

УДК 331.48:656.2(477)

БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ РОБОТИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК СКЛADOVA КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

ВІКТОРІЯ ЗОВА,*кандидат економічних наук, доцент кафедри "Економіка підприємства"
Донецького інституту залізничного транспорту*

У статті на прикладі роботи системи управління залізничним транспортом України розкрито та обґрунтована необхідність упровадження системи бюджетування підприємств як інструменту контролінгу та складової сучасної концепції ефективності управлінських операцій. Показано, що результатом процесу бюджетування на залізниці має стати створення загального транспортного бюджету, який дає основу для стратегічного управління; дозволяє об'єктивно оцінити діяльність залізниці з урахуванням її фінансових можливостей; розширює горизонт цілей залізниці далеко за межі фінансових показників; указує на слабкі місця управління.

Ключові слова: контролінг, бюджетування, планування, бюджет, стратегічне управління.

Постановка проблеми. Структурні перебудови на залізничному транспорті знаходяться на стадії розвитку та являють собою складну комплексну проблему, яка потребує для свого вирішення розгорнутих обґрунтувань, етапності, апробації та послідовності у впровадженні рекомендованих заходів. При їх реалізації не допускаються погіршення системи управління, фінансово-економічного стану в галузі та дроблення фінансових потоків.

Особливістю вітчизняного залізничного транспорту є те, що це природна монополія, яка склалася історично та багато років працювала на основі соціалістичних принципів господарювання, а сьогодні функціонує в умовах ринкових відносин. Загострення проблем, пов'язаних із невідповідністю сучасної економічної політики держави структурі управління залізничним транспортом, обумовили необхідність нових підходів у стратегічному й тактичному плануванні та прогнозуванні.

При цьому реформування галузі повинно включати внутрішньогалузеві економічні відносини й фінансову діяльність, зокрема систему бюджетування як інструментарій контролінгу, який являє собою систему поєднання інформації для оперативного та стратегічного управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані із застосуванням контролінгу в управлінні підприємствами, часто висвітлюються в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців.

Ще в 1916 році Анрі Файоль [1] сформулював одне з перших визначень контролінгу та його взаємозалежність із управлінням. Робертом Дж. Маклером [2] було представлено загальне визначення управлінського контролю. Під управлінським контролем він розумів систематичні зусилля щодо управління бізнесом, порівняння продуктивності з відповідними стандартами, раціональне використання корпоративних ресурсів для досягнення корпоративних цілей.

Історично склалося так, що системи контролінгу спочатку були розроблені й упроваджені в роботу промислових підприємств та транспортних компаній ("Гален і Чикаго" та "Чикаго і Північно-західні залізниці", "Компанія Мілуокського шляху", "Чикаго Мілуокі-Сент-Пол та Тихоокеанська залізнична компанія") у США [3, 4]. Система контролінгу названих компаній тоді включала в себе такі складові: управління інноваціями, управління організацією, управління персоналом, управління збутом.

Дослідженню й розв'язанню сучасних проблем управління підприємствами залізничного комплексу України взагалі й на регіональному рівні безпосередньо присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені, як В. Л. Дикань [14], Л. О. Познякова [15], Ю. М. Цветков [16], Т. А. Мукмінова [18], Ю. С. Бараш [17], О. Г. Дейнека [15], Н. В. Чебанова [14]. Вони розглянули, зокрема, упровадження новітніх форм і методів забезпечення ефективного функціонування залізничного комплексу України.

Незважаючи на широкий спектр питань, охоплених дослідженнями, недостатньо опрацьованими у вітчизняній літературі залишаються проблеми розробки теоретико-методичних інструментів контролінгу в частині побудови системи бюджетування підприємства, у забезпеченні ефективності управління підприємствами залізничного комплексу регіону.

