

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И СООТВЕТСТВИЯ БЮДЖЕТОВ ПРОИЗВОДСТВА И БЮДЖЕТОВ ЗАТРАТ В ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ФИЛИАЛАХ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Северова М.О., Малахов Д.Н.

*Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск,
e-mail: d.n.malakhov@gmail.com*

В статье рассмотрены основные аспекты развития системы бюджетного управления в транспортном холдинге на современном этапе, представлены особенности формирования бюджетных параметров при реализации планирования «снизу – вверх» в структурных подразделениях Дирекции связи, выявлены основные проблемы соответствия производственных программ и бюджетов затрат при утверждении целевых параметров. Рассмотрена актуальность применения гибких бюджетов, наиболее актуальных в плановой деятельности российских железных дорог, которые осуществляют логистику продукции в режиме «24/7», в том числе и на мировых сырьевых рынках. В этих условиях «РЖД» обязаны прогнозировать свою деятельность, планировать работу на основе принципов бюджетного управления и составления бюджетов по различным подразделениям и центрам ответственности, в том числе, применять подходы гибкого бюджетирования, которое заключается в разработке нескольких сценариев и установлении диапазонов возможного изменения ключевых параметров с последующей корректировкой связанных с ними экономических показателей в режиме реального времени с функциональностью с возможностью коррекции «any time» (в любой момент). Вследствие структурной реформы управления в компании «РЖД», технологический процесс остался горизонтальным, а процесс учета и планирования затрат – вертикально интегрированным. В результате возникла необходимость в создании дополнительных инструментов управления затратами. Одним из таких инструментов является система бюджетного управления финансовыми ресурсами, реализуемая в холдинге ОАО «РЖД» с момента его образования. Центральная станция связи является пионером в создании, формировании и внедрении системы управления изменениями в области бюджетного управления. Вследствие структурной реформы управления в компании «РЖД», технологический процесс остался горизонтальным, а процесс учета и планирования затрат – вертикально интегрированным. В результате возникла необходимость в создании дополнительных инструментов управления затратами. Одним из таких инструментов является система бюджетного управления финансовыми ресурсами, реализуемая в холдинге ОАО «РЖД» с момента его образования. Центральная станция связи является пионером в создании, формировании и внедрении системы управления изменениями в области бюджетного управления.

Ключевые слова: система бюджетного управления, производственная программа, расходы, синхронизация, норматив, детализация

PROBLEMS OF FORMATION AND COMPLIANCE OF PRODUCTION BUDGETS AND COSTS BUDGETS IN THE FUNCTIONAL DEPARTMENTS OF THE TRANSPORT COMPANY

Severova M.O., Malakhov D.N.

Siberian Transport University, Novosibirsk, e-mail: d.n.malakhov@gmail.com

The article discusses the main aspects of the development of the budget management system in the transport company at the present stage, the features of the formation of budget parameters during the implementation of «bottom-up» planning in the structural units of the Communications department are presented, the main problems of conformity of production programs and cost budgets when approving the target parameters are identified. The article considers the relevance of using flexible budgets, which are the most relevant in the planned activities of Russian Railways, which provide product logistics in the «24/7» mode, including in the world commodity markets. Under these conditions, Russian Railways is obliged to forecast its activities, plan its work based on the principles of budget management and budgeting for various divisions and responsibility centers, including applying flexible budgeting approaches, which consists in developing several scenarios and setting ranges for possible changes in key parameters, followed by real-time adjustment of related economic indicators with functionality that can be corrected «any time» (at any time). As a result of the structural management reform in Russian Railways, the technological process remained horizontal, while the process of accounting and cost planning remained vertically integrated. As a result, it became necessary to create additional cost management tools. One of these tools is the system of budget management of financial resources that has been implemented in the Russian Railways holding since its formation. The Central communications station is a pioneer in the creation, formation and implementation of a change management system in the field of budget management.

Keywords: budget management system, production program, expenses, synchronization, normative, specification

Высокая зависимость крупных компаний от мировых цен на углеводороды, металлы, прочие полезные ископаемые обуславливают необходимость планирования своей деятельности с учетом различных вариантов стоимости продукции на мировых рынках. Кроме этого, прогнозы дея-

тельности предприятий должны учитывать экономические процессы внутри страны: уровень инфляции, спрос населения, возможные государственные инвестиции в отрасль, и другие факторы.

