DOI: 10.17117/na.2015.12.01.124

Поступила (Received): 26.12.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.12.01.124.pdf>**Давыдов С.С.****Процессно-ориентированное и нормативно-целевое бюджетирование как инструмент системы управления затратами ОАО «РЖД»****Davydov S.S.****Process-oriented and regulatory budgeting as a method of cost management system of OJSC "Russian Railways"**

Целью статьи является анализ проблемы несбалансированности сквозных бизнес-процессов с вертикально-интегрированным планированием затрат по филиалам компании ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), а также рассмотрение варианта ее решения с помощью процессно-ориентированного и нормативно-целевого бюджетирования

Ключевые слова: бюджетирование, затраты, нормативно-целевой бюджет

The purpose of the article is an analysis of the problem of imbalances through business processes with vertically integrated cost planning for the branches of OJSC "Russian Railways" ("RZD"), as well as the consideration of options to solve it by using process-oriented and regulatory budgeting

Key words: budgeting, costs, regulatory target budget

Давыдов Станислав Станиславович

Кандидат экономических наук, доцент
Петербургский государственный университет
путей сообщения Императора Александра I
г. Санкт-Петербург, Московский пр., 9

Davydov Stanislav Stanislavovich

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Petersburg state transport university
Saint Petersburg, Moskovsky ave., 9

Бюджетирование это комплексная система, которая включает в себя технологию планирования взаимоувязанных объемных и стоимостных показателей, а также технологию управления ресурсами на основе определения отклонений от установленных стандартов [1]. Это инструмент планирования, в основе которого лежит делегирование ответственности по центрам финансовой ответственности, которые составляют финансовую структуру компании.

Несмотря на достаточно сложную систему бюджетного управления финансово-экономическому блоку ОАО «РЖД» не всегда удавалось полной мере обеспечить балансировку интересов филиалов при ограниченных ресурсах, увязку экономических интересов с технологией транспортного процесса и нормативно-правовой базой. Отсутствовал инструмент, призванный формализовать связь: целевых параметров бюджетов производства и затрат; производственных планов; норм расхода ресурсов; плановых цен; ненормируемых пря-

мых и косвенных затрат. Таким инструментом является процессно-ориентированное и нормативно-целевое бюджетирование, которое сейчас активно внедряется в ОАО «РЖД» [2].

Прежде чем описывать порядок расчета бюджета затрат с использованием новых инструментов бюджетирования, рассмотрим результаты анализа хозяйственной деятельности Октябрьской дирекции инфраструктуры, а также хозяйства электроснабжения. Дирекция создана 1 октября 2012 года в соответствии с приказом «О структурных преобразованиях в составе Октябрьской железной дороги».

Можно выделить 5 основных видов деятельности дирекции: 1. Предоставление в пользование железнодорожной инфраструктуры общего пользования; 2. Мониторинг технического состояния ее объектов; 3. Текущее содержание объектов инфраструктуры; 4. Техническая приемка грузовых вагонов с целью их допуска на пути; 5. Передача электроэнергии и электроснабжение контактной сети.

Дирекция инфраструктуры занимает одно из ведущих мест по количеству обслуживаемых объектов основных средств и численности занятого персонала в ОАО «РЖД».

Анализ изменения расходов дирекции инфраструктуры логарифмическим способом показал, что по сравнению с 2011 годом в 2015 году расходы значительно выросли. На такую тенденцию в большей степени оказал влияние рост грузооборота (на 7%). Однако стоит отметить, что благодаря снижению себестоимости (на 0,4%) расходы выросли не так значительно (на 6,6%). Таким образом, можно судить об умеренно благоприятной среде, поскольку увеличение грузооборота одновременно со снижением себестоимости носит позитивный характер.

Так как доля фонда заработной платы в структуре затрат дирекции достаточно велика, мы провели его факторный анализ методом относительных разниц, который показал, что рост средней заработной платы способствовал увеличению фонда на 17%, но проводимая кампания по оптимизации численности персонала повлияла на снижение данного показателя на 9%. Под влиянием этих двух факторов фонд заработной платы вырос на 8%.

