

УДК 656.07:336.64

DOI: 10/34029/2311-4061-2019-130-1-39-45

*Д-р екон. наук Гриценко Л. Л.*

*Канд. екон. наук Рябенков О. В.*

*Економіст Даниленко О. В.*

*Економіст Мостова І. А.*

## **ВІДМІННОСТІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ І БЮДЖЕТВАННЯ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ В АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»**

*Ключові слова:* бюджет, бюджетування, фінансовий план, планування, фінансове планування, управління, управлінський облік, технологія, маржинальний прибуток, центр відповідальності.

**Вступ.** Розвиток ринкових відносин в залізничній сфері та нестаціонарність і динамічність інституціонального середовища призводять до необхідності впровадження нових інструментів і технологій управління фінансово-економічними процесами. На сьогодні в АТ «Укрзалізниця» основним інструментом управління фінансово-економічною діяльністю є фінансовий план, який є головним плановим документом компанії.

Для прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень необхідно застосовувати методи управлінського обліку, одним з таких методів є технологія бюджетування. Сучасна та якісна система бюджетування сприяє як зменшенню нераціонального використання засобів і ресурсів такого технологічно складного суб'єкта господарювання як залізничний транспорт, так і налагодженню реального контролю за розміром та напрямками витрат. Світовий досвід підтвердив, що 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 господарської діяльності компанії [8].

Бюджетування – це процес планування виробничо-господарської та фінансово-

економічної діяльності підприємства, процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити всі витрати і отримані результати на наступний плановий період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження питання бюджетування та його зв'язку з процесом управління на підприємстві внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Є.Ю. Добровольський, О.П. Дугельний, В.А. Єрофєєва, Б.М. Карабанов, С.Є. Ковтун, В.Ф. Комаров, Д.Н. Коркуна, О.Г. Мельник, О.Є. Кузьмін, С.О. Новосельська, М.К. Старовойтов, Дж. Фостер, І.Т. Хорнгрен, А.В. Череп та інші.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що в економічній літературі немає єдиної думки щодо відмінностей чи тотожності понять «план» і «бюджет». За визначенням, наданим Інститутом дипломованих бухгалтерів з управлінського обліку США [4], бюджет – це кількісний план у грошовому виразі, підготовлений і прийнятий до певного періоду часу, зазвичай показує плановану величину доходу, яка повинна бути досягнута, та/або витрати, що повинні бути понесені протягом цього періоду, і капітал, який необхідно залучити для досягнення даної мети. В свою чергу, І.Т. Хорнгрен і Дж. Фостер [11] розглядають бюджет не як синонім поняття «план», а як кількісне його вираження та як інструмент координації і контролю за виконанням плану.

У роботі [4] пропонується визначення бюджету як «фінансового різновиду плану, складеного на майбутні періоди діяльності за кожним центом фінансової відповідальності і організації в цілому з метою своєчасного виявлення негативних фактів (у вигляді від'ємних відхилень) і здійснення заходів з їх усунення, а також для оцінки ефективності діяльності кожного центру відповідальності і адекватної мотивації його керівників і співробітників».

На основі практичного досвіду управління бюджетним плануванням М.К. Старовойтов [9] трактує бюджетування як «...особливий інструмент управління, сутність якого можна визначити як інтегровану систему складання бюджетів, поточного контролю за виконан-

ням прийнятих бюджетів, обліку відхилень фактичних показників від бюджетних та аналізу причин суттєвих відхилень».

Таким чином, за змістом бюджетування являє собою технологію планування, обліку, контролю та аналізу грошових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отриманих результатів. В такому контексті бюджетування, на думку вчених О.П. Дугельного та В.Ф. Комарова [3], сприймається не як технологія планування, а як технологія управління господарською діяльністю підприємства, в рамках якої виконуються функції планування, обліку, контролю, аналізу і регулювання.

**Мета дослідження.** Метою даної статті є виявлення відмінностей фінансового планування і бюджетування та обґрунтування необхідності впровадження системи бюджетування в АТ «Укрзалізниця» (далі – товариство).