Метою статті є обґрунтування доцільності застосування бюджетування як інструменту контролінгу при плануванні та аналізі техніко-економічних показників діяльності роботи підприємств залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу. Контролінг як інструмент практичного застосування використовується в діяльності таких українських підприємств, як:

- ВАТ "Суміхімпром" при розробці напрямків із удосконалення інформаційного забезпечення процесу екологізації виробничої діяльності;

№ 7 (107) листопад-грудень 2010 р.

- ЗАТ "Група "Норд" із позиції впровадження рекомендацій зі стратегічного управління й планування інформаційної інфраструктури діяльності підприємства;

- торговельні підприємства Донецької, Київської, Львівської, Харківської та Херсонської областей з позиції аналізу основних показників діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища;

- інформаційні системи провайдерів Інтернет-послуг НТЦ ФТКОМ, ЗАТ "Фарлеп-телеком", ЗАТ "Доріс", ТОВ "Дата-Internet" у питаннях аналізу вартості інформаційних послуг та їхньої оптимізації;

- ТОВ "Програмні системи розвитку" "Менеджер-Олігарх 3.0.", де введений модуль інвестиційного контролінгу;

- ТзОВ "Ельво-Маркет" (завод "Львівпобутприлад"), ВАТ "Мотозавод", ТзОВ Науково-виробниче підприємство "Кітва", "Союз-Віктан", ЗАТ "Трипільський пакувальний комбінат", ЗАТ "Фірма "Полтавпиво", ВАТ "НПК - Галичина" з удосконаленням методик інвентаризації виробничих запасів використовують у практичній діяльності;

- ЗАТ "Херсонський нафтопереробний завод", ЗАТ "Артемівський машинобудівний завод "Вістек" при застосуванні науково-методичного підходу до здійснення оцінки ефективності управління людськими ресурсами на основі використання в ній методів, функцій, показників та інструментів стратегічного контролінгу;

- Запорізька регіональна філія ВАТ "Українська гірничо-металургійна компанія" при апробації системи показників, необхідних для проведення комплексної оцінки діючих методів управління людськими ресурсами на промисловому підприємстві та інші [5-13].

Сьогодні все більша кількість підприємств в Україні доповнюють цей перелік, усвідомлюючи необхідність та доцільність застосування стратегічного планування та управління діяльністю, попри дорожнечу та труднощі складання стратегічних планів. Не обійшли

ці процеси й залізничний транспорт. Орієнтація планування в системі функціонування підприємств залізничного транспорту спрямована на складання щорічних фінансових кошторисів - бюджетів за статтями витрат на різні цілі, що недостатньо для забезпечення довгострокового перспективного розвитку підприємства. Розглядаючи практичне впровадження контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств, можливо зазначити, що взагалі в управлінні застосовуються такі його складові, як управління витратами та впровадження загальної інформаційної системи для забезпечення функціональності управлінського обліку. Згідно з еволюційною концепцією контролінгу - бюджетування передусім стратегічному плануванню. Саме за допомогою складання гнучкого бюджету в умовах функціонування підприємств залізничного транспорту України можна забезпечити швидкість, своєчасність та обґрунтованість прийнятих управлінських рішень та мати змогу його корегувати при зміні будь-яких параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. В умовах функціонування природних державних монополій, до яких належить і залізничний транспорт України, у ринковому середовищі бюджетування стає основою стратегічного планування, досягнення стратегічних цілей та успішної реалізації обраної стратегії розвитку, а не змінює його. У Корпорації "Укрзалізниця" створені підрозділи стратегічного планування та управління розвитком підприємств залізничного транспорту. Водночас успішна реалізація розроблених стратегій розвитку підприємств "Укрзалізниця" неможлива без впровадження ефективних методів складання тактичних короткострокових планів, до яких, на нашу думку, можливо віднести складання Транспортного бюджету залізниці.

У таблиці 1 представлений методологічний підхід до складання Транспортного бюджету залізниці з визначенням основних показників у кожному з перелічених складових бюджету.

