

5. Синк, Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

References

1. Grishnova O. A. Labor Economics and social and labor relations: a textbook. 4th ed., updated. K.: Znannia, 2009. 390 p.
2. Grishnova O. A., Pasioka S. R., Pasioka A. S. Labour potential of Ukraine: Assessment, efficiency, strategic directions of development: the monograph. for scientific edition of Dr. of economic sciences, professor O. A. Grishnova. Cherkasy: Publishing LLC „MAKLAUT”, 2011. 360 p.
3. Mescon, Michael H.; Albert, Michael; Khedouri, Franklin. Management. Tied edition. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
4. A. Revenko Forgotten productivity. Zerkalo Nedeli, № 10, 2008, p. 7.
5. D. Scott Sink. Productivity Management: Planning, Evaluation, Control, and Improvement. New York: Wiley, 1985. 518 p.

Надійшла 17.04.2015; рецензент: д. е. н. Ведерніков М. Д.

УДК 338

О. О. КИЗЕНКО

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті представлено результати дослідження щодо виявлення впливу та взаємоузгодженості між соціокультурними факторами управління підприємством та ключовими елементами його системи бюджетування. На основі теорії спіральної динаміки автором проаналізовано типологію підприємств в аспекті впливу організаційної культури компанії на прийняття управлінських рішень, що мають бути забезпечені інформацією за допомогою системи бюджетування; визначено особливості формування фінансової структури для різних типів підприємств; виявлено та проаналізовано переваги і недоліки виділення об'єктів бюджетування за цим підходом у порівнянні з традиційним.

Ключові слова: система бюджетування, організаційна культура підприємства, фінансова структура підприємства, об'єкти бюджетування.

О. О. KYZENKO

Self-governing (autonomous) research university «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

PROBLEMS OF TRANSFORMATION BUDGETING SYSTEM DUE TO THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE ENTERPRISE

The study aims to identify the impact and the relationship between socio-cultural factors in business management and basic elements of its budgeting. The author analyzes the typology of enterprises in terms of the impact of organizational culture on management decisions that should be provided with information through budgeting; peculiarities of development of financial structures for different types of businesses identified and analyzed the advantages and disadvantages selected objects budgeting for this approach compared to traditional. According to the study it can be concluded that the effectiveness of budgeting in the company depends on cultural factors management. Therefore, at the stage of the budgeting system requires conceptual forming budgeting objects based on the type of organizational culture.

Keywords: budgeting system, organizational culture, financial structure of the company, budgeting objects.

Вступ. Сучасні підприємства України вже пройшли етап впровадження технології бюджетування, як нової управлінської технології. На разі, ця технологія впроваджена на багатьох підприємствах, але не завжди вона є ефективною і відповідає очікуванням власників бізнесу або керівників щодо її корисності при інформаційному забезпеченні прийняття управлінських рішень через надмірну зарегламентованість і обмеженість в наданні релевантної інформації при стратегічному плануванні і контролі. Означена ситуація є наслідком недооцінки соціокультурних факторів управління організацією при складанні технічного завдання на розробку системи бюджетування для конкретної організації при її впровадженні. Тому компанії досі залишаються заручниками шаблонного розуміння системи бюджетування, що не дозволяє зробити її ефективною в організаціях з різним типом організаційних культур. Відповідно, проблема підвищення ефективності системи бюджетування досі залишається актуальною для вітчизняного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження і публікації, що висвітлюють проблематику впровадження та функціонування системи бюджетування в компаніях, зосереджені, переважно, в аспектах удосконалення технології та автоматизації бюджетування. Теоретичні розробки з технології бюджетування представляють такі автори, як В. В. Гамаюнов, С. Ф. Голов, К. Друрі, А. Е. Карпов, Д. Сигел, Т. В. Сизова, Дж. Фостер, Д. Хан, Ч. Хорнгрен, В. Е. Хруцкий, Д. Шим та інші вітчизняні та зарубіжні науковці в роботах з удосконалення управлінського обліку чи контролінгу в організаціях. Ці автори висвітлюють бюджетування з акцентом на упорядкування історичної інформації про операційну діяльність підприємства: організація ефективної облікової системи, удосконалення питань калькулювання окремих видів доходів і витрат по відношенню до різних об'єктів обліку тощо. Не заперечуючи в цілому