**Викладення основного матеріалу.** Визначаючи сутність бюджетування, вчені досить часто ототожнюють це поняття з плануванням, процесом контролю за виконанням планів, процесом складання бюджетів або вважають його складовою частиною фінансової діяльності. Важливо зазначити, що на відміну від діючого планування ресурсів, бюджетування орієнтує управління виробничо-економічною діяльністю на потреби споживача, ґрунтується на маржинальному підході оцінки результатів, тобто досліджуються показники маржинального прибутку за основними видами діяльності (перевезення пасажирів, багажу та вантажобагажу у внутрішньому (крім приміського) та міжнародному сполученнях; перевезення пасажирів у приміському сполученні; перевезення вантажів; надання послуг інфраструктури; надання послуг локомотивної тяги; виконання робіт з ремонту рухомого складу сторонніх організацій), другорядними видами економічної діяльності та допоміжної діяльності. На основі результатів аналізу зазначених показників доцільно своєчасно приймати обґрунтовані стратегічні та оперативні управлінські рішення, за необхідності здійснювати їх коригування.

Отже, розуміння бюджетування з точки зору системи управління підприємством засновано на реалізації функцій управління, таких як планування, облік, контроль, аналіз,

координація, мотивація та організація. Бюджетування забезпечує реалізацію цих функцій через систему формування бюджетів, контролю відхилень від них, координації центрів відповідальності з метою виконання зведеного бюджету підприємства.

Основна відмінність планування та бюджетування полягає в тому, що планування – це складова процесу бюджетування. Бюджетування – це технологія фінансового планування бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє в єдиній системі координат досліджувати різноманітні показники.

Далі нами запропоновано рекомендації щодо складу та змісту принципів, на яких має базуватися бюджетування в товаристві

1. Цільова спрямованість бюджетування. Значення основних фінансово-економічних показників товариства, встановлених Бюджетним комітетом, є чітким орієнтиром для центрів відповідальності в процесі планування їх діяльності.

2. Відповідність принципам облікової політики товариства. Передбачає ув'язку складу бюджетних показників і методології їх розрахунку з принципами бухгалтерського обліку.

3. Принцип єдності. Означає існування єдиного обліку доходів і витратків, єдиної нормативної та правової бази, єдності форм бюджетної документації, збалансованості усіх показників бюджетної системи, тощо. Система бюджетування повинна включати чіткі та однозначні (унікальні) цифрові класифікатори витрат, доходів, центрів відповідальності, місць виникнення витрат, бюджетних форм та інших довідників.

4. Повнота відображення доходів і витрат. Передбачає відображення в бюджетних документах всіх без виключення доходів і витрат товариства.

5. «Прозорість» бюджетних даних. Реалізується ієрархічною структурою Бюджету товариства, при якій документи нижчого рівня є деталізацією документів вищого рівня.

6. Безперервність бюджетного процесу. Передбачає регулярне формування і виконання Бюджету товариства, безперервність слідування одного Бюджету товариства за іншим (Бюджет товариства формується не від випадку до випадку, а на кожен черговий рік, квартал, місяць).

7. Персоніфікація відповідальності за планування і виконання бюджетних показників. Реалізація даного принципу забезпечується закріпленням кожного бюджетного показника за тим чи іншим центром відповідальності. Центри відповідальності забезпечують підготовку планової та звітної бюджетної документації, здійснюють безпосереднє виконання Бюджету товариства і пояснюють причини відхилення від планового бюджету.

8. Збалансованість бюджетних показників. Означає відповідність обсягу передбачених Бюджетом товариства витрат сумарному обсягу доходів.

9. Принцип достовірності. Передбачає формування бюджетів на основі реальних показників, науково обґрунтованих нормативів тощо.

Бюджетування дозволяє здійснювати деталізацію планових показників та облік фактичних даних за бюджетними періодами і, відповідно, до різноманітних запитів, а також проводити системний аналіз будь-якої інформації, яка є релевантною для прийняття управлінських рішень (коефіцієнт маржинального доходу, кількість нових клієнтів тощо).

Система бюджетування як реалізація технології планування майбутнього має включати такі взаємозв'язані елементи:

1) методику планування бюджетів (модель планування);

2) методику збору фактичної інформації про виконання бюджетів (облікова модель);

3) методику план-факторного аналізу виконання бюджетів (технологія проведення аналізу);

4) управлінська облікова політика (набір правил визнання і оцінки господарських операцій).

Таким чином, до основних операцій процесу бюджетування можна віднести наступні:

Розробку бюджетного регламенту та календарного план-графіку бюджетного процесу, що дозволяє контролювати терміни подання необхідної інформації всіма учасниками, здійснювати оперативний аналіз виконання бюджетних параметрів, своєчасно приймати управлінські рішення та коригувати плани.

Детальне опрацювання планових показників в системі збалансованих бюджетів: операційних та фінансових.

