

УДК 338

А.С. Чистова

Г.А. Адамова

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОКТЯБРЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ПАССАЖИРСКИХ ОБУСТРОЙСТВ ФИЛИАЛА «РЖД»

Аннотация. Данная статья посвящена проблеме бюджетирования в Октябрьской дирекции пассажирских обустройств (ОДПО) «Российских железных дорог» РЖД. Актуальность проведенного анализа заключается в выявлении базовых положений бюджетирования корпорации и недостатков в текущей системе бюджетирования ОДПО РЖД. Согласно проведенному исследованию были предложены рекомендации по устранению недостатков в текущей системе бюджетирования корпорации. Особое внимание в статье уделено проблемам избытка информации (преобладания информационных потоков) и «бюджетного зазора». Авторы считают, что наиболее значимыми могут стать рекомендации по вводу автоматизированной системы управления для параллельной организации и непрерывному мониторингу как за финансовым учетом, так и бюджетным процессом.

Ключевые слова: бюджетирование, структура бюджета, бюджетная система РЖД, Российские Железные Дороги.

Anastasiya Chistova

Guylnara Adamova

SPECIFICS OF BUDGETING IN OCTOBER DIRECTION OF PASSENGER ARRANGEMENT' BRANCH OF RZD

Annotation. This article highlights the problem of budgeting in October Direction of passenger arrangement (ODPA) of Russian railways RZD. The relevance of this research considers basic budgeting specifics in corporation and shortcomings in the current budgeting system of ODPA. Given analysis presents recommendations to address shortcomings in the current corporate budgeting system. Moreover, there are some important deficiencies such as information flows and the predominance of «fiscal gap». Generally, authors believe that most important recommendations are connected with automatic control system lead-in for parallel organization and continuous monitoring of both financial accounting and budgeting process.

Keywords: budgeting, budget structure, budget system of RZD, Russian Railways.

Организация бюджетирования охватывает как компанию в целом, так и отдельные подразделения, отвечающие за решение задач по организации финансово-экономической и производственной деятельности. Бюджеты выступают базисной основой контрольных систем организации, повсеместно применяясь для учета нормативных расходов. Организация бюджетного планирования, таким образом, позволяет эффективно управлять расходами и достигать запланированного экономического результата. Более того, корпорация как монополист своего рыночного сегмента формирует существенную часть государственных доходов, так и является государственным реципиентом, особенно по инфраструктурным проектам. Исследователи оценивают деятельность корпорации с «большим мультипликативным эффектом» ввиду постоянной поддержки государства (гарантии, заказы) и меньшей прибыли, чем долги корпорации. При этом грузовые железнодорожные перевозки характеризуются самым большим грузооборотом среди всех видов перевозок. Это доказывает актуальность рассматриваемой темы. Целью проводимого исследования является изучение проблем формирования бюджетов на предприятии-филиале Российских железных дорог (ПАО РЖД), а также формирование предложений по совершенствованию системы бюджетирования [2].

Бюджетирование в Октябрьской дирекции пассажирских обустройств (ОДПО) осуществляется на основании документов, предоставляемых Центральной дирекцией ЦДПО. Основным таким документом является Положение о бюджетировании ЦДПО и приложения к нему. Бюджетирование выполняет роль направляющего и координирующего механизма в деле достижения заданных финансовых результатов. С помощью бюджетов менеджмент компании предопределяет будущие события, выявляет экономические и финансовые риски и снижает вероятность их возникновения, повышает гибкость и эффективность управления в целом [1].

Задачами бюджетирования на предприятия являются: формирование плановых показателей бюджета, распределение финансовой ответственности за исполнение бюджетов, контроль исполнения бюджетов.

Бюджет Дирекции отражает несколько видов финансово-экономической деятельности, которые формируются разными методами. В частности, метод начисления предполагает, что доходы и расходы, независимо от их оплаты денежными средствами, планируются либо на дату перехода прав собственности на товароматериальные ценности, работы и услуг, либо на дату подписания двухстороннего акта о выполненных работах и, оказанных услуг. При данном методе суммы доходов и расходов указываются с налогом на добавленную стоимость (НДС). С другой стороны, кассовый метод применяется при формировании денежных потоков. Он предполагает планирование, исходя из даты и суммы поступления денежных средств. При данном методе суммы доходов и расходов указываются с НДС. Плановые даты расходов и доходов по этим методам отличаются либо на период отсрочки платежей, либо на период предоплаты [2].

