

УДК 336.144

Пінчук С.С., к.е.н.

Державний економіко-технологічний університет транспорту

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

У публікації підлягають розгляду питання фінансового планування в системі управління ефективністю діяльності підприємств залізничного транспорту. Досліджено взаємозв'язок між фінансовим плануванням і основними функціями управління на підприємствах, обґрунтована провідна роль і значення планування для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності.

Ключові слова: фінансове планування, система управління, ефективність, підприємство, залізничний транспорт.

Pinchuk S.

FINANCIAL PLANNING AS A KEY ELEMENT IN THE MANAGEMENT EFFICIENCY OF RAIL TRANSPORT

The publication to be considered the question of financial planning in the management efficiency of rail transport. Investigated the relationship between financial planning and key management functions in enterprises proved the leading role and importance of planning to improve the efficiency of financial and economic activity.

Keywords: financial planning, governance, efficiency, enterprise, railway transport.

Пинчук С.С.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ ЕЛЕМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

В публикации рассматриваются вопросы финансового планирования в системе управления эффективностью деятельности предприятий железнодорожного транспорта. Исследована взаимосвязь между финансовым планированием и основными функциями управления на предприятиях, обоснована ведущая роль и значение планирования для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: финансовое планирование, система управления, эффективность, предприятие, железнодорожный транспорт.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Ключовими задачами зростання ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту, відповідно до визначеної стратегії реформування галузі є: розвиток залізничної інфраструктури, модернізація та оновлення рухомого складу; виокремлення видів діяльності підприємств залізничного транспорту, які безпосередньо не пов'язані з процесом перевезення, що сприятиме зниженню фінансового навантаження на собівартість вантажних перевезень; реорганізацію структури управління залізничним транспортом у вертикально-інтегровану за основними видами діяльності; поступову відмову від перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних; впровадження обов'язкової сертифікації та ліцензування транспортних процесів та послуг; розвиток мультимодальних та інтермодальних перевезень; забезпечення

автоматизації експлуатаційних процесів та ремонтних робіт; впровадження швидкісного пасажирського руху, що істотно підвищить конкурентоспроможність залізничних перевезень; впровадження нових схем та раціональних маршрутів денних пасажирських поїздів, що дасть змогу істотно скоротити потребу в рухомому складі та експлуатаційні витрати; запровадження більш досконалих прикордонних систем, за принципом «єдиного вікна»; обов'язкове використання електронної системи документообігу; розвиток кадрового потенціалу галузі шляхом підвищення рівня освіти у вищих навчальних закладах залізничного транспорту; стимулювання підприємницької ініціативи, посилення мотивації праці та підвищення рівня соціальної захищеності працівників залізничного транспорту. Вирішення визначених задач вимагає підвищення ефективності діяльності на залізничному транспорті, а проблема управління ефективністю функціонування підприємств набуває особливого значення.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Проблемам ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств (корпорацій, галузей) та особливостям системи управління на транспорті присвячені праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких слід відзначити А. Анненкова, Ю. Бараша, Н. Богомолу, Ф. Брецмана, Л. Гаєвську, О. Кравченко, А. Хагена та інших [1-5, 8, 14]. Разом з тим, недостатньо дослідженими залишається ролі і значення фінансового планування в системі управління функціонуванням підприємств залізничного транспорту в умовах реформування.

