомобилей	Япония
Whole Foods Market	Розничная торговля натуральными продуктами	США

Источник: [9]*Source:* [9]

Рисунок 1**Принципы Beyond Budgeting****Figure 1****Beyond Budgeting principles**

Принципы лидерства	Принципы управления
• Цель. Привлекайте и вдохновляйте людей смелыми и благородными делами, а не краткосрочными финансовыми целями. • Ценности. Руководствуйтесь общими ценностями и здравым смыслом, а не подробными правилами и положениями. • Прозрачность. Сделать информацию открытой для саморегулирования, инноваций, обучения и контроля; не ограничивайте его. • Организация. Развивайте сильное чувство принадлежности и организуйте вокруг подотчетных команд. Избегайте иерархического контроля и бюрократии. • Автономия. Доверяйте людям свободу действий. Не наказывайте всех, если кто-то злоупотребляет этим доверием. • Клиенты. Свяжите работу каждого с потребностями клиентов. Избегайте конфликтов интересов	• Ритм. Динамически организуйте процессы управления в соответствии с деловыми ритмами и событиями, а не только в течение календарного года. • Цели. Ставьте направленные, амбициозные и относительные цели. Избегайте фиксированных и каскадных целей. • Планы и прогнозы. Сделайте планирование и прогнозирование рациональными и беспристрастными процессами, а не жесткими и политическими упражнениями. • Распределение ресурсов. Воспитывайте экономное мышление и предоставляйте ресурсы по мере необходимости, а не посредством детальных ежегодных бюджетных ассигнований. • Оценка эффективности. Оценивайте производительность целостно и с учетом отзывов коллег для обучения и развития, а не только на основе измерений и не только для вознаграждения. • Награды. Вознаграждайте общий успех за конкуренцию, а не за контракты с фиксированной производительностью

Источник: [10]

Source: [10]

Рисунок 2**Схема безбюджетной модели Beyond Budgeting****Figure 2****A scheme of no-budget model Beyond Budgeting**

Rolling Financial forecasts (скользящий финансовый прогноз) - с ежеквартальной актуализацией; - скользящий прогноз на 5 кварталов.	Годовой прогноз	Balanced Scorecard - нефинансовые цели и оценочные показатели; - связь со стратегией; - финансовые цели, определяемые рынком	Годовой прогноз
Контроллинг постоянных расходов - бенчмаркинг; - расчет результатов и калькуляция затрат; - контроль затрат	Понимание лимита расходов	Инвестиционный контроллинг - репортинг о тенденциях развития и прогноз на 10 кварталов; - децентрализация решений; -- рамочные проекты	Понимание лимита расходов

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3**Предлагаемый подход к составлению бюджета с учетом принципов Beyond Budgeting****Figure 3****The proposed approach to budgeting, taking into account the Beyond Budgeting principle**

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Колосов Р.Е. Безбюджетное управление предприятием // Интернаука. 2021. № 29. С. 32—34.
2. Виноградов Г.А., Дунаев В.Ф. Система бюджетирования как эффективный механизм управления // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2018. № 3. С. 29—34.
3. Merter A.K., Özer G. An alternative for traditional budgeting methods: beyond budgeting. *Muhasebe ve Vergi Uygulamalari Dergisi*, 2020, vol. 13, pp. 453–476. URL: <https://doi.org/10.29067/muvu.580550>
4. Васенев К.П. Интеграция системы управления предприятием с применением концепции «отказ от бюджетирования» (Beyond Budgeting) // Контроллинг. 2017. № 63. С. 12—25.
5. Точилкина А.Э. Традиционное и альтернативное бюджетирование на предприятиях // Оригинальные исследования. 2019. Т. 9. № 7. С. 47—52. URL: https://ores.su/media/filer_public/dc/e6/dce67041-c84a-431f-89b2-247c1c7969d0/6_traditsionnoe_i_alternativ.pdf
6. Точилкина А.Э. Финансовое планирование как инструмент управления финансами предприятия // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2019. № 6. С. 106—110.
7. Heupel T., Schmitz S. Beyond Budgeting – A High-hanging Fruit The Impact of Managers' Mindset on the Advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 2015, vol. 26, pp. 729–736. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00831-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00831-X)
8. Olaf S.S., Agnieszka M., Thomas H. Beyond Budgeting-A Fair Alternative for Management Control? – Examining the Relationships between beyond Budgeting and Organizational Justice Perceptions. *Studies in Business and Economics*, 2019, vol. 14, no. 2, pp. 160–180. URL: <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0032>
9. Radonic M. Beyond budgeting: Gaining competitive advantage through strategic changes in budgeting processes. *Megatrend revija*, 2018, vol. 15, iss. 2, pp. 141–158. URL: <https://doi.org/10.5937/MegRev1802141R>
10. Nguyen D.H., Weigel Ch., Hiebl M.R.W. Beyond Budgeting: Review and Research Agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2018, vol. 14, no. 3, pp. 314–337. URL: <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2017-0028>

