

консалтингових послуг з питань трансферу і комерціалізації технологій. Необхідними «елементами успіху» діяльності Центру трансферу і комерціалізації технологій мають бути:

- наявність сильного науково-технічного, технологічного, ресурсного та інноваційного потенціалів залізничного транспорту, що забезпечує конкурентні переваги;
- підтримка керівництва залізничного транспорту;
- зацікавленість державних органів влади в процесах інноваційного розвитку залізничного транспорту;
- наявність прозорих та обґрунтованих регламентів діяльності Центру;
- наявність підготовлених досвідчених фахівців в питаннях трансферу та комерціалізації та ін.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аксенов И. М. Эффективность пассажирских железнодорожных перевозок: монография [Текст] // И. М. Аксенов. – К.: Транспорт Украины, 2004. – 284 с.
2. Дикань В. Л. Забезпечення ефективності інноваційної діяльності підприємств залізничного транспорту: монографія [Текст] / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко. – Х.: УкрДАЗТ, 2008. – 194 с.

3. Евсеев С. В. Проблемы развития транспорта в условиях глобализации мирового хозяйства: автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.01 «Экономическая теория» [Текст] / С. В. Евсеев. — Самара, 2006. — 18 с.

4. Ільчук В. П. Інноваційно-інвестиційні системи залізничного транспорту: становлення та розвиток [Текст] / В. П. Ільчук. – К. : Логос, 2004. – 381 с.

5. Кірдіна О. Г. Інтеграційні процеси та задачі інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу [Текст] / О. Г. Кірдіна // Вісник ХНАУ – 2010. - № 11. – С. 189-201.

6. Костюк М. Д. Техніко-технологічне забезпечення інтермодальних та інтегрованих перевезень [Текст] / М. Д. Костюк, Ю. В. Дьомін // Залізничний транспорт. – 2009. - № 3. – С. 3-7.

7. Ланковой Н. «ТрансРоссия-2009»: пути выхода из кризиса [Текст] / Н. Ланковой // Магистраль. – 2009. - № 32(1409).- С. 3.

8. Яновський П. О. Сучасні вимоги до перспективних технологій перевезень [Текст] // П. О. Яновський // Залізничний транспорт. – 2009. - № 3. – С. 23-26.

9. Закон «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій [Текст] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2006. - № 45. - ст.434.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Кірдіна О.Г.  
Експерт редакційної колегії д.е.н., доцент УкрДАЗТ Якименко Н.В.*

УДК 336.145:656.2(447)

## БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

*Петухова Т. О., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

У статті зазначено, що бюджетування є ключовим інструментом управління, яке адаптується під поточні потреби системою управління, впровадження системи бюджетування потребує зміни методів прийняття значної кількості управлінських рішень; наведено завдання бюджетування, розкрито його зв'язок з системою обліку та зауважено, що функціонування бюджетування залежить від ефективної системи обліку витрат; визначено необхідність формування центрів фінансової відповідальності за функціональною ознакою у системі управління економічною діяльністю залізниць на принципах бюджетування; розкрито проблемні аспекти бюджетування та запропонована основа побудови бюджету на підприємствах залізничного комплексу.

**Ключові слова:** бюджетування, інструмент управління, облік витрат, центри фінансової відповідальності.

## БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО КОМПЛЕКСА

*Петухова Т. А., к.э.н., доцент (УкрГАЗТ)*

*В статье указано, что бюджетирование является ключевым инструментом управления и внедрение которой требует изменения методов принятия значительного количества управленческих решений; приведены задачи бюджетирования и раскрыта его связь с системой учета; указано на необходимость пересмотра центров финансовой ответственности; раскрыты проблемные аспекты бюджетирования; актуализировано, что основой разработки бюджета должны являться прогнозы показателей работы, с учетом предполагаемых изменений в объемах, технической модернизации производственного процесса, внедрения новой техники и т.д. .*

*Ключевые слова: бюджетирование, инструмент управления, учет затрат, центры финансовой ответственности.*