Цілями статті визначено дослідження ролі та значення фінансового планування в системі управління діяльністю підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Підприємства залізничного транспорту є, з одного боку, відкритими економічними системами і саме тому суттєвий вплив на ефективність їх діяльності має середовище, в якому вони функціонують (його результати у значній мірі будуть залежати від того, наскільки вдало вони адаптуються до вимог середовища, його змін і потреб). З іншого боку, ПАТ «Укрзалізниця» є достатньо закритою системою, яка має свою специфічну організаційну структуру: підприємства, що входять до неї, є дуже взаємопов'язаними і взаємозалежними. При тому фінансові результати формуються тільки у підрозділах (підприємствах), які займаються власне перевезеннями, а всі інші підприємства є такими, що забезпечують процес перевезень, і власних доходів не мають, а їхні витрати компенсуються за рахунок доходів, отриманих від перевезень. У такому контексті процес управління ефективністю функціонування підприємства залізничного транспорту може розглядатись як його реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Економічна нестабільність, в якій функціонують підприємства, змушує його менеджмент якнайшвидше пристосовуватися до усіх можливих ситуацій за рахунок своєчасного впровадження заходів, спрямованих на забезпечення повернення функціонування підприємства до необхідної (планової) траєкторії розвитку. Тому значно зростає роль і значення процесу управління для підвищення ефективності діяльності підприємств [12].

Під управлінням ефективністю діяльності підприємств залізничного транспорту, в цьому дослідженні, буде розумітися систематичний, цілеспрямований соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (підприємство, підрозділ, філію), який реалізується через сукупність

функцій, систему методів й засобів, та спрямований на підвищення ефективності їх функціонування.

Процес управління діяльністю підприємства можна розглядати у вигляді замкненої системи, основними складовими якої є ключові управлінські функції, а саме планування, організація, мотивація, контроль, а також координація. З метою розробки раціональних управлінських рішень необхідно чітко розуміти (1) на якому етапі розвитку знаходиться підприємство, (2) з якою ефективністю працює, (3) які цілі переслідує. Це обумовлює необхідність розробки конкретних рекомендацій щодо покращення функціонування підприємства, а також потреба у проведенні регулярної та достовірної оцінки ефективності поточної діяльності підприємства [**Error! Unknown switch argument.**]. Крім того, розробка управлінських рішень та комплексу заходів щодо нівелювання негативних впливів приводить до підвищення значення власне функції планування як складової системи управління виробничою та фінансово-економічною діяльністю підприємств залізничного транспорту.

Функція планування передбачає розв'язання двох глобальних питань: якою має бути реальна мета організації і що слід робити членам організації, щоб досягти її. За допомогою планування можна перевести підприємство із вихідного (базового, поточного) рівня на заданий рівень розвитку шляхом маневрування і зосередження сил та ресурсів на пріоритетних напрямках діяльності, а також визначати перспективи розвитку і майбутній стан підприємства. Передумовою планування є прогнозування, за допомогою якого можна отримати уявлення про напрям розвитку, про способи досягнення мети, про результат його дій, оскільки успіх майбутнього визначається не лише теперішнім станом, а й тим, що склався у минулому.

Планування є головною функцією управління, від якої певною мірою залежать усі інші функції. Ефективне функціонування підприємств залізничного транспорту є можливим лише за умови планування всіх його фінансових потоків, виробничо-господарських процесів і фінансово-економічних відносин. Всі функції управління знаходять своє відображення у плановій діяльності підприємства (планування роботи, організація процесів планування, координування планів, мотивація планової діяльності, контроль та оцінка виконання планів тощо) та виступають базою для її реалізації. Планування виступає вихідним етапом управління, його основою та дає можливість сформулювати мету, визначити основні завдання функціонування підприємства, необхідну сукупність ресурсів для досягнення визначених цілей та виділити способи, методи, заходи їх досягнення. При наявності чітких планів необхідно забезпечити їх виконання, для чого слід зосередитись на організаційному процесі, що сприятиме формуванню умов гнучкості економічної системи та її стійкості до множини системних та ситуативних факторів. На рис.1 представлено взаємозв'язок між фінансовим плануванням і реалізацією функцій управління на підприємствах.