Корпорация РЖД может быть представлена в виде совокупности многих подразделений, которые недостаточно успешно взаимодействуют между собой, и которые нуждаются в координированном управлении и планировании для фактического отображения финансово-экономических результатов. Бюджеты принято соотносить между собой по горизонтали и увязывать по вертикали, что характеризуется определенными уровнями управления. Если учитывать специфику видов деятельности и степень организационной и технологической готовности к осуществлению практики бюджетирования РЖД, в ближайшей перспективе приоритетом развития является формирование бюджетов девяти следующих типов: движения денежных потоков, доходов и расходов, финансовый бюджет, по продажам, запасов и покупок, производства, бюджет затрат (операционного типа), инвестиционный и мотивационный бюджет [2].

Для РЖД процесс бюджетирования проводится на каждом уровне управления компанией. Важным моментом работы является внедрение ранее составленных схем бюджетов в протекающий процесс жизнедеятельности корпорации. Важнейшая цель системы управления бюджетными потоками при учете хозяйственных и финансовых ресурсов – увеличение эффективности при их возможном использовании или структурирование будущего компании в оперативном периоде. Чтобы достичь представленной цели, система бюджетирования функционирует для достижения:

- повышения устойчивости финансового плана, равновесия баланса при поступлении финансовых средств для осуществления стратегических задач;
- увеличения эффективности экономического плана путем использования определенных ресурсов различными структурами РЖД;
- достижения оптимальной взаимосвязи интересов отдельных подразделений и всей компании;
- составления прогнозов, осуществления анализа и вынесения оценок по сценариям развития при изменении финансового состояния отдельно взятых структурных единиц и дочерних предприятий; это необходимо для своевременного принятия необходимых оперативных решений в управленческой сфере;

- проведения непрерывного мониторинга в отношении финансовой деятельности различных видов хозяйственной деятельности;
- создания базы нового информационного типа с целью продолжения перестройки организации на качественном структурном уровне, при этом необходимо определить эффективность программ по хозяйственно-экономической координации [3].

Таким образом, вышеописанные задачи имеют как стратегическую значимость, так и практическую. Высокие затраты, необходимые для их реализации, позволят экономить компании в будущем значительный объем материальных и финансовых ресурсов. Поэтому бюджетирование РЖД направлено в первую очередь на оптимизацию затрат: распределение материальных и финансовых ресурсов между структурными подразделениями. Существующая система управления затратами в Дирекции является копированием зарубежной практики, которая плохо согласуется с российской экономической ситуацией [5].

Препятствия в организации бюджетирования РЖД появляются, как правило, на исходном этапе. Главной считается осложнение участия менеджеров неодинаковых уровней в разработке бюджетов. Привлечение к процедуре бюджетирования огромного числа работников на различных уровнях системы приветствуется с точки зрения мотивации, так как понятно, что индивид лучше исполняет задачу, в выработке которой принял участие лично. При этом за исполнением конкретного бюджета отвечает управляющий подходящего подразделения. Предоставленная проблема присуща почти всем крупным компаниям, имеющим разделение на структурные отделения – комплексы и службы как в РЖД.

Существующей в РЖД системе бюджетирования присуща проблема преобладания (избытка) информационных потоков (ИП). ИП нужны для движения информации, предоставленной в структурированном виде, в конкретной сфере, на предназначенном носителе, через назначенные каналы. ИП в логистической системе или между логистической системой и внешним миром нужны для управления и постоянного мониторинга за логистическими операциями, а также для обслуживания. Расхождения и продолжительность операций согласования при утверждении бюджета считаются значимыми недостатками бюджетирования. Два вида бюджетирования – «сверху вниз» и «снизу вверх» – влияют на преобладание ИП. В системах бюджетирования первого типа плюсом считается втянутость в ход бюджетирования управляющих низшего уровня. При этом, вовлечение в ход планирования линейных управляющих с ограниченными возможностями и диапазоном ответственности приводит к пренебрежению ими интересами организации. Немаловажным недочетом системы бюджетирования «снизу вверх» считается потребность продолжительного согласования бюджетов разных структурных единиц организации. Обилие времени и сил расходуется как на устранение бюджетного зазора, так и на формирование признаков различных подразделений [4].

