

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

технологию планирования взаимоувязанных объемных и стоимостных показателей с установлением персональной ответственности за их исполнением

и **технологию 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;

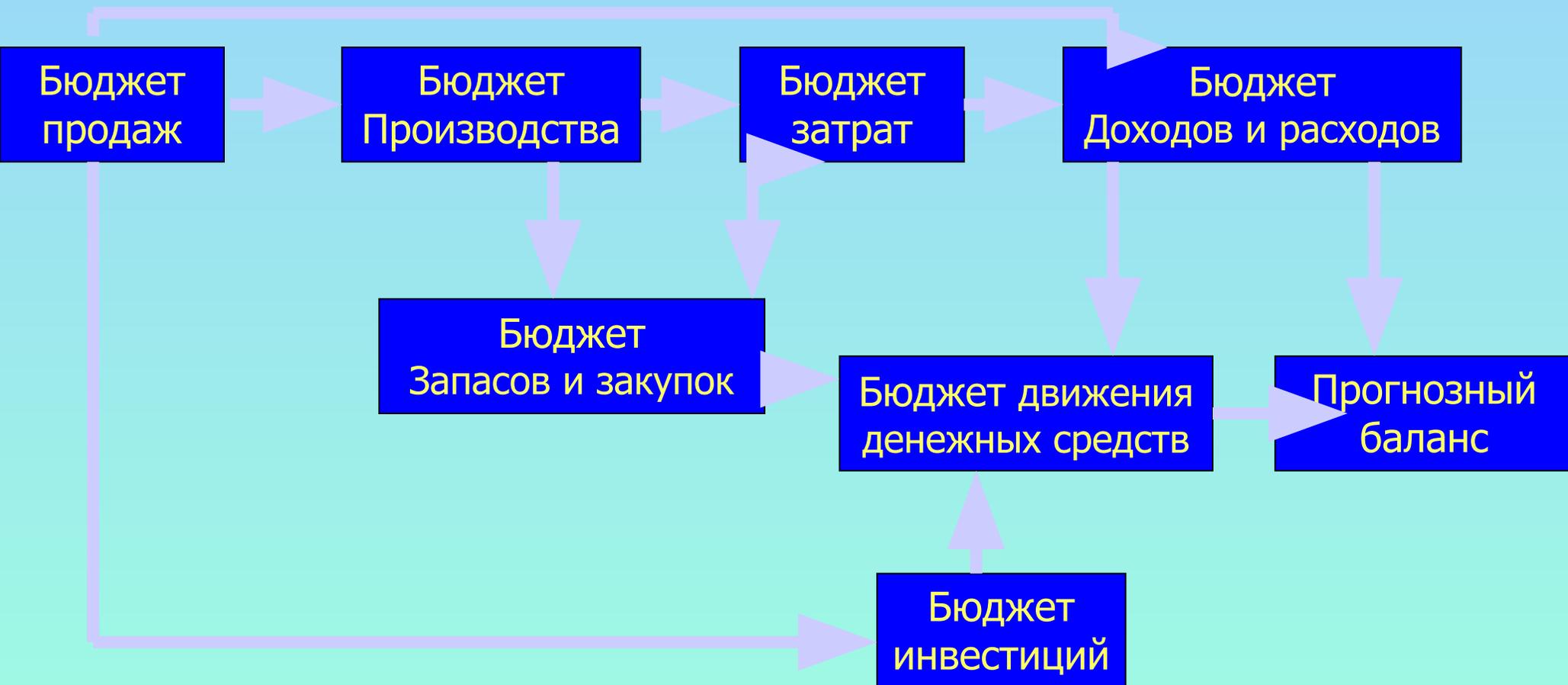


- формами бюджетного планирования, контроля и анализа;
- процедурами участия в бюджетном процессе.

