

УДК 656.07:336.64

*Д-р екон. наук Макаренко М. В.  
Економіст Даниленко О. В.*

### **БЮДЖЕТУВАННЯ, ЯК ФАКТОР УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

*Ключові слова: бюджет, витрати, доходи, баланс, рух коштів, види економічної діяльності, запаси, збут, фінансові результати, допоміжна діяльність.*

За обсягами активів ПАТ «Укрзалізниця» є найбільшою компанією в Україні. Тому, процес організації її функціонування на основі ринкових принципів господарювання у найближчій перспективі буде мати для економіки України виключно важливе значення.

Приймаючи до уваги переваги, які забезпечує механізм корпоративного управління розвитку ПАТ «Укрзалізниця», а також причини, що перешкоджають ефективному розвитку товариства, представляється важливим, на теперішньому етапі, удосконалення системи управління ПАТ «Укрзалізниця». До однієї із найбільше відомих та ефективних технологій корпоративного управління відноситься бюджетування [3].

Структурні, майнові, правові та організаційні зміни, що відбувалися протягом останніх років на залізничному транспорті України у діяльності філій ПАТ «Укрзалізниця» неминуче викликають необхідність доповнювати програми розвитку залізних підприємств бюджетуванням. Як свідчить світовий досвід корпоративного управління, своєчасне та якісне бюджетне управління сприяє як зменшенню транспортних витрат, за рахунок скорочення нераціонального використання коштів будь-якого суб'єкта господарювання, так і налагодженню контролю за розміром та напрямком їх витрат [1]. Бюджетування, являє собою специфічний підхід до організації

управління господарсько-фінансовою діяльністю галузевих господарств, забезпечує повну участь всіх структурних підрозділів у процесі становлення комплексних планів, на основі своєчасної та достовірної інформації про стан розробки і впровадження бюджетних систем планування та звітності [7].

Бюджетування, як технологія управління, дозволяє підвищити ефективність та якість управлінської роботи, посилити режим економії матеріальних та фінансових ресурсів, виявити причини відхилень тих чи інших показників діяльності ПАТ «Укрзалізниця». Дуже важливо підкреслити, що вірно організоване бюджетне управління сприяє не лише своєчасному виявленню недоліків в управлінні філіями ПАТ «Укрзалізниця», але й своєчасному прийняттю заходів щодо їх усунення. При удосконаленні корпоративного управління залізничними підприємствами, які з листопада 2015 року мають новий статус суб'єкта господарювання, ми повинні усвідомлювати, що найбільш важливими задачами нових суб'єктів господарювання на залізничному транспорті є підвищення ефективності їх господарської діяльності, досягнення фінансової прозорості та зниження сукупних транспортних витрат на перевезення [1]. Вкрай важливим моментом вирішення даних задач є створення в ПАТ «Укрзалізниця» ефективної системи управління фінансово-економічною діяльністю на основі впровадження нового розрахунково-платіжного механізму, бюджетного планування та чіткої системи мотивації за досягнення кінцевих результатів.

В основу бюджетування ПАТ «Укрзалізниця» перш за все повинна бути закладена розробка різних видів бюджетів (планів), які є одними з основних інструментів управління галузевими господарствами ПАТ «Укрзалізниця». Разом з тим, ґрунтуючись на формуванні бюджетів, бюджетування має на увазі не лише власно планування, але й створення

умов для проведення контролю та аналізу виконання запланованих показників [6].

Це обумовлюється тим, що по мірі реалізації закладених у генеральному (зведеному) бюджеті показників здійснюється облік та реєстрація фактичних результатів господарської діяльності ПАТ «Укрзалізниця». Порівнюючи отримані фактичні результати з бюджетними (плановими) показниками та виконуючи оцінку їх відповідності, керівництво регіональних філій, галузевих господарств і ПАТ «Укрзалізниця» може здійснювати бюджетний контроль та мати інформацію про всі напрями і аспекти діяльності ПАТ «Укрзалізниця», яка потім використовується при проведенні корегувальних заходів та прийнятті управлінських рішень відносно майбутніх елементів зведеного бюджету. Таким чином, бюджетування забезпечує двосторонній зв'язок між керівництвом ПАТ «Укрзалізниця», регіональними філіями та галузевими господарствами, знижує ризик невизначеності відносно стабілізації стану підприємства, а також дає можливість приймати більш виважені управлінські рішення. Бюджетування пов'язано, з одного боку із запобіганням помилкових дій в частині фінансів, з іншого боку – зі зменшенням числа невикористаних можливостей. Таким чином, бюджет представляє собою фінансовий документ, створений до того як заплановані дії починають виконуватися. Бюджет також часто називають фінансовим планом дій і він є ключовим інструментом системи управлінського контролю діяльності підприємства [5].