Часто менеджеры, участвующие в разработке бюджетов собственных подразделений, за исполнение которых они станут нести ответственность, преднамеренно допускают при составлении бюджетов некий «люфт», проявляющийся в завышении своих затрат и занижении плановой производительности. Это расхождение бюджета можно именовать типичным «бюджетным зазором», который дает возможность менеджерам исполнить бюджет даже в случае его дальнейшей значимой корректировки на более высоких уровнях управления. В системе бюджетирования РЖД также присущи недочеты эффекта бюджетного зазора и порождены они тем же условием – желанием управляющих отдельных структурных подразделений застраховать себя от невыполнения нормативных бюджетных показателей. Кроме этого, интересы различных участников бюджетного процесса бывают разнообразны, часто – полярны. Именно для того, чтобы уклониться от этого, системы бюджетирования традиционно организуются в варианте вертикальных информационных потоков, без согласования информации конкретно между подразделениями, т.е. без обмена данными по горизонтальным

координационным связям. Недочет подобного рода не очень ярко выражен в системе бюджетирования РЖД, благодаря разработке довольно эффективного регламента.

Для успешного решения вышеуказанных проблем необходимо разработать комплекс рекомендательных мер по совершенствованию бюджетирования на предприятии ОДПО филиала РЖД. Ключевым моментом на этапе разработки бюджета является определение допустимых границ отклонений показателей как в общем виде, так и детализированных по статьям бюджета. Более того, исполнение нормативно-целевых бюджетов затрат (НЦБЗ) является важным обстоятельством введения процессного подхода к управлению расходами, в частности, в период реструктуризации [5].

В среднесрочной и долгосрочной перспективе одним из ключевых направлений развития РЖД установлена оптимизация расходной базы на основе бизнес-процессов и приобретение за счет этого конкурентных возможностей для будущего формирования Компании. Впрочем, при формировании величины издержек Компания ограничена многочисленными условиями. Максимальная величина расходов в целом по Компании определяется на базе характеристик бюджета производства (в первую очередь, роста объемов перевозок) с учетом индексации тарифов, стагнации экономики, доли зависящих издержек периода и остальных характеристик. Этот подход определен Методикой расчета объема экономически обоснованных издержек и нормативной прибыли, учитываемых при создании экономически обоснованного индекса к функционирующему уровню тарифов, сборов и платы на фрахтовые железнодорожные перевозки. Зависимость бюджета издержек от бюджета производства определена связью трудовых, материальных и, как следствие, финансовых расходов от объема производства. Целевые характеристики издержек по филиалам создаются, исходя из обстоятельств и ограничений внешней и внутренней среды [5].

В качестве основания для оптимизации расходов бюджета выступают государственная поддержка, а также государственно-частная поддержка (ГЧП). Концепция оптимизации распределения рисков также является особо значимой, поскольку государство достаточно консервативно в вопросах управления рисками, альтернативные подходы возможны со стороны ГЧП, однако частные инвесторы требуют перераспределения государственных гарантий. Самыми сложными для управления являются риски спроса и тарифы, изменения процентных ставок и обменных курсов, рефинансирования [1].

Еще одной проблемой в структуре бюджетирования ОДПО является проблема перемещающихся центров ответственности между менеджерами всех уровней. При распределении первоначальной ответственности, возникает ситуация, когда менеджеры вышестоящих уровней пытаются переложить часть ответственности на нижестоящих. Сложная ситуация в рамках этапа контроллинга и мотивации возникает тогда, когда ответственность за формирование определенных показателей, а также учет отклонений по ним, лежит сразу на нескольких менеджерах. Поэтому в рамках ОДПО филиала РЖД существует серьезная проблема так же распределения степеней ответственности между управленческими уровнями. Модернизация системы управления и подчинения в компании привела к тому, что в равной степени за выполнение одних и тех же показателей отвечают различные подразделения. Этот факт серьезно влияет на мотивационную и контрольную части бюджетного процесса, как говорилось ранее. Существование вышеуказанных проблем свидетельствует о том, что на этапе внедрения бюджетирования были допущены существенные ошибки в формировании центров ответственности и структуры бюджетирования в целом. В рамках всего предприятия в целом имеет смысл разработка методики, определяющей степень ответственности по совокупности факторов, относящихся к конкретному структурному подразделению [3].

Система оценки степени ответственности по конкретным внешним или внутренним параметрам так же позволит более грамотно распределить роли составителей отдельных статей бюджета. Для более детальной и точной разработки плановых показателей не будет лишней возможность прогнози-

ровать как периодические колебания в конкретном показателе, так и случайные, возможно исходя их опыта, или идеального знания механизма формирования показателя. Такая система, безусловно, будет иметь свои недостатки, однако, при формировании контрольных пунктов, например, по соответствующим отделам структурных подразделений серьезных негативных последствий можно избежать [5].

