

УДК 336.12:656.2

Алла Череп

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ

У статті розглянуто моделі бюджетування, виділені їх основні переваги і недоліки. Запропоновано систему принципів і визначено чинники формування моделі бюджетування як елемента системи фінансового планування на залізничному транспорті, а також її структуру.

Ключові слова: бюджетування, модель, фінансове планування, залізничний транспорт.

В статье рассмотрены модели бюджетирования, выделены их основные преимущества и недостатки. Предложена система принципов и определены факторы формирования модели бюджетирования как элемента системы финансового планирования на железнодорожном транспорте, а также ее структура.

Ключевые слова: бюджетирование, модель, финансовое планирование, железнодорожный транспорт.

In the article are considered models of budgeting and allocated their main advantages and disadvantages. Is proposed a system of principles and are identifies the factors shaping budgeting model as the financial planning system for railroads as well as its structure.

Keywords: budgeting, model, financial planning, railroads.

Постановка проблеми. В умовах реформування залізничного транспорту України, яке передбачає не лише організаційні зміни у галузі, а й приведення її фінансово-економічних відносин відповідно до сучасних вимог, проблема ефективності управління фінансами стає однією з найактуальніших. Розвиток ринкових відносин у транспортній сфері та нестаціонарність і динамічність інституціонального середовища приводять до необхідності впровадження нових інструментів й технологій управління фінансово-економічними процесами, спроможних «транслявати стратегію компанії на рівень її оперативного управління і забезпечувати зниження собівартості продукції (робіт, послуг)...» [1, с. 5]. Такою технологією, що дозволить забезпечити взаємозв'язок між стратегією розвитку залізничного транспорту і короткостроковими задачами управління фінансово-економічною діяльністю окремих структурних підрозділів, а також координацію планів взаємопов'язаних структур, є бюджетування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бюджетування як технологія управління фінансово-економічною діяльністю корпорацій знаходиться в центрі уваги провідних науковців: В. Андрієнка, І. Балабанова, І. Бланка, Р. Брейлі,

© Череп А. В., 2012

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

С. Майерса, А. Карпова, С. Ковтуна, О. Мельник, Ю. Лисенка, В. Савчука, Д. Семенової [2-9] та ін.

Проблемі впровадження бюджетування як елемента системи фінансового планування і прогнозування на залізничному транспорті присвячені публікації Н. Терьошиної, Л. Шкуріної, М. Макаренка, О. Козир, В. Зови, Л. Кондаурової, Л. Твардовської, Ю. Півняк, В. Мельник, Г. Журавель, Ю. Труханова [1, 10-14] та ін.

Однак слід зазначити, що більшість публікацій присвячена або загальним питанням реалізації бюджетування у корпораціях, або обґрунтуванню доцільності його впровадження на залізничному транспорті. Разом з тим, проблема формування моделі бюджетування, яка б була ефективною в умовах як змін у інституціональному середовищі галузі, так й високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, залишається майже не дослідженою.

Метою статті є визначення методологічних аспектів формування ефективної моделі бюджетування як елемента фінансового планування на залізничному транспорті.

Виклад основного матеріалу. Бюджетування є технологією регулярного «наскрізного» планування, контролю і аналізу господарської діяльності підприємства. Ефективне бюджетування дозволяє забезпечувати початкову збалансованість об'ємних показників і витрат на реалізацію окремих процесів, а також прозорість у віднесенні витрат за видами діяльності; розробляти поточний бюджет з можливістю його перегляду в кінці планового періоду (місяця) для контролю його виконання і внесення відповідних коректив; підвищити рівень керованості витратами в процесі виконання планів і забезпечити необхідний контроль за цільовим використанням ресурсів, закладених у бюджет, а також своєчасно приймати необхідні управлінські рішення для усунення відхилень, що виникли протягом планового періоду.