Враховуючи складну структуру залізничного транспорту, бюджетна система передбачає розробку бюджетів, як для всього підприємства ПАТ «Укрзалізниця», регіональних філій, так і для їх структурних підрозділів. Основними функціями бюджету є:

- планування показників, що забезпечують досягнення основної мети ПАТ «Укрзалізниця»;
- координація різних видів економічної діяльності окремих галузевих господарств та їх структурних підрозділів;

- стимулювання керівників всіх рівнів управління у досягненні цілей своїх центрів відповідальності;

- контроль поточної діяльності, забезпечення планової дисципліни.

При цьому, відмінними особливостями бюджетування, як технології управління, є:

- сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів, що лежать в основі розробки генерального бюджету ПАТ «Укрзалізниця» та тих, що визначають функціональні взаємозв'язки бюджетних показників;

- наявність великої кількості параметрів системи (бюджетних показників), об'єднаних функціональними взаємозв'язками;

- наявність об'єкта та суб'єкта бюджетного управління;

- наявність організаційних, інформаційних та технічних засобів, що використовуються у ході бюджетного управління;

- цільова направленість бюджетного управління.

Як свідчить світова практика, кожна система бюджетування повинна включати в себе такі елементи:

- склад та структуру бюджетів;

- методи розрахунку бюджетних показників;

- процес узгодження та затвердження бюджетів;

- процедури контролю виконання бюджетів і аналіз їх відхилень;

- організаційне забезпечення процесу бюджетування.

Процес складання бюджету повинен бути потужним засобом для стимулювання керівників всіх рівнів у здійсненні цілей їх центрів відповідальності та, як наслідок, цілей ПАТ «Укрзалізниця» в цілому. Кожній керівник після затвердження бюджету повинен точно знати, що очікують від його центру відповідальності. Стимулююча роль бюджету проявляється сильніше, якщо у його розробці приймають активну участь всі рівні управління ПАТ «Укрзалізниця». Практика, коли всі рівні управління приймають безпосередню участь у розробці бюджетів, за галузеви-

ми господарствами та функціями, називається планування за участю виконавців [6].

Бюджет повинен представляти собою звіт про бажані результати на момент його формування. Ретельно підготовлений бюджет є найкращим стандартом, з яким порівнюють фактично отримані результати, оскільки він включає в себе оцінку ефекту всіх дій, прогнозованих у ході розробки бюджету [4].

У основі бюджетної системи ПАТ «Укрзалізниця» повинен лежати механізм бюджетно-ринкової мотивації, який поєднує бюджетно-кошторисне фінансування на планові обсяги робіт і подальше додаткове мотиваційне фінансування за досягнуті виробничо-фінансові результати, внаслідок понадпланового доходу від перевезень та іншої діяльності, зниження собівартості перевезень та питомих витрат на виконання ремонтних робіт, покращення якісних показників безаварійності та безпеки, підвищення економічної ефективності за всіма видами діяльності [2].

Таким чином, система бюджетування повинна стати реально діючим інструментом управління як дохідними надходженнями, так і всіма видами ресурсів (фінансовими, інвестиційними, трудовими та матеріальними) через блок цільових бюджетів: продаж, виробництва, закупки та запасів товарно-матеріальних цінностей, витрат, доходів і витрат, інвестицій, кредитів, займів, податків та руху грошових коштів.