Так, організація, як функція управління, сприяє досягненню відповідності діяльності підприємства запланованим цілям і спрямована на створення організаційних передумов ефективної роботи підприємств галузі і включає удосконалення організаційної структури управління та транспортного виробництва, розподіл прав, обов'язків і відповідальності у системі управління, забезпечення всіх видів діяльності необхідними ресурсами з метою досягнення високих результатів, реалізації цілей і задач його існування. Тоді за рахунок взаємозв'язку між фінансовим плануванням та організацією підприємство може здійснювати своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища, враховувати зміни, що відбуватимуться у ньому та забезпечувати

відповідність планових (оптимальних) показників визначеним цілям і завданням діяльності підприємства. З іншого боку, параметри організації, існуючі взаємозв'язки між підрозділами мають враховуватися при плануванні формування матеріальних і фінансових ресурсів, їх розподілу, джерел фінансування різних видів діяльності, якими займається підприємство, тощо.

Функція мотивації охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Ця функція має дуже важливе значення у забезпеченні цілеспрямованого розвитку будь-якого підприємства, оскільки навіть ретельно складені плани і найдосконаліша структура організації мало чого варті, якщо хтось не виконує конкретної роботи в організації. Основним завданням функції мотивації є забезпечення виконання роботи робітниками відповідно до делегованих їм обов'язків та планів. Тому мотиваційні стимули мають бути, перш за все, фінансового характеру і закладатися у відповідних планах.



Рис.1. Взаємозв'язок між фінансовим плануванням і реалізацією функцій управління на підприємствах
Джерело: розроблено автором

Контроль як функція управління передбачає постійне відстеження (перевірку) якостей, станів і руху (поведінки, діяльності) об'єкту (підприємства) як результату керівних впливів суб'єкта на його структуру, динаміку і кінематику, необхідних для підвищення ефективності управлінського процесу. Контроль полягає в перевірці фактичного стану справ та своєчасному виявленні відхилень у діяльності організації. Його забезпечують: підбиття підсумків, зворотний зв'язок і виділення критичних точок. Контроль має здійснюватися не заради контролю як такого, а для отримання інформації, необхідної для розробки заходів щодо підвищення ефективності існування

виробничо-економічної системи, в якій здійснюється управління. Процедура здійснення будь-якого виду контролю передбачає вимір реальних результатів діяльності організації, зіставлення їх зі стандартами й іншими вимогами і прийняття необхідних коригувальних дій, тому розробку фінансових планів слід ґрунтувати на оцінці та аналізі виконання ключових планових показників і коригувати при необхідності їх бажані значення.

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем. Саме завдяки їй забезпечується динамізм системи виробництва, створюється гармонія взаємозв'язків між різними підприємствами залізничного транспорту та їх виробничими підрозділами, здійснюється маневрування матеріальними та трудовими ресурсами всередині підприємства при зміні техніко-економічних завдань. Оскільки об'єктом функції координації є як управляюча система, так і система, якою управляють, то взаємозв'язок між функцією координації та фінансовим плануванням буде реалізовуватися шляхом обґрунтування та вибору методів і способів планування на всіх рівнях управління підприємством. Це забезпечить зіставність отримуваних результатів і можливість коректного зведення, а також розшифрування планів різної тривалості. Крім того, координацію між різними підприємствами залізничного транспорту необхідно враховувати через взаємопов'язану сукупність виробничо-економічних показників для запобігання розбалансуванню діяльності ПАТ «Укрзалізниця».

Власне сукупність фінансових планів є результатом реалізації функції планування, яка передбачає розробку та конкретизацію заходів, визначення етапів, термінів, методів і способів щодо здійснення керівних впливів суб'єкта на структуру, динаміку та кінематику об'єкта (системи), необхідний для корегування природного руху (поведінки, діяльності) та надання об'єкту (системі) якостей або станів, необхідних для досягнення мети. Процес планування є механізмом координування, оскільки дає можливість членам організації знати, до чого вони повинні прагнути і що робити. На етапі планування відбувається виділення (розподіл) ресурсів достатніх для реалізації цілей, установлюються терміни, виконавці й критерії ефективності здійснення цілей. Тому при розробці короткострокових фінансових планів має здійснюватися координація мети та завдань діяльності підприємств, доступних матеріальних і фінансових ресурсів, напрямів їх використання. В умовах дефіциту фінансових ресурсів для розвитку залізничного транспорту особливу увагу слід надавати плануванню джерел фінансування галузевих підприємств.

