

ційність. Саме тому освітня послуга, як і твір мистецтва, є результатом інтелектуально-духовного виробництва, але, на відміну від творів мистецтва, має не суб'єктивний, а об'єктивний аспект своєї корисності, бо є продуктом інвестиційним – першоосною інтелектуального капіталу. Іманентність освітньої послуги має ще й ту особливість, що вона нівелює розрив у просторі і часі у динаміці виробництва-споживання. У момент свого безпосереднього надання освітня послуга реалізує свою корисність як споживче благо, але як благо інвестиційне, освітня послуга зреалізує свою корисність у майбутньому, тобто освітня послуга як товар має два рівні цінності: споживчу та інвестиційну.

У сучасній науковій літературі виділяють такі ознаки освітніх послуг: невідчутність; відсутність речової форми; непостійність якості; неможливість відокремлення від виробника; суміщення в часі і просторі їх виробництва і споживання; незбереженість та ін. [3, с. 35].

У новітніх умовах освітня послуга, як певний обсяг інформації, фіксується на певному матеріально-конструктивному носії для збереження, передачі і відтворення знань у просторі і часі. Йдеться про так зване дистанційне навчання, де необхідна освітня послуга міститься на відповідних електронних носіях. Дистанційне навчання, на відміну від традиційного, унеможливує живе спілкування між викладачем і студентом, тобто нівелюються духовні чинники навчального процесу. Повсякчас учитель був взірцем для учня, кристалізуючи своєю поведінкою не лише інтелект, а й волю, смаки, етико-естетичні запити молодшої людини, тобто, вчитель формував учня (студента) як соціально орієнтованого індивіда із власною системою цінностей, що сповідувала не меркантильні, а високі ідеали. Саме ця особливість традиційної освіти забезпечить їй домінування у майбутньому, хоча, з розвитком інформаційних технологій, можливості підключення до світової електронної мережі, традиційне навчання дедалі більше включатиме в себе техногенну компоненту.

Висновки. Соціально-економічні умови формування ринку в системі освітнього комплексу визріли історично в міру розвитку капіталізму, товаризації відносин обміну та зростання ролі інформації як економічного ресурсу. Ліберальна доктрина, розглядаючи суспільство як ринок, що є децентралізованим простором економічного обміну атомістичних індивідів на основі приватного споживацького інтересу, які використовують майно як капітал, ринковим середовищем, бачить, природно, також й інститут освіти. Розвиток капіталізму, індустріалізація виробництва, інтернаціоналізація капіталу стимулювали попит на інформацію, спричинивши відповідну пропозицію освітніх послуг.

Література

1. **Лосев А.Ф.** Філософія. Мифологія. Культура. – М. : Політиздат, 1991. – 525 с.
2. **Розанвалон П.** Утопічний капіталізм. Історія ідеї ринку. – К. : Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2006. – 246 с.
3. **Патора Р.** Ринок освіти в системі кадрового забезпечення стратегічного розвитку країни. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2002. – 338 с.

УДК 339

Аспір. О.Я. Семчук – Львівський НУ ім. Івана Франка

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ З МЕТОЮ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У разі впровадження бюджетування у системі управління підприємством, повинні чітко бути визначені завдання та заходи з навчання персоналу. Серед основних

завдань можна виділити такі: залучення досвідчених консультантів, комплексне навчання персоналу роботи в системі бюджетування, налагодження ефективної взаємодії всіх рівнів системи бюджетного управління, автоматизація системи бюджетування.

Ключові слова: бюджетування, бюджет, навчання, мотивація, контроль.

Post-graduate O.Ya. Semchuk¹ – L'viv NU named after Ivan Franko

Stuff training during the implementation of budgeting in the enterprise

Training tasks and measures of stuff must be clearly determined during the implementation of budgeting in the system of enterprise management. The main tasks are: bringing in experienced consultants, complex training of stuff in the sphere of budgeting, putting right effective cooperation of all the levels of budget managing system, automatization of budgeting system.

Keywords: budgeting, budget, training, motivation, control.

Важливим показником оцінки рівня менеджменту будь-якого підприємства є розвиненість та якість системи бюджетування. Адже бюджетування – це інструмент управління, який охоплює усі аспекти діяльності підприємства. Опрацьована література з даної теми дає підставу говорити про те, що питання, пов'язані з бюджетуванням на підприємствах, викликають все більше зацікавлення як у науковців, так і у підприємців, менеджерів та інших фахівців. Такі вчені, як В. Москалюк [5], В. Марцин [4], Р. Гріфін та В. Яцура [1], Р. Жолновач [3], у своїх працях досліджували переважно теоретичні засади бюджетування, не акцентуючи при цьому уваги на практичних аспектах та проблемах під час впровадження бюджетування на підприємствах. У контексті згаданої проблематики та аналізу останніх досліджень розглянемо можливі варіанти впровадження системи бюджетування на підприємствах та навчання персоналу правильно і ефективно працювати з цією технологією управління.