За складом і структурою у системі бюджетного управління ПАТ «Укрзалізниця» повинні бути передбачені такі види бюджетів:

- **бюджет продажів** – планування і контроль обсягів продажів (реалізації). Бюджет являє собою фізичні та вартісні обсяги продажів за 6-ма основними видами діяльності та іншої діяльності;

- **бюджет виробництва** – планування і контроль об'ємних і якісних показників виробництва за всіма видами діяльності, з визначенням чисельності;

- **бюджет запасів і закупівлі** – планування і контроль рівня запасів товарно-матеріальних

цінностей (ТМЦ) і необхідного обсягу закупівель, з урахуванням фактичної наявності ТМЦ та нормативів їх запасів за основною номенклатурою в розрізі господарств, на основну діяльність та інші види діяльності;

- **бюджет витрат** – планування і контроль витрат на забезпечення виконання завдань з усіх видів діяльності, з детальною розшифрованою елементів витрат, включно із утриманням соціальної сфери, науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами (НДДКР), медичним забезпеченням тощо.

- **бюджет інвестицій** – планування і контроль фінансування інвестиційних програм на поточний період, у розрізі видів діяльності, інвестиційних проектів і статей витрат;

- **бюджет доходів і витрат** – планування, облік і контроль балансу доходів і витрат за всіма видами основної діяльності, у розрізі галузевих господарств та підрозділів ПАТ «Укрзалізниця»;

- **бюджет руху грошових коштів** – планування, облік і контроль руху та баланс коштів за всіма видами операційної діяльності, фінансової та інвестиційної, у розрізі господарств та підрозділів;

- **прогнозний баланс** – для розрахунку значень укрупнених статей бухгалтерського балансу на кінець поточного періоду;

- **майстер-бюджет** – для узагальнення ключових показників діяльності ПАТ «Укрзалізниця» - є основою для контролю за результатами діяльності товариства і базою для прийняття управлінських рішень.

Як відомо, передбачення економічної ситуації є невід'ємною частиною комерційного успіху у ринковій економіці, тому дуже важливо підкреслити, що основний принцип бюджетування в ПАТ «Укрзалізниця» – це взаємозв'язки об'ємних та вартісних показників, із встановленням персональної відповідальності за їх виконання. При цьому необхідно мати на увазі те, що основна мета бюджетування – оптимізація використання наявних ресурсів для забезпечення фінансової спроможності всіх видів економічної діяльності

залізничного транспорту. В умовах кон'юнктури транспортного ринку, що постійно змінюється, у плани розвитку та підготовка бюджетів на рівні регіональних філій ПАТ «Укрзалізниця» необхідно включити такі етапи:

- розробка та затвердження основних орієнтирів за галузевими господарствами та видами економічної діяльності;

- визначення та доведення до виконавців основних параметрів об'ємних, якісних, фінансових та економічних показників;

- розробка проектів бюджетів регіональних філій на основі цільових показників;

- узгодження та захист сформованого пакету бюджетів на рівні правління ПАТ «Укрзалізниця»;

- розбивка бюджету у розрізі галузевих господарств і їх структурних підрозділів, затвердження та доведення бюджетів до виконавців.

При плануванні та прогнозуванні результатів господарської діяльності галузевих господарств та їх структурних підрозділів необхідна розробка таких бюджетів, як:

- бюджет продажів – для планування та контролю за обсягом продажів за видами економічної діяльності, виробництв продуктів, робіт і послуг;

- бюджет виробництва – для планування та контролю економічної діяльності на основі аналізу показників, що визначають основний обсяг прямих витрат;

- бюджет запасів і закупівлі – для планування і контролю обсягу запасів і закупівель у взаємозв'язку з витратами матеріалів у виробництво, а також інших надходжень і вибуття матеріалів, як від зовнішніх контрагентів, так і за внутрішньогосподарським обігом;

- бюджет витрат – для планування і контролю за обсягом витрат на перевезення та інші мережеві послуги, інші продукти та послуги, а також на продукцію, вироблену для подальшого внутрішнього споживання;

- бюджет руху грошових коштів – для планування та контролю залишків і руху грошо-

вих коштів, а також внутрішньогосподарських розрахунків.