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

Выручка, начисленная по перевозкам

грузовые перевозки

пассажирские перевозки в дальнем следовании

пассажирские перевозки в пригородном сообщении

предоставление услуг инфраструктуры

предоставление услуг локомотивной тяги

Выручка, начисленная по прочим видам деятельности

ремонт подвижного состава

строительство объектов инфраструктуры

научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

содержание социальной сферы

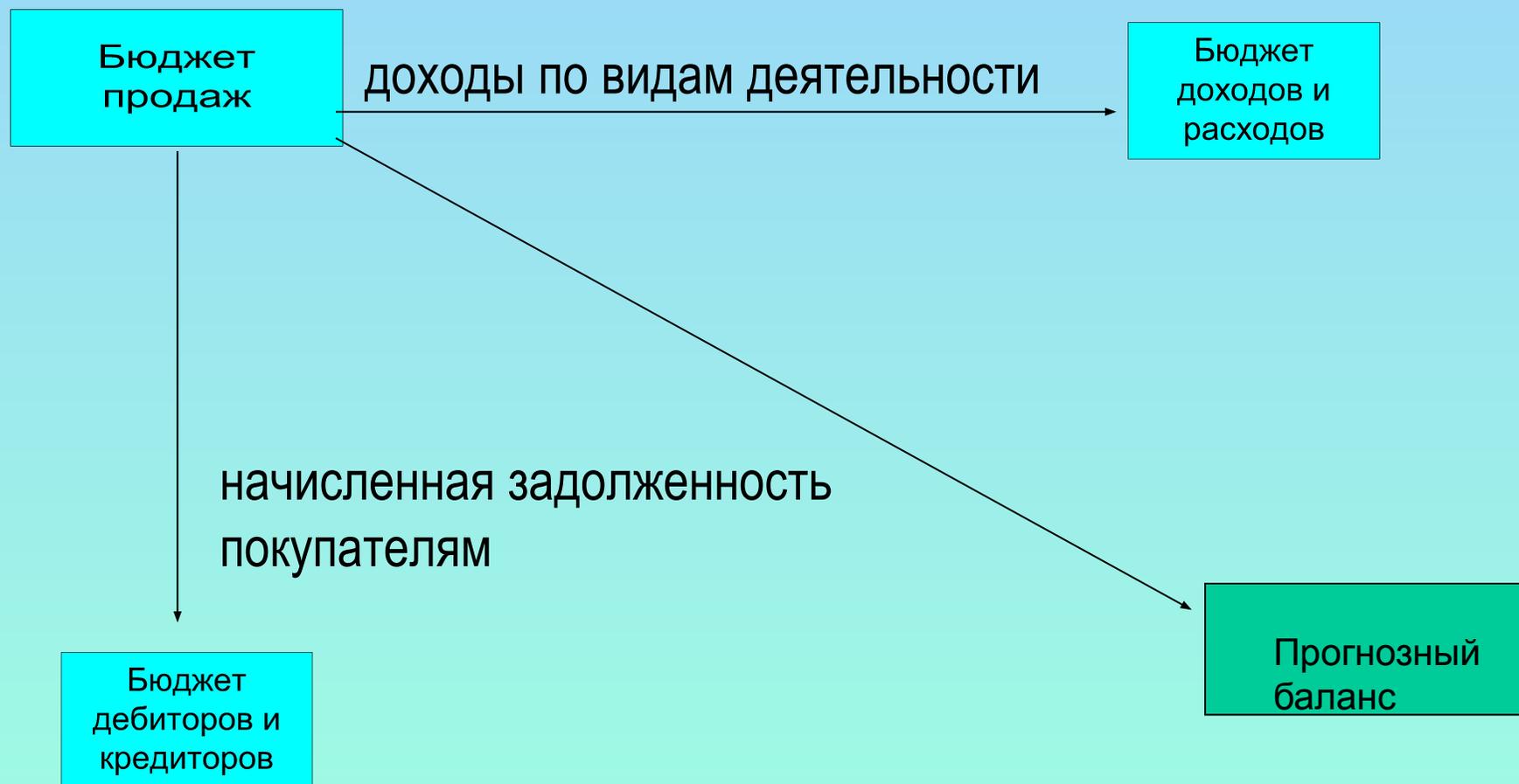
прочие виды деятельности

по перевозкам

по прочим видам деятельности

Бюджет продаж

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

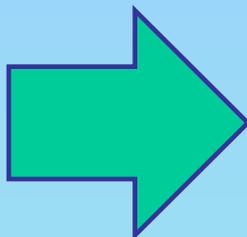