Ключовим завданням менеджерів під час організації навчання персоналу в системі бюджетування є визначення стратегічної мети, якій воно підпорядковується, завдань та послідовних заходів, що узгоджуються з місією, цілями та стратегією розвитку підприємства. Навчання персоналу роботи в системі бюджетування спрямоване на досягнення таких цілей:

1. *Вирівнювання знань співробітників у сфері бюджетного управління.* Рівень поінформованості спеціалістів щодо системи бюджетування, як правило, є різним – це пояснюється рівнем освіти, особливостями роботи в компанії, професійними якостями працівників. Вони часто оперують різними поняттями, описуючи одне й те саме явище. У процесі навчання теоретичні знання підвищуються, підкріплюються практичними навичками, досягається домовленість про уніфікацію термінології.
2. *Формування проектної групи,* яка безпосередньо братиме участь у впровадженні системи бюджетування. Спільна участь у вирішенні кейсів та практичних завдань у процесі навчання дає змогу досягти узгодженості та збільшує ефективність взаємодії учасників групи. Управління компанією через бюджетування завжди передбачає участь багатьох суб'єктів на різних етапах функціонування бюджетів, тому краще налагодити роботу команди працівників ще на етапі навчання та підготовки. Узгоджені дії персоналу допоможуть заощадити час та енергію. Крім цього, командною працею

¹ Наук. керівник: доц. З.Л. Бандура, канд. екон. наук – Львівський НУ імені Івана Франка

можна досягти ефекту синергії, тобто забезпечити результат більший, ніж сума результатів діяльності кожного співробітника окремо.

3. *Подолання опору змінам*, яке досягається шляхом максимально можливого ступеня залучення співробітників до процесу обговорення, організації і впровадження проекту, а також через налагоджену систему мотивації персоналу [2].

Навчання в системі бюджетування повинне охоплювати всі етапи впровадження бюджетного управління компанією від початку до кінця:

- ознайомлення з технологією бюджетування. На цьому етапі основним завданням навчання є вироблення у співробітників компанії єдиного бачення системи бюджетного управління, а також усвідомлення кожним із учасників своєї ролі у процесі впровадження бюджетування. Навчання персоналу на цьому етапі може істотно скоротити строки підготовки компанії до переходу на новий режим роботи, а також вартість впровадження бюджетного управління;
- процес розроблення регламентних документів, тобто сукупності внутрішньо-фірмових документів і наказів, що описують бюджетний процес. Бюджетний регламент, наприклад, може складатися з таких документів, як Положення про фінансову структуру; Положення про бюджетне планування з додатками, які містять форми бюджетних документів (бюджетні звіти, заявки на платежі тощо), схеми процесів складання і затвердження бюджетів, перелік щомісячних, квартальних та річних бюджетів і осіб, відповідальних за їх формування; Положення про мотивацію персоналу; Положення про порядок оперативного фінансового планування і виконання платежів; Положення про бюджетний комітет тощо [6];
- навчання роботі з автоматизованою системою бюджетування, що передбачає знайомство з програмним забезпеченням, інструктаж користувачів програми тощо; Оптимізація роботи системи після її введення в експлуатацію.

На сьогодні близько 65 % українських компаній, впроваджуючи систему бюджетування, навчають лише вищий менеджмент компанії, який потім передає набуті знання середнім і нижчим ланкам управління. Перевага такого виду навчання очевидна, оскільки саме керівники підприємств є уповноваженими здійснювати будь-які якісні зміни в компанії.

Приблизно 30 % підприємств відправляють на навчання спеціалістів і менеджерів середньої ланки, які безпосередньо відповідатимуть за результати роботи системи бюджетного управління. У такому разі можуть виникнути труднощі з просуванням нових технологій, оскільки вище керівництво не повністю усвідомлює неминучість змін. Лише 5 % компаній обирають корпоративне навчання для усіх менеджерів підприємства, хоча саме цей варіант дає найкращі результати. Головний плюс таких корпоративних тренінгів – група керівників підприємства перетворюється на команду, яка має спільну мету, володіє спільною термінологією, адекватно аналізує проблеми та знаходить шляхи їх вирішення, використовуючи нові методи управління, скажімо, бюджетування.

