

## **ВОПРОСЫ**

- 1. Бюджетирование как элемент внутрикорпоративного управления**
- 2. Становление системы бюджетного управления холдинга «РЖД»**

## **Бюджетирование**

### **как элемент внутрикорпоративного управления**

Бюджетирование – одна из наиболее значимых управленческих технологий

# Внутрикорпоративное бюджетирование:

комплексная система, включающаяся в себя

**технологии планирования** взаимосвязанных объемных и стоимостных показателей с установлением персональной ответственности за их исполнением

и **технологии управления** финансовыми ресурсами на основе определения отклонений от установленных стандартов (плановых значений показателей) для своевременного принятия обоснованных мер по их устранению.

# СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Финансовая структура ОАО «РЖД»  
(центры финансовой ответственности, их взаимосвязь)

Ключевые показатели  
эффективности деятельности  
(для каждого ЦФО, по  
видам деятельности и уровням управления)

Система бюджетного управления

Методика  
формирования  
бюджетных показателей

Бюджетные формы

Бюджетные регламенты

Методика консолидации  
бюджетов

Методика формирования  
сбора факта

Положения о  
бюджетном управлении

ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА

Система  
бухгалтерского  
учета

Система  
управленческого  
учета

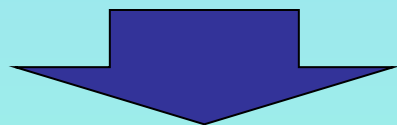
Система  
налогового учета

Система  
статистического  
учета

# СИСТЕМООБРАЗУЮЩИМ ЭЛЕМЕНТОМ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА (состоит из центров финансовой ответственности - ЦФО)

**Центр финансовой ответственности (ЦФО)** – характеризуется:

- масштабом деятельности;
- структурой доходов и расходов;
- системой ключевых показателей эффективности деятельности (КПЭ);
- механизмом определения финансового результата;

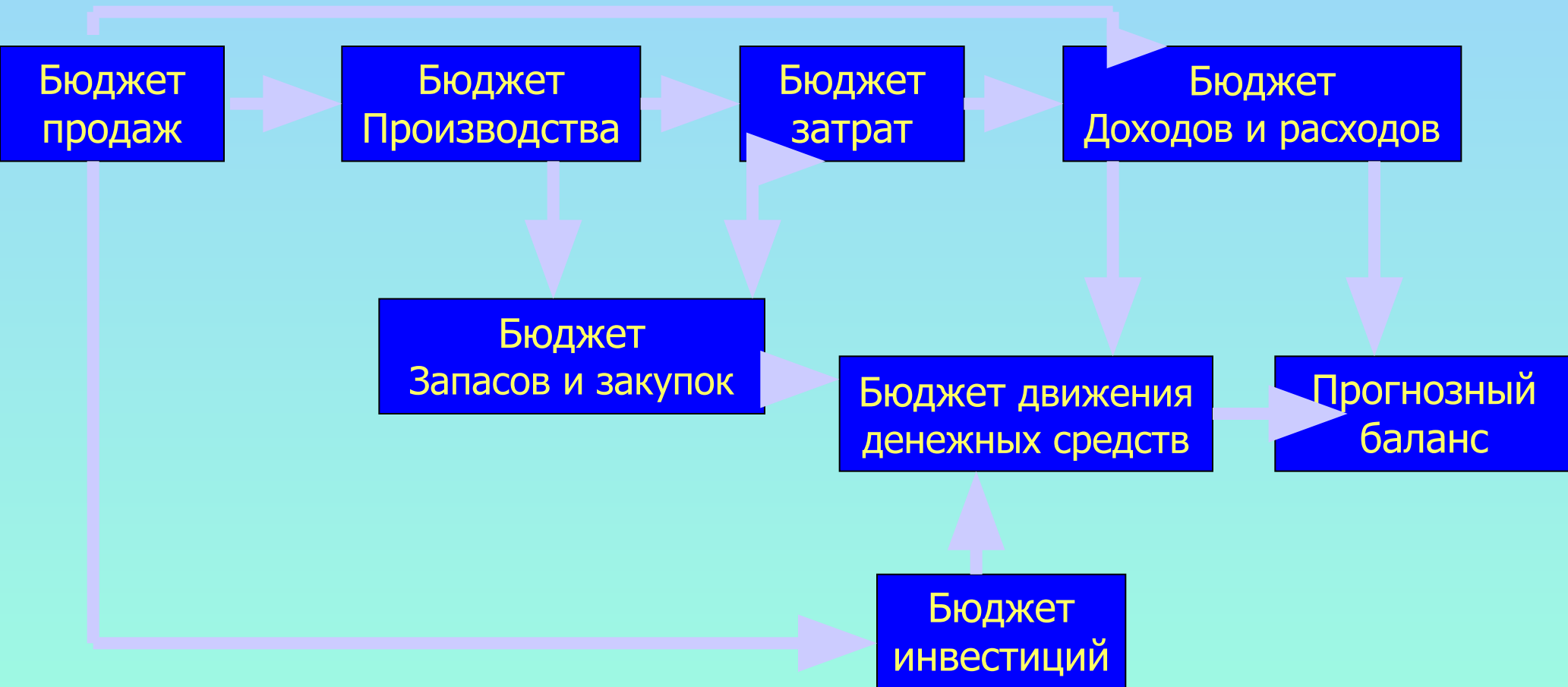


- формами бюджетного планирования, контроля и анализа;
- процедурами участия в бюджетном процессе.

