

**Драчук Ю.З., Колосов А. М. Снітко Є. О.**  
Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

## **«УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ В УКРАЇНІ»**

Обґрунтовано необхідність удосконалення економічної підготовки фахівців в Україні на основі запровадження нової світоглядної концепції до здійснення економічної роботи в промисловості й бізнесі, як системи економічного управління підприємством в умовах сучасного мінливого ринкового середовища. Роз'яснено поєднання методів планування, бюджетування, контролінгу у функціональному циклі управління з метою постановки, своєчасного коректування та досягнення цілей діяльності підприємства.

**Актуальність проблеми.** Значення освіти, найважливішого чинника формування нової якості економіки та суспільного життя, підвищується разом з ускладненням економічних відносин в умовах у сучасного глобалізованого ринкового середовища. У зв'язку з цим весь час підвищуються вимоги до якості економічної підготовки фахівців з метою досягнення їх відповідності сьогоденнім викликам реального економічного життя. Це потребує постійної інтеграції освіти, науки і бізнесу задля втілення у практичну роботу фахівців новітніх наукових розробок та обміну досвідом передових фірм.

В умовах сучасного нестійкого ринку управління підприємством стає все складнішим, тому й загальна тенденція в розвитку менеджменту в останні десятиліття виявляється в тому, що все більша увага управління перемикається з окремих об'єктів усередині підприємства на більш загальні сфери його діяльності, від яких залежить досягнення поставлених перед ним цілей. У той же час, економічна сфера, будучи найважливішою в частині досягнення необхідних результатів діяльності підприємств, не стала поки об'єктом повноцінного управління, що сприймається як сукупність всіх необхідних функцій при провідній ролі зворотного зв'язку, який відображає інформацію про ступінь досягнення системою цілей свого функціонування.

Розвиток економічної теорії та практика передових компаній протягом останніх кількох десятиліть років підтверджують необхідність перетворення керівництва економічною сферою підприємств у систему адаптивного економічного управління зі зворотним зв'язком, що визначає й нові цілі і методи

економічної підготовки фахівців вищою школою, чому й присвячується наступний матеріал.

**Аналіз публікацій** із зазначеної проблеми свідчить про серйозні зусилля, яких докладають економісти в Україні та інших пострадянських країнах з адаптації теоретичної спадщини зарубіжних авторів, насамперед, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортонна [1; 2], і досвіду економічної роботи передових світових компаній для умов вітчизняних підприємств.

В Україні, у зв'язку з введенням навчального курсу «Економічне управління підприємством» в систему економічної підготовки магістрів опубліковані перші навчальні посібники [3; 4] та наукові праці, які інтерпретують основні положення даного актуального напрямку розвитку сучасного менеджменту, перш за все, стосовно застосування підприємствами сучасних систем планування в невизначених умовах, бюджетуванню, контролінгу, організації управлінського обліку [5-8].

Але слід відмітити, що опубліковані роботи, хоча й кожна з них і розкриває дуже важливі риси сучасного економічного управління підприємством, у цілому їм поки що не вистачає коректного системного викладу всієї проблематики, пов'язаної із запровадженням указаних новацій у практику вітчизняних підприємств і економічною підготовкою фахівців. Так, залишаються невизначеними співвідношення таких систем економічного управління як бюджетування та контролінг, кожна з яких подається як така, що охоплює все коло управлінських функцій, а тоді стає неясним роль планування, контролю й регулювання як таких. Існує невизначеність стосовно змісту функції контролю: від суто «перевірочної» функції до такої, що охоплює весь цикл обліку, контролю й прийняття рішень, що розширює її зміст до управління як цілого. Незрозумілим залишається співвідношення планування й бюджетування, хоча багато в чому ці дві категорії співпадають за своїм змістом, але перша йде від вітчизняної практики, а друга – від зарубіжної. Наявність цих проблемних питань перешкоджає правильному сприйняттю самої концепції

економічного управління й гальмує розповсюдження передових знань у цій сфері діяльності підприємств.

**Метою даної статті** є стисле представлення підходів до сучасного економічного управління підприємством у розрізі виправлення визначених недоліків стосовно економічної підготовки фахівців.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні умови роботи підприємств у невизначеному середовищі зумовлюють необхідність перетворення економічної роботи на підприємстві в систему економічного управління, яка повинна здійснюватися в розрізі повного управлінського циклу із застосування всіх функцій менеджменту, перелік і основний зміст яких охарактеризовано в табл. 1.