Говорячи про систему бюджетування, як фактор удосконалення корпоративного управління ПАТ «Укрзалізниця», необхідно відмітити такі переваги впровадження принципів бюджетного планування в регіональних філіях, галузевих господарствах та їх структурних підрозділах:

- помісячне планування бюджетів структурних підрозділів дозволяє більш точно визначити розміри і структуру витрат та планове значення розміру прибутку, що важливо для податкового планування;

- в рамках затверджених місячних бюджетів структурним підрозділам надається значна самостійність у витрачанні зекономленого бюджету фонду оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань;

- мінімізація кількості контрольних параметрів бюджетів скорочує непродуктивні витрати робочого часу працівників економічних служб підприємства;

- здійснюється режим суворої економії фінансових ресурсів підприємства, що особливо важливо для виходу з фінансової кризи.

### **Висновки**

Ретельно продумана розробка та науково обґрунтована постановка і втілення системи бюджетування в ПАТ «Укрзалізниця» дозволяє своєчасно знайти грамотні та обґрунтовані управлінські рішення і встановлювати контроль виконання завдань всіма структурними підрозділами галузевих господарств. Крім того, розробка бюджетів для всіх видів економічної діяльності ПАТ «Укрзалізниця» буде сприяти підвищенню гнучкій адаптації галузевих господарств до зовнішніх та внутрішніх змін, забезпечить ефективність розрахунків, оптимізацію залучення фінансових ресурсів і їх інвестування та підвищення фінансових результатів діяльності галузі.

### **Література**

1. Макаренко М.В. Формування витрат на залізничному транспорті України : теорія і

практика / М.В. Макаренко, М.В. Потетюєва. - К.: ДЕДУТ, 2012. - 188 с.

2. Стукало А.В. Глобалізація транспортного ринку і сталий розвиток економіки залізничного транспорту України / А.В. Стукало. - К.: ДЕДУТ, 2014. - 163 с.

3. Макаренко М.В. Управлінський облік на залізничному транспорті : теорія і практика / М.В. Макаренко, Ю.П. Труханов. - К. : ДЕДУТ, 2013. - 199 с.

4. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-трудова відносини / П.Ю. Буряк, Б.А. Карпінський, М.І. Григор'єва. - К.: КНЕУ, 2004. - 440 с.

5. Номенклатура витрат з основних видів економічної діяльності залізничного транспорту України / М.В. Макаренко, Н.М. Колесникова, В.І. Труханова [та ін.]. - К.: ДЕДУТ, 2008. - 416 с.

6. Ульяницкая Н.М. Бюджетирование как инструмент эффективного управления деятельностью филиалов ОАО «РЖД» / Н.М., Ульяницкая. - М. : ЗАО «МЦФЭР», 2005. - С. - 23-30.

7. Золотов В.А. Система бюджетного управления и порядок формирования показателей бюджетов транспортной компании / В.А. Золотов. - М.: ЗАО «МЦФЭР», 2007. С. - 39-55.

#### ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**Макаренко Михайло Володимирович**, д.е.н., професор, начальник відділу аналізу надійності техніки філії «Науково-дослідний та конструкторсько-технологічний інститут залізничного транспорту» ПАТ «Укрзалізниця», академік Транспортної академії України. Вул. І.Федорова, 39, м. Київ, 03038, Україна. Тел.: 38 044 465 39 95.

**Даниленко Олексій Вікторович**, заступник директора Департаменту економіки, планування та бюджетування ПАТ «Укрзалізниця». Вул. Тверська, 5, м. Київ, 03680, Україна. Тел.: 38 044 465 40 61.

## «ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ УКРАЇНИ»

### ДЕ ПЕРЕДПЛАТИТИ ВИДАННЯ?

Оформити передплату на науково-практичний журнал «Залізничний транспорт України» на 2018 рік, можливо у кожному поштовому відділенні України за каталогом видань України або на офіційному сайті ДП «Преса» (<http://presa.ua>).

Періодичність видання журналу – 4 рази на рік.

**Передплатний індекс: для індивідуальних передплатників – 74126, для підприємств і організацій – 40294.**

Передплату (річну, на півріччя чи на один кварталний випуск) підприємства та фізичні особи також можуть оформити на договірних умовах у видавця журналу філії «НДКТИ» ПАТ «Укрзалізниця», за адресою:

**03038, м. Київ, вул. І. Федорова, 39.**

**Електронна пошта: [ztu1520mm@gmail.com](mailto:ztu1520mm@gmail.com)**

**Тел.: +38 (044) 465-38-11; +38 (044) 309-68-93.**