## ВИДЫ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- **Центр доходов** – отвечает за выполнение планов по доходам и лимитам затрат на собственное содержание
- **Центр затрат** – отвечает за выполнение производственного плана и достижение планового уровня затрат по выпуску продукции, работ, услуг. (**основная часть структурных подразделений**)
- **Центр финансовой эффективности** - отвечает за достижение финансового результата - **территориальные филиалы ОАО «РЖД»**
- **Центр прибыли и инвестиций** - отвечает за достижение плановых показателей прибыли, контролирует ценообразование, объем реализации, статьи отчетных издержек, принимает решения по планированию и реализации инвестиций - **ОАО «РЖД» в целом.**

# Последовательность формирования бюджетов



## **2. Система бюджетного управления холдинга «РЖД»**

**«Методические рекомендации по формированию сводных бюджетов и мастер-бюджета ОАО РЖД» 03.03.2009**



## **«Методические рекомендации по формированию сводных бюджетов и мастер-бюджета ОАО РЖД» 03.03.2009**

**Сводный бюджет продаж.**

**Сводный бюджет производства**

**Сводный бюджет затрат**

**Сводный бюджет капитальных вложений**

**Сводный бюджет запасов и закупок**

**Сводный бюджет доходов и расходов.**

**Сводный бюджет кредитов и займов**

**Сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности**

**Сводный бюджет движения денежных средств**

**Сводный прогнозный баланс**

**Мастер-Бюджет**

# Общая характеристика бюджета продаж

Предназначен для планирования и контроля объема продаж (реализации) в стоимостном и натуральном выражении .