Таблиця 1

**Зміст функцій економічного управління в контексті перетворення традиційної системи економічної роботи на підприємстві**

Функція управління	Зміст конкретних функцій управління	
	У традиційній системі економічної роботи	У системі економічного управління підприємством (додатково)
Встановлення цілей	Встановлення системи цілей на основі звітних і прогнозних даних на тривалий плановий період	Корегування системи цілей на основі зворотного зв'язку зі внутрішнім і зовнішнім середовищем функціонування підприємства стосовно міри досягнення цілей
Планування	Розрахунки економічних показників на плановий період	Підтримка стану економічних показників у реальному часі з урахуванням змінювань вихідних даних та нормативів
Організування	Створення й визначення повноважень економічних служб	Розподіл повноважень з економічного управління серед всіх підрозділів підприємства
Мотивування	Оплата праці, у тому числі з урахуванням виконання планів підприємства	Матеріальне стимулювання підрозділів у залежності від виконання бюджетних показників
Облік	Стандартна система бухгалтерського обліку, нерегламентований управлінський облік	Єдина система обліку поточного стану економічних показників підприємства і його підрозділів
Контроль	Існуючі системи контролю виконання показників	Сучасна система контролінгу з формуванням центрів доходів, прибутків і витрат
Регулювання	Аналіз і прийняття рішень з підтримки необхідного рівня економічних показників у дискретному режимі	Постійний моніторинг стану виконання економічних показників, наявних резервів їх підтримки й своєчасне їх запровадження

Загальну систему економічного управління слід представляти у вигляді такої багат шарової моделі, схематично показаної на рис. 1.

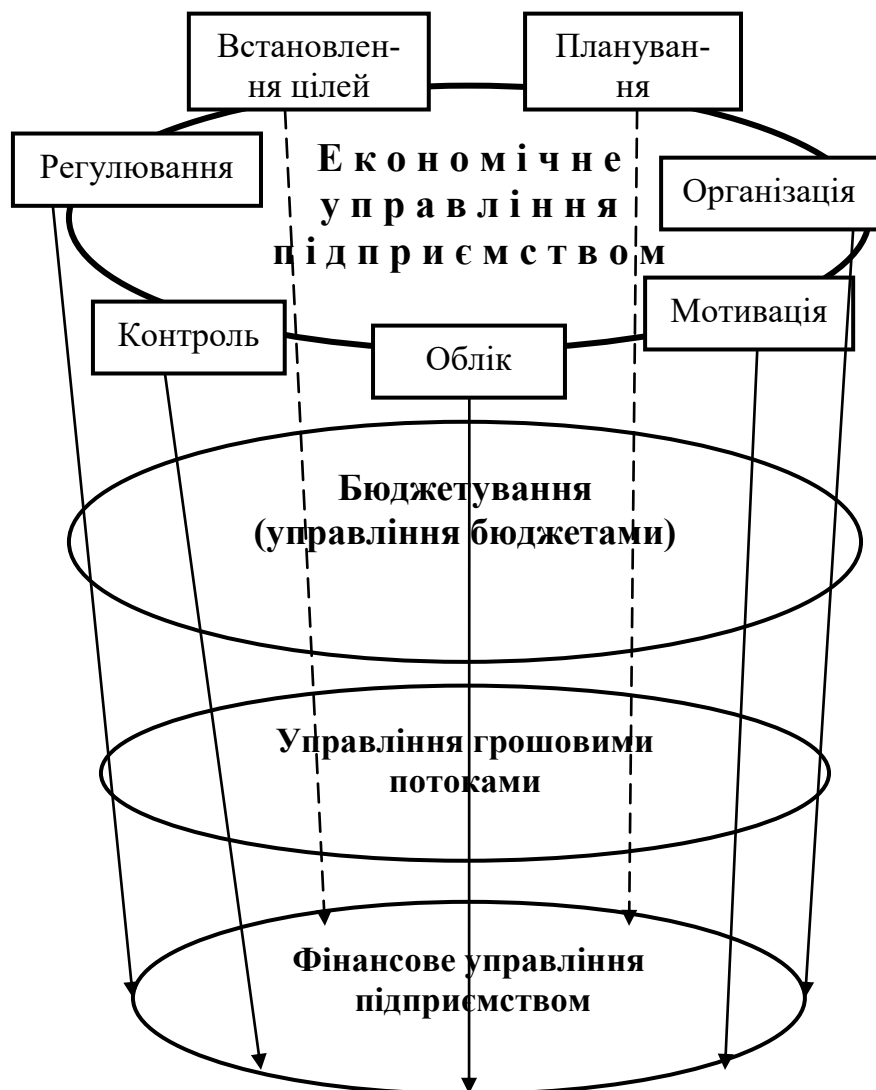


Рис. 1. Модель багаторівневої системи економічного управління підприємством

По-перше, слід визначити співвідношення базових понять планування й бюджетування, спільним для яких є порядок розробки планів, зміст і структура основних економічних документів – кошторисів доходів і витрат, які в бюджетуванні називають бюджетами.