Таблиця 1. - Методологічний підхід до складання Транспортного бюджету залізниці

Блоки (групи) показників	Показники (підходи та способи) оцінки
1	2
1. Економіко-технологічний (поєднує інформаційний, організаційний, майновий бюджети залізниці) бюджет	
1.1. Обсяг перевезень (продукції) За видами діяльності включає державні замовлення та завдання	Загальний обсяг перевезень мережею доріг. Обсяг перевезень вантажу по залізниці. Обсяг перевезень по залізницях та відділеннях.
1.2. Вантажообіг нетто	Тарифний. Експлуатаційний.
1.3. Густина вантажних перевезень	Щільність вантажних перевезень. Середня щільність перевезень у напрямку, по залізниці або мережі залізничних доріг у цілому
1.4. Середня дальність перевезень	
1.5. Техніко-технологічний комплекс	Стан технічних засобів. Стан інфраструктури. Інформатизація.
1.6. Майновий комплекс	Оцінка всіх активів компанії: оцінка нерухомості, включаючи кадастр; оцінка активної частки основних засобів; оцінка оборотних засобів.
2. Управлінський (кадровий) бюджет залізниці	
2.1. Загальне керівництво корпорації «Укрзалізниця»	
2.1.1. Керівники залізниці	Постановка основних задач і проект їх рішення
2.1.2. Засідання господарської служби	Права, обов'язки та функції визначають Статут і внутрішні документи залізниці
2.1.3. Керівники структурних підрозділів	Діяльність визначається в Положенні про діяльність та внутрішніх документах підприємства

Продовження табл. 1

Блоки (групи) показників	Показники (підходи та способи) оцінки
2. Управлінський (кадровий) бюджет залізниці	
2.2. Кадри	Чисельність. Продуктивність. Плинність кадрів. Ротація кадрів. Підвищення кваліфікації.
3. Фінансово-економічний бюджет залізниці	
3.1. Показники операційного аналізу	Коефіцієнт валового прибутку. Коефіцієнт операційного прибутку. Коефіцієнт чистого прибутку.
3.2. Показники рентабельності	Рентабельність активів. Рентабельність власного капіталу. Рентабельність акціонерного капіталу. Рентабельність інвестицій.
3.3. Показники ліквідності	Коефіцієнт ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності.
3.4. Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансової залежності. Коефіцієнт фінансового ризику.

Транспортний бюджет залізниці - це консолідований бюджет, до якого входять інформаційний, організаційний, фінансовий, кадровий, науково-дослідний та

майновий бюджети, що розробляються, як правило, у рамках одного року або кварталу. Загальна схема цього бюджету представлена на рисунку 1.



Рис. 1. Основний склад Транспортного бюджету залізниці.

№ 7 (107) листопад-грудень 2010 р.

Розглянемо окремо основні складові та функціональні можливості оперативних складових бюджетів.

Інформаційний бюджет. До його складу віднесені результативні показники діяльності рухомого складу залізниці (локомотивного та вагонного господарств), стан колії й інші елементи майнового єдиного комплексу, що забезпечують перевізний процес; дані про технічну (обчислювальну) базу інформаційно-обчислювальних центрів і центрів диспетчерського управління, які забезпечують планування й регулювання перевізного процесу та інших видів діяльності на транспорті (у різних масштабах); статистика про ремонтне й сервісне обслуговування.

Функціональні можливості - провести розрахунок та надати оптимальний аналітичний результат із розкладу руху.

Організаційний бюджет. Дані обсягу та якості робіт за вантажними та пасажирськими перевезеннями за всіма сполученнями.

Функціональні можливості - прогнозування та планування перевезень; оперативне управління перевізним процесом та регулювання його, організація матеріально-технічного забезпечення рухомим складом перевізного процесу.

Фінансовий бюджет. Основні складові - дані про вартість основних фондів, доходи, тарифні ставки, витрати за всіма статтями, загальні фінансові результати, рентабельність, вартість активів, зобов'язань, грошові потоки, структура власного капіталу.

