

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-60>

УДК 336.144.2: 656.2

Впровадження системи бюджетування в управління зовнішньоекономічною діяльністю залізничного транспорту

Крихтіна Ю.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Українського державного університету залізничного транспорту

Староватова С.О.

магістрант
Українського державного університету залізничного транспорту

Чайка С.С.

магістрант
Українського державного університету залізничного транспорту

У статті обґрунтовано доцільність впровадження системи бюджетування в процес управління зовнішньоекономічною діяльністю залізничного транспорту. Виділено позитивні і негативні аспекти бюджетування. Визначено інструменти та принципи бюджетування на підприємствах залізничного транспорту. Розглянуто систему бюджетування залізничного транспорту. Узагальнено шляхи вдосконалення бюджетування на залізничному транспорті в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. З'ясовано основне призначення бюджетів згідно з галузевою специфікою залізничного транспорту.

Ключові слова: бюджетування, зовнішньоекономічна діяльність, залізничний транспорт, фінансове планування, підприємства залізничного транспорту.

Крихтіна Ю.А., Староватова С.А., Чайка С.С. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

В статье обоснована целесообразность внедрения системы бюджетирования в процесс управления внешнеэкономической деятельностью предприятий железнодорожного транспорта. Выделены положительные и отрицательные аспекты бюджетирования. Определены инструменты и принципы бюджетирования на предприятиях железнодорожного транспорта. Рассмотрена система бюджетирования железнодорожного транспорта. Обобщены пути совершенствования бюджетирования на железнодорожном транспорте в условиях осуществления внешнеэкономической деятельности. Выявлено основное назначение бюджетов согласно отраслевой специфике железнодорожного транспорта.

Ключевые слова: бюджетирование, внешнеэкономическая деятельность, железнодорожный транспорт, финансовое планирование, предприятия железнодорожного транспорта.

Krikhtina Y.A., Starovatova S.A., Chayka S.S. THE INTRODUCTION OF THE BUDGETING SYSTEM IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

The article substantiates the expediency of introducing a budgeting system into the process of managing the foreign economic activity of railway enterprises. The positive and negative aspects of budgeting are highlighted. Defined tools and principles of budgeting at the enterprises of railway transport. The system of budgeting of railway transport is considered. The ways of improving budgeting in railway transport under the conditions of foreign economic activity are summarized. The main purpose of budgets according to the industry-specific railway transport has been identified.

Keywords: budgeting, foreign economic activity, railway transport, financial planning, railway transport enterprises.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реалізація економічних реформ у сфері транспорту виділила низку найважливіших фінансово-господарських проблем, пов'язаних передусім із недостатньою ефективністю використання фінансових ресурсів

залізничного комплексу, особливо в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Очевидно, що без якнайшвидшого вирішення завдання підвищення якості планування й управління фінансовими ресурсами неможливий процес реформування системи

управління зовнішньоекономічною діяльністю залізничного транспорту.

Актуальність вирішення зазначеної проблеми визначається тим, що діючий механізм управління залізничним комплексом сформувався здебільшого ще за умов адміністративно-командної системи та недостатньо змінився дотепер, що дає підстави говорити про невідповідність його окремих елементів сформованим економічним реаліям. В умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності необхідно шукати більш ефективні методи управління економічною діяльністю компанії та контролю над її результатами, використовуючи весь арсенал інструментів фінансового планування, одним з яких є бюджетування.

Важливість цієї проблематики визначається необхідністю забезпечення високих економічних показників роботи компанії в умовах повного самофінансування і створення умов для значного зростання валового внутрішнього продукту країни. Напевно, що поліпшення об'ємних і якісних показників роботи залізничного транспорту неможливо без реформування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю з використанням сучасних підходів до управління фінансовими ресурсами утворюваної галузевої корпорації, у тому числі принципів бюджетування. Застосування у сфері зовнішньоекономічної діяльності технології бюджетування сприяє насамперед її впорядкуванню з позиції визначення фінансової результативності, оптимізації грошових потоків, чіткого формування меж відповідальності та формує імідж надійного партнера.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі вдосконалення інструментів управління фінансами залізничного транспорту приділено значну увагу вченими та практиками транспортної галузі, такими як: Ю. Бараш [1], М. Данько [2], В. Дикань [3], О. Дейнека [4], Г. Ейтутіс [5], М. Макаренко [6,7], Н. Терьошина [8] та багатьма іншими, які підкреслюють необхідність розроблення та впровадження ефективної системи управління фінансами галузі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте недостатньо вивченою є проблема управління зовнішньоекономічною діяльністю залізничного транспорту на засадах бюджетування. Дискусійний характер його багатьох аспектів і зумовив актуальність цієї статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування

доцільності впровадження системи бюджетування в процес управління зовнішньоекономічною діяльністю залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування сучасних тенденцій фінансового планування на залізничному транспорті в Україні здійснюється згідно зі «Стратегією розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року» [9], яка передбачає вдосконалення фінансової діяльності залізниць і забезпечення її прозорості.

У публікаціях провідних учених і практиків залізничної галузі пропонуються різні напрями вдосконалення організації фінансового планування, основними з яких є впровадження бюджетування як інструмента оперативного управління фінансовою діяльністю, стратегічного фінансового планування, вдосконаленої системи фінансових планів.

Одним із прогресивних способів підвищення ефективності управління фінансово-економічною діяльністю галузі є процес бюджетування, за допомогою якого можна не тільки мінімізувати витрати, а й підвищувати прибуток підприємств залізничного транспорту.

В останні роки дослідниками приділяється підвищена увага проблемі впровадження бюджетування в практику управління виробничими та економічними процесами як окремих виробничих підрозділів, так і залізничного транспорту в цілому [6–8; 11–13 та ін.]. Таку увагу можна пояснити тим, що система бюджетування містить у собі інструменти як оперативного планування, так і контролю і тим самим сприяє підвищенню ефективності як фінансової, так і зовнішньоекономічної діяльності та відповідальності керівників окремих виробничих підрозділів за отримані результати.

Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати як інтегровану управлінську технологію, що супроводжує управління зовнішньоекономічною діяльністю на етапі технології менеджменту та реалізовується шляхом послідовних етапів: бюджетне планування зовнішньоекономічної діяльності; бюджетне організування у зовнішньоекономічній сфері; бюджетне мотивування працівників, задіяних у зовнішньоекономічній діяльності; бюджетне контролювання та бюджетне регулювання зовнішньоекономічної діяльності [10, с. 26].

М. Макаренко і Ю. Труханов пропонують розглядати бюджетування на залізничному транспорті як технологію управління вироб-

ничо-економічною діяльністю, впровадження якої дасть змогу координувати всі сторони діяльності як окремих виробничих підрозділів, так і галузі у цілому; спрямовувати діяльність виробничих підрозділів на досягнення стратегічних цілей розвитку; підвищити ефективність управління виробничо-економічною і фінансовою діяльністю на всіх рівнях, що сприятиме поліпшенню фінансової дисципліни у виробничих підрозділах; підвищити відповідальність керівників за фінансові результати, отримані очолюваними ними структурними підрозділами [7, с. 57–58].

Як будь-яке явище, бюджетування має позитивні і негативні моменти.

Переваги бюджетування: забезпечує необхідний рівень централізації управління матеріальними і фінансовими потоками та їх «прозорість» для керівників й інвесторів; дає змогу заздалегідь оцінити фінансову спроможність; установлює ліміти витрат ресурсів і нормативи рентабельності або ефективності; регулює обсяг витрат у межах, що відповідають притоку грошових коштів; передбачає систематичне вивчення продукції, ринків збуту і можливостей їх розширення; допомагає вибрати найбільш перспективну сферу докладання інвестицій; забезпечує координацію (регулювання) всіх управлінських структур галузі і примушує їх діяти спільно; забезпечує жорсткий контроль витрат; аналіз бюджетів дає змогу своєчасно вносити коригувальні зміни; дає змогу вдосконалювати процес розподілу ресурсів; служить інструментом порівняння досягнутих і бажаних результатів; робить позитивний вплив на мотивацію і настрої колективу.

Серед недоліків бюджетування можна виділити: неспроможність завжди забезпечити вирішення повсякденних, поточних проблем, оскільки повною мірою не відображає причини подій і відхилень; складність і трудомісткість упровадження системи; якщо бюджети не доведені до відома кожного співробітника, то вони не впливають на мотивацію і результати роботи, а сприймаються як засіб для оцінки діяльності працівників і відстеження їх помилок; виконання бюджетів вимагає від співробітників високої продуктивності праці, своєю чергою, співробітники протидіють цьому, намагаючись мінімізувати своє навантаження, що знижує ефективність роботи.