Бюджет производства

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

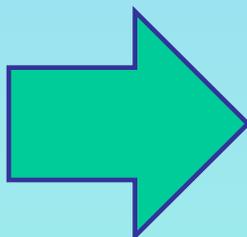
Краткое описание бюджета производства

Предназначение



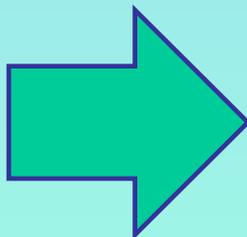
Расчет основных показателей
объемов работ

Структура



Разбит по видам деятельности, с
выделением основных
объемных, качественных
показателей и измерителей

Основная задача



Расчет измерителей,
непосредственно влияющих на
уровень затрат по статьям

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

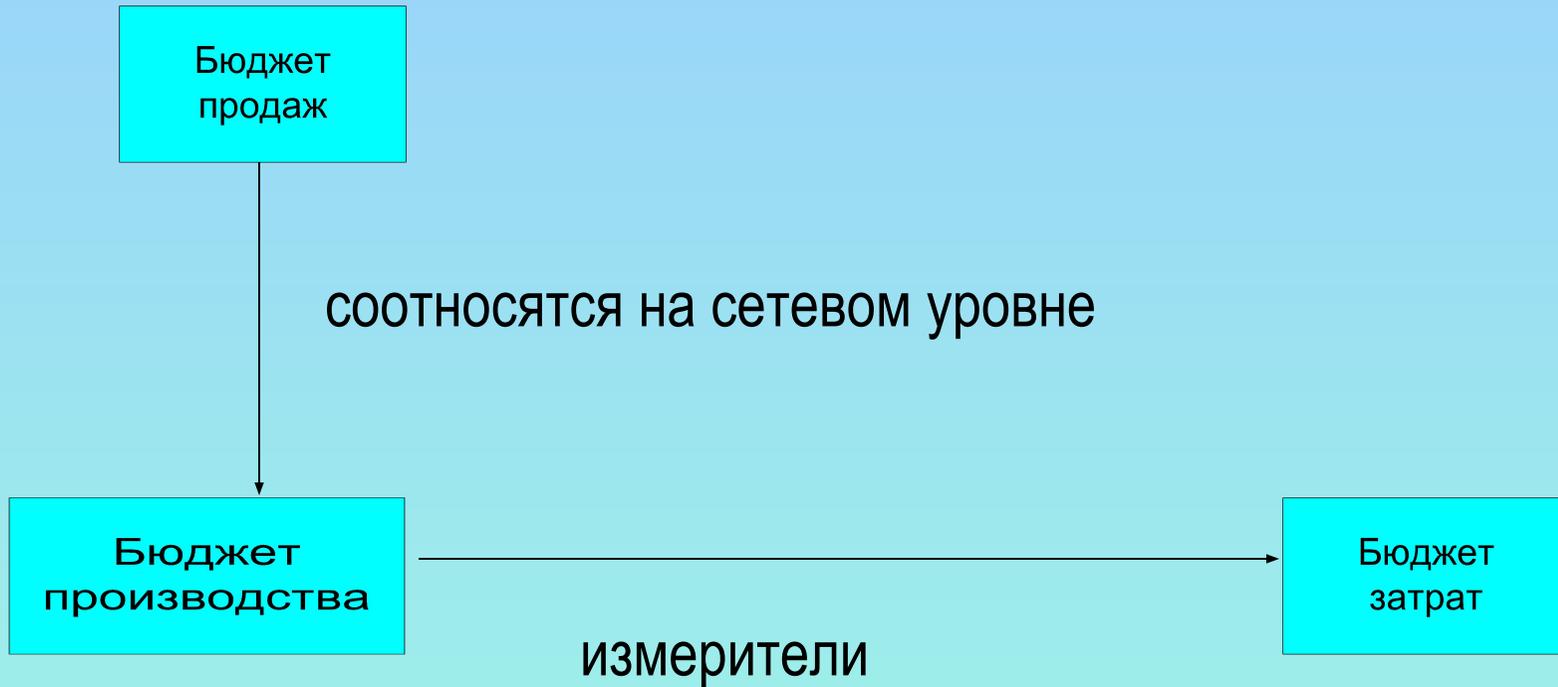
приведенная работа
грузовые перевозки
пассажирские перевозки
локомотивная тяга
подвижной состав
капитальный ремонт