важливості організації ефективної системи обліку для розв'язання оперативних задач планування і контролю на підприємстві, вважаємо необхідним наголосити, що при прогнозуванні та прийнятті стратегічних управлінських рішень така інформація має дуже обмежене застосування в умовах турбулентного ринкового середовища, коли не тренди минулих подій господарської діяльності, а розвиток науки і техніки обумовлює нові способи задоволення потреб споживачів і їх швидку переорієнтацію на нові продукти.

Актуальні питання автоматизації бюджетування представлені в дослідженнях ІТ-компаній, що впроваджують відповідне програмне забезпечення на українському ринку, наприклад [1] та інші. Ці дослідження мають характер прикладних розробок, які здійснені за результатами проектів впровадження відповідних програмних продуктів в діяльність підприємств. Цей досвід є цікавим, але він не висвітлює управлінських проблем, які виникають при подальшому використанні відповідних програмних продуктів в управлінні. Зокрема, А. Пригожин, визнаний експерт менеджмент-консалтингу, зазначає, що подібні проекти є стандартизованими і ІТ-компаніями лише адаптуються до конкретного середовища без врахування соціокультурних факторів, які в управлінському консультуванні є спеціальним предметом розробки [2].

Мета та завдання дослідження. Незважаючи на наявність значного доробку науковців і практиків щодо теоретичних та прикладних засад використання бюджетування на підприємстві, залишається науково не вирішеною проблема формування ефективної системи бюджетування, яка б повною мірою забезпечувала менеджмент релевантною інформацією у відповідності до потреб підприємств.

Метою дослідження є виявлення впливу та взаємоузгодженості між соціокультурними факторами управління підприємством та ключовими елементами його системи бюджетування. Для досягнення цієї мети було вирішено такі завдання:

- проаналізовано типологію підприємств в аспекті впливу організаційної культури компанії на прийняття управлінських рішень, що мають бути забезпечені інформацією за допомогою системи бюджетування;
- визначено особливості формування фінансової структури для різних типів підприємств, виявлено та проаналізовано переваги і недоліки виділення об'єктів бюджетування за цим підходом у порівнянні з традиційним.

Результати дослідження. Традиційно система бюджетування сприймається як інструмент фінансового планування, тому керівники переважної більшості підприємств, що впроваджують цю систему, не замислюються над тим, яка інформація з системи бюджетування може використовуватись у стратегічному процесі і як бюджетування буде імplementоване до усталеного в організації процесу управління. В результаті постають дві проблеми: витрачається багато часу і зусиль працівників підприємства на виконання монотонних операцій по заповненню історичних баз даних з низькою ймовірністю їх подальшого використання для розв'язку перспективних задач управління та спротив працівників щодо нововведень. Внаслідок першої проблеми керівництво організації вже на етапі розробки концепції системи бюджетування втрачає можливість забезпечити моніторинг досягнення стратегічних цілей організації, сама система перетворюється лише в ретроспективну базу даних, слабо структуровану для потреб перспективного управління, що автоматично означає її некорисність як інструменту управління для топ-менеджменту, задачі якого зосереджені на вирішенні прогностичних задач. Цю проблему ми частково висвітлювали у попередніх працях [3–5]. Недооцінка ж сили впливу соціокультурного фактору, перед усім управлінської культури, на бюджетний процес призводить до зниження його ефективності, перетворюючи на послідовність рутинних задач оперативного обліку і фінансового планування, що не додає підприємству конкурентних переваг.