Функціональні можливості - організація фінансової діяльності, організація управлінського обліку й управлінської звітності, удосконалення планування, оцінка фінансового стану, аналіз резервів та втрат підприємства.

Кадровий бюджет. Основні складові - середньоспискова чисельність працівників, зайнятих на перевезеннях та інших видах діяльності, продуктивність праці (за всіма рівнями), дані про рух контингенту, тарифні ставки за всіма категоріями, дані про доплати та надбавки, соціальний пакет та пільги.

Функціональні можливості - забезпечення ефективної кадрової політики, яка направлена на зміцнення кадрового потенціалу, підвищення рівня заробітної плати та проведення довгострокових соціальних програм.

Науково-дослідний бюджет. Містить дані про нематеріальні активи, які є результатом науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт, патенти, виняткове обладнання, організацію нових технологічних процесів.

Функціональні можливості - розробка конкретних технічних рішень щодо модернізації та оновлення рухомого складу, обґрунтування інноваційних пропозицій.

Майновий бюджет. До його складу входять дані про вартість основних фондів, їх структуру, знос, фондоддачу, норми та методи амортизації, тривалість обороту основних фондів.

Функціональні можливості - визначення майнового потенціалу та забезпечення інвестиційних напрямків.

Висновки

Найважливішим практичним інструментом у застосуванні контролінгу в роботі підприємств залізничного транспорту є складання бюджетів з метою уточнення тенденцій, причин зміни динаміки основних показників діяльності. Така система повинна завершуватися складанням загального Транспортного бюджету, збалансована система якого:

- дає основу для стратегічного управління;

- дозволяє об'єктивно оцінити діяльність залізниці з урахуванням її фінансових можливостей;

- розширює горизонт цілей залізниці далеко за межі фінансових показників;

- указує на слабкі місця управління.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Fayol H. General and Industrial Management / Henri Fayol. - New York : Pitman Publishing, 1949. - P. 107-109.

2. Mockler R. J. Readings in Management Control / R. J. Mockler. - New York : Appleton-Century-Crofts, 1970. - P. 14-17.

3. History of rail transport in the United States [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_rail_transport_in_the_United_States.

4. Железные дороги США [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.Rubik.org.ua/auto/raznoe/zheleznaa-doroga-ssha.html>.

5. Кірсанова Т. О. Екологічний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.08.01 / Т. О. Кірсанова. - Суми, 2004. - 20 с.

6. Оліфіров О. В. Контролінг інформаційної системи підприємства в умовах невизначеності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. В. Оліфіров. - К., 2004. - 36 с.

7. Верещагін В. В. Контролінг як система управління реальними інвестиціями торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / І. К. Верещагін. - К., 2004. - 25 с.

8. Гасило О. О. Маркетинговий контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. О. Гасило. - Донецьк, 2005. - 20 с.

9. Поліщук Н. В. Логістичний контролінг в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Н. В. Поліщук. - Львів, 2005. - 20 с.

10. Петрусевич Н. Ю. Контролінг в управлінні оборотним капіталом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Н. Ю. Петрусевич ; Українська держ. академія залізничного транспорту. - Харків, 2005. - 20 с.

11. Аксентюк М. М. Формування адаптивної системи контролінгу в менеджменті аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / М. М. Аксентюк. - К., 2008. - 20 с.

12. Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 / Г. С. Панченко. - Донецьк, 2009. - 19 с.

13. Козуб О. В. Формування системи управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. В. Козуб. - Запоріжжя, 2009. - 20 с.

14. Дикань В. Л. Регулювання економічної діяльності підприємств залізничної галузі / В. Л. Дикань, Н. В. Чебанова // Харківський вісник економіки транспорту і промисловості. - 2009. - № 25. - С. 11-20.

15. Дейнека О. Г. Теоретичні та методологічні складові розвитку залізничного транспорту України / О. Г. Дейнека, Л. О. Познякова // Харківський вісник економіки транспорту і промисловості. - 2009. - № 26. - С. 33-40.