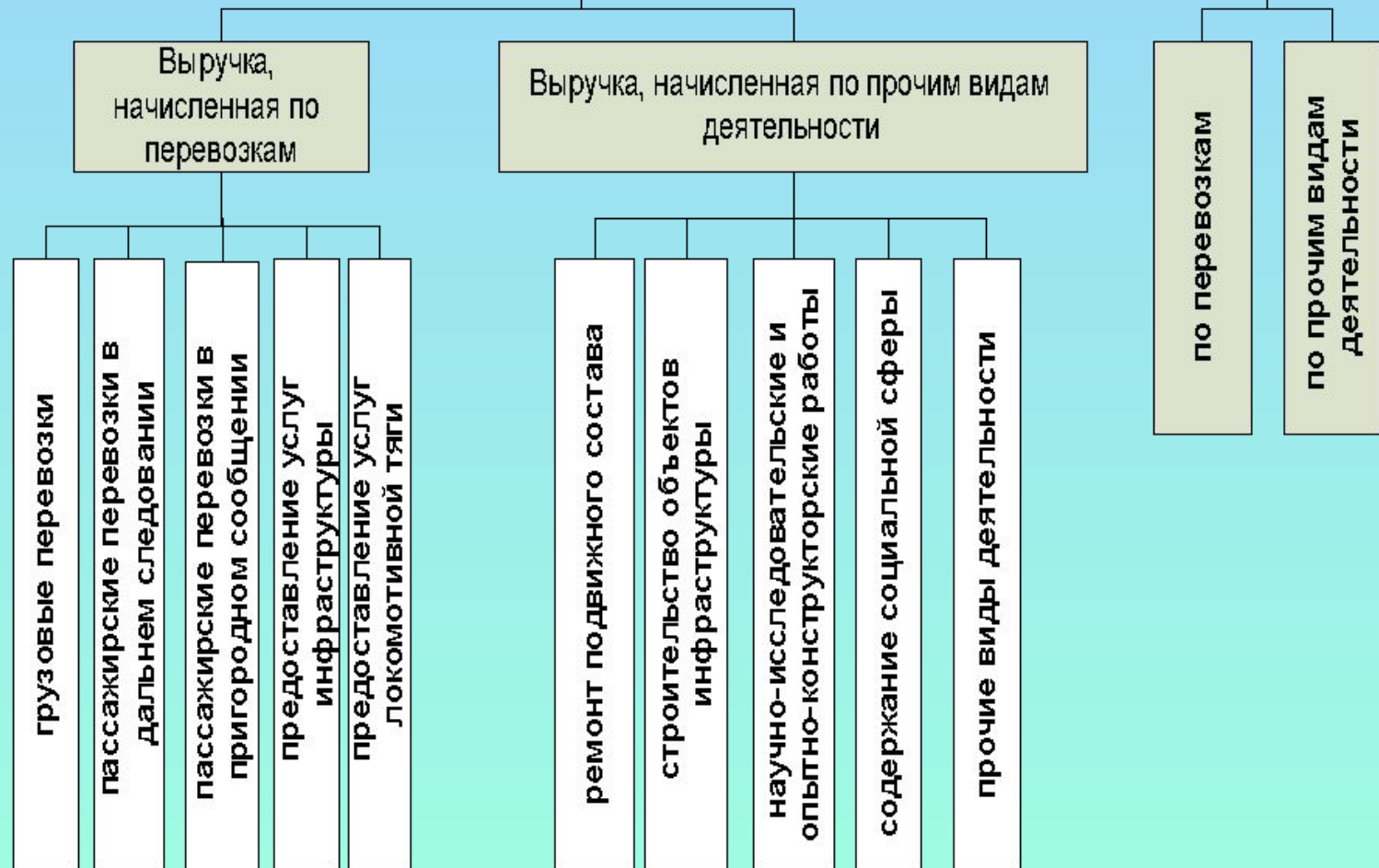


# СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ ПРОДАЖ (СБП)

## I. Объемные показатели по перевозкам

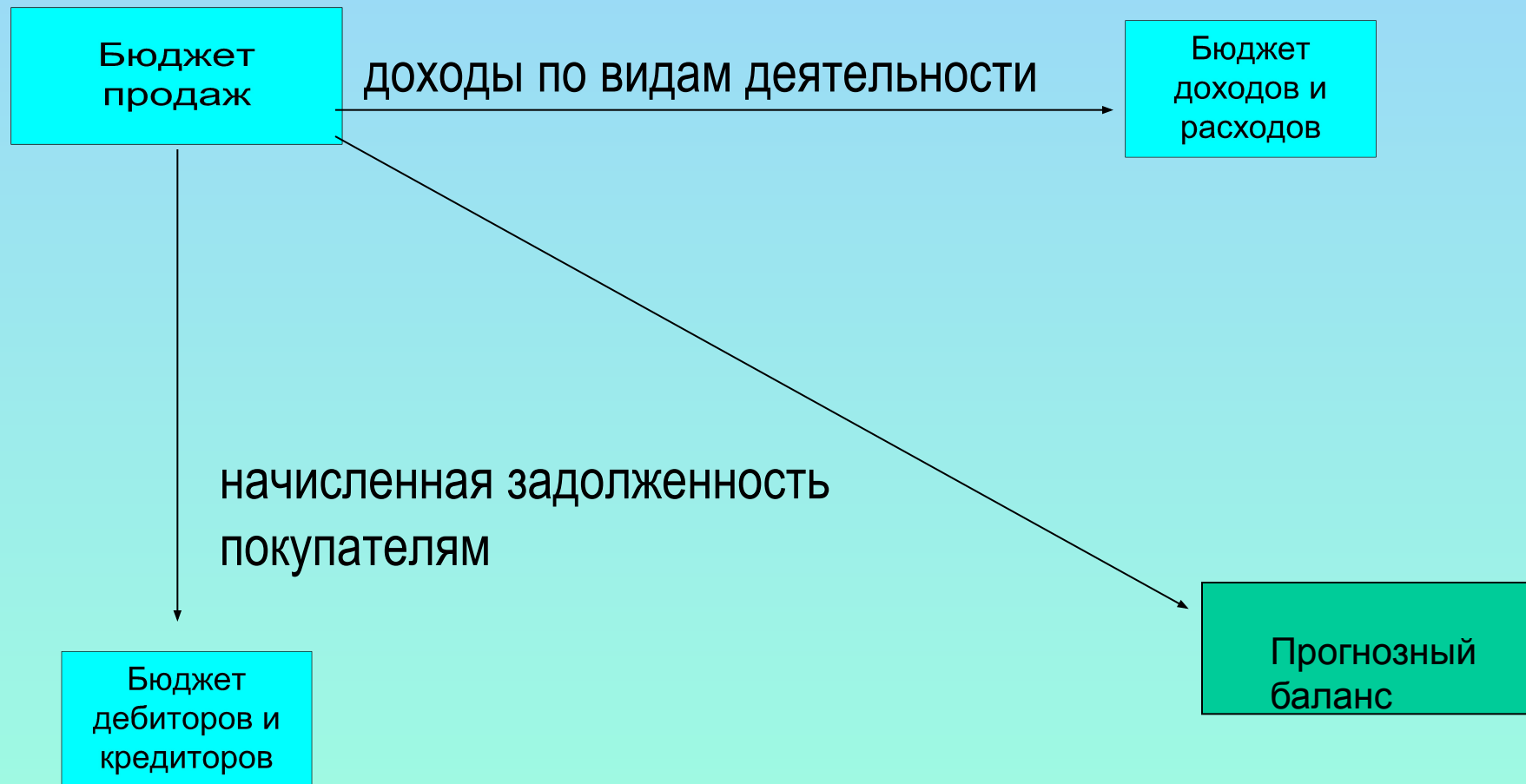
## II. Выручка, начисленная по всем видам деятельности