Існує багато підходів до визначення організаційної культури. Для цілей даного дослідження ми використовуємо підхід А. Пригожина і визначимо управлінську культуру як сукупність норм і правил ділової комунікації, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що покладені в основу управлінського процесу в організації [6, с.15]. Відповідно, управлінська культура визначає механізми комунікації та прийняття рішень в компанії, впливаючи на організацію бюджетування.

Якщо розглядати систему бюджетування підприємства на основі теорії систем у функціональному, структурно-ієрархічному та процесному аспектах, управлінська культура має наскрізний вплив в кожному з них. У функціональному аспекті організація бюджетування визначає розподіл відповідальності між виконавцями конкретних функцій в процесі бюджетування. У структурно-ієрархічному аспекті діагностується кожний підрозділ підприємства за критерієм фінансової відповідальності. Результатом такої діагностики є присвоєння підрозділам компанії відповідного статусу в межах виділених об'єктів бюджетування. Процесний аспект визначає порядок дій працівників організації в процесі бюджетування і відповідність цих дій встановленим часовим параметрам у бюджетному циклі, акцентуючи увагу на забезпеченні чіткої регламентації всіх процедур в системі бюджетування. Відповідно, всі означені елементи в системі бюджетування за різних типів організаційної культури матимуть різний прояв і взаємодію, що, як підвищуватиме, так і знижуватиме ефективність процесу бюджетування в компанії.

Для ілюстрації типів управлінських культур використаємо прийом «кольорових маркерів», що позначають парадигми мислення на основі теорії спіральної динаміки. Користуючись на цій основі, В.

Пекар характеризує різноманіття управлінських культур в організаціях: «фіолетові», «червоні», «сині», [7]. Описана в літературі і розтиражована ІТ-консультантами система бюджетування ефективна лише для «синьої» організації. «Синя» організація — це бюрократична організація зі стійкою ієрархічною організаційною структурою. Найбільш вдало таку організацію описує С. Паркінсон [8]. Така управлінська культура традиційно складається в великих компаніях, що працюють в порівняно стабільному середовищі, наприклад, в транспортних чи видобувних компаніях. Для забезпечення ефективності системи бюджетування в інших організаціях необхідно розробляти спеціальні підходи з огляду на особливості їх управлінської культури. Такі організації ми поділимо на дві групи.

До першої групи віднесемо «фіолетові» та «червоні організації». Компанії з «фіолетовим» типом організаційної культури — це сім'я на чолі з керівником-вождем. Вона характерна для невеликих приватних фірм чи сімейного бізнесу. Ключовою цінністю в такій організації є відданість і турбота, а ключовими компетенціями керівника — особистий харизматичний вплив і підтримка всіх членів організації. «Червона» організація — це лідерська організація. Лідер авторитарно приймає всі рішення. Розмір такої організації обмежується кількістю людей, яких лідер здатен контролювати, тому такі організації належать до малого бізнесу. Її неформальна структура — це концентричні круги навколо лідера. Сила і влада збільшується в міру наближення до лідера. Ключові компетенції керівника — рішучість, директивне лідерство.

З точки зору особливостей прийняття рішень ці організації мають такі переваги як простота і оперативність управління, швидкість ухвалення рішень, націленість на досягнення результату всіх членів команди. Недоліком є директивне лідерство, тому всі керівні важелі впливу на прийняття управлінських рішень сконцентровані у керівника підприємства. Делегування управлінських повноважень або не розвинено, або є формальним. Тому система бюджетування повинна відповідати наступним вимогам: однорівневість фінансової структури, швидкість збору і обробки інформації в межах системи бюджетування, максимальне скорочення бюрократичних процедур в організації документообігу.