16. Проблеми та основні напрямки реформування залізничного транспорту України / [Ю. М. Цветков, М. В. Макаренко, М. Ю. Цветков та ін.]. - К. : КУЕТТ, 2007. - 222 с.

17. Бараш Ю. С. Основні напрямки структурної реформи залізничного транспорту / Ю. С. Бараш // Залізничний транспорт України. - 2004. - № 2. - С. 4.

18. Мукмінова Т. А. Реформування залізничної галузі: ключові аспекти / Т. А. Мукмінова // Залізничний транспорт України. - 2006. - № 3. - С. 32.

V. Zowa

BUDGETING IN THE RAILWAY TRANSPORT SYSTEM OF WORK AS A COMPOSITE CONCEPT OF CONTROLLING

The article deals with the work of control system of railway transport in Ukraine. The efficiency of the budgeting system introduction of enterprises as the instrument of controlling and modern conception component of administrative operations efficiency is disclosed on the example of control system work by the railway transport of Ukraine. It is shown that by the result of budgeting on the railroad transport has to become a creation process of the general transport budget which gives basis for strategic management; it helps objectively assess the railroads work taking into account its financial capabilities, expanding horizon railroad purposes far beyond financial data and points to weaknesses in management.

Key words: *controlling, budgeting, planning, budget, strategic management, railway transport.*

© В. Зова

Надійшла до редакції 22.11.2010

УДК 338.242 (477)

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

ОЛЕКСІЙ ЛЮХІН,

аспірант Приазовського державного технічного університету, м. Маріуполь

У статті розкрито особливості корпоративного управління в Україні та визначено напрямки врахування їх для підвищення ефективної діяльності господарюючих суб'єктів, які полягають у реструктуризації економіки, реформуванні банківської системи, упорядкуванні наявної законодавчої бази щодо приватизації та управління акціонерним капіталом, удосконаленні інституціонального забезпечення процесу управління акціонерними товариствами.

Ключові слова: *корпоративне управління, модель корпоративного управління, механізм корпоративного управління, ефективність.*

Постановка проблеми. Результати аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчать, що корпоративне управління доцільно визначити як комплексну систему внутрішніх і зовнішніх механізмів, спрямовану на оптимізацію структури корпоративних відносин для забезпечення гармонізації інтересів усіх суб'єктів корпоративних відносин і реалізації ефективного інвестиційного процесу в акціонерному товаристві для максимізації його капіталізації. При цьому мета корпоративного управління за класичним варіантом полягає в захисті учасників корпоративних відносин від неефективної діяльності найманих менеджерів. Ступінь залучення учасників за допомогою корпоративного управління багато в чому визначається економічними, правовими, історичними й етичними нормами та традиціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз літературних джерел [1-6] показав, що основними цілями корпоративного управління є підвищення рівня конкурентоспроможності на основі творчої самореалізації виконавчого органу акціонерного товариства й персоналу, забезпечення комплексного використання наявних ресурсів, координація соціаль-

ного партнерства, комплексна спрямованість на споживача.

Одночасно, урахуовуючи, що основним інтересом ефективних власників акціонерного товариства є максимально можливий приріст вартості товариства, головну мету корпоративного управління доцільно визначити як стратегічне управління вартістю акціонерного товариства в інтересах його власників.

Метою статті є виявлення особливостей розвитку корпоративного управління в Україні та напрямки їх врахування для підвищення ефективної діяльності господарюючих суб'єктів. Об'єкт дослідження - процеси формування механізму корпоративного управління, а предмет - характерні складові його особливостей, які забезпечують його ефективну діяльність.

Виклад основного матеріалу. Система корпоративного управління включає підсистему корпоративного самоуправління й підсистему організаційного корпоративного управління (виконавчу підсистему). Суб'єктом підсистеми корпоративного самоуправління є загальні збори акціонерів і спостережні ради. Предметом корпоративного самоуправління є відносини з формування та використання акціонер-

№ 7 (107) листопад-грудень 2010 р.