## III. Выручка с НДС



# Бюджет продаж

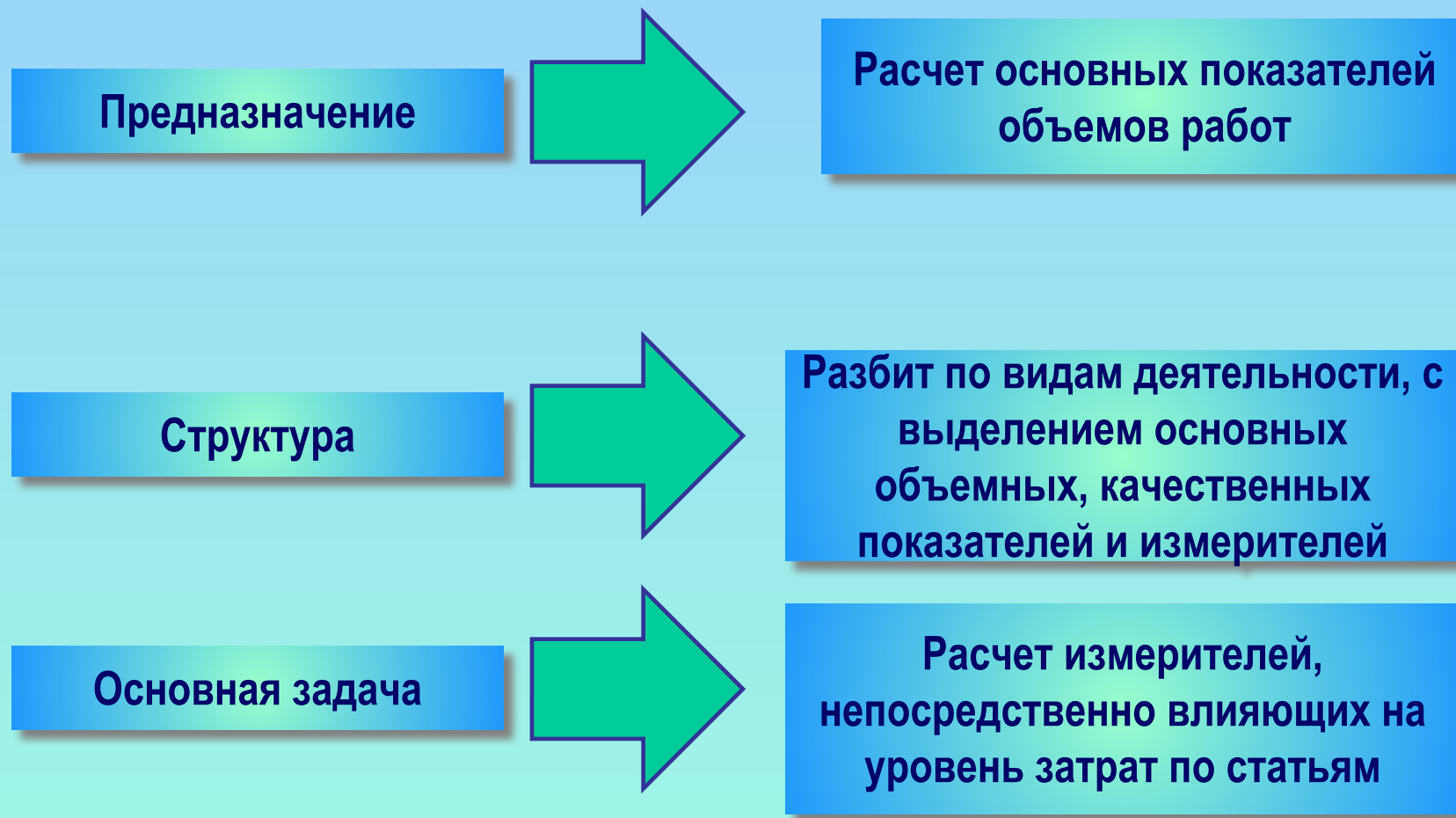
Информация из бюджета переносится в бюджет расчетов с дебиторами и кредиторами, БДР, БДДС и прогнозный баланс



# Бюджет производства

Предназначен  
для планирования и контроля объемных и стоимостных  
производственных показателей,  
с определением потребностей в численности персонала.

## Краткое описание бюджета производства



# СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВА (СБПР)

## Блок «Текущая деятельность»

## Блок «Инвестиционная деятельность»

Объемные и качественные показатели железнодорожных перевозок

Трудовые ресурсы

Объемы производства по инвестиционной деятельности и НИОКР

Трудовые ресурсы

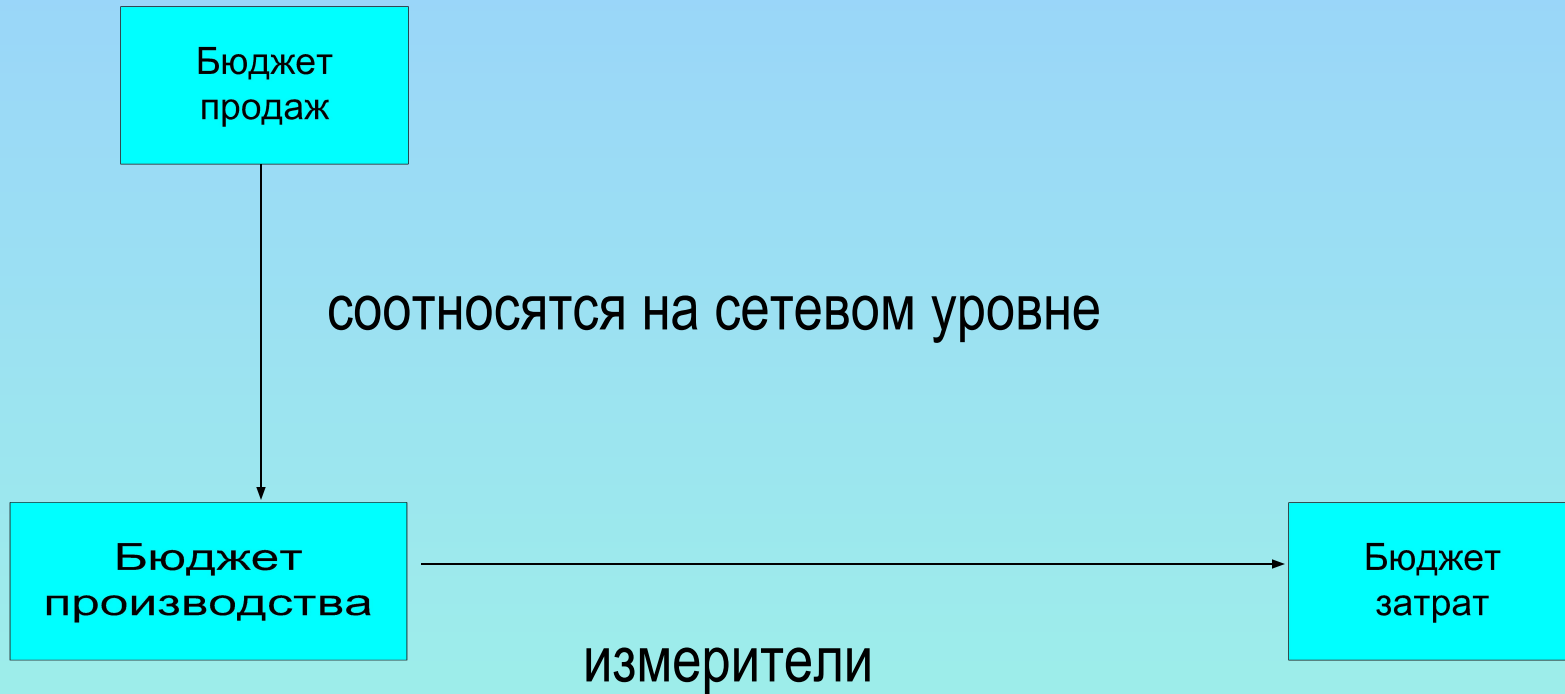
приведенная работа  
грузовые перевозки  
пассажирские перевозки  
локомотивная тяга  
подвижной состав  
капитальный ремонт