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:

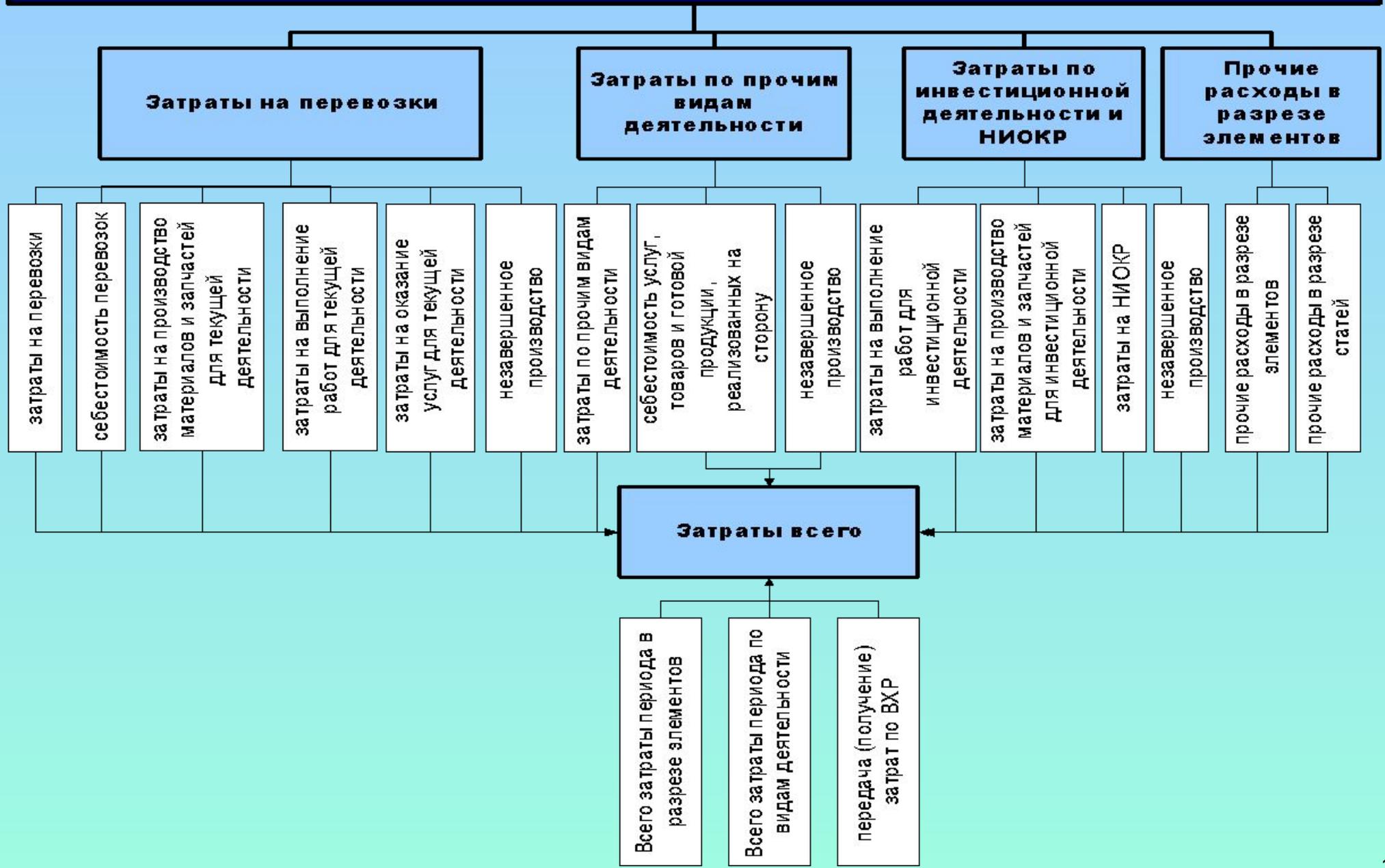
в **сводный бюджет доходов и расходов** в части себестоимости перевозок.