Перейдем к анализу деятельности дистанции электроснабжения, главной задачей которой является обеспечение бесперебойного питания потребителей электроэнергией в пределах обслуживаемого участка. В структуре эксплуатационных расходов наибольшую долю занимает амортизация. На протяжении периода с 2011 по 2015 гг. ее доля увеличивается на 19%. Это связано с необходимостью использования дорогостоящей высокотехнологичной техники при производстве ремонтных работ. Фонд заработной платы также занимает значительную долю, но к 2015 году наблюдается его сокращение. Отмечаем положительную тенденцию роста производительности труда (почти в 2 раза) и негативную динамику роста бальной оценки содержания контактной сети, одного из важнейших показателей для дистанции электроснабжения.

Выявленные факторным анализом тенденции, в частности, значительный рост расходов и увеличение бальной оценки содержания контактной сети подтверждают необходимость совершенствования системы управления затратами в новых условиях хозяйствования. На сегодняшний день планирование затрат не учитывает в полной мере разработанные нормативы и ведется от достигнутого уровня в прошлом периоде. Процессно-ориентированное и нормативно-целевое бюджетирование позволит решить эти проблемы, а также обосновать корректировку целевых параметров бюджета производства и станет инструментом для определения права на расходы.

Нормативно-целевые бюджеты затрат строятся на базе бизнес-процессов. Основой для бюджета являются объемы работ, плановые цены, нормы и нормативы затрат ресурсов, которые формируют нормативную себестоимость производственной операции [3]. Затем информация от отдельных процессов консолидируется в бюджете затрат структурного подразделения, далее в бюджете затрат региональной дирекции, и конечным уровнем является филиал.

Мы предлагаем следующую математическую модель нормативно-целевого бюджета затрат по производственной операции ($НБ_j$) [4]:

$$НБ_j = \sum_{i=1}^N ПИ_i \cdot H_i \cdot Ц_i + ПНН_j + \sum КЗ \cdot \beta_j,$$

где $ПИ_i$ – плановый измеритель j-ой производственной операции при расчете i-го элемента затрат;

H_i – норма расхода ресурса на измеритель по i-му элементу затрат;

$Ц_i$ – плановая (трансфертная) цена ресурса i-го элемента затрат;

$ПНН_j$ – прямые ненормируемые затраты по j-ой производственной операции;

$\sum КЗ$ – сумма косвенных затрат, сформированная в целом по филиалу;

β_j – доля косвенных затрат, относимая на j-ую производственную операцию.

Расчет бюджета затрат начинается, в первую очередь, с определения объема нормируемых работ. Далее вычисляется норма времени на одного рабочего. Для определения норм трудоемкости принято распоряжение ОАО «РЖД» №126р от 25.01.2012 об утверждении норм времени и нормативов численности на техническое обслуживание и текущий ремонт контактной сети электрифицированных железных дорог. На основе выполненных действий уже проводится расчет бюджета по элементам затрат (заработная плата, отчисления на социальные нужды, материалы и т.д.).

В заключении хотелось бы отметить то, что детальная увязка затрат по процессам с нормативной базой позволит обеспечить информационную основу для регулярного анализа соответствия норм расхода ресурсов, бюджетным и фактическим показателям их использования.

Список используемых источников:

1. Чипига Н.П., Дудкевич О.А. Финансы предприятий железнодорожного транспорта. Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2008. 76 с.
2. Михайлов В.В. По новому методу // Газета Гудок №214 (25413) от 27 ноября 2013. С. 1.

3. Об утверждении концепции внедрения нормативно-целевого бюджета затрат по производственным операциям: распоряж. ОАО «РЖД» от 2.12.2013г. №2648р. URL: <http://cargo.rzd.ru/>
4. Гинак Т.Н., Давыдов С.С. Совершенствование системы бюджетирования в транспортной компании на базе нормативно-целевых бюджетов затрат по производственным операциям // Актуальные вопросы проектного и процессного менеджмента. Хабаровск, 2014. С. 29-34.

© 2015, Давыдов С.С.

Процессно-ориентированное и нормативно-целевое бюджетирование как инструмент системы управления затратами ОАО «РЖД»

© 2015, Davydov S.S.

Process-oriented and regulatory budgeting as a method of cost management system of OJSC "Russian Railways"