среднесписочная численность  
производительность труда

Модернизация подвижного состава  
промышленное производство основных средств  
строительно-монтажные работы  
проектно-исследовательские работы  
НИОКР  
промышленное производство материалов и запчастей для инвестиционной деятельности  
другие виды работ

среднесписочная численность  
производительность труда

# Бюджет производства





## Бюджет затрат

предназначен для планирования и контроля величины затрат в разрезе элементов и видов деятельности.

Информация переносится:

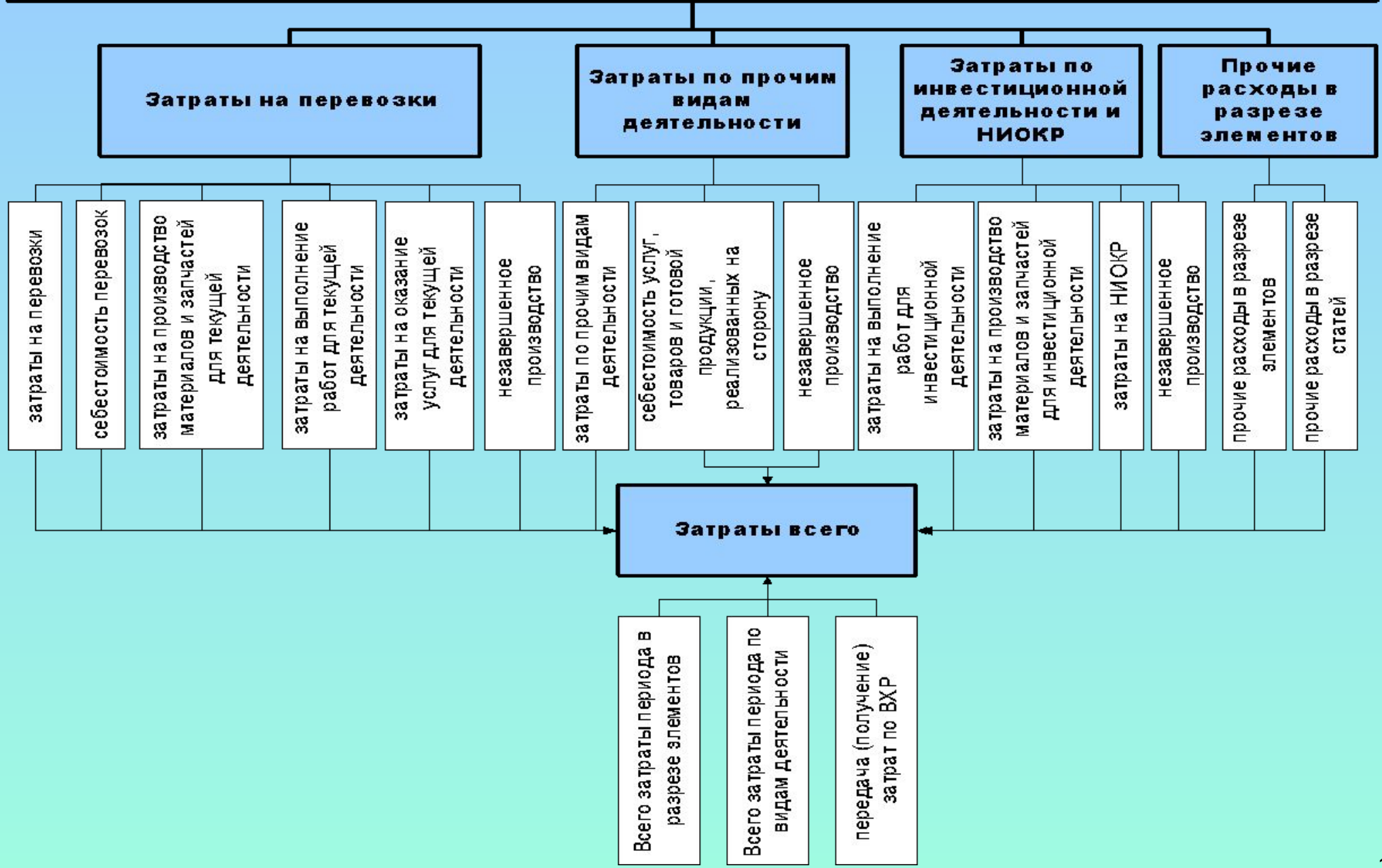
в **сводный бюджет доходов и расходов** в части себестоимости перевозок.