Хибною є думка про те, що система бюджетування – прерогатива фінансистів, і саме вони повинні насамперед пройти навчання перед впровадженням цієї технології. Треба мати на увазі, що бюджетування – це не просто система управління фінансами, а система управління підприємством через фінансові інструменти. Таке управління здійснює топ-менеджмент компанії,

тобто керівники центрів фінансової відповідальності – комерційний директор, виконавчий директор, начальники відділів виробництва, постачання, кадрів, маркетингу тощо. Керівники центрів фінансової відповідальності мають добре розуміти особливості роботи в системі бюджетного управління, щоб у них не виникало труднощів після впровадження цієї технології. Саме вони відповідатимуть за формування та виконання бюджетів, а тому повинні знати, за якими принципами, в якій послідовності й за якими статтями їх планують, становлять, хто повинен контролювати виконання бюджетів тощо. Не варто забувати й про фінансистів: вони відграють одну з основних ролей у системі бюджетування, тому й навчатися повинні разом із менеджерами.

Процес навчання персоналу роботи в системі бюджетування базується на навчальних програмах і планах, які може скласти начальник відділу кадрів, зважаючи на вимоги технології бюджетування до кожного окремого працівника, а також побажання керівників відповідних підрозділів. Ці побажання подаються письмово із зазначенням тематики занять, послідовності проведення та категорії працівників, що залучаються до навчання. Найчастіше впровадженням системи бюджетування на підприємстві займається спеціалізована компанія, яка може також розробити навчальну програму, плани і проводити семінари та тренінги.

Форми та методи навчання персоналу обираються залежно від завдань, конкретного бажаного результату та фінансових можливостей компанії. Основними видами навчання персоналу роботи в системі бюджетування є залучення професійних консультантів, дистанційне навчання та організація навчання власними силами, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Залучення *консультаційних послуг* є формою навчання, що дуже широко використовується у вітчизняній практиці. Кожен із видів навчання, запропонованих професійними консультантами, має свою специфіку.

Тренінги проводять для вироблення навичок практичного застосування певного інструмента управління, наприклад, системи бюджетування. Вони, як правило, вузькоспеціалізовані, тому обираючи тренінг, необхідно звернути увагу на те, наскільки його тематика та план відповідають індивідуальним потребам підприємства. У межах тренінгу групі учасників передають нову технологію управління і навчають нею користуватися. Тому бажано, щоб на тренінгах були присутні працівники, які безпосередньо залучатимуться до роботи в системі.

Семінари, як правило, мають теоретичне спрямування, розповідають про нові напрямки розвитку технології управління. Вони не можуть дати менеджерам готових відповідей на їхні запитання у вигляді бізнес-рішень. Завдання семінару полягає в комплексному охопленні проблем управління компанією, виділенні проблемних аспектів і розгляді прикладів з практики. Так менеджери набувають вміння правильно сформулювати проблему, яка перешкоджає успішному розвитку підприємства, дізнаються про новітні досягнення бізнес-технологій та шляхи їх впровадження у діяльність компанії.

Семінари-тренінги поєднують особливості двох перерахованих форм навчання: описуючи бізнес-процеси та технології управління, вони також дають змогу застосувати на практиці ці технології та прийоми.

Курси підвищення кваліфікації – це короткотермінова освітня програма, спрямована на підготовку спеціалістів певної галузі. Такі курси є доцільними під час приймання на роботу молодих фахівців або спеціалістів, які певний час були відірвані від роботи. Періодично такі курси слід організовувати для всіх співробітників, щоб закріпити теоретичні основи й виробити нові практичні навички, які відповідають вимогам часу.

Для того, щоб навчити велику кількість працівників, а також заощадити час, застосовують *дистанційне навчання*. У сучасних умовах цей вид навчання набув особливої популярності, оскільки характеризується низькими витратами на його проведення та дає змогу навчатися у зручний для кожного співробітника час. Значним недоліком дистанційних технологій є відсутність командної роботи, яка вимагає узгодження дій учасників, тому в системі бюджетування цей вид навчання звичайно використовується як додатковий.

Найпоширенішими видами дистанційного навчання є навчання через мережу Інтернет, відео-конференції, а також заняття в навчальних аудиторіях. Використовують також WEB-конференції та навчання через внутрішню мережу компанії – інтранет. Близько 45 % вітчизняних компаній, що працюють з дистанційними технологіями навчання, використовують власні програми і розробки, 38 % залучають до співпраці сторонніх провайдерів, поєднуючи власні та зовнішні технології, решта фірм користується лише послугами сторонніх провайдерів. Дистанційні технології в системі бюджетного управління доцільно використовувати у разі навчання спеціалістів, нових співробітників, менеджерів середньої ланки, а іноді також топ-менеджерів компаній.