Фіксовану періодичність складання бюджетів і планів: місяць, квартал, рік. Проведення актуалізації здійснюється щоквартально.

Співставність та прозорість бюджетів і планів. Короткострокові плани розробляються в рамках затвердженої стратегії товариства.

Періодичне планування, облік, факторний аналіз і контроль виконання планів і бюджетів.

Бюджетування включає виділення центрів відповідальності, розробку матриць відповідальності, узгодження бюджетних форматів тощо. Одним із етапів впровадження системи бюджетування є автоматизація системи бюджетування.

Система бюджетування будується на підставі управлінського обліку – інформації для прийняття управлінських рішень щодо:

- планування стратегічного розвитку бізнесу;
- контролю за поточною діяльністю;
- оптимізації використання ресурсів;
- оцінки ефективності діяльності;
- зниження рівня суб'єктивності в процесі прийняття рішень та ін.

Основні відмінності фінансового планування та бюджетування подано у таблиці 1. Бюджетування – це комплексна система оперативного управління ресурсами підприємства на всіх його рівнях. Структурована та узгоджена система бюджетування спрямована на забезпечення раціонального використання наявних ресурсів, ефективного управління активами з урахуванням факторів ризику, підвищення координованості функціонування всіх структурних підрозділів.

Систему бюджетування не можна розглядати тільки як похідну від особливостей виробничо-економічної діяльності та організаційної структури залізничного транспорту. Вона має виступати як інтегруючий інструмент, що охоплює різні аспекти діяльності, як окремих структурних підрозділів, так й галузі в цілому, і дозволяє побудувати фінансово-економічну модель залізничного транспорту. Таким чином, впровадження бюджетування можна розглядати як одну з необхідних умов ефективного функціонування і розвитку галузі в умовах ринкової економіки.

Табл. 1 – Відмінності фінансового планування та бюджетування

Ідентифікаційні ознаки	Фінансове планування	Бюджетування
Вид обліку	Фінансовий	Управлінський
Основні споживачі	Зовнішні споживачі	Менеджери
Обмеження	Загальноприйняті принципи	Порівняння витрат та вигід
Застосування	Дозволяє оцінити економічне положення підприємства	Впливає на дії менеджерів
Направленість у часі	Погляд у минуле	Погляд у майбутнє
Періодичність звіту	Менш гнучка	Гнучка
Звіти	Узагальнені	Детальні
Відкритість даних	Широкий доступ	Обмежений доступ

З метою обґрунтування необхідності впровадження системи бюджетування на АТ «Укрзалізниця» було проведено SWOT-аналіз діючої системи фінансового планування, розглянуто її сильні (S) та слабкі (W) сторони як внутрішні фактори, додаткові можливості (O) та ризики (T), як фактори зовнішнього середовища (табл. 2).

Наведені фактори підтверджують необхідність впровадження системи бюджетування в АТ «Укрзалізниця». Розробка інструментів проведення факторного аналізу дасть можливість оцінити можливі варіанти розвитку подій при зміні ключових планових показників (виручка, ціна, вартість сировини тощо) та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Бюджетування дозволить підприємству координувати різноманітні види діяльності, аналізувати фінансові результати за кожним основним та другорядним видом економічної

діяльності, кожним видом допоміжної діяльності, спрямовувати зусилля всіх підрозділів на підвищення ефективності роботи підприємства залізничного транспорту України.

Бюджетування є робочим інструментом, що містить в собі всі сторони діяльності підприємства: виробничу, технологічну, технічну, інвестиційну, фінансово-економічну, організаційну тощо.

Далі нами запропоновано графічне уявлення кількісної оцінки переваг бюджетування над фінансовим плануванням (рис. 1).

Треба зазначити, що система бюджетування не дублює, а доповнює та розширює функціональність фінансового планування, зокрема в частині відповідальності менеджменту компанії за досягнуті фінансові результати. Вона будується на відповідальності та мотивації менеджменту компанії за досягнення та забезпечення ефективного фінансового результату.