Для забезпечення цих вимог пропонується виділяти об'єкти бюджетування на основі існуючої організаційної структури, без виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), за принципом економічної однорідності напрямків доходів і витрат з метою формування укрупненої інформації про витрати і доходи, що генеруються діючою бізнес-моделлю підприємства. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень відбувається на основі бюджету доходів і витрат, складеного за касовим методом. На відміну від традиційного підходу, такий метод дозволяє підтримувати необхідний рівень ліквідності підприємства і приймати ефективні управлінські рішення на основі одного документу. Бюджет руху грошових коштів трансформується в платіжний календар і використовується як допоміжний інструмент бухгалтерією для дотримання платіжної дисципліни. Як правило, для таких підприємств доцільним є формування системи бюджетування на основі структуризації інформації для потреб бухгалтерського обліку. Тому при її формуванні необхідно приділити увагу обмеженням такого підходу, а саме: при складанні звітів про виконання бюджетів доведеться користуватись тією інформацією, яка є в системі бухгалтерського обліку; вся первинна документація сконцентрована у бухгалтерії підприємства; збір і обробка первинної документації орієнтована на забезпечення потреб бухгалтерського обліку, тобто інформація надається в обробленому бухгалтерією вигляді, що призводить до об'єктивної втрати частки даних оперативного обліку. Водночас, такий підхід дозволяє найбільш ефективно здійснювати реєстрацію і обробку інформації, що пришвидшує її рух в межах організації.

В другу групу об'єднаємо «зелені», «жовті» і «жовтогарячі» організації. «Зелені» управлінські культури характерні для громадських організацій і соціальних проектів. В них немає чіткої внутрішньої структури, немає чіткого підпорядкування, однак, задачі вирішуються і цілі досягаються. Така управлінська культура вимагає від її членів тісної взаємодії, передбачає рівну участь всіх співробітників в управлінні на основі досягнення консенсусу. Ключові цінності — взаємна довіра, повага, взаєморозуміння, «право на помилку». Ключові компетенції керівника — глобальне мислення, емоційний інтелект. Організація з «жовтою» управлінською культурою нагадує мережу, кожен співробітник якої долучається до реалізації портфелю проектів, в частині з яких він виступає менеджером проекту. «Жовтогаряча» корпорація підтримує управлінську культуру успіху. Організація вибудовується не стільки на підпорядкуванні, скільки на однаковому розумінні цілей. Керівники цих організацій — це визнані фахівці у своїй професії.

З точки зору організації управлінських процесів ці компанії характеризуються відсутністю сурової організаційної ієрархії: система управління може бути матричною, проектно-орієнтованою або адхократичною з неформалізованою організаційною структурою. Прийняття рішень відбувається колегіально в тимчасових проектних крос-функціональних групах, націлених на реалізацію окремих задач. Кордони між підрозділами розмиті через часту міграцію спеціалістів між проектними групами. Під час організації системи бюджетування за традиційним методичним підходом в цих організаціях спостерігається низька управлінська продуктивність, висока вартість реєстрації і аналітичної обробки інформації, що призводить до уповільнення процесу прийняття управлінських рішень.

Проблеми з формуванням методології і автоматизації в системі бюджетування пов'язані з об'єктивним існуванням двох ієрархічних рівнів управління: рівень управління бюджетом (кошторисною вартістю) проекту та рівень організації, в межах якої відбувається координація інформаційних зв'язків між окремими проектами, що виконуються цією організацією. В цьому випадку, елементи системи управління

бюджетом окремих проектів виступають як складові одиниці в системі бюджетування підприємства і виконують роль операційних бюджетів. При цьому елементами фінансової структури підприємства виступають окремі проекти, які на відміну від традиційного виділення ЦФВ не мають постійного характеру. Розподіл відповідальності в системі бюджетування визначається розподілом відповідальності за проектами. Формування планових і фактичних кошторисів проектів здійснюється «на нульовій основі». В межах підприємства формуються лише узагальнюючі фінансові документи за правилами бухгалтерського обліку, а критеріями ефективності роботи підприємства у звітному періоді в системі бюджетування виступають показники ефективності проектів.

Фінансова структура для таких компаній є гнучкою, тому існує потреба у гармонізації в межах підприємства цільових функцій бюджетів проектів і цільової функції досягнення прибутковості підприємства у звітних періодах, відповідного методичного інструментарію та комп'ютерних автоматизованих систем обробки даних проектного менеджменту (Project Management) та бюджетування, що на сьогодні є задачею з високим рівнем інноваційності, яка не має єдиного вирішення.