Інструментом бюджетування в кількісному вираженні (натуральному і/або вартісному) виступає бюджет (система бюджетів), що являє собою фінансовий документ, створе-

ний для виконання передбачуваних дій і містить прогноз фінансових операцій. Бюджет охоплює всі сфери фінансово-господарської діяльності, створює об'єктивну основу оцінки результатів діяльності підприємства та його підрозділів, а також виступає засобом координації роботи різних підрозділів, що спонукає керуючих окремих ланок будувати свою діяльність з урахуванням корпоративних інтересів підприємства.

Основне призначення бюджетів полягає в чіткому уявленні того, як, де й коли необхідно використовувати наявні грошові ресурси, щоб забезпечити підвищення загальної ефективності розвитку підприємства. Для цього передбачається розроблення внутрішньофірмових бюджетів, здатних оптимально розподілити ресурси між підрозділами і відзначити об'єкти бюджетування відповідно до рівнів управління.

Система бюджетування залізничного транспорту має базуватися на основі комплексу взаємопов'язаних документів, що містять планові і фактичні показники операційних і фінансових (основних) бюджетів відповідно до регламенту бюджетування, тобто встановленим в організації порядком формування, узгодження, затвердження і коригування бюджетів. Головним завданням регламенту є забезпечення контролю виконання бюджетів різних видів і рівнів управління (ПАТ «Укрзалізниця», регіональні філії, виробничі підрозділи), складовими елементами якого є: бюджетний період (становить один рік, один квартал із кроком в один місяць); графік і порядок формування, погодження, затвердження та корегування бюджетів; бюджетний цикл (крок фінансового планування), що включає планування, визначення показників, які будуть використані під час оцінки діяльності, обговорення можливих змін у планах, пов'язаних із новою ситуацією, коригування планів з урахуванням запропонованих поправок.

Після закінчення бюджетного циклу складаються звіти про виконання раніше розроблених і затверджених бюджетів, проводиться план-факт-аналіз (періодичне зіставлення запланованих у бюджетах показників із фактичними показниками) і здійснюється перегляд бюджетів на решту бюджетного періоду.

Регламент бюджетування визначає для кожного виробничого підрозділу, регіональної філії або ПАТ «Укрзалізниця» таке: послідовність дій під час формування бюджету; вхідні форми для поточної дії; вихідні форми для поточної дії; підрозділ, до якого надається

результат виконання поточної дії; терміни надання документа.

Бюджетування на залізничному транспорті має бути побудоване на принципах, які базуються на необхідності демонополізації галузі та створення умов для розвитку конкуренції у сфері експлуатаційної діяльності, що є необхідним в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Серед основних принципів бюджетування виділяють: підпорядкованість стратегії національного розвитку, порівняність цілей і завдань, відповідальність за виконання, незмінність цілей, послідовність, взаємозв'язок економічних і виробничих показників, відповідність бухгалтерського та управлінського обліку [7, с. 8]. Реалізація цих принципів дасть змогу отримувати збалансовані бюджети, що містять ключові виробничо-економічні та фінансові показники, що, своєю чергою, буде сприяти підвищенню прозорості діяльності та координації функціонування всіх виробничих підрозділів, регіональних філій або ПАТ «Укрзалізниця» для досягнення стратегічних цілей розвитку галузі, особливо в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Вдосконалення бюджетування на залізничному транспорті передбачає впровадження єдиної системи бюджетів, яка буде містити в собі операційні (бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет закупівель і запасів, бюджет витрат), фінансові (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, прогнозний баланс) та інвестиційні бюджети. Кожен із бюджетів буде мати свої структури і формат для відображення найбільш значущих об'ємних та фінансово-економічних характеристик діяльності галузі. Всі бюджети мають бути пов'язані між собою і мати кореспондуючі статті. Також пропонується розроблення майстер-бюджету, в якому б консолювалися ключові показники всіх бюджетів для аналізу й оцінки розроблених і прийнятих управлінських рішень обліку [13].