Табл. 2 – SWOT-аналіз діючої системи фінансового планування АТ «Укрзалізниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Складання фінансового плану відповідно до «Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки».</p> <p>2. Достатній рівень виконавчої дисципліни в регіонах.</p>	<p>1. Непрозорість системи фінансового планування, планові показники встановлюються укрупнено на основі досягнутого рівня.</p> <p>2. Функціональна розрізненість підрозділів, що беруть участь в складанні фінансових планів.</p> <p>3. Недосконала система підготовки і передачі планової інформації, тривалі процедури ітераційного узгодження планів, іноді недостатність інформації. Процедури формування фінансового плану будуються на недокументованих взаєминах між відділами, телефонних дзвінках, нестандартних документах та ін.</p> <p>4. Складання фінансових планів з недостатньою деталізацією показників.</p> <p>5. Непрозорість планів для керівництва як наслідок відсутності чітких внутрішніх стандартів формування фінансових планів.</p> <p>6. Відсутність загальної системи нормативно-довідникової інформації.</p>

Сильні сторони	Слабкі сторони
	<p>7. Відсутність загальної моделі даних компанії, облік інформації у різних програмних продуктах.</p> <p>8. Відсутність інструментів проведення факторного аналізу, який дозволяє оцінити можливі варіанти розвитку подій при зміні ключових планових показників (виручка, ціна, вартість сировини) та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.</p> <p>9. Відсутність план / факт аналізу в єдиній системі, контролю виконання плану та своєчасного коригування.</p> <p>10. Низький рівень автоматизації процесів та документів.</p>
Можливості	Ризики
<p>1. Впровадження світового досвіду бюджетування підприємствами залізничного транспорту.</p> <p>2. Використання досвіду проектів по автоматизації процесів в Україні та за її межами.</p>	<p>1. Відсутність плану розвитку компанії.</p> <p>2. Складність та тривалість процедури прийняття рішень, пов'язані з державною формою власності.</p> <p>3. Відсутність документарної методологічної бази та опису бізнес-процесів.</p> <p>4. Часта зміна замовників, керівників департаментів.</p>



Рис. 1 – Кількісна оцінка характеристик фінансового планування та бюджетування

Рівень відповідності сучасним потребам управління та розвитку підприємства визначається у розрізі вказаних характеристик, які доцільно вважати перевагами процесу бюджетування, та оцінюється за шкалою від 5 до 25 балів. Відповідно, усереднена оцінка характеристик фінансового планування становить 8 балів, бюджетування – 20,6.

Система бюджетування дає можливість здійснювати оцінку діяльності товариства, розвивати сильні сторони, досліджувати можливості, своєчасно виявляти проблемні аспекти як фактори внутрішнього впливу, спрямовувати зусилля на їх мінімізацію та нейтралізацію негативних наслідків, забезпечувати адаптацію підприємства до зовнішніх змін, нівелювати несприятливий вплив факторів зовнішнього середовища, а також забезпечувати гнучке реагування на зміни.

Основними причинами впровадження бюджетування є такі:

- підвищення оперативності управління ресурсами підприємства;
- поліпшення горизонтальної та вертикальної взаємодії підрозділів;
- поліпшення системи оцінки діяльності підприємства, підрозділів;
- чітке визначення відповідальності підрозділів і посадових осіб за виконання системи показників ефективності;
- прискорення процесів прийняття управлінських рішень на всіх організаційних рівнях підприємства;
- підвищення виконавчої дисципліни.

Для того, щоб бюджет був реальним і виконувалися його показники, потрібно:

- забезпечити участь всіх зацікавлених посадових осіб в процесі планування та затвердження бюджетних показників;
- збалансувати відповідальність і права менеджерів, тобто, встановлюючи відповідальність за досягнення показників, наділяти посадових осіб окремими правами (повноваженнями).

Бюджетування дозволяє спланувати діяльність товариства, встановити взаємозв'язок між потребами бізнесу і джерелами їх фінансування, закріпити фінансову відповідальність за підсумковий результат і як наслідок підвищити ефективність роботи компанії.

Основними результатами впровадження системи бюджетування на АТ «Укрзалізниця» є:

- підвищення ефективності бізнесу за рахунок зростання прибутку, операційного грошового потоку, рентабельності активів;
- прискорення оборотності оборотного капіталу за рахунок аналізу ефективності використання підприємством оборотних коштів;
- можливість пошуку внутрішніх резервів зниження собівартості продукції (робіт та послуг);
- покращення рівня інвестиційної привабливості;
- визначення пріоритетності платежів, системне планування руху грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей та ін.;
- проведення постійного моніторингу виробничо-економічної діяльності;
- формування об'єктивної інформаційної бази;
- забезпечення координації дій всіх структурних підрозділів;
- визначення зони відповідальності керівників та інших працівників;
- надання можливості своєчасно приймати виважені управлінські рішення тощо.