В настоящее время проблема применения бюджетного управления в деятельности

предприятий, особенно, крупных, является довольно актуальной. Наличие системы бюджетного управления позволяет повысить финансово-экономическую эффективность компании, обеспечить ее финансовую устойчивость и, как следствие, позволяет компании сохранить и усилить свою позицию на рынке и легче адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды.

Бюджетное управление (бюджетирование) – это оперативная система управления компанией по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов [1].

Таким образом, бюджетное управление является подсистемой системы управления предприятием, включающая технологию финансового планирования и позволяющая осуществлять планирование, контроль и анализ деятельности компании через систему утверждаемых бюджетов.

Бюджет определяет основные стратегические направления деятельности компании, в нем моделируются сценарии развития. Обычной практикой является разработка нескольких сценариев развития (как минимум трех: оптимистического, пессимистического и наиболее реального), которые позволяют руководству быть готовым принимать гибкие решения в зависимости от варианта развития событий.

Внедрение системы бюджетного управления в крупных компаниях обладает определенной спецификой, которая определяет методологию и организацию бюджетного процесса. Главной особенностью бюджетного управления в крупной компании является большой размер предприятия, наличие множества подразделений, многоуровневой иерархии управления, что существенно усложняет бизнес-процессы, оперативность обмена информацией между подразделениями и контроль за исполнением бюджетов. Структурные подразделения крупной компании осуществляют также множество видов хозяйственных операций, их деятельность регулируется большим числом различных аналитических показателей, которые необходимо учитывать при планировании бюджетов. Кроме этого, сложившаяся система управления в крупных компаниях зачастую имеет высокую степень бюрократии, отсутствие инициативы у менеджеров среднего звена, которые напрямую зависят от решений вышестоящего руководства [2].

Цель исследования: исследование трендов гибкого бюджетирования в коммуникационной отрасли, анализ его уязвимостей

и рассмотрение механизмов эффективного внедрения.

Материал и методы исследования: анализ и обобщение литературы, публикаций в периодических изданиях, по теме исследования; изучение специализированных отраслевых документов по вопросам внедрения гибкого бюджетирования в Российской Федерации и зарубежного опыта в иностранных компаниях.

Результаты исследования и их обсуждение

Составление и применение гибких бюджетов в системе бюджетного управления способствует более эффективному планированию деятельности предприятия, правильной оценке финансово-экономической ситуации в отдельных подразделениях на предприятии в целом, что, в конечном счете, повышает рациональность и обоснованность принимаемых управленческих решений.

Применение гибких бюджетов наиболее актуально в плановой деятельности российских железных дорог, которые осуществляют логистику продукции в режиме «24/7», в том числе и на мировых сырьевых рынках. В этих условиях «РЖД» обязаны прогнозировать свою деятельность, планировать работу на основе принципов бюджетного управления и составления бюджетов по различным подразделениям и центрам ответственности, в том числе, применять подходы гибкого бюджетирования, которое заключается в разработке нескольких сценариев и установлении диапазонов возможного изменения ключевых параметров с последующей корректировкой связанных с ними экономических показателей в режиме реального времени с функциональностью с возможностью коррекции «any time» (в любой момент).

Одним из приоритетов компании «РЖД» в среднесрочной и долгосрочной перспективе является оптимизация затрат и выявление с помощью этого дополнительных резервов для дальнейшего развития компании.

Вследствие структурной реформы управления в компании «РЖД», технологический процесс остался горизонтальным, а процесс учета и планирования затрат – вертикально интегрированным. В результате возникла необходимость в создании дополнительных инструментов управления затратами. Одним из таких инструментов является система бюджетного управления финансовыми ресурсами, реализуемая в холдинге ОАО «РЖД» с момента его образования [3]. Центральная станция связи

является пионером в создании, формировании и внедрении системы управления изменениями в области бюджетного управления.

Исходя из вышесказанного, основными задачами планирования в системе бюджетного управления холдинга «Российские железные дороги» являются:

1. Установка бюджетных нормативов.
2. Обеспечение выполнения плана с учетом корректировки внутри планового периода.
3. Возможность оперативного перераспределения ресурсов и постоянный мониторинг выполнения показателей под влиянием различных факторов (экономической ситуации) [4].

На современном этапе система бюджетирования идет по пути дальнейшей детализации для уровня структурных подразделений. Если ранее в большей степени в компании использовались подходы к формированию бюджетов «сверху – вниз», то внедрение нормативно-целевого бюджетирования, разработка управленческих бюджетов для прочих видов деятельности существенно повышает значение предприятий линейного уровня в формировании бюджетных параметров. Однако общие принципы бюджетной системы не изменились и главными остаются целевые параметры, установленные департаментами финансов и экономики, в рамках которых и реализуются различные инструменты совершенствования подходов к планированию затрат [5].