## BUDGETING AS A TOOL OF ECONOMIC AND FINANCIAL ACTIVITY OF RAILWAY COMPLEX

*Pyetukhova T. O., Candidate of Economic Sciences, , associate, professor (USA of RT)*

*The article indicates that budgeting is a key management tool that adapts to the needs of the control system and the implementation of which requires a change in methods of decision a significant amount of administrative decisions , given the task of budgeting and disclosed its relationship with the accounting system , noted that the operation depends on an effective cost accounting system ; given financial responsibility centers on a functional basis in the management of economic activities on the railways budgeting principles ; disclosed problematic aspects of budgeting in the context of efforts to support the direction of planning and control of financial - economic activity of enterprises railway complex , actualized , that the basis for developing the budget forecasts dozhny be indicators work , taking into account projected changes in the volumes of technical modernization of the production process, introduction of new technology and so on.*

*Keywords: budgeting tool management, cost accounting, financial responsibility centers.*

**Постановка завдання.** В затвердженій урядом України Державній цільовій програмі реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки зазначено, що існуюча структура управління залізничним транспортом за багатьма параметрами не відповідає зростаючим потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг, перешкоджає підвищенню ефективності функціонування галузі, потребує реформування. Крім того зазначено, що метою реформування залізничного транспорту є створення нової організаційно-правової та економічної моделі управління залізничним транспортом, розвиток конкурентного середовища на ринку залізничних послуг, підвищення ефективності його функціонування, задоволення потреб національної економіки і населення в перевезеннях, покращення їх якості та зменшення розміру транспортної складової у вартості товарів і послуг[1]. Таким чином, процес реформування вимагає застосування сучасних методів і інструментів економічної роботи. Також, мінливі умови транспортного ринку та жорстка конкурентна боротьба на ньому змушують підвищувати ефективність системи управління залізничним транспортом, актуалізують значення його стратегічної склаової. У цих умовах необхідно застосовувати нові інструменти і технології управління та удосконалювати ті, що застосовуються

для забезпечення трансляції стратегії на рівень оперативного управління та зниження собівартості та витрат діяльності. На сьогоднішній день одним з ключових інструментів управління, що забезпечує взаємозв'язок стратегії з короткостроковими завданнями окремих підрозділів, є технологія бюджетування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** В сучасній економічній літературі накопичено достатній досвід дослідження такої наукової проблеми як впровадження бюджетування. Теоретичні аспекти та практичні рекомендації цього питання розроблено у роботах Макаренка М.В., Труханова Ю.П.[2-4], Зови В.С. [5], Ковтуна С.Є. [6] та інших. Але незважаючи на широке висвітлення цієї проблеми, потребує подальшого вирішення питання впровадження системи бюджетування підприємств залізничного транспорту на сучасному етапі реформування залізничного комплексу.

**Формування цілей статті.** Метою статті є розкриття проблемних аспектів бюджетування, яке є сучасним інструментом управління в контексті спрямування зусиль на підтримку планування та контролю фінансово-економічної діяльності підприємств залізничного комплексу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Адаптація процесу управління залізничним транспортом України до сучасних умов потребує

вдосконалення та, у деяких аспектах, й впровадження методів, технологій та інструментів, що здатні забезпечити успішність реформування та подальшу ефективну роботу. Планування та контроль фінансово-економічної діяльності є невід'ємною складовою управлінського процесу. Бюджетування - інструмент управління організацією на основі планування, організації, контролю та оцінки виконання економічних показників [7]. Використовується система бюджетування для управління фінансовими ресурсами та прийняття ефективних рішень, спрямованих на виконання фінансових завдань. Таким чином, елементом сучасної технології фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат є бюджетування, що представляє собою складний комплекс задач з процесно-орієнтованого планування та управління виробничо-економічною діяльністю і активами залізниць та їх структурних підрозділів [3]. Бюджетування адаптується під потреби системного управління. Впровадження повноцінної системи бюджетування потребує зміни методів прийняття значної кількості управлінських рішень.