Згідно з галузевою специфікою залізничного транспорту і загальною теоретичною інформацією, основне призначення бюджетів має полягати у такому.

1. Бюджет продажів призначений для планування і контролю обсягу продажів. Містить інформацію щодо планових і фактичних показників продажів за видами діяльності, продуктів, робіт і послуг, є ключовим бюджетом, який впливає на більшу частину загальної системи бюджетування. Даний вид бюджету представлений двома складниками: перший – у нату-

ральних показниках за планом перевезень і за планом іншої діяльності; другий – у вартісному вимірі, включає план надходження фінансових ресурсів за реалізовану продукцію, роботи, послуги (план виручки формується з урахуванням коефіцієнта інкасації та безнадійних боргів).

2. Бюджет виробництва – спрямований на планування й контроль обсягу виробництва та містить інформацію щодо обсягів товарів, робіт і послуг, що заплановані до виконання. Включає план виробництва за іншою діяльністю і план обсягу перевезень, на основі якого формується план експлуатаційної роботи.

Під час визначення зазначених планів урховуються: обсяги попередніх періодів; провізні спроможності й інші виробничі потужності; загальноекономічні показники, рівень зайнятості, цін, рентабельність продукції; діяльність конкурентів та ін.

Плани експлуатаційної роботи та виробництва в іншій діяльності визначають потребу в ресурсному забезпеченні.

3. Бюджет запасів і закупівель (бюджет прямих матеріальних витрат) – призначений для планування й контролю рівня запасів матеріальних ресурсів і готової продукції, а також для планування номенклатури, обсягу та вартості закупівель, необхідних для виконання бюджету виробництва на поточний період, і відстеження у виконанні закупівель відповідно до запланованих обсягів. Бюджет запасів і закупівель представлений двома складниками: перший – у натуральному вимірі за планом надходження матеріальних ресурсів, складеним на основі потреб на виконання виробничої програми з урахуванням нормативу залишків матеріальних ресурсів, норм їх витрачання, умов поставок; другий – у вартісному вимірі за планом витрачання фінансів на закупівлю матеріальних ресурсів з урахуванням термінів погашення кредиторської заборгованості за матеріали. Бюджет витрат на паливо та електроенергію складається з виділенням цих витрат на тягу поїздів.

4. Бюджет витрат – спрямований на планування, контроль обсягу експлуатаційних витрат і формується на основі калькуляції витрат, складеної за статтями бюджету виробництва для визначення обсягу витрат на бюджетний період. Даний вид бюджету включає вартість спожитих матеріальних ресурсів, послуг і формується на основі таких планів: за прямими витратами на фонд оплати праці; за амортизацією; за непрямими витратами.

5. Бюджет доходів і витрат (прибутку і збитків) – може бути використаний для планування, обліку та контролю балансу доходних надходжень і витрат за видами діяльності, статтями та елементами витрат. Виконується з метою оцінки достатності прибутку для здійснення функціонування підрозділів галузі. Його зміст переважно відповідає формі № 2 бухгалтерської звітності з більш детальною розшифровкою виручки від реалізації і витрат за видами продукції, робіт або послуг, а також операційних витрат. Головний сенс бюджету доходів і витрат полягає у такому: підтвердити керівникам виробничих підрозділів (регіональних філій, ПАТ «Укрзалізниця» тощо) ефективність господарської діяльності виробничих підрозділів за видами продукції, робіт або послуг у майбутній період; установити ліміти (нормативи) основних видів витрат; проаналізувати і визначити резерви формування та збільшення прибутку; оптимізувати податкові та інші відрахування в бюджет.

6. Бюджет руху грошових коштів (РГК) – спрямований на планування, облік і контроль руху та балансу грошових коштів. Виконується з метою оцінки достатності грошових коштів для здійснення поточної діяльності. Бюджет руху грошових коштів спрямований на забезпечення балансування надходжень і використання грошових коштів на майбутній період. На транспорті особливість планування даного бюджету полягає у необхідності координації руху грошових потоків між виробничими підрозділами, регіональними філіями, безпосередньо ПАТ «Укрзалізниця» та юридичними особами. Бюджет РГК дає змогу: оцінити передбачуваний майбутній обсяг оплати рахунків; установити резерв на списання безнадійних боргів; установити потребу в зовнішньому фінансуванні, а також сприяє більш точному визначенню обсягів зовнішнього фінансування; формувати оптимальну податкову та інвестиційну політику.