С использованием этих показателей в дальнейшем формируются **сводный бюджет запасов и закупок**

**сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности,**

на основании которых определяются показатели расходования денежных средств в **сводном бюджете движения денежных средств.**

# СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ ЗАТРАТ (СБЗ)





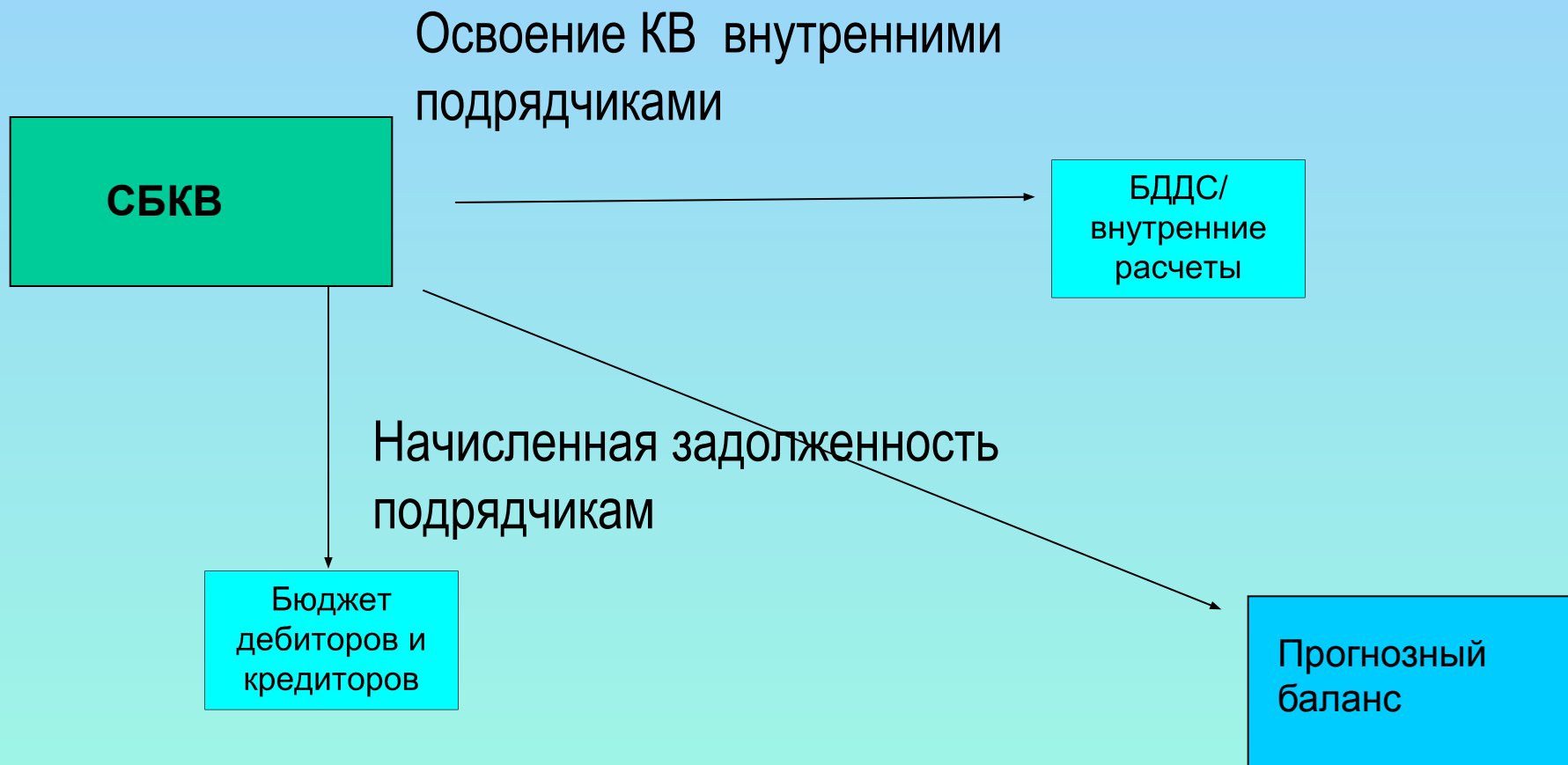
# СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ (СБКВ)

## предназначен

- для планирования и контроля **КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ**, по которым подразделение выступает исполнителем, а также заказчиком для внешних подрядчиков.
- В бюджете отражается создание и движение объектов **КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ**.
- Необходим для прогноза стоимости основных средств

# СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ (СБКВ)

Информация из **СБКВ** переносится в следующие бюджеты:



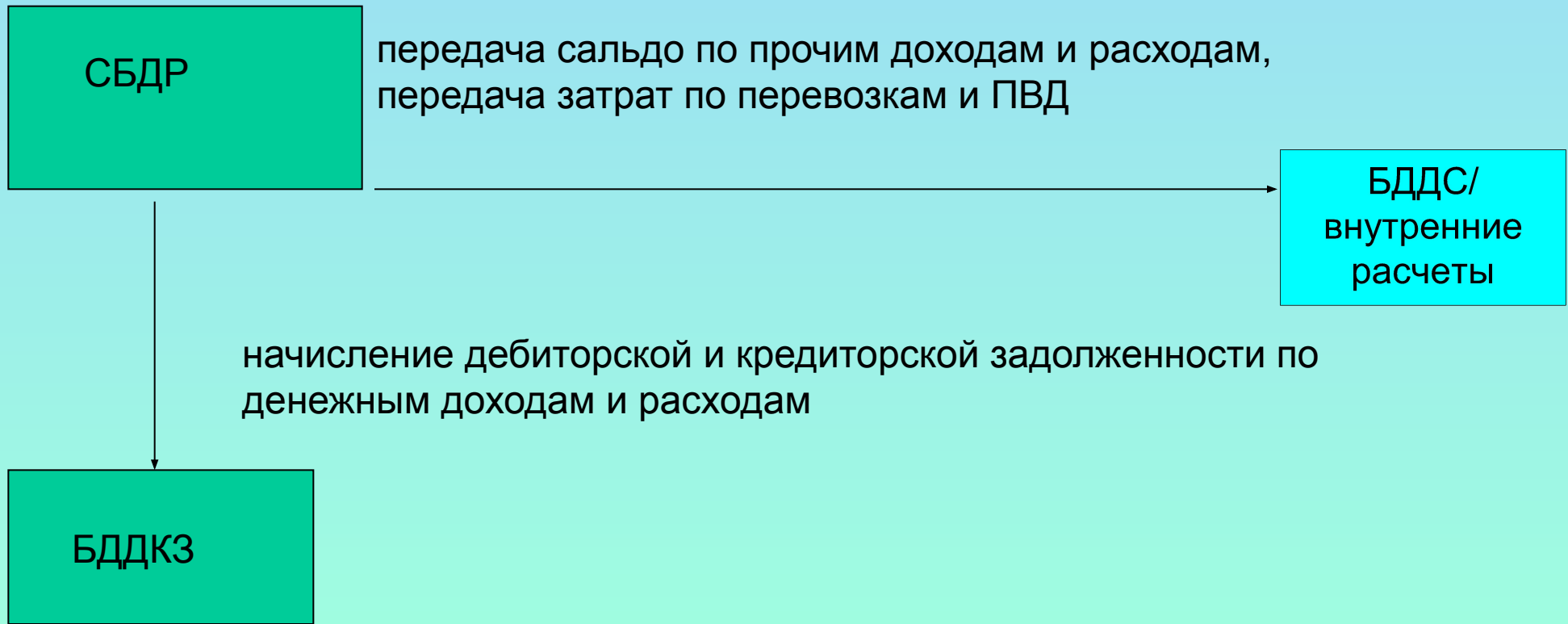
стр. 130 Незавершенные капитальные  
вложения

# Бюджет доходов и расходов

Задачи бюджета бюджета доходов и расходов:

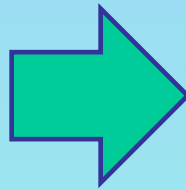
- На уровне РЖД - свод доходов и расходов и определение финансового результата
- На прочих уровнях - планирование прочих доходов и расходов