Завдання бюджетування полягають у: розробці системи координат діяльності; трансформації вихідних даних у фінансові показники; підвищенні обґрунтованості управлінських рішень; забезпеченні ефективності використання ресурсів за рахунок впровадження відповідальності за рівнями управління; обґрунтуванні розподілу ресурсів за напрямками господарської діяльності; зміцнення фінансової дисципліни; стимулюванні підвищення ефективності роботи структурних підрозділів; постійному моніторингу фінансової ефективності за видами господарської діяльності та структурними підрозділами; контролі за фінансовим станом тощо.

Система бюджетування тісно пов'язана з системою обліку, яка повинна реєструвати і представляти точні дані по підрозділах, видах продукції, сегментах ринку чи комбінації цих та інших показників [8]. Тільки в тому випадку, якщо система обліку дає точну інформацію, підприємство має змогу порівняти намічені цілі з дійсними результатами діяльності. Зазначимо, що не налаштована під потреби бюджетування система обліку не дозволяє порівнювати бюджетні дані з дійсними результатами. Функціонування системи бюджетування самим безпосереднім чином залежить від ефективної системи обліку витрат. Іншою основною вимогою для успішного складання бюджетів є раціональна організаційна структура підприємства, при якій чітко визначено розподіл відповідальності за результати і прав прийняття рішень.

Підсумком процесу бюджетування є розробка бюджетів, бюджетне управління та контроль. Бюджет – це кількісний план у грошовому

виразі, підготовлений та прийнятий до визначеного періоду часу, який показує планову величину доходів, що мають бути досягнуті, та витрат, що мають бути понесені та капітал, котрий необхідно залучити для досягнення мети [7]. Тобто, бюджет - це план, який охоплює всі сторони діяльності підприємства на певний період часу.

Реформування залізничної галузі передбачає формування організаційної структури за видами діяльності: вантажні перевезення, пасажирські перевезення у внутрішньому та міжнародному сполученні, пасажирські перевезення у приміському та регіональному сполученні, утримання та експлуатація об'єктів інфраструктури, надання послуг локомотивної тяги, ремонт рухомого складу, будівництво та ремонт об'єктів інфраструктури, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, утримання соціальної сфери, відповідно до яких має відбуватися формування доходів та витрат підприємств Укрзалізниці, що забезпечить їх прозорість та оптимізацію [1]. Це, у свою чергу обумовлює необхідність переформування центрів фінансової відповідальності за функціональною ознакою у системі управління економічною діяльністю залізниць на принципах бюджетування. При цьому варто враховувати особливості організації розрахунково-платіжного механізму залізничного комплексу.

З метою розробки єдиної системи бюджетів на залізничному транспорті виокремлюються індивідуальні, комплексні та генеральні бюджети, що дозволяє забезпечити їх узгоджене складання, коригування та виконання структурними підрозділами, підприємствами та Укрзалізницею. Крім того, єдина система бюджетів включає до свого складу операційні, фінансові та інвестиційні бюджети, а також майстер-бюджет, який узагальнює показники всіх бюджетів та використовується для розробки і прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечує ефективне планування, коригування та виконання завдання щодо досягнення поставлених цілей. При розробці бюджетів структурних підрозділів і служб підприємств залізничного комплексу необхідно керуватися принципом декомпозиції, який полягає в тому, що кожен бюджет більш низького рівня є деталізацією бюджету вищого рівня, тобто бюджети структурних підрозділів і служб є «вкладеними» в бюджети виробничого процесу, які конкретизують комплексний (зведений) бюджет. На додаток до зведеного бюджету складаються індивідуальні (функціональні) бюджети за відповідними статтями витрат.

На сучасному етапі організація процесу бюджетування на залізничному транспорті має складатися з трьох етапів та забезпечувати поступовий перехід від індивідуальних бюджетів

структурних підрозділів та галузевих служб через формування комплексних бюджетів залізниць до складання генерального бюджету Укрзалізниці, що сприяє узгодженості та збалансованості функціонування галузі на всіх рівнях управління, раціональному використанню ресурсів та ефективному вирішенню поставлених завдань.