Висновки. Впровадження ефективної системи бюджетування – це завдання з високим ступенем інноваційності для більшості організацій. Автором проаналізовано типологію підприємств в аспекті впливу організаційної культури компанії на прийняття управлінських рішень, що мають бути забезпечені інформацією за допомогою системи бюджетування; визначено особливості формування фінансової структури для різних типів підприємств та проаналізовано переваги і недоліки виділення об'єктів бюджетування за цим підходом у порівнянні з традиційним. За результатами дослідження виявлено вплив та взаємозв'язок між соціокультурними факторами управління підприємством та базовими елементами його системи бюджетування, тому на етапі впровадження система бюджетування потребує концептуального проектування об'єктів бюджетування з урахуванням типу організаційної культури компанії.

Література

1. Токарев М. В. IT-консалтинг есть / М. В. Токарев // Консультант по управлению. – 2011. – № 2. – С. 78–80.
2. Пригожин А. А. Есть ли он IT-консалтинг? / А. Пригожин // Консультант по управлению. – 2011. – № 2. – С. 77.
3. Востряков О. В. Вимірники результатів стратегічного процесу на підприємствах невиробничої сфери / О.В. Востряков, О. М. Гребешкова, О.О. Кизенко // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2012. – Вип. 30. – С. 144–151.
4. Кизенко О.О. Бюджетне управління підприємством: проблеми застосування системного підходу / О. О. Кизенко // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць. – К. : КНЕУ, 2013. – Вип. 32. – С. 204–209.
5. Гребешкова О.М. Результативність стратегії виробничого підприємства: ідентифікація за системою економічних показників / О.М. Гребешкова, О.О. Кизенко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : у 2 ч. Ч. 1. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 92–104.
6. Пригожин А. И. Организационная культура и ее преобразование / А.И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2003. – № 5. – С. 12–23.
7. Пекар В. За менеджментом / В. Пекар // Самоорганизация в стремительно меняющемся мире : сборник статей и докладов. – К. : Оптима, 2012. – С. 106–125.
8. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона / Паркинсон С.Н. ; пер. с англ. ; сост. и авт. предисл. В.С. Муравьев. – М. : Прогресс, 1989. – 448 с.

References

1. Tokarev M. V. IT - konsalting est, Konsultant po upravleniyu, 2011. No.2, pp.78-80.
2. Pryhozhyn A. A est ly on IT-konsalting? Konsultant po upravleniyu, 2011, No.2, pp. 77.
3. Vostryakov O. V., Hrebesheva O. M., Kyzenko O.O. Vymirnyky rezultativ stratehichnoho protsesu na pidpryyemstvakh nevyrobnychoyi sfery, Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: Zb. nauk. prats, 2012, No. 30, pp. 144-151.
4. Kyzenko O.O. Byudzhethne upravlinnya pidpryyemstvom: problemy zastosuvannya systemnoho pidkhodu, Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: Zb. nauk. prats, 2013, No. 32, pp. 204-209.
5. Hrebesheva O.M., Kyzenko O.O. Rezultativnist stratehiyi vyrobnychoho pidpryyemstva: identyfikatsiya za systemoyu ekonomichnykh pokaznykiv, Formuvannya rynkovoyi ekonomiky : zb. nauk. pr., Vol. Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu, 2012, .No. 1, pp. 92-104.
6. Pryhozhyn A. Y. Orhanyzatsyonnaya kultura y ee preobrazovanye , Obshchestvennye nauky y sovremennost, 2003, No. 5, pp. 12-23.
7. Pekar V. Za menedzhmentom, Samoorhanyzatsyya v stremytelno menyayushchemsya myre: sbornik statey y dokladov, 2012, pp.106-125.
8. Parkynson S.N. Zakony Parkynsona. Moscow, Prohress, 1989, 448 p.

Надійшла 03.04.2015; рецензент: д. е. н. Верба В. А.