Внедрение системы оценки степени ответственности по параметрам сопряжено с рядом трудностей, для решения которых могут потребоваться значительные трудовые ресурсы. Проблему нехватки трудовых ресурсов для разработки и реализации конкретных мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования можно решить путем сотрудничества с учебными заведениями, предоставления информации о вакантных должностях, а также предоставления студентам мест для прохождения практики. Привлечение кадров, которые на сегодняшний день успешно выпускает огромное количество вузов страны, если и не решит проблему полностью, то в значительной мере будет способствовать реализации этого проекта.

Для создания оценки параметров бюджетных статей может использоваться зарубежная автоматизированная программа бюджетирования. На сегодняшний день отечественные программы не предусматривают достаточного числа инструментов для проведения комплексного мониторинга всех статей бюджета, а также их моделирования. Для этих целей используются сторонние приложения, но происходит это крайне редко.

Программное и техническое обеспечение бюджетного процесса на предприятии ДПО филиала РЖД находится на достаточно высоком уровне, однако, не все сотрудники используют потенциал программного обеспечения. Сегодня это является проблемой подавляющего большинства крупных организаций: сотрудники не имеют достаточного количества навыков для того, чтобы оптимизировать свою работу с компьютерными программами. Речь идет не только специалистах «старой школы», но даже о новом «компьютеризированном» поколении. Постоянное совершенствование программного обеспечения любого хозяйственного или бюджетного процесса требует непрерывного развития навыков и знаний со стороны пользователей. Обладать технологией бесполезно, если нет возможности или навыков, чтобы ее использовать.

Успешное бюджетирование базируется на грамотной организации и ведении управленческого учета, поскольку данные, которые аккумулирует и анализирует управленческий учет, ложатся в основу каждого этапа бюджетного процесса. Без них невозможно составление бюджета, его исполнение, а также проведение текущего и заключительного контроллинга исполнения бюджета. Программное и техническое обеспечение бюджетного процесса на предприятии смогло бы существенно повысить эффективность управленческого учета. На предприятии ОДПО управленческий учет ведется на постоянной основе, однако, особенность протекания хозяйственных процессов, предполагает особые методики ведения учета по отдельным направлениям. Иногда плановые и фактические данные могут быть просто несопоставимы, из-за того что их получение происходило с применением различных несогласованных методов. Несогласованность методов оценки разных подразделений и направлений деятельности отягощает проблему избытка информационных потоков. Для этого проводятся корректировки, при которых, безусловно, теряются важные характеристики. Для того чтобы решить вышеназванную проблему, необходимо регулярно гармонизировать бюджетный процесс и управленческий учет. Это должно происходить за счет синхронного совершенствования методов как управленческого учета, так и бюджетного процесса. Кроме того, еще одной информационной проблемой можно назвать искажение фактических данных. Причины искажения могут быть самыми различными: личная выгода, расчетная ошибка. В целях исключения подобного рода искажений необходимо усилить контроль не только за выполнением бюджета, но и за формированием фактических значений и ведением внутреннего учета, особенно по статьям расходов [3].

Для того чтобы реализовать все рекомендации по совершенствованию системы бюджетирования, необходимы квалифицированные кадры, которые будут заниматься разработкой и реализацией мер по совершенствованию бюджетного процесса. Более того, серьезному кадровому вызову подвержены и исполнительные структурные подразделения, поэтому необходимо минимизировать текучесть кадров и сформировать кадровые резервы. При реформировании кадрового состава на предприятии ОДПО необходимо учитывать, что немаловажным фактором в работе на железнодорожных предприятиях является опыт в этой сфере, понимание специфики. Нельзя при этом отвергать необходимость модернизации, внедрения новых идей и подходов к решению основных производственных задач и достижения стратегических целей. В рамках системы бюджетирования необходимо привлечение новых трудовых ресурсов, которые могут более продуктивно реализовывать свои знания, внедрять идеи, которые могут не только придумать, но и с учетом всех рисков, скорректировать бюджетные лимиты под нужды компании, структурного подразделения или конкретного отдела. Немаловажным является повышение квалификации имеющихся сотрудников. Решить кадровый вопрос во многом поможет сотрудничество как со среднеспециальными, так и с высшими учебными заведениями. Подбор готовых специалистов на базе выпускников высших учебных заведений позволит усовершенствовать кадровый состав административно-управленческого аппарата. Специализированные колледжи и училища позволят подготовить специалистов для выполнения работы, непосредственно связанной с оказанием услуг железнодорожных перевозок.