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

сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности,

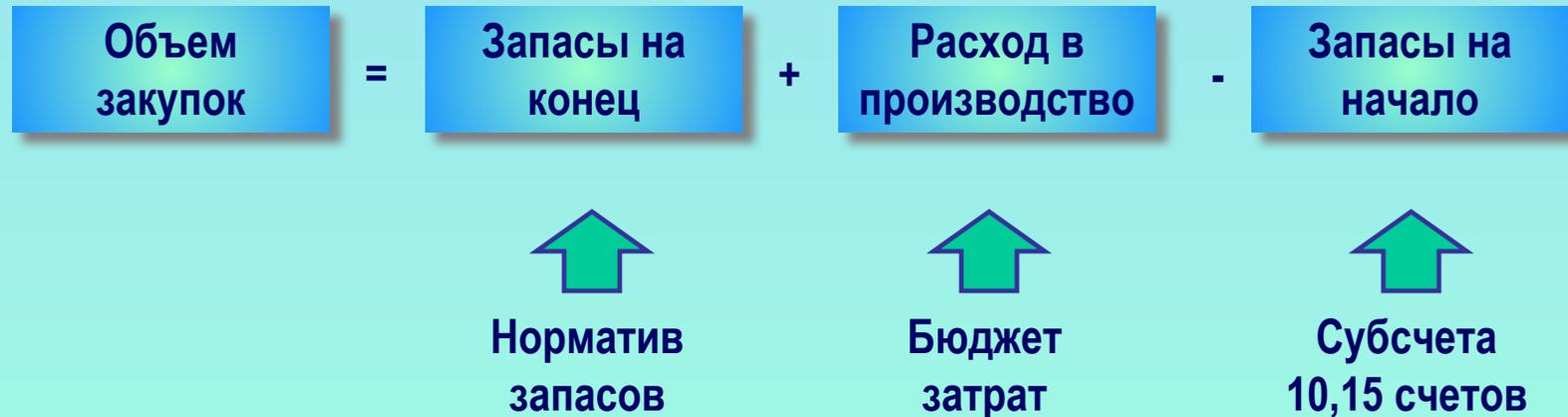
на основании которых определяются показатели расходования денежных средств в **сводном бюджете движения денежных средств.**

СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ ЗАТРАТ (СБЗ)



бюджет запасов и закупок

- Определяет объем закупок сырья и материалов для обеспечения производственного процесса
- Служит для связи бюджета затрат и бюджета расчетов с дебиторами и кредиторами
- В бюджете выделяются внутренние обороты, в том числе со службами закупок разных уровней
- В бюджете выделяется поступление материалов из собственного производства