## Влияние на другие бюджеты



# Бюджет движения денежных средств (БДДС)

Предназначен



Обобщение информации о  
движении денежных средств

Планирования остатков и  
потоков денежных средств и  
межфилиальных расчетов

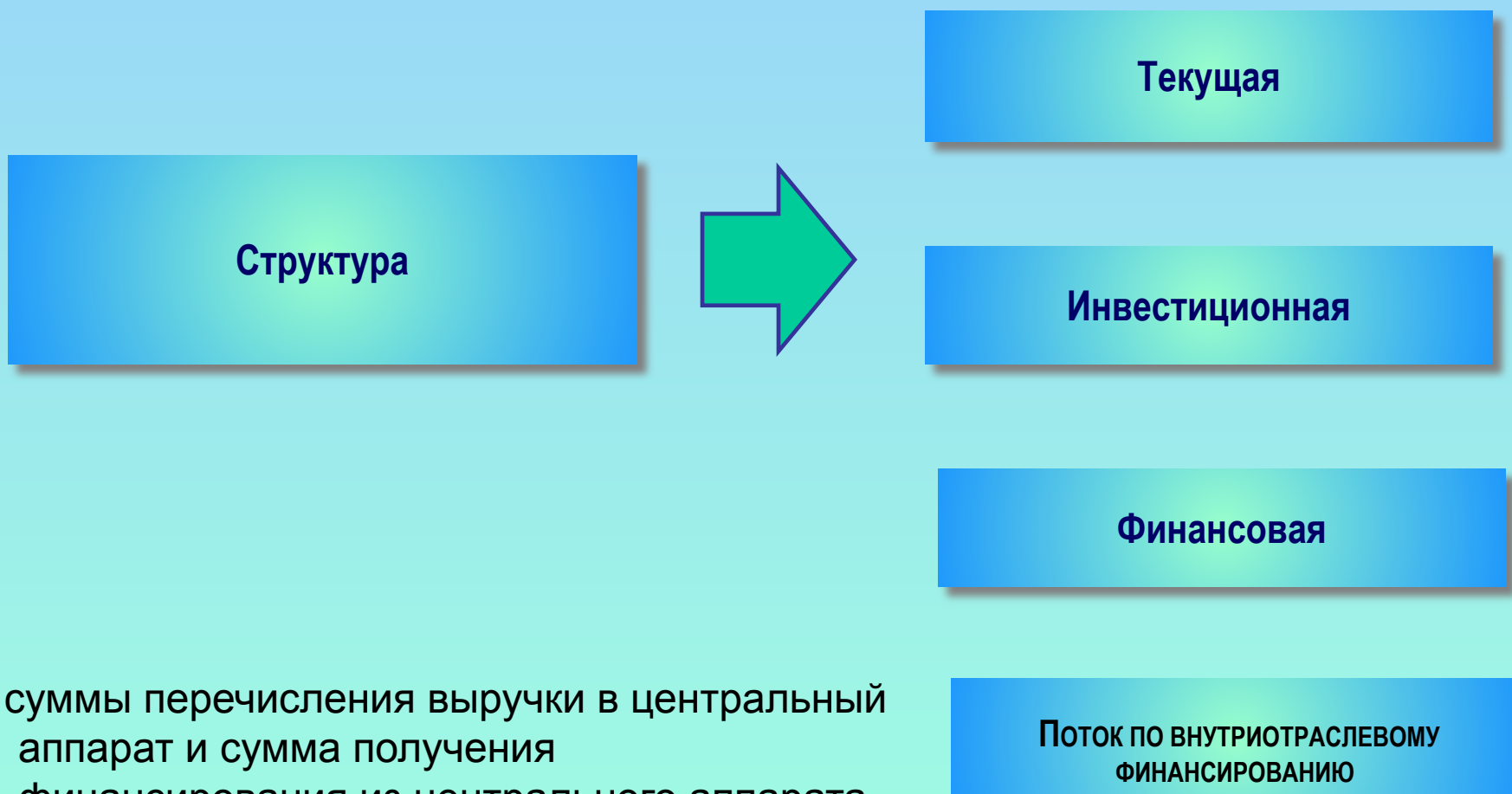
Поддерживать баланс движения  
денежных средств в соответствии  
с реальными потребностями

# Структура БДДС

- Раздел 1 отражается движение денежных средств
- Раздел 2 «ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЕ РАСЧЕТЫ» включает
- ДЕБЕТОВЫЙ и КРЕДИТОВЫЙ ОБОРОТЫ ПО СЧЕТУ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫХ РАСЧЕТОВ
-



## Бюджет движения денежных средств



суммы перечисления выручки в центральный аппарат и сумма получения финансирования из центрального аппарата.

## Сводный прогнозный баланс (СПРБ)

- предназначен для обобщения показателей активов и пассивов и формирования их динамики в текущем периоде.
- Кроме того в бюджете контролируется целостность бюджетной модели.
- на его основе можно проводить финансовый анализ
- СПРБ формируется только на кварталный и годовой бюджетные периоды

# МАСТЕР-БЮДЖЕТ (МБ)

- предназначен для обобщения ключевых показателей деятельности филиалов и ОАО «РЖД» в целом.
- Он предоставляется для рассмотрения и утверждения высшим руководством Компании.

## Структура Мастер-бюджета

### МАСТЕР-БЮДЖЕТ (МБ)

**Объемные  
показатели**

**Прибыли и убытки**

**Движение денежных  
средств**

**Финансовые  
показатели**

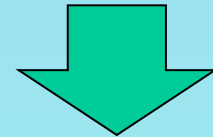
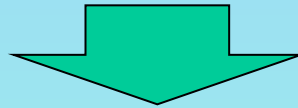
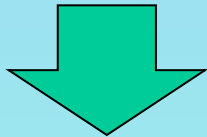
# МАСТЕР-БЮДЖЕТ (МБ)



## I. Объемные показатели

## II. Прибыли и убытки

## III. Движение денежных средств



- общая погрузка
- приведенная работа
- Грузооборот
- Пассажирооборот

- Доходы и расходы по основной деятельности
- Расходы по элементам затрат
- Прочие доходы и расходы
- Прибыль до налогообложения
- Чистая прибыль

- Остаток на начало периода
- Поступления денежных средств
- Расходование денежных средств
- Остаток на конец периода

# МАСТЕР-БЮДЖЕТ (МБ)

## IV. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

- Рентабельность (R) по чистой прибыли
- R активов
- R собственного капитала
- Обеспеченность запасами (дней)
- Период оборота текущей дебит. задолженности
- Период оборота текущей кред. задолженности

- Ликвидность
  - коэфф. абсолютной ликвидности
  - Коэфф. текущей ликвидности
- Финансовая устойчивость
  - Коэфф. обеспеченности собственными средствами
  - Коэфф. автономии

- Персонал
  - производительность труда на перевозках
  - среднемесячная зарплата на перевозках
- Основные средства
  - фондоотдача (ткм, прив.ткм/руб)
  - фондоотдача (коп./руб)

# РЕГЛАМЕНТ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

**Регламент бюджетирования** - это порядок формирования, согласования, утверждения и корректировки бюджетов

Регламент бюджетирования определяет для каждого подразделения (департамента, службы, отдела):

- последовательность действий при формировании бюджета;
- входные формы для текущего действия;
- выходные формы для текущего действия;
- какому подразделению предоставляется результат выполнения текущего действия;
- сроки предоставления документа.