Отже, основні напрями підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту мають формуватися в рамках реалізації кожної визначеної функції управління. Так, що стосується підвищення ефективності діяльності за рахунок удосконалення організації функціонування підприємств залізничного транспорту, то це, по-перше, акціонування залізничної галузі України, утворення ПАТ «Українська залізниця», яке здатне підвищити конкурентоспроможність залізничного транспорту на ринку транспортних послуг. Новоутворена організаційно-правова форма господарювання дозволить створити декілька компаній, які будуть спеціалізуватися на різних видах перевезень (вантажних, пасажирських), а також окремі компанії, що будуть займатися інфраструктурою.

Підвищення ефективності транспортного виробництва й управління підприємством передбачає оптимальне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів: кожна гривня, вкладена у виробничий процес, має приносити максимальний дохід. Такий результат можливий тільки за умови (1) впровадження технологічних нововведень, прогресивних методів обслуговування, максимальній автоматизації виробничих процесів; (2) використання сучасних комп'ютерних технологій, оновлення та модернізації основних засобів, належної організації ремонтно-технічного обслуговування рухомого складу, (3) оптимізації строків експлуатації основних виробничих засобів тощо.

Важлива роль у зростанні ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту належить вмінню раціонально управляти запасами матеріальних ресурсів та джерелами їх формування, зосереджуватись на проблемах ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності послуг (продукції). Не менш важливою умовою ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах є забезпеченість фінансовими ресурсами, пошук додаткових джерел фінансування, забезпечення зростаючої потреби в інвестиціях.

Тоді система заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємств залізничного транспорту, має базуватися на функціях управління ефективністю та враховувати основні тактичні та стратегічні цілі реформування залізничного транспорту. Така система заходів щодо управління ефективністю функціонування галузевих підприємств буде включати:

розробку на основі збалансованої системи показників системи короткострокових планів з виробничої та фінансово-економічної діяльності, а саме плану надання послуг, плану формування та розподілу ресурсів, плану формування прибутку від операційної діяльності, планів генерування грошових потоків з операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, сукупного грошового потоку, а також платіжного календарю для контролю своєчасного формування необхідних ресурсів для погашення довгострокових і короткострокових зобов'язань;

впровадження технологічних нововведень, прогресивних методів обслуговування, максимальна автоматизація виробничих процесів, використання сучасних комп'ютерних технологій, оновлення та модернізації основних засобів, належна організація ремонтно-технічного обслуговування рухомого складу, оптимізація строків їх експлуатації, залучення зовнішнього фінансування під оновлення рухомого складу тощо. Успішне проведення реформи залізничної галузі вимагає зміни стилю мислення управлінського персоналу, вміння працювати в умовах конкуренції, неприпустимість корупції;

підвищення прозорості виробничої та фінансово-економічної діяльності підприємств залізничного транспорту та галузі в цілому шляхом розміщення на офіційному сайті регулярних презентацій фінансових результатів, оперативної публікації фінансових планів, звітів незалежних аудиторських компаній, прес-релізів про закупівлі компанії і прогнозах менеджменту. Крім того, доцільним є проведення прес-конференцій за результатами фінансового періоду, днів аналітиків тощо;

визначення конкретних завдань дослідження, критеріїв оцінки та формування відповідного інструментарію для проведення аналітичних процедур. Таким інструментарієм для об'єктивної оцінки ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту є побудова системи виробничих і фінансових пропорцій, розробка балансограм, прогнозних агрегованих балансів, системи короткострокових фінансових планів тощо.