7. Прогнозний (розрахунковий) баланс – необхідний для розрахунку значень укрупнених статей бухгалтерського балансу на кінець поточного періоду. Даний вид балансу дає змогу прогнозувати сальдо по рахунках оборотних активів, основних засобів, короткострокової кредиторської заборгованості. Прогнозний баланс формується на основі раніше перелічених балансів і фіксує розбіжності, що виникають між кореспондуючими статтями бюджету доходів і витрат та бюджету руху грошових коштів.

8. Інвестиційний бюджет – призначений для планування та контролю фінансування інвестиційних програм на поточний період. Ведеться в розрізі видів діяльності (операційної, іншої), інвестиційних проектів і статей витрат. Включає такі види планів: капітальних вкладень, руху основних засобів і руху джерел фінансування капітальних вкладень. Під час бюджетування вирішується завдання щодо забезпечення фінансування розробленої інвестиційної програми відповідними джерелами фінансування: власними (прибуток), позиковими (довгостроковими кредитами, позиками) та залученими (коштами цільового фінансування).

9. Бюджет ЗЕД передбачає розроблення планів-графіків, кошторисів та інших планових документів для структуризації всіх видів витрат та формування на їх основі бюджету доходів та витрат підприємства від здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

В умовах бюджетування ефективним інструментом планування витрат є гнучкі кошториси, що показують розміри витрат за різного обсягу діяльності і призначені для виконання контролю та аналізу витрат залежно від зміни обсягу робіт.

На залізничному транспорті планування витрат на основі гнучких (еластичних) кошторисів розроблено доктором економічних наук, професором А.П. Абрамовим [14]. Відповідно до досліджень, проведених А.П. Абрамовим, гнучкі кошториси розділені на три типи: багатоступінчасті (багаторівневі); стандартні; кошториси із застосуванням коефіцієнтів еластичності.

Багатоступінчасті (багаторівневі) гнучкі кошториси зазвичай розроблюються для різних рівнів (обсягів) виробництва, зокрема за показниками зовнішньоекономічної діяльності, або рівнів «ділової активності».

Гнучкий стандартний кошторис дає більш наочне уявлення про характер поведінки витрат із розрахунком або уточненням обсягу виробництва, оскільки містить величини, що показують, наскільки зміняться витрати за зміни обсягу продукції на одиницю. Застосування такого кошторису виправдане, якщо в прийнятному діапазоні обсягів виробництва не очікується перерозподілу груп витрат між постійними (незалежними від обсягу виробництва) і змінними (залежними від обсягу виробництва).

Гнучкі кошториси із застосуванням коефіцієнтів еластичності вимагають попереднього розрахунку даних коефіцієнтів, що показу-

ють, на скільки відсотків зміняться витрати за зміни обсягу виробництва на 1%.

Застосування гнучких кошторисів на транспорті доцільно виконувати на рівні центрів відповідальності, також доцільно виокремлювати центр відповідальності за зовнішньоекономічною діяльністю.

Фіксовані кошториси на відміну від гнучких не змінюються залежно від зміни рівня «ділової активності», тому їх використовують для планування частково регульованих витрат, що не залежать від обсягу виробництва (на транспорті незалежні від зміни обсягу перевезень).

Залежно від відправного моменту розрахунку фіксовані кошториси класифіковані за такими видами: приростні, або факторні; кошторис «з нуля».

Приростні, або факторні, кошториси прийнято вважати традиційним методом планування. Даний вид кошторисів складається на підставі статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства (рівня виробництва, витрат, результатів). Під час їх складання можуть бути використані різні коефіцієнти впливу, найчастіше у відсотках зміни витрат на 1% або укрупнені нормативи витрат.

Складання кошторису «з нуля» визначається як метод, який застосовується у цілях повної, докладної, розробленої з відліком від «нульової точки» обґрунтованої вимоги на виділення коштів для здійснення виду діяльності. Під час складання даного виду кошторису потрібне розроблення диференційованих норм (будівельних, технологічних, витратних) і передбачається розгляд усіх груп і видів витрат.