Слід зауважити, що існують проблеми, які створюють перешкоди ефективному функціонуванню системи бюджетування на залізничному транспорті. По-перше, не завершені процеси автоматизації обліку та бюджетування. Без цього неможливо забезпечити оперативність, прозорість та надійність розробки бюджетів та контролю їх виконання. По-друге, існує необхідність реалізувати систему оперативного налаштування бюджетів у зв'язку із змінами обсягів роботи та інших об'єктивних умов, щоб бюджетні рамки не стали перепонами для освоєння надпланових перевезень та вирішення оперативних завдань. По-третє, необхідно застосовувати передбачений мотиваційний бюджет, наповнення якого відбуватиметься за рахунок отримання додаткових доходів і економії витрат. Крім того, необхідно звернути увагу на те, що контроль над витратами проводиться не в оперативному режимі, керівникам доводиться спиратися лише на дані кошторисів витрат попередніх періодів, а фактичні витрати стають відомі з фінансово-управлінських звітів по закінченні періоду, тобто, коли процес управління вже завершено, а результати аналізу мають «історичне» значення. Крім перерахованих недоліків найголовнішим є відсутність мотивації керівництва підприємств галузі в економії витрат.

Особливо важливо, щоб для розробки бюджету основою були прогнози показників роботи, з урахуванням передбачуваних змін в обсягах, технічної модернізації виробничого процесу, впровадження нової техніки тощо. Тобто, сучасна практика вимагає галузеві методичні науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи бюджетування на підприємствах залізничного комплексу.

**Висновки за даними дослідження та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Визначено, що бюджетування є визначальним фактором ефективного управління економічною діяльністю залізничного транспорту в умовах активізації конкуренції на ринку транспортних послуг. Крім того, бюджетування – це показник якості управління та відповідності рівня керівництва та рішень, що приймаються, сучасним

вимогам [9]. Методики формування бюджетів вже розкриті та науково доведені, але форми, структури та зміст залежать від технологічних і організаційних особливостей, що спрямовує на подальше дослідження вказаного напрямку. Також, в подальшому необхідно розробити методичні підходи до оцінки ефективності впровадження бюджетування на залізничному транспорті, які стануть обґрунтуванням запровадження бюджетування в практику роботи залізничної галузі.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]: [Постанова КМУ від 16 грудня 2009 року № 1390, редакція 02.11.2012]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-%D0%BF>
- 2 Макаренко М.В. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту [Текст]: / М.В. Макаренко, Т.І. Лозова, Г.Ю. Олійник. – К.: КУЕТТ, 2007. – 428 с.
- 3 Труханов Ю.П. Механізм управління підприємствами залізничного транспорту на основі бюджетування [Текст]: / М.В. Макаренко, Ю.П. Труханов // Зб. наук. праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія «Економіка і управління». – 2010. – Вип. 16. – С. 127 – 136.
- 4 Труханов Ю.П. Управління економічною діяльністю залізничного транспорту на принципах бюджетування [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.04 / Труханов Юрій Петрович; ДЕТУТ. – К., 2011. – 22с.
- 5 Зова В.А. Бюджетування в системі роботи залізничного транспорту як складова концепції контролінгу [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/22413/10-Zowa.pdf>
- 6 Ковтун С.Є. Бюджетування на сучасному підприємстві [Текст]: практичний посібник/ С.Є. Ковтун.-Х.: Фактор, 2005.-340с.
- 7 Хонгрэн Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект [Текст]: / Ч.Т.Хонгрэн, Дж. Форстер. -М.: Финанси и статистика, 2000.-416 с.
- 8 Нидлз Б. Принципы бухгалтерского учета / Б.Нидлз. -М.: Финанси и статистика, 2004.-496с.
- 9 Район Б. Стратегический учет для руководителя [Текст]: / Б.Район, Х.Андерсон, Д.Колдуелл. -М.: Аудит, ЮНИТИ, 2007.-496 с.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Євсєєва О.О.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*