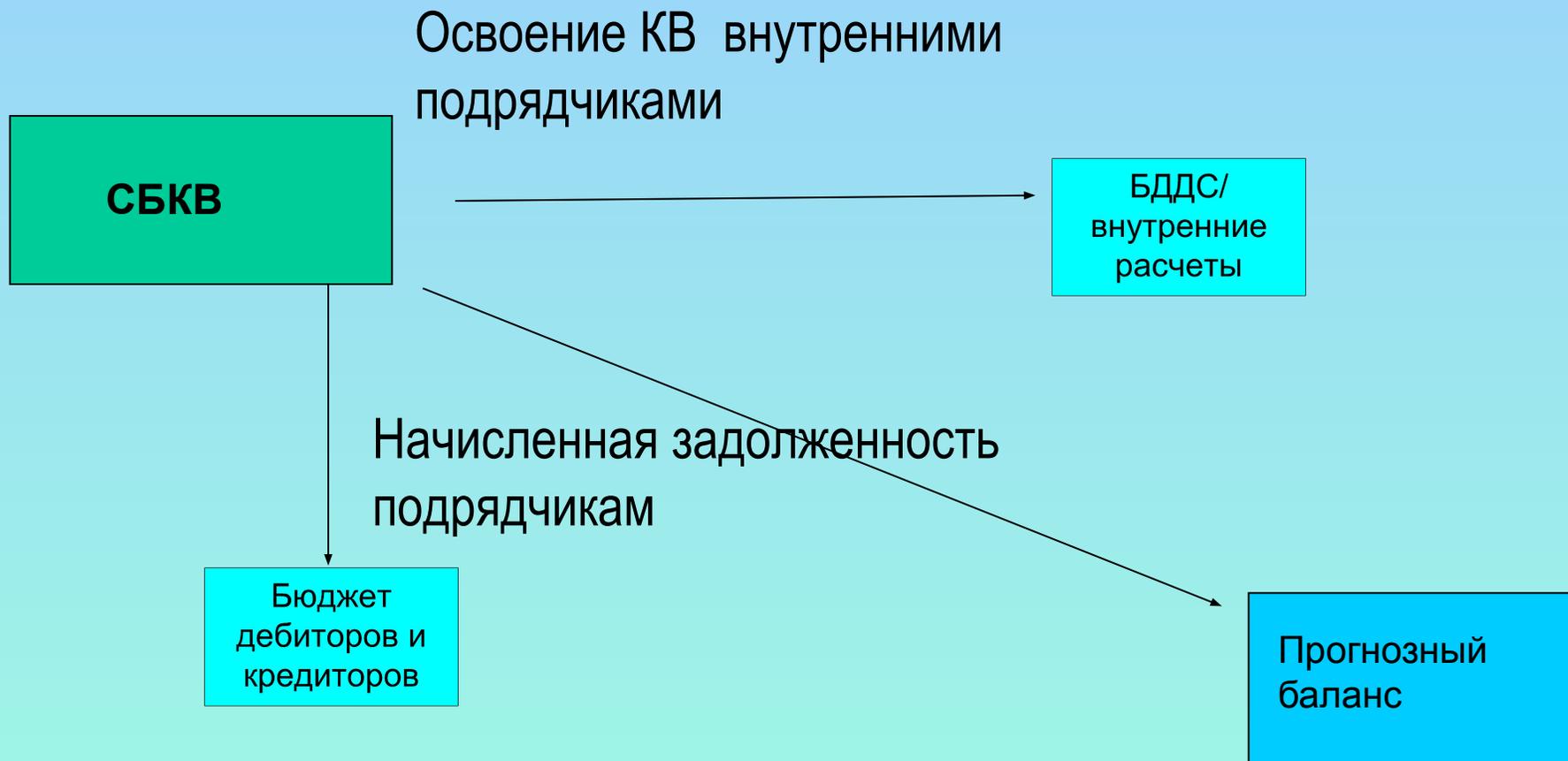
СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ (СБКВ)

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:



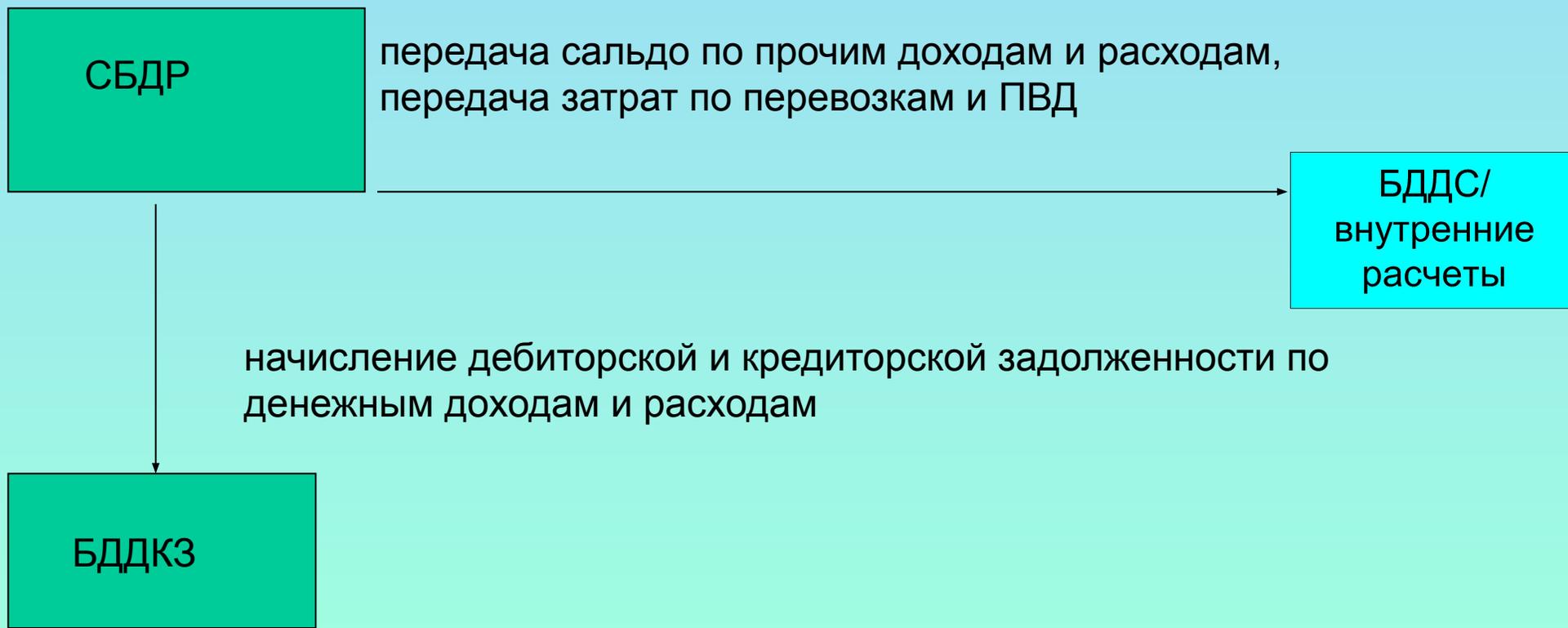
стр. 130 Незавершенные капитальные
вложения

Бюджет доходов и расходов

Задачи бюджета бюджета доходов и расходов:

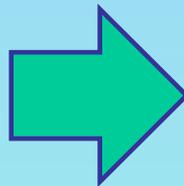
- На уровне РЖД - свод доходов и расходов и определение финансового результата
- На прочих уровнях - планирование прочих доходов и расходов

Влияние на другие бюджеты



Бюджет движения денежных средств (БДДС)