Під час упровадження бюджетування в процес ЗЕД особлива увага має приділятися розробленню:

– бюджету витрат [4,; 7], адже рівень транспортних витрат, особливо пов'язаних із ЗЕД, будучи важливим складником собівартості транспортної продукції, визначає рівень та якість фінансових результатів залізничного транспорту. Так, Л. Твардовська і Ю. Півняк наголошують, що планування витрат структурних підрозділів дасть змогу отримувати й аналізувати оперативну інформацію про результати їхньої діяльності та, як наслідок, своєчасно приймати управлінські рішення й коригувати відповідні витрати у цілому по «Укрзалізницю» або в кожному окремому структурному підрозділі [12, с. 114]. Розроблення бюджету витрат має ґрунтуватися на мінімізації витрат й ефективному розподілі матеріальних ресурсів [4, с. 131];

– бюджету руху грошових коштів [7, с. 9], основним призначенням якого є планування потреби в грошових коштах, їх раціонального використання, а також визначення можливих джерел надходження. Крім того, бюджет руху грошових коштів може використовуватися як інструмент забезпечення ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості як виробничих підрозділів, регіональних філій, так і ПАТ «Укрзалізниця» у цілому.

Впровадження системи бюджетування передбачає формування в кожному структурному підрозділі центру фінансової відповідальності, в якому буде здійснюватися системний облік фактичних витрат (у межах своєї компетенції) та розрахунок їх відхилень від передбаченого бюджетом рівня. Для кожного центру відповідальності мають визначатися форми бюджетного планування та контролю, регламенти їх виконання, а також процедури взаємодії з іншими центрами відповідальності в рамках єдиної системи бюджетного управління залізничним транспортом.

Б. Лапідус, І. Бесєдін і Л. Мазо пропонують також розробити та впровадити автоматизовану систему безперервного складання бюджетів, яка передбачала б розроблення бюджету на наступний місяць у кінці попереднього шляхом виключення цього місяця та додавання бюджетних оцінок на місяць, що є наступним після закінчення первісного бюджетного періоду [15, с. 7]. Проте впровадження такого підходу в умовах нестаціонарного інституційного середовища є недоцільним, що можна пояснити такими чинниками: перенесення на майбутнє виключно тенденцій фінансової діяльності залізничного транспорту, що склалися в минулому й сьогодні, не буде сприяти підвищенню реалістичності розроблюваних бюджетів; виробнича діяльність галузі характеризується яскраво вираженою сезонністю та коливанням показників зовнішньоекономічної діяльності, тому потреби у фінансуванні та можливі доходи можуть значно відрізнятись.

Висновки з цього дослідження. Розглянута система бюджетів дасть змогу своєчасно реагувати на відхилення фактичних значень показників від нормативних або запланованих, виконувати необхідне коригування бюджетів на наступний період і розробляти адекватні оперативні управлінські рішення, що є особливо актуальним в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, впровадження системи бюджетування сприятиме консолідації грошових потоків виробничих під-

розділів, упорядкуванню їх розподілу, а також наданню державі як єдиному акціонеру ефективного інструмента контролю над виробничо-економічною, зовнішньоекономічною та фінансовою діяльністю залізничного транспорту.

На залізничному транспорті вже проводиться робота з упровадження системи бюджетування. Так, розроблено номенклатуру витрат за основними видами економічної діяльності, проводяться семінари з бюджетного управління в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності як у виробничих підрозділах, регіональних філіях, так і ПАТ «Укрзалізниця».

Варто зазначити, що питання, пов'язані з методологічними та методичними аспектами прогнозування, навіть на короткострокову перспективу, не розглядаються зовсім. Перед-

бачається, що прогнози зміни виробничо-економічної, зовнішньоекономічної та фінансової діяльності є відомими й можуть у незмінному вигляді бути основою для розрахунку системи бюджетів. Це є одним із найслабкіших місць розробок, присвячених бюджетуванню, оскільки без побудови достовірних прогнозів розробити план, який може бути реально виконаним, неможливо.