Представимо схематично на рис. 2 основні напрями видозмін, яких знає традиційне економічне планування в процесі його перетворення в бюджетування.

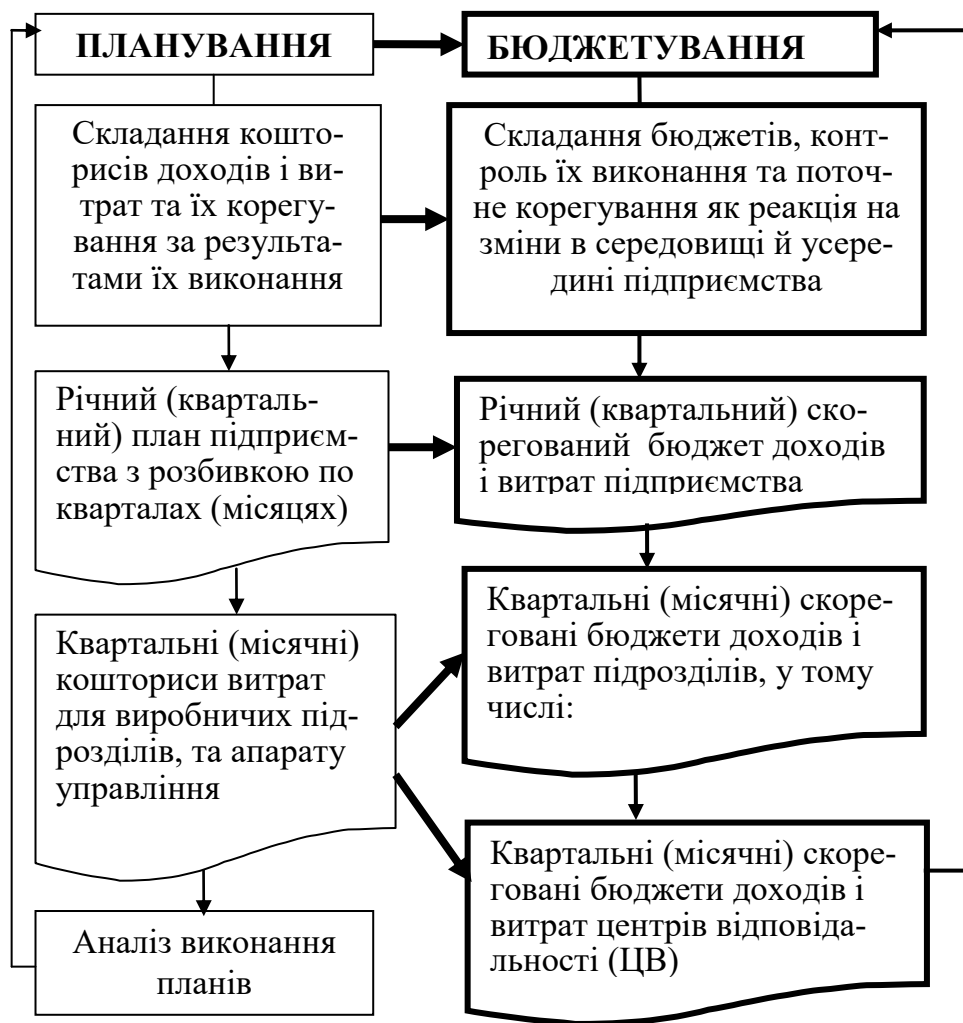


Рис. 2. Напрямки видозмін, яких зазнає традиційне економічне планування в процесі його перетворення в бюджетування

Необхідний порядок функціонального перетворення економічного планування в бюджетування покажемо схемою на рис. 3. Технологія встановлення планових показників при розробці бюджетів останнім часом розвивається в напрямку максимально можливого передбачення тих змін у зовнішньому середовищі, стосовно вихідних розрахункових даних, що можуть відбутися впродовж планового періоду. Найпростішим інструментом подолання невизначеності чинників середовища є використання середньозважених значень вхідних параметрів, але це є недостатнім, бо може привести до одержання доволі зміщених оцінок планових показників і значного ризику їх невиконання. До найбільш актуальних технологічних нововведень у практику

планування належать вірогідний, нечітко-множинний, експертний та інші підходи.