Предназначен



Обобщение информации о
движении денежных средств

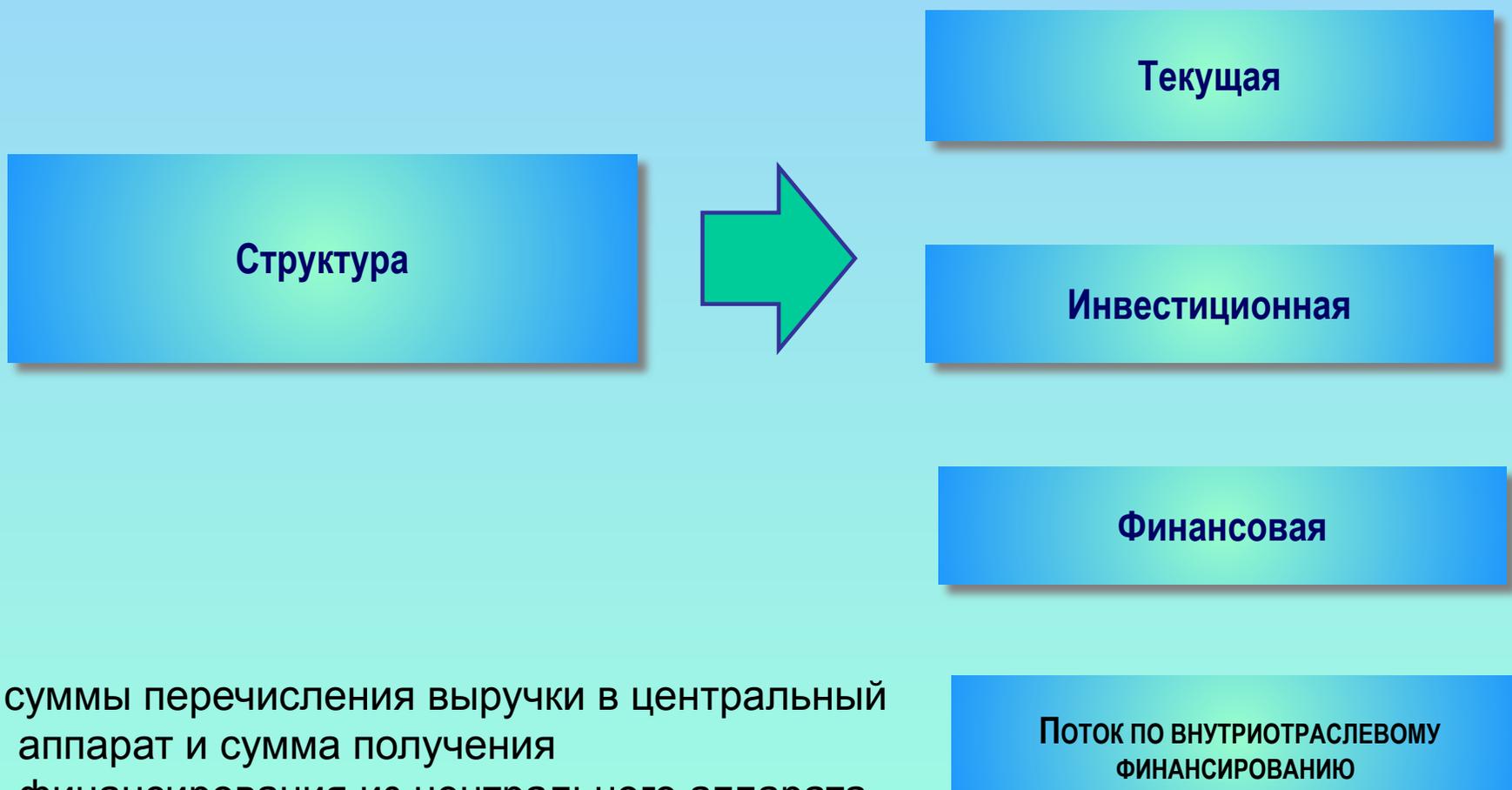
Планирования остатков и
потоков денежных средств и
межфилиальных расчетов

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

- общая погрузка
- приведенная работа
- Грузооборот
- Пассажирооборот

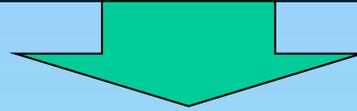
II. Прибыли и убытки

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

III. Движение денежных средств

- 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.