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

HOW TO INCREASE BUSINESS EFFICIENCY USING THE BEYOND BUDGETING METHOD

Zhaslan R. ABDIL'MANOV

Institute of Economics and Management,
Kokshetau, Kazakhstan
zhaslan.abdilmanov@yandex.kz
ORCID: not available

Article history:

Article No. 125/2023
Received 10 April 2023
Received in revised form
24 April 2023
Accepted 11 May 2023
Available online
31 July 2023

JEL classification: D21

Keywords: budgeting,
Beyond Budgeting,
budget-free management,
foreign experience,
traditional budgeting

Abstract

Subject. The article investigates the key features and advantages of using the Beyond Budgeting model.

Objectives. The aim is to analyze the practice of using Beyond Budgeting by a number of foreign companies.

Methods. The study draws on general scientific methods of cognition.

Results. The paper offers a three-step approach to transition to Beyond Budgeting method. At the first stage, it is necessary to determine the arguments in favor of abandoning traditional budgeting and using the Beyond Budgeting model, at the second stage – to divide the budget goals, at the third stage – to improve each process.

Conclusions. The use of the proposed approach and principles of Beyond Budgeting in the practice of modern enterprises will provide a flexible and adaptive structure enabling to quickly address changes in the external environment and respond to optimized processes that ensure maximum efficiency and effectiveness of activities.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2023

Please cite this article as: Abdil'manov Zh.R. How to Increase Business Efficiency Using the Beyond Budgeting Method. *Finance and Credit*, 2023, vol. 29, iss. 7, pp. 1615–1629.
<https://doi.org/10.24891/fc.29.7.1615>

References

1. Kolosov R.E. [Budget-free enterprise management]. *Internauka*, 2021, no. 29, pp. 32–34. (In Russ.)
2. Vinogradov G.A., Dunaev V.F. [The budgeting system as an effective management tool]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom = Problems of Economics and Management of Oil And Gas Complex*, 2018, no. 3, pp. 29–34. (In Russ.)
3. Merter A.K., Özer G. An alternative for traditional budgeting methods: Beyond budgeting. *Muhasebe ve Vergi Uygulamalari Dergisi*, 2020, vol. 13, pp. 453–476.
URL: <https://doi.org/10.29067/muvu.580550>

4. Vasenev K.P. [Integration of enterprise management system with application of Beyond Budgeting concept]. *Kontrolling = Controlling*, 2017, no. 63, pp. 12–25. (In Russ.)
5. Tochilkina A.E. [Traditional and alternative budgeting at the enterprises]. *Original'nye issledovaniya = Original Research*, 2019, vol. 9, no. 7, pp. 47–52.
URL: https://ores.su/media/filer_public/dc/e6/dce67041-c84a-431f-89b2-247c1c7969d0/6_traditsionnoe_i_alternativ.pdf (In Russ.)
6. Tochilkina A.E. [Financial planning as a financial management tool of the enterprise]. *Aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki: rossiiskii i zarubezhnyi opyt = Actual Problems and Prospects of Economic Development: Russian and Foreign Experience*, 2019, no. 6, pp. 106–110. (In Russ.)
7. Heupel T., Schmitz S. Beyond Budgeting – A High-hanging Fruit the Impact of Managers' Mindset on the Advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 2015, vol. 26, pp. 729–736.
URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00831-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00831-X)
8. Olaf S.S., Agnieszka M., Thomas H. Beyond Budgeting – A Fair Alternative for Management Control? – Examining the Relationships between beyond Budgeting and Organizational Justice Perceptions. *Studies in Business and Economics*, 2019, vol. 14, no. 2, pp. 160–180. URL: <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0032>
9. Radonic M. Beyond budgeting: Gaining competitive advantage through strategic changes in budgeting processes. *Megatrend revija*, 2018, vol. 15, iss. 2, pp. 141–158.
URL: <https://doi.org/10.5937/MegRev1802141R>
10. Nguyen D.H., Weigel Ch., Hiebl M.R.W. Beyond Budgeting: Review and Research Agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2018, vol. 14, no. 3, pp. 314–337. URL: <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2017-0028>

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.