Деякі компанії свідомо віддають перевагу *організації навчання власними силами*. Основні причини – брак коштів, необхідних для залучення консультантів, або небажання довіряти таку відповідальну справу стороннім фахівцям, не знайомим з внутрішніми особливостями бізнесу. Однак слід мати на увазі, що такий підхід можуть дозволити собі лише ті компанії, керівництво яких має достатньо можливостей і досвіду для організації навчання. В іншому випадку існує високий ризик, що навчання перетвориться на хаос, на який витрачено кошти, зусилля та робочий час.

Навіть за умови залучення професійних спеціалістів процес навчання персоналу роботи в системі бюджетування нічого не вартий, якщо він не забезпечує компанії отримання бажаного результату, який насамперед залежить від особистого бажання працівників підвищувати рівень своїх знань. Компанія може витратити на проведення навчальних семінарів та тренінгів велику кількість матеріальних ресурсів і часу, але, якщо люди не хочуть навчатись, ефект від цього дорівнюватиме нулю.

Для прийняття управлінських рішень результат навчання персоналу роботи в системі бюджетного управління оцінюють за такими критеріями:

- підвищення професійного рівня персоналу в системі бюджетного управління;
- навчання цільових груп керівників підрозділів і лінійних менеджерів роботі із сучасними технологіями управління, а також автоматизованими системами бюджетування;
- формування команди проекту, готової до ефективної взаємодії в процесі формування, виконання та контролю бюджетів, адже половина успіху проек-

ту залежить саме від того, як буде налагоджено зв'язок між окремими підрозділами в процесі реалізації спільної стратегії;

- набуття командою та кожним окремим фахівцем уміння визначати, розуміти та оперативно вирішувати проблеми, пов'язані з виконанням бюджетних показників;
- впровадження нововведень;
- організація праці персоналу таким чином, щоб зрештою підвищити ефективність роботи підприємства та полегшити виконання завдань працівниками.

У загальному вигляді результат навчання персоналу залежатиме від таких основних чинників: виконавча дисципліна на підприємстві; загальний професійний рівень працівників; рівень участі керівництва в процесі організації навчання; компетентність викладачів; система мотивації, що заохочує навчання.

Утім, незважаючи на застосування інструментів мотивації, не всі працівники відповідально та натхненно ставляться до процесу навчання. Тому варто запровадити письмову регламентацію процесу навчання і систему особистої відповідальності співробітників за результати навчання. Якщо із самого початку проекту працівник розумітиме, що від результатів навчання безпосередньо залежить його благополуччя, він буде ставити перед собою правильні цілі й відповідально ставитися до завдань.

Ліквідовувати байдуже або негативне ставлення персоналу до роботи в системі бюджетування бажано саме в процесі навчання, пояснюючи мету, нові можливості та переваги системи, а також особисту вигоду кожного співробітника. Процес навчання повинен сприйматись працівниками як шлях до підвищення зарплати, кар'єрного росту, самовдосконалення, стабільності праці, і в жодному разі не як вимушена жертва в ім'я додаткового прибутку компанії.

Отже, в разі впровадження бюджетування у системі управління підприємством, повинні чітко бути визначені завдання та заходи з навчання персоналу. Серед основних завдань можна виділити: залучення досвідчених консультантів, комплексне навчання персоналу роботи в системі бюджетування, налагодження ефективної взаємодії всіх рівнів системи бюджетного управління, автоматизація системи бюджетування. Оскільки в ринкових умовах для того, щоб вижити та досягти своїх цілей, організація, планування, мотивація і контроль, які необхідні для формування і досягнення цілей, повинні бути як результативними, так і ефективними.

Література

1. **Гріфін Р. Яцура В.** Основи менеджменту : підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.
2. **Драгончук Д.** Бунт на корабле. Мотивация персонала при внедрении системы бюджетирования // Управленческий учет и бюджетирование. – 2008. – № 2. – С. 72-75.
3. **Жолновач Р.** Планування діяльності підприємства // Фінанси України. – 2004. – № 1. – С. 21-27.
4. **Марцин В.С.** Планування як основна складова процесу фінансової діяльності // Фінанси України. – 2008. – № 4. – С. 23-31.
5. **Планування діяльності підприємства** : навчальний посібник / За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2005. – 384 с.
6. **Сліпачук О.** Гра за правилами. Розробляємо бюджетний регламент // Управленческий учет и бюджетирование. – 2008. – № 2. – С. 58-62.