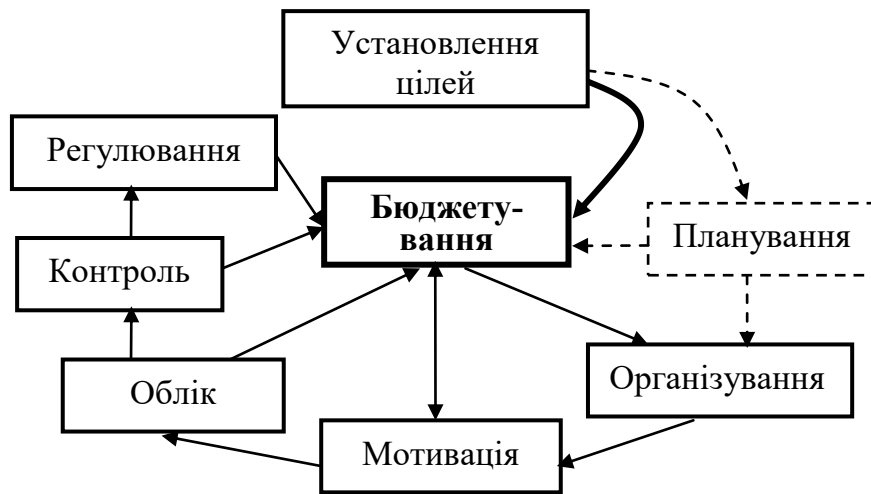


Рис. 3. Схема перетворення функціонального управлінського циклу при запровадженні бюджетування

Якщо існує декілька варіантів розвитку подій у зовнішньому середовищі, то для прийняття обґрунтованого планового значення будь-якого показника з числа альтернативних в умовах невизначеності застосовують критерії теорії ігор «максимін» і «мінімакс», як це проілюстровано на рис. 4.

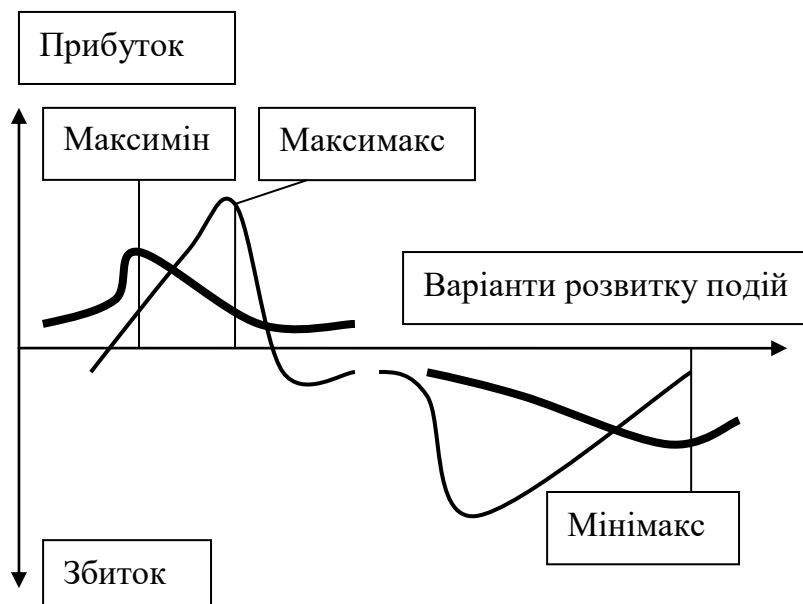


Рис. 4. Схема застосування критеріїв з теорії ігор при виборі стратегій планування за очікуваними варіантами розвитку подій (вибрані стратегії планування показані жирним)

Важливим аспектом економічного управління є передбачення того, що на процес виконання планів підприємства можуть впливати зовнішні чинники, через що система бюджетів підприємства повинна складатися з дискретних, гнучких та рамочних бюджетів. З урахуванням різних варіантів технології розробки бюджетів треба розраховувати на систему з 12-ти їх різновидів, що повинні діяти в межах єдиної динамічної економічної моделі підприємства (приведено на рис. 5).