На залізничному транспорті впровадження бюджетування в практику управління виробничо-економічною діяльністю як окремих структурних підрозділів, так й галузі в цілому відбувається занадто повільно через такі причини. По-перше, у фахівців відсутнє чітке розуміння, що таке бюджетування – метод управління фінансово-економічною діяльністю галуззю або елемент системи планування виробничо-економічної діяльності, управлінського обліку або контролінгу. Досить часто бюджетування ототожнюється з короткостроковим фінансовим плануванням, що є неправомірним. Різниця між ними існує не тільки в понятійному плані (фінансовий план є більш широким поняттям і включає в себе упорядкований спектр дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, а бюджет – більш «вузьке» поняття, яке передбачає кількісне представлення плану дій), в процесах їх розробки й прийняття, а й у кінцевих результатах: при фінансовому плануванні визначаються фінансові результати підприємства або галузі, а при бюджетуванні – яким чином їх можна досягти. Однак бюджетування можна розглядати як органічну складову системи фінансового планування і прогнозування у будь-яких виробничо-економічних системах, у тому числі й на залізничному транспорті.

По-друге, відсутні розроблені методики бюджетування, які б враховували як масштаби і життєвий цикл як окремих структурних підрозділів, так й галузі в цілому. Спроби перенесення у практику управління залізничним транспортом методик, що розроблені і апробовані у західних країнах, не дають позитивного результату, оскільки вони [методики бюджетування] розроблялися з урахуванням національних традицій, умов здійснення виробничо-господарської діяльності в цих

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

країнах. Крім того, при їх розробці передбачалося, що ринкове середовище у країні повністю сформоване.

По-третє, не сформована ефективна система оцінки виконання окремих бюджетів в рамках оперативного управління фінансово-економічною діяльністю залізничного транспорту. Існуюча система бухгалтерської і статистичної звітності не дозволяють отримувати оперативні дані у необхідних обсягах для проведення аналізу поточного фінансово-економічного становища і розробки заходів щодо корегування дій.

Таким чином, існує необхідність розробки моделі бюджетування на залізничному транспорті, яка б враховувала як специфіку виробничо-економічної діяльності структурних підрозділів і галузі в цілому, так й забезпечувала ефективне управління фінансово-економічними процесами.

Під моделлю бюджетування будемо розуміти порядок і схему розрахунку всіх показників бюджетних форм, а також їх аналізу і корегування.

У науковій літературі розглядаються різні моделі бюджетування [1, 5-7, 15-18 та ін.], основними з яких є індивідуальна модель комплексного бюджетування, універсальна бюджетна модель, бюджетування окремих видів діяльності, бюджетування фінансових потоків, бюджетування товарно-матеріальних потоків (управління рентабельністю). Ці моделі бюджетування передбачають використання подібних елементів: наявність декількох взаємопов'язаних бюджетів, інтеграцію з системами бухгалтерського і оперативного обліку, використання засобів автоматизації. Однак кожна з цих моделей мають свої переваги і недоліки, що визначають неможливості їх використання на залізничному транспорті (табл. 1).

Впровадження бюджетування як елементу системи фінансового планування на залізничному транспорті повинно, перш за все, спрямовуватися на формування дієвої системи корпоративного управління ресурсами галузі, а також передбачати використання процедур оптимізації витрат для забезпечення фінансовими ресурсами основних видів діяльності з метою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг і забезпечення фінансової стійкості Укрзалізниці в цілому.

Тому як критерій вибору конкретної моделі бюджетування для залізничного транспорту можна використовувати показник, який буде характеризувати співвідношення очікуваної віддачі від використання моделі бюджетування до вартості її впровадження і експлуатації, тобто:

$$E_i = \frac{E_{впр,i}}{(B_{розр,i} + B_{впр,i} + B_{експ,i})}, \quad (1)$$

де $E_{впр,i}$ – очікуваний ефект від використання моделі бюджетування i ;

$B_{розр,i}$, $B_{впр,i}$, $B_{експ,i}$ – витрати, пов'язані з розробкою, впровадженням і експлуатацією моделі бюджетування i ;

$I(i = \overline{1, I})$ – множина моделей бюджетування, що аналізуються.