С 2014 года в компании реализуется Концепция внедрения нормативно-целевого бюджета затрат по производственным операциям [6] которая будет функционировать в рамках существующей системы и предполагает использовать нормативную систему планирования бюджетных параметров, с учетом процессного подхода к управлению затратами (то есть деятельность компании рассматривается как система взаимосвязанных бизнес-процессов).

Одной из главных задач внедряемого механизма является необходимость согласования общих целевых бюджетных параметров компании в целом с бюджетом производства и бюджетом затрат структурных подразделений – функциональных филиалов.

Для планирования затрат по различным видам деятельности в рамках нормативно-целевого бюджетирования очень важно точно определить измерители объема продукции (работ, услуг) от которых зависит величина затрат на ту или иную производственную операцию, а кроме того необходимо обеспечить возможность формирования плановых и фактических значений этих показателей в отчетности предприятий.

В связи с этим анализ влияния целевых параметров компании и бюджетов производства на расходы функциональных филиалов, взаимосвязь этих показателей между собой, возможная синхронизация бюджетов производства ключевых функциональных и территориальных филиалов компании для целей расчета детализированного бюджета производства и бюджета затрат при планировании бюджетных параметров представляет особый интерес.

Успешная производственно – хозяйственная деятельность предприятий линейного уровня напрямую зависит от взвешено построенной производственной программы, обеспечивающей грамотное создание бюджета затрат [7] и наоборот, если производитель не учитывает все элементы производственного цикла, то это неизбежно ведет к разбалансировке бюджета и как следствие – целевые параметры не достигаются. Что в свою очередь явно негативно маркирует компетенции менеджмента предприятия.

Ретроспективный анализ сложившихся в функционале компании подходов к планированию расходов, а также анализ оперативной ситуации позволяет выделить основные «проблемные точки», требующие изменений в организационной деятельности, те моменты, на которые экономические департаменты не могут предложить действенных механизмов решения без манипулирования отчетностью предприятия. В общем виде эти вопросы можно сформулировать следующим образом:

1. Формирование и корректировка бюджета затрат с учетом внепланового ремонта оборудования предприятия.
2. Формирование и корректировка бюджета затрат для процесса обеспечения хозяйствующих функций сторонних предприятий.
3. Формирование и корректировка бюджета затрат в части амортизационных отчислений при вводе инновационного оборудования, не подходящего по техническим характеристикам ни к одному общероссийскому классификатору основных фондов (ОКОФ) или в случае ввода объекта вне графика.
4. Влияние ежегодного параметра по оптимизации затрат.

По нашему мнению, проблемы можно условно разделить на две составляющих – персонал и оборудование (техническая оснащенность).

Рассмотрим первое направление. При формировании бюджетов по статьям затрат основной проблемой является учет объемных показателей в части проведения ре-

монтов оборудования (радиостанции и т.п.), так как заранее запланировать в текущем содержании устройств вид и количество выхода из строя устройств затруднительно (исключая плановые виды ремонта). Поэтому и заявка на обеспечение материальными ресурсами не может предусмотреть весь объем и необходимую номенклатуру требуемых материалов. Причем, учитывая, что производственная программа формируется в июле-августе, приходится сделать только один простой вывод – данная проблема останется транзитной в действующей системе, так как методологически внесение изменений в производственную программу не допускается. Корректировка же данных расходов возможна только через систему центров закупки и договорную работу. Одно из предлагаемых к обсуждению решений этого вопроса – аутсорсинг ремонтов, сторонние компании не обременены жестко формализованным бюджетом. Второй вариант – создание механизма непрерывного планирования или изменение политики в области управления ресурсами.