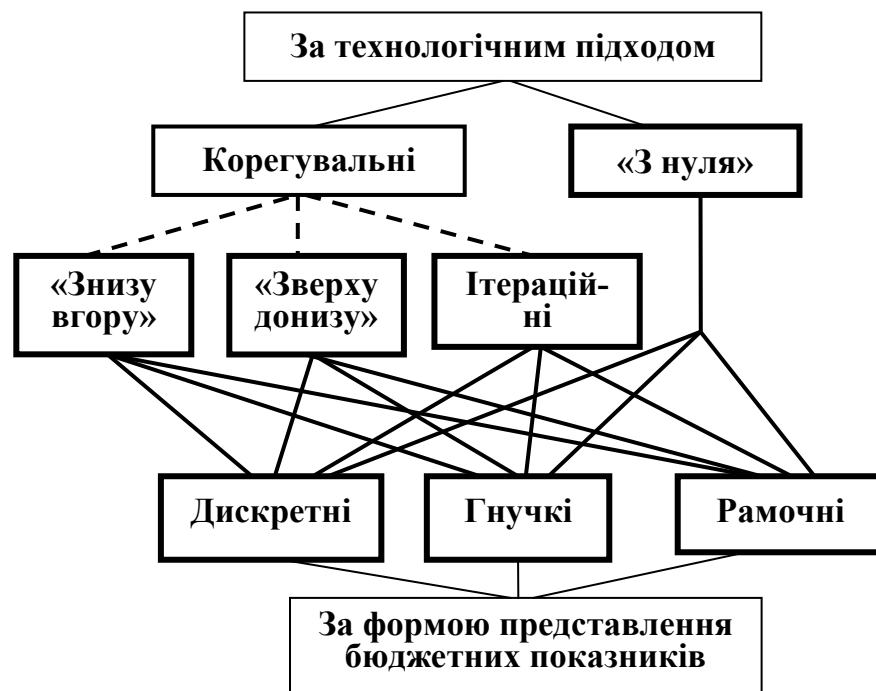


Рис. 5. Дванадцять різновидів бюджетів за комбінацією технологічних підходів до їх розробки

У залежності від конкретних умов підприємства і з урахуванням того рівня розвитку зазначених функцій бюджетування може формуватися:

- 1) на основі традиційної системи обліку та контролю;
- 2) на основі сучасної системи контролінгу, об'єднуючого функції обліку, контролю і регулювання в економічній сфері.

Саме варіант краще відповідає вимогам рішучого вдосконалення економічної діяльності на підприємстві в рамках системи економічного управління за формулою «бюджетування + контролінг». На цій основі формується фі-

нансова структура підприємства, якою передбачено створення наступних основних груп структурних підрозділів як об'єктів бюджетування:

центрів фінансової відповідальності (ЦФВ);

центри фінансового обліку (ЦФО);

центри виникнення витрат (ЦВ).

Центри відповідальності підрозділів підприємства, зафіксовані його організаційною та фінансовою структурою, створюють умови найбільш повного контролю ходу отримання прибутку підприємством, як це схематично показано на рис. 6.

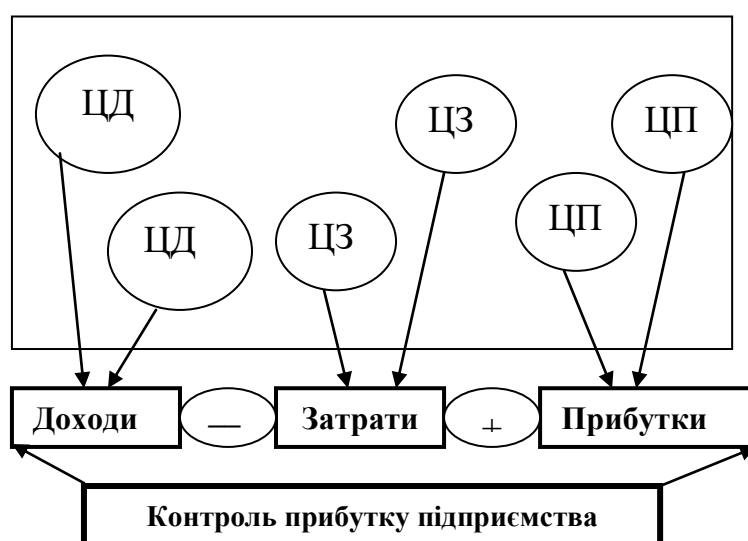


Рис. 6. Принцип забезпечення контролю прибутків підприємства завдяки системі центрів фінансової відповідальності підрозділів