Розробка моделі бюджетування у галузі повинна відбуватися з урахуванням специфіки транспортного виробництва і взаємозалежності різних структурних підрозділів залізничного транспорту. Тоді бюджетування необхідно розглядати як комплексну систему, в якій будуть поєднуватися дві технології [1]:

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

1) планування взаємозв'язаних об'ємних і вартісних показників з встановленням персональної відповідальності за їх виконання;

2) управління фінансовими ресурсами на основі визначення відхилень від встановлених стандартів (планових значень визначених показників) для своєчасного прийняття необхідних заходів для усунення або зменшення їх негативного впливу на виробничу і фінансово-економічну діяльність галузі, тобто для реалізації управління за відхиленнями.

Таблиця 1. Переваги і недоліки основних моделей бюджетування

Модель бюджетування	Переваги моделі	Недоліки моделі
1	2	3
Індивідуальна модель комплексного бюджетування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Враховує особливості виробничої і фінансово-економічної діяльності підприємства. 2. Можливість отримання високої деталізації планових показників, які характеризують грошові потоки як за доходами, так й за витратами. 3. Можливість охоплення всіх видів діяльності підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Досить тривалий термін розробки. 2. Значна вартість впровадження і експлуатації. 3. Високий рівень ризикованості
Універсальна бюджетна модель	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достатньо незначні витрати часу на розробку і впровадження. 2. Можливість відносно простого обліку внутрішнього обороту. 3. Швидкість планування і консолідації фактичних даних 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність планів за основними функціональними областями підприємства, наслідком чого є неможливість зваженої оцінки планів підприємства
Бюджетування окремих видів діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Є найпростішим порівняно з іншими моделями бюджетування. 2. Відносно недороге і швидке впровадження. 3. Можливість ефективного контролю виконання бюджетів в результаті їх незначної кількості і простоти зв'язків між ними 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість «пропуску» факторів, які будуть мати визначальний вплив на ефективність бюджетування. 2. Достатньо низька достовірність і результативність бюджетів
Бюджетування фінансових потоків	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока швидкість впровадження за рахунок невеликої кількості бюджетів і зв'язків між ними. 2. Відносно низька вартість впровадження. 3. Можливість управління ліквідністю підприємства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переважна орієнтація на обсяги, структуру та інтенсивність генерування грошових потоків. 2. Можливість використання лише в умовах ринків, що розвиваються, коли немає необхідності постійного оперативного контролю за доходністю або рентабельністю

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

Продовження табл. 1

1	2	3
Бюджетування товарно-матеріальних потоків	1. Відносно невисока вартість і строки впровадження порівняно з комплексною моделлю. 2. Можливість управління прибутковістю підприємства. 3. Можливість ефективного управління основними напрямками господарської діяльності. 4. Можливість контролю і управління прямими і непрямими витратами	1. Недостатній рівень комплексності і, як наслідок, залежність результатів від неврахованих факторів. 2. Фінансові результати не є повними і достовірними, що знижує цінність бюджетування як технології короткострокового фінансового планування

Модель бюджетування як елемента системи фінансового планування на залізничному транспорті має визначатися трьома основними чинниками (рис. 1):

1) вимогами і очікуваннями керівництва окремих структурних підрозділів і галузі в цілому, що будуть включати вимоги до складу, деталізації, достовірності і періодичності проведення процедури бюджетування, а також відображати ті види діяльності, контроль за якими є обов'язковим для ефективного управління фінансово-економічними процесами;

2) специфікою господарською діяльністю структурних підрозділів, що передбачає індивідуальний підхід до розробки функціональних бюджетів для різних структурних підрозділів і галузі в цілому;

3) структурою управління (майбутньою фінансовою структурою) структурних підрозділів і галузі в цілому, тобто система бюджетів має включати всі ключові показники, що характеризують ефективність роботи окремого структурного елемента, а також дані виробничо-економічної діяльності інших структурних підрозділів, які є необхідними для розробки взаємозв'язаних бюджетів.

Разом з тим, як видно з рис. 1, модель 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.