Запропонований комплекс заходів щодо управління ефективністю підприємств залізничного транспорту матиме позитивний результат при їхній спільній реалізації, що сприятиме підвищенню прозорості виробничої та фінансово-економічної діяльності і забезпеченню впровадження необхідних заходів для врахування змін у зовнішньому середовищі. Це сприятиме не тільки зростанню фінансових результатів діяльності, а й підвищенню інвестиційної привабливості капітальних вкладень у розвиток галузі через зниження невизначеності, пов'язаної з поточним станом і перспективами розвитку залізничного транспорту України.

Висновки. Узагальнюючи вищенаведене слід звернути увагу на те, що система заходів управління ефективністю функціонування підприємств залізничного транспорту має ґрунтуватися на реалізації основних функцій управління, що передбачає удосконалення методичних основ організації, мотивації, планування, координації та контролю та створює умови для прийняття зважених рішень у сфері управління підприємств залізничного транспорту

Список використаних джерел:

1. Анненков А.В. Управление транспортной компанией: Монография/ А.В. Анненков. – М.: ВИНТИ РАН, 2003. – 280 с
2. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом країни: Монографія/ Ю.С. Бараш. – Д.: Вид-во Дніпропетр. Нац.ун-ту залізн. Трансп. ім. акад. В.Лазаряна, 2006. – 252 с.
3. Богомолова Н. І. Метод визначення собівартості продукції як фактор ефективності використання потенціалу підприємства / Н. І. Богомолова, О. В. Познякова // Зб. наук. пр. ДЕДУТ: Серія «Економіка і управління». – Вип. 18. Частина 1. – 2011. – С. 49–52
4. Брецман Ф. Сценарное планирование возвращается и становится неотъемлемой частью эффективного корпоративного управления / Ф. Брецман, И. Гетц. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://performance.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf>.
5. Гаевская Л.Н. Экономические аспекты железнодорожного транспорта Украины: [монография] / Л.Н. Гаевская. – Ирпень: Академия ГНС Украины. – 2001. – 129 с.
6. Закон України «Про особливості утворення публічного акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування» № 4442-VI від 23.02.2012 р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
7. Зоріна О.І. Модель стійкого соціально-економічного розвитку залізничного транспорту України / О.І. Зоріна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 117–124.
8. Кравченко О.О. Сценарне фінансове планування і прогнозування на залізничному транспорті: теорія і практика: Монографія / О.О. Кравченко – К.: ДЕДУТ, 2013. – 300 с.
9. Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях / Л.А. Мочалова. – Финансовый менеджмент. – 2004. – № 3. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.finman.ru/articles/2004/3/2295.html>.
10. Собкевич О.В. Модернізаційні пріоритети реформування транспортно-дорожнього комплексу в Україні. Аналітична доповідь / О.В. Собкевич, К.М. Михайличенко, О.Ю. Ємельянова [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1288/>
11. Стратегічний план розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://mtu.gov.ua/projects/view.php?P=23>
12. Трансформація економіки та транспорт України / Ю.М. Цветов, М.В. Макаренко, М.Ю. Цветов, О.В. Левченко та ін. – К.: ДЕДУТ, 2012. – 180 с.
13. Шими́на М.А. Функциональное наполнение управленческой деятельности / М.А. Шими́на // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. – 2010. – № 3 (82). – С. 296–307.
14. Hagen A.R. Critical strategic leadership components: an empirical investigation / A.R. Hagen, M.T. Hassan, S.G. Amin // *Advanced Management Journal*, 1998. – No 63 (3). – Pp. 39–44.
15. Jabareen Y. A New Conceptual Framework for Sustainable Development / Y. Jabareen // *Environment, Development and Sustainability*, 2008. – April. – Pp. 179–192.
16. Jeppesen S.L. Sustainable Transport Planning – A Multi-Methodology Approach to Decision Making / S.L. Jeppesen // PhD Thesis. – Kgs. Lyngby, 2009. – 194 p.
17. Leleur S. Systemic Planning, Principles and Methodology for Planning in a Complex World / S. Leleur. – [2th ed.]. – Forlag: Polyteknisk, 2008. – 236 p.