В процессе изучения исполнения бюджета структурным подразделением ОДПО РЖД были выявлены существенные недостатки, источником которых является неправильная организация бюджетного процесса. Система бюджетирования для предприятия такого масштаба недостаточно разработана и требует внедрения новых методов бюджетирования и технологий. Например, на базе контроллинга исполнения бюджета целесообразно применение методов анализа, связанных не только с бюджетированием, но и с адаптацией методик оценки рисков по факторам, формирующим бюджетные показатели. Недостаточно внимания уделено вопросу квалифицированности кадров: многие сотрудники стремятся просто выполнить план любыми возможными средствами, при этом не предлагая альтернативных путей решения.

Для того чтобы организовать на предприятии ОДПО качественную и продуктивную бюджетную систему необходимо начать с трансформации основных, базовых структур бюджетирования – инфраструктуры и пласта информационных потоков. Затем необходимо приобретение и внедрение автоматизированной системы управления (АСУ). Совершенствование системы управленческого учета, на которое потребуется значительное количество ресурсов, необходимо и должно быть проведено в ближайшее время. Переподготовка и принятие новых квалифицированных специалистов, решение кадрового вопроса в производственных секторах, позволит ОДПО решить многие проблемы.

Первостепенной задачей в совершенствовании системы бюджетирования на ОДПО является стабилизация бюджетного процесса путем составления плана конкретных мероприятий по совершенствованию и модернизации самой системы. На сегодняшний день компания обладает достаточным объемом ресурсов и возможностью для реализации этой цели. Но позже стоит переходить ко введению автоматизированной системы по оптимизации затрат. Капитал для модернизации обязан быть изыскан внутри государства. В России его смогут выдать исключительно госбюджет и крупный бизнес. Если не учитывать, что для модернизации будут существенно ограничены оставшиеся бюджетные затраты, то дополнить бюджет можно будет лишь за счет бизнеса. Поэтому главным источником ресурсов становятся крупные организации, действующие в сырьевом секторе, и инновационно направленные компании, продукция и сервисы которых касаются высокотехнологичных производств. Дефицит инвестиционного бюджета, проявившийся с 2013 г., привел к увеличению долговой нагрузки и потребности в субсидиях [2].

Внедрение процессного подхода в управление затратами даст возможность, во-первых, определить себестоимость элемента бизнес-процесса и глубину детализации. Во-вторых, оценить структуру и динамику затрат производства и его частей, а также обеспечить постоянный мониторинг расходов центров финансовой ответственности. Более того, процессный подход разделяет деятельность на отдельные процессы и позволяет оценить результативность каждого процесса, выявить слабые структуры и своевременно скорректировать их [4].

Железнодорожные перевозки продолжают оставаться перспективной отраслью, а в условиях развития российского рынка монополизированная Компания «Российские железные дороги» имеет безграничный потенциал для своего дальнейшего развития. Сравнительно низкая себестоимость услуг отягощается сложностью обеспечения. Дотации со стороны государства в очень незначительной мере влияют на приток финансовых ресурсов для реализации долгосрочных и прибыльных проектов. На сегодняшний день существует множество трудностей, сопряженных с технологическим развитием не только системы бюджетирования, но и любых хозяйственных процессов, протекающих в компании. Разработка и реализация комплексных мер позволит предприятию оптимизировать бюджетный процесс и, как следствие, оптимизировать и усовершенствовать всю хозяйственную деятельность в целом.

Библиографический список

1. Адамова, Г. А. Бюджетирование как современный инструмент управления компанией / Г. А. Адамова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 4. – С. 5–11.
2. Андреева, О. В. Инвестиционно-финансовая стратегия крупных корпораций в условиях ограниченного роста экономики (на примере ОАО «Российские железные дороги»): монография / О. В. Андреева. – Ростов н/Д.: Фонд инноваций и экономических технологий «Содействие-XXI век», 2013. – С. 176.
3. Карпов, А. Е. Бюджетирование как инструмент управления. Книга 1 / А. Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – С. 220–231.
4. Терешина, Н. П. Бюджетирование на железнодорожном транспорте: учеб. пособ. / Н. П. Терешина, Л. В. Шкурина, Е. Н. Евдокимова [и др.]; под ред. Н. П. Терешиной, Л. В. Шкуриной. – М.: ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2014. – С. 292.
5. Цевелев, А. В. Расширение применения процессного подхода в управлении и повышении эффективности деятельности ОАО «РЖД» / А. В. Цевелев, Ю. А. Борисова // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. – № 3. – С. 217–224.