Модель бюджетування як реалізація технології планування майбутнього має включати такі взаємозв'язані елементи (рис. 2):

1) методику планування бюджетів (модель планування);

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

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

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

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

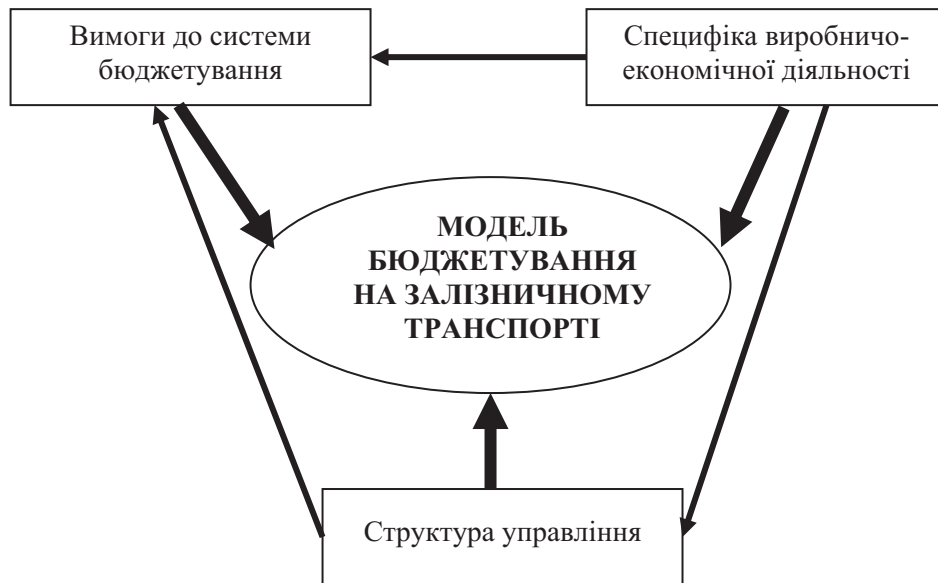


Рис. 1. Формування моделі бюджетування на залізничному транспорті

Розробка і впровадження моделі бюджетування як елемента системи фінансового планування на залізничному транспорті має відбуватися відповідно до таких принципів.

Принцип 1. Актуальність розроблених бюджетів. Бюджети повинні бути детально розробленими, основаними на реальних фактах виробничо-економічної діяльності, аналізі тенденцій, що склалися у попередні періоди планування. Реалізація цього принципу дозволить використовувати бюджети як ефективні інструменти управління структурними підрозділами і галуззю в цілому.

Принцип 2. Мінімізація форм для заповнення. Модель бюджетування повинна передбачати знаходження оптимального співвідношення між ступенем деталізації бюджетів, їх кількістю і повнотою охоплення основних виробничо-економічних процесів. Для кожного структурного підрозділу на основі трьох основних бюджетних форм (бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів, прогнозного балансу) повинні розроблятися форми бюджетів, в яких би відображалися основні показники їх діяльності і не містили зайвих елементів. Таким чином, форми представлення бюджетів повинні бути, з одного боку, інформативними і зручними, а з іншого, – не надмірно громіздкими. Реалізація цього принципу дозволить не тільки скоротити витрати на розробку і впровадження бюджетів, а й підвищить їх практичне значення як інструментів управління структурними підрозділами.

Принцип 3. Взаємопов'язаність бюджетів різних структурних підрозділів. Залізничний транспорт є складною виробничо-економічною системою, яка включає певну множину структурних підрозділів, що знаходяться у складній взаємодії, тому необхідно проводити взаємне узгодження бюджетів як у горизонтальній площині (між окремими структурними підрозділами), так й у вертикальній (між структурними підрозділами і дорогами, галузевими управліннями і Укрзалізницею). Реалізація цього принципу дозволить проводити більш зважену політику управління доходами і витратами у галузі, а також підтримувати рівень платоспроможності і фінансової стійкості на достатньому рівні.