Крім того, використання бюджетування під час управління ЗЕД без розроблення та впровадження відповідної автоматизованої системи не буде ефективним, адже її відсутність суттєво ускладнить розроблення й узгодження бюджетів виробничих підрозділів, що займаються різноманітною діяльністю та мають різні пріоритети й потреби у фінансуванні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бараш Ю.С. Управління залізничним транспортом країни: монографія. Дніпропетровськ: ДНУЗТ, 2006. 252 с.
2. Данько Н.И., Балака Е.И., Семенцова О.В. Концепция подхода к реформированию железнодорожного транспорта. Залізничний транспорт України. 2011. № 5. С. 45–50.
3. Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному векторі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 11–19.
4. Дейнека О.Г., Позднякова Л.О. Зарубіжний досвід реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці. Українська залізниця. 2017. № 7–8. С. 32–34.
5. Ейтутіс Г.Д. Теоретико-практичні основи реформування залізниць України: монографія. Ніжин: АСПЕКТ Поліграф, 2009. 240 с.
6. Макаренко М.В., Стукало А.В. Вдосконалення системи фінансового менеджменту на залізничному транспорті. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». 2011. Вип. 18. С. 37–40.
7. Макаренко М.В. Оптимізація управління економічною діяльністю залізничного транспорту на принципах бюджетування: монографія. Київ: ДЕУТ, 2012. 295 с.
8. Бюджетирование на железнодорожном транспорте / под ред. Н.П. Терешинной, Л.В. Шкуриной. Москва, 2010. 344 с.
9. Про схвалення Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2009 р. № 1555-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-%D1%80> (дата звернення: 15.10.2018).
10. Основи бюджетування зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін та ін. Львів, 2010. 216 с.
11. Мельник В.О., Журавель Г.В. Бюджетування в системі стратегічного планування діяльності підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2009. № 28. С. 183–185.
12. Твардовська Л.М., Півняк Ю.В. Роль бюджетування в сучасних умовах на залізничному транспорті. Проблеми економіки та управління на залізничному транспорті ЕКУЗТ 2010: тези доповідей 5-ї міжнар. наук.-практ. конф. (Яремче, 24–26 листопада 2010 р.). Київ: ДЕУТ, 2010. С. 114.
13. Труханов Ю.П. Бюджетування на залізничному транспорті. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Серія «Економіка і управління». 2011. Вип. 17. С. 186–189.
14. Абрамов А.П. Зависимость расходов железных дорог от изменения объема работы. Экономика железных дорог. 1999. № 8. С. 7–14.
15. Лапидус Б.М., Беседин И.С., Мазо Л.А. Основные направления экономических исследований на железнодорожном транспорте в условиях его кардинального реформирования. Вестник ВНИИЖТ. 2004. № 3. С. 3–13.

REFERENCES:

1. Barash Y.S. (2006) Upravlinnia zaliznychnym transportom krainy: monohrafiia [Railway Transport Management in the country: monograph]. Dnipropetrovsk: DNUZT. (in Ukrainian)
2. Danko N.Y., Balaka E.Y., Sementsova O.V. (2011) Kontseptsyia podkhoda k reformyrovanyiu zheleznodorozhnoho transporta [The concept of an approach to rail transport reform]. Railway transport of Ukraine, no. 5, pp. 45–50.
3. Dykan V.L., Ostroverkh H.Y. (2018) Udoskonalennia mekhanizmiv derzhavnogo upravlinnia rozvytkom zaliznychnoi haluzi Ukrainy u yevrointehratsiinomu vektori [Improvement of mechanisms of state management of developments of the railway industry of Ukraine in the euro-integration vector]. The bulletin of transport and industry economics, vol 62, pp. 11–19.
4. Deyneka O.H., Pozdniakova L.O. (2017) Zarubizhnyi dosvid reformuvannia zaliznychnoho transportu v konteksti publicnogo upravlinnia ta administruvannia UKRZALIZNYTSI [Foreign experience in the reform of rail transport in the context of public administration and administration of UKRZALIZNITS]. Ukrainian Railways International Technical and Economic Journal, vol. 7-8. pp. 32-34.
5. Eitutis H.D. (2009) Teoretyko-praktychni osnovy reformuvannia zaliznyts Ukrainy : monohrafiia [Theoretical and practical basics of railways reform in Ukraine: monograph]. Nizhyn : TOV ASPEKT Polihraf. (in Ukrainian)
6. Makarenko M.V., Stukalo A.V. (2011) Vdoskonalennia systemy finansovoho menedzhmentu na zaliznychnomu transporti [Improvement of the system of financial management in railway transport]. Collection of scientific works of the State Economic-Technological University of Transport, series "Economics and Management", vol. 18. pp. 37–40.
7. Makarenko M.V. (2012) Optymizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu diialnistiu zaliznychnoho transportu na pryntsyпах biudzhetuвання: monohrafiia [Optimization of management of economic activity of railway transport on the principles of budgeting: monograph]. Kyiv: DETUT. (in Ukrainian)
8. Terëshyna N.P., Shkuryna L.V. (2010) Biudzhetyrovanye na zheleznodorozhnom transporte [Rail budgeting]. Moskva. (in Russian)
9. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1555-2009-%D1%80> (date of the application 15.10.2018).
10. Kuzmin O. Y. (2010) Osnovy biudzhetuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti: navch. posibnyk [Basis of budgeting of foreign economic activity]. Lviv (in Ukrainian)
11. Melnyk V.O., Zhuravel H.V. Biudzhetuвання v systemi stratehichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Budgeting in the system of strategic planning of railway transport enterprises activity]. The bulletin of transport and industry economics, vol.28, pp. 183–185.
12. Tvardovska L.M., Pivniak Y.V. (2010) Rol biudzhetuвання v suchasnykh umovakh na zaliznychnomu transporti [The role of budgeting in modern conditions in rail transport]. Problems of Economics and Management in Railway Transport ECUZT 2010: abstracts of reports 5 interjers. sciences – practice conf. (Yaremche, November 24-26, 2010), Kyiv: DETUT. pp. 114.
13. Trukhanov Y.P. (2011) Biudzhetuвання na zaliznychnomu transporti. [Rail budgeting]. Collection of scientific works of the State Economic-Technological University of Transport, series "Economics and Management", vol. 17. pp. 186–189.
14. Abramov A.P. (1999) Zavisimost' raskhodov zheleznyh dorog ot izmeneniya obëma raboty [The dependence of the cost of railways from changes in the volume of work]. Economy of railways, no 8. pp.7–14.
15. Lapidus B.M. Besedin I.S., Mazo L.A. (2004) Osnovnye napravleniya ehkonomicheskikh issledovanij na zheleznodorozhnom transporte v usloviyah ego kardinal'nogo reformirovaniya [The main directions of economic research in railway transport in terms of its fundamental reform]. Bulletin VNIIZhT, no. 3. pp. 3–13.

The introduction of the budgeting system in the management of foreign economic activity of railway transport enterprises

Krikhtina Y.A.

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management and Administration,
Ukrainian State University of Railway Transport

Starovatova S.A.

Master's Degree,
Ukrainian State University of Railway Transport

Chayka S.S.

Master's Degree, Ukrainian State University of Railway Transport

It is established that improvement of volumetric and qualitative indicators of rail transport operation is impossible without reforming the control system, both economic activity in general and external economic activity separately, using modern approaches to management of financial resources of the branch corporation, including the principles of budgeting. Today, Ukraine is an active participant in the international arena, which is confirmed by significant volumes of exports and imports, attraction of foreign investments, the announcement of a course on European integration, etc. In such circumstances, domestic business entities that work in the field of foreign economic activity, feel the need for rigorous adaptation to world requirements. With international cooperation, foreign contractors pay considerable attention to the development of the management system of the partner enterprise as an indicator of the success of its activities, the level of application of modern management technologies (especially in the case of economic substantiation of investment projects). Accordingly, in the field of

foreign economic activity, the technology of budgeting promotes, first of all, the streamlining of foreign economic activity from the point of view of determining financial performance, optimizing cash flows, clearly forming the boundaries of responsibility and forming the image of a reliable partner.

The essence of budgeting of foreign economic activity is determined, the principles of budgeting in railway transport are based on the necessity of demonopolization of the industry and creation of conditions for the development of competition in the field of operational activity. It is proved that the improvement of budgeting in the railway transport involves the introduction of a single system of budgets, which will include operational (sales budget, production budget, procurement and inventory budget, expenditure budget), financial (revenue and expenditure budget, cash flow budget, forecast balance) and investment budgets. The expediency of introduction of the budgeting system in the process of management of foreign economic activity of railway transport is substantiated.