Второе направление. Инфраструктурные ограничения не позволяют абсолютно точно спланировать численность персонала и далее это определяет расходы по его содержанию – оплата труда, отчисления на социальные нужды и пр. Ярким примером является обеспечение технологий неграфиковых «окон» по ремонту верхнего строения пути и возникающим в следствии этого нарушениям нормальной работы инфраструктуры хозяйства связи (порывы кабеля, подача связи на место производства работ, организация резервных схем). Кроме того, при работе на технологических «окнах» должны планироваться выплаты работникам за разъездной характер работы, проезд по служебным надобностям в пригородном сообщении и конечно же топливные ресурсы, а для этого необходимо наличие резерва в бюджете затрат предприятия. Так, например, за период с мая по ноябрь 2019 года только на одном перегоне Большой Луг – Покаменная из-за ограничений при пропуске поездопотока было затрачено дополнительно 4311 человеко-часов (17 человек), при заложенной численности и фонда оплаты труда в инвестициях равной одному человеку. Это подтверждает необходимость пересмотра существующих подходов к планированию и производственной программы и бюджета затрат. Предлагаемое решение вывод данных работ на гражданско – правовые договоры и создание для этого некоторого резерва расходов, который может быть использован только для проведения данных видов (внеплановых) работ.

Сопутствующий вопрос – это расчет нормативной численности, который ведется в Дирекции связи на основании технических единиц за текущий год на следующий. Причем технические единицы за текущий год не закладывают поступающего оборудования в последующий год и, соответственно, корректировка численности в течение года не производится. Кроме того, в плане не учитывается возможное привлечение работников на снего-борьбу и как следствие, рост доплат за работу в ночное время и в выходные дни. С учетом особенностей квалификационного состава персонала эти выплаты весьма существенны, так как работы выполняются специалистами (а не рабочими, как в хозяйстве пути).

В части амортизационных отчислений нет возможности спланировать поступающее оборудование по инвестиционным программам – амортизационную группу и как следствие срок полезного использования. Этот вопрос особенно актуален в части инновационного оборудования, которое по техническим характеристикам возможно отнести к разным группам ОКОФ, разным срокам полезного использования и как следствие – разным суммам амортизационных отчислений. Что создает не только производственные, бюджетные, но и налоговые риски.

Кроме того, не выдерживаются сроки поступления оборудования по инвестиционным программам. Как пример, уже после формирования производственной программы и бюджета на четвертый квартал 2019 года сверх запланированного ввода были введены объекты основных средств: Комплекты оперативно-технологической связи в количестве 58 шт., общей первоначальной стоимостью более 230 млн. р., что отразилось суммой амортизации в бюджете затрат за месяц в размере 3,8 млн. р.

В ареале рассматриваемого вопроса так же находится взаимодействие с государственными компаниями [8] в части синхронизации их бюджетов продаж/ затрат с бюджетами «РЖД» из-за того, что процесс согласования у государственных компаний имеет затяжной характер, несущий в себе правовые риски и экономические издержки (досудебное и судебное производство).

Таким образом, проведенный анализ позволяет говорить о необходимости тесной увязки производственной программы, а значит и технологии и технического оснащения предприятий с величиной целевого параметра расходов, устанавливаемого структурным подразделениям.

Только обоснованное планирование затрат может стать базой для эффективно-

го использования ресурсов как на уровне компании, так и для отдельных функционалов. Внедрение в систему бюджетирования алгоритма «если – то», который представляет собой набор «жестких» бюджетов, основанных на различных прогнозах, позволит адекватно реагировать на изменения во внешней среде (поставка оборудования и материалов при внеочередном вводе объектов инфраструктуры, изменение задания по темпам производительности труда). Бюджет не придется корректировать, а нужно будет выполнять тот бюджетный план, который основывается на сбывшемся прогнозе при безусловном обеспечении.

Список литературы

1. Савельева И.П., Трофименко Е.Ю. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. 69 с.
2. Вихров А., Филимонова А. «Бюджетные» проблемы крупного бизнеса // Консалтинговая компания iTeam [Электронный ресурс]. URL: http://old.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2302 (дата обращения: 22.04.2020).
3. Распоряжение ОАО «РЖД» от 02.12.2013 № 2684р «Об утверждении Регламента формирования и контроля исполнения консолидированных бюджетов холдинга «Российские железные дороги».
4. Бюджетирование на железнодорожном транспорте: учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Н.П. Терёшина, Л.В. Шкурина и др., Под ред. Н.П. Терёшиной, Л.В. Шкурина. М.: УМЦ ЖДТ, 2010.
5. Северова М.О., Сурикова Е.А., Ромашева М.А. Процессный подход как основа планирования и анализа бюджета затрат предприятий железнодорожного транспорта Инновации в жизнь. 2017. № 1 (20). С. 114–123.
6. Концепция внедрения нормативно-целевого бюджета затрат по производственным операциям. М., 2013.
7. Сафронова Н.А. Экономика предприятия. Учебник. М., 2019. 512 с.
8. Волкова О.И. Экономика предприятия. М., ИНФРА-М, 2019. 416 с.