Рис. 2. Структура моделі бюджетування на залізничному транспорті

Висновки. Для створення і впровадження ефективної моделі бюджетування як елемента системи фінансового планування на залізничному транспорті необхідно:

1) визначити основні види діяльності, за якими можна чітко визначати джерела доходів, а також відстежувати процеси формування витрат і оцінювати можливі фінансові результати функціонування галузі;

2) розробити комплексну систему бюджетного планування за рівнями управління галузевими господарствами з використанням нормативної бази для визначення витрат;

3) розробити чіткий регламент взаємодії між учасниками, зайнятими процедурами бюджетування, який дозволить забезпечити інтеграцію затверджених форм складання бюджетів, їх кореспонденцію між собою за горизонталлю та взаємну ув'язку за вертикаллю (рівнями управління);

4) забезпечити систематичне проведення варіантного аналізу розвитку з урахуванням різних ситуацій зміни кон'юнктури ринку та внутрішніх можливостей галузі;

5) організувати програмне забезпечення для корпоративного управління, яке дозволить інтегрувати процеси обліку, планування і контролю на рівні Укрзалізниці з метою проведення порівняльного план-факторного аналізу, ітераційного контролю за використанням бюджету і відхиленнями від визначених параметрів, оперативного корегування планів і побудови бюджетів за різними сценаріями.

ЗАЛІЗНИЧНИЙ ТРАНСПОРТ

ЛИТЕРАТУРА

1. *Бюджетирование на железнодорожном транспорте* / Н. П. Терёшина, Л. В. Шкурина и др. – М. : УМЦ ЖДТ, 2010. – 344 с.
2. *Балабанов И. Г.* Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Г. Балабанов. – [2-е изд., доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 208 с. : ил.
3. *Брейли Р.* Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М. : «ОЛИМП-БИЗНЕС», 1997. – 1120 с.
4. *Ковтун С.* Бюджетування на сучасному підприємстві, або як ефективно управляти фінансами / С. Ковтун. – Харків: Фактор, 2005. – 340 с.
5. *Бюджетування в економічних системах* / Ю. Г. Лисенко [та ін.]; ред. Ю. Г. Лисенко В. М. Андрієнка. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 360 с.
6. *Мельник О. Г.* Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) / О. Г. Мельник. – Львів: Укрпол, 2008. – 238 с.
7. *Савчук В. П.* Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия / В. П. Савчук. – М. : «Инфра-М», 2003. – 256 с.
8. *Семенова Д. А.* Финансовое планирование как основа бюджетирования / Д. А. Семенова // Финансы, учет, банки. – 2009. – Вып. № 1(15). – С. 51–57.
9. *Карпов А. Е.* 100 % практического бюджетирования: В 8-ми книгах / А. Е. Карпов. – М. : ООО «Результат и качество», 2007.
10. *Зова В. А.* Бюджетування в системі роботи залізничного транспорту як складова концепції контролінгу / В. Зова // Схід. – 2010. – № 7 (107). – С. 44–48.
11. *Козир О. М.* Удосконалення фінансового планування на підприємствах залізничного транспорту / О. М. Козир // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України. – УкрДАЗТ 2011; VII Наук.-практ. міжн. конф., 30.05-04.06. 2011. – С. 116.
12. *Твардовська Л. М.* Роль бюджетування в сучасних умовах на залізничному транспорті / Л. М. Твардовська, Ю. В. Півняк // Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті. – ЕКУЗТ 2010; V Міжн. наук.-практ. конф., 24-26 листопада, 2010 р. – С. 114.
13. *Мельник В. О.* Бюджетування в системі стратегічного планування діяльності підприємств залізничного транспорту / В. О. Мельник, Г. В. Журавель // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 28. – С. 183-185.
14. *Макаренко М. В.* Оптимізація управління економічною діяльністю залізничного транспорту на принципах бюджетування: Монографія // М. В. Макаренко, Ю. П. Труханов. – К. : ДЕТУТ, 2012. – 295 с.
15. *Карпов А. Е.* 100 % практического бюджетирования. Книга 3. Финансовая модель бюджетирования / А. Е. Карпов. – М. : ООО «Результат и качество», 2009. – 528 с.
16. *Шаховская Л. С.* Бюджетирование: теория и практика / Л. С. Шаховская, В. В. Хохлов, О. Г. Кулакова. – М. : КНОРУС, 2009. – 296 с.
17. *Хруцкий В. Е.* Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 464 с.
18. *Виткалова А. П.* Бюджетирование и контроль затрат в организации / А. П. Виткалова, Д. П. Миллер. – М. : Дашков и К°, 2011. – 128 с.