Система бюджетів підприємства повинна давати можливість відтворювати фактичний рівень собівартості продукції в будь-який момент часу, а це означає, що поточні витрати підрозділів – центрів фінансової відповідальності повинні бути згруповані по їхньому економічному змісту відповідно до наступної структури собівартості кожного виробу:

$$C_{п} = M_{з} + Z_{о} + O_{с} + A_{о} + I, \quad (1)$$

де  $C_{п}$  – собівартість продукції, грн.;

$M_{з}$  – матеріальні витрати;

$Z_{о}$  – витрати на оплату праці;

$O_{с}$  – відрахування на соціальні потреби;



$A_0$  – амортизація основних фондів;

$I$  – інші витрати.

При цьому собівартість продукції повинна також відображатися калькуляційними статтями прямих і непрямих витрат за наступною структурою:

$$C_v = (M + Z_0(1 + a + \beta + K_1 + K_2)/100) * (1 + K_3/100), \quad (2)$$

де  $C_v$  – це собівартість виробу, грн./шт;

$M$  – прямі витрати на матеріали й комплектуючі, грн.;

$Z_0$  – основна заробітна плата, грн.;

$K_1$  та  $K_2$  – коефіцієнти врахування непрямих витрати на утримання устаткування й цехові видатки, %;

$K_3$  – загальнозаводські видатки, %;

$a$  – відсоток додаткової оплати й премій основних робітників;

$\beta$  – відсоток відрахувань до єдиного соціального внеску.

Бюджетування собівартості кожного виробу дає можливість планування, контролю й підтримки в актуальному стані собівартості загального обсягу продукції  $C_3$  за формулою:

$$C_3 = \sum_i^n C_n * N_i, \quad (7.3)$$

де  $C_n$  – собівартість кожного виробу;

$N_i$  – річний обсяг виробництва продукції кожного виду;

$n$  – кількість видів продукції, що випускається.

Ефективне бюджетування діяльності підприємства можливе лише при запровадженні розгалуженої системи управлінського обліку, об'єктами якого повинні бути витрати, у тому числі, по всім застосовуваним статтям, норми й нормативи, доходи, фінансові результати діяльності підприємства, згруповані за їх цільовим призначенням (видами продукції, замовленнями, процесами, стадіями виробництва, цехами та іншими підрозділами тощо). Підтримка такої системи обліку потребує здійснення відповідної облікової політики підприємства, яка сама стає об'єктом економічного управління.

**Висновки й пропозиції.** Перебудова економічної підготовки фахівців на основі запровадження нових світоглядних підходів і методології ведення економічної роботи підприємства у вигляді системи економічного управління є нагальною вимогою часу, яка об'єктивно диктує необхідність для підприємств установлювати цілі діяльності й відповідні бюджетні показники при невизначених вхідних розрахункових даних, що потребує подальших наукових досліджень і методичного супроводження в напрямку вивчення й параметризації конкретних умов функціонування підприємств у сучасному нестійкому й непередбачуваному середовищі.

### Література

1. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер. Ф. Друкер ; пер. с англ. — М.: ИД «Вильямс», 2004. — 432 с.
2. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. — М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2004. — 416 с.
3. Економічне управління підприємством : навч. посіб / [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. — К.: КНЕУ, 2011. — 327 с.
4. Економічне управління підприємством : навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова ; за заг. ред. А. М. Колосова — Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. — 352 с.
5. Колосов А.М. Планування і бюджетування діяльності підприємства в умовах невизначеного й мінливого середовища / А. М. Колосов. — Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Т. 2, вип. 1/3 : наук. праці / А. С. Васильєв [голова] та ін. — О.: Наука і техніка, 2015. — 224 с. — С. 37-46.
6. Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. — М.: И. Д. Вильямс, 2006. — 512 с.
7. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М.: Аудит.Юнити, 1998. — 279 с.
8. Коваленко О. В. Методологічні аспекти організації обліку на промислових підприємствах України : Монографія / О. В. Коваленко. — Запоріжжя : ЗДІА, 2008. — 190 с.

Drachuk J., Kolosov A., Snitko E.  
Lugansk National University by Taras Shevchenko

**«IMPROVING ECONOMIC TRAINING IN UKRAINE»**

The necessity of improving economic training in the Ukraine through the introduction of new ideological concepts to the implementation of economic work in industry and business, as a system of economic management in a modern variable market environment. Displaying a combination of planning, budgeting, controlling in the functional cycle of management to formulation, timely adjustment and achieve the purposes of the enterprise.