Впровадження системи бюджетування в товаристві дозволяє здійснювати планування діяльності, націленої на конкретний результат; прогнозувати фінансові результати діяльності структурних підрозділів та підприємства з урахуванням фактору ризику; підвищувати фінансову дисципліну та підпорядковувати інтереси окремих структурних підрозділів інтересам всього підприємства; створювати прозору систему управління виробничо-економічною діяльністю підприємства.

### Висновки

Поняття фінансового планування та бюджетування тісно взаємопов'язані між собою, але не є ідентичними за своїм економічним змістом. Фінансове планування дає змогу зіставити різні варіанти управління фінансовими ресурсами й об'єктивно вибрати найкращий варіант розвитку підприємства та його фінансового забезпечення. Основна відмінність бюджетування від фінансового планування полягає у тому, що складання бюджетів покладається на центри відповідальності з поданням розрахунків керівництву, тобто дотримується принцип «знизу вгору», котрий робить бюджети реалістичними, такими, що

базуються на досвіді та прогнозах самих виконавців.

Бюджетування як сучасна управлінська технологія, що передбачає розробку, реалізацію й аналіз виконання бюджетів на підприємстві, дозволяє оптимізувати витрати, удосконалити управління ресурсами, зміцнити фінансову дисципліну, підвищити рівень інвестиційної привабливості й конкурентоспроможності підприємства.

### **Література**

1. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др.]; [2-е изд.]. – СПб.: Питер, 2011. – 480 с.

2. Гриценко Л.Л. Концептуальна модель організації системи фінансового контролінгу на підприємстві / Л.Л. Гриценко, І.М. Боярко, О.В. Рябенков // Вісник Університету банківської справи. – 2017. – № 1(28). – С. 71–77.

3. Дугельный А.П. Бюджетное управление предприятием / А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров. – М.: Дело, 2004. – 432 с.

4. Ерофеева В.А. Организация бюджетирования на железнодорожном транспорте / В.А. Ерофеева, С.А. Новосельская // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2011. – № 2(8). – С. 149–159.

5. Ковтун С. Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Харків: Фактор, 2005. – 340 с.

6. Коркуна Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємством / Д. Коркуна // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 330–334.

7. Кузьмін О.Є Бюджетування на підприємстві: навч. посібник / О.Є Кузьмін, О.Г. Мельник – К.: Кондор, 2008. – 312 с.

8. Макаренко М.В. Бюджетування, як фактор удосконалення корпоративного управління ПАТ «Укрзалізниця» / М.В. Макаренко, О.В. Даниленко // Залізничний транспорт України. – 2018. – № 1. – С. 6–10.

9. Старовойтов М.К. Современная российская корпорация (организация, опыт, проблемы) / М.К. Старовойтов. – М.: Наука, 2001. – 312 с.

10. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія / І.М. Боярко,

Л.Л. Гриценко, О.В. Рябенков та ін. – Суми: Університетська книга, 2014. – 176 с.

11. Хорнгрен И.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект; пер. с англ. / И.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.

12. Череп А. Бюджетування як елемент системи фінансового планування на залізничному транспорті / Череп А. // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2012. – Вип. 21-22, Ч. 1. – С. 159–166.

### **ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ**

#### **Гриценко Лариса Леонідівна,**

д.е.н., проф., професор кафедри фінансів і підприємництва Сумського державного університету.

Вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007, Україна.

Тел.: +38 050 327 30 04.

E-mail: l.hrytsenko@finance.sumdu.edu.ua.

#### **Рябенков Олексій Віталійович,**

к.е.н., заступник директора з питань інформаційних технологій АТ «Укрзалізниця».

Вул. Жилианська, 97, м. Київ, 01135, Україна.

Тел.: +38 044 465 06 12.

E-mail: riabenkov.o@gmail.com.

#### **Даниленко Олексій Вікторович,**

заступник директора Департаменту економіки, планування та бюджетування АТ «Укрзалізниця»

Вул. Є. Гедройця (Тверська), 5, м. Київ, 03150, Україна.

Тел.: +38 044 465 40 61.

E-mail: danylenko@uz.gov.ua.

#### **Мостова Інна Анатоліївна**

головний фахівець відділу бюджетування Департаменту економіки, планування та бюджетування АТ «Укрзалізниця».

Вул. І. Франко, 196, м. Київ, 01030, Україна.

Тел.: +38 044 465 05 56.

E-mail: mostova.i@uz.gov.ua.