

Бюджетный процесс в Холдинге ОАО «РЖД» в период реформирования.

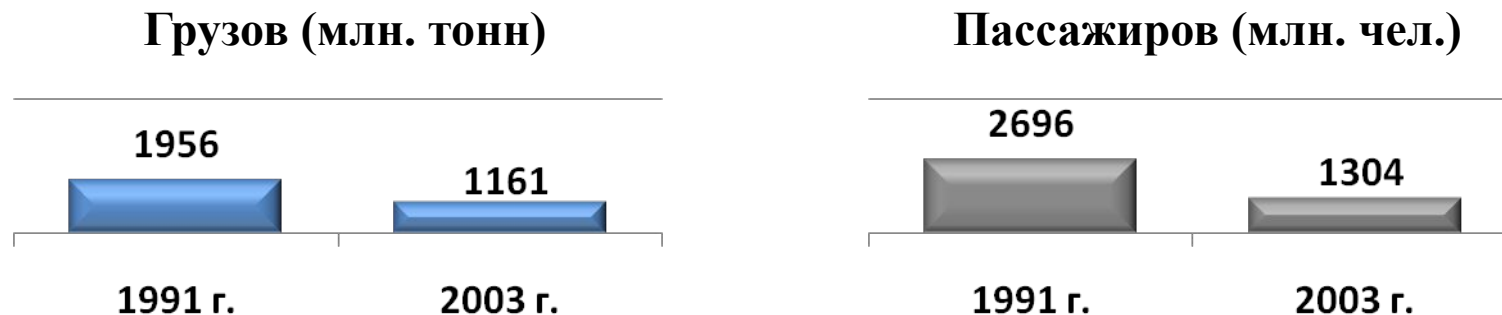


Курушина Екатерина Андреевна

2 марта 2012 г.



Снижение объемов перевозок



Совмещение в МПС функций государственного управления и хозяйственной деятельности

- Сдерживание развития рыночных отношений
- Недостаточная эффективность системы государственного тарифного регулирования
- Непрозрачность финансовых потоков и низкая эффективность управления хозяйственной деятельностью

Высокая степень износа основных фондов

- Ограниченные возможности привлечения инвестиций
- Увеличение масштабов перекрестного субсидирования

Недостаточный уровень эффективности и качества работы

- Низкий уровень мотивации работников
- Быстрый рост издержек
- Снижение конкурентоспособности российского железнодорожного транспорта на мировых рынках

18 мая 2001 года Правительством Российской Федерации была утверждена Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте.

Цели реформы железнодорожного транспорта, определенные программой

- 1) Повышение устойчивости работы железнодорожного транспорта, его доступности, безопасности и качества предоставляемых им услуг для обеспечения единого экономического пространства страны и общенационального экономического развития.
- 2) Формирование единой гармоничной транспортной системы страны.
- 3) Снижение совокупных народно-хозяйственных затрат на перевозки грузов железнодорожным транспортом.

Прозрачный механизм управления бизнесами

Задачи и принципы, направленные на достижение целей реформы

Разделение функций государственного управления и организации хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте с одновременным выделением из монопольной структуры конкурентных видов деятельности.

Сохранение единой государственной сетевой производственной инфраструктуры железных дорог и централизованного диспетчерского управления.

Поэтапное прекращение перекрестного субсидирования между грузовыми и пассажирскими, внутрироссийскими и экспортно-импортными перевозками.

Совершенствование тарифной политики.

Дальнейшее развитие конкуренции в сфере перевозок грузов, ремонта подвижного состава, перевозок и обслуживания пассажиров.

Недопущение слияния предприятий, действующих в потенциально конкурентной среде, с предприятиями естественно-монопольного сектора.

Обеспечение гарантированного недискриминационного доступа к инфраструктуре федерального железнодорожного транспорта независимых грузовых и пассажирских компаний-операторов и пользователей подвижного состава.

Выделение из сферы деятельности федеральных железных дорог объектов социально-бытового и другого назначения (кроме специализированных) для снижения непроизводственных издержек.

Обеспечение финансовой прозрачности всех видов хозяйственной деятельности отрасли, в том числе на основе введения отдельного финансового учета.

Осуществление мер, обеспечивающих повышение инвестиционной привлекательности системы железнодорожного транспорта.

Повышение материальной заинтересованности работников железнодорожного транспорта и обеспечение им социальных гарантий.

I этап (подготовительный) 2001 - 2003 гг.

- Разделение на железнодорожном транспорте функций государственного регулирования и хозяйственного управления, создание ОАО "Российские железные дороги".

- Разработка проектов законодательных и иных нормативных актов для реализации Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте.

II этап Оптимизация структуры управления РЖД 2001 - 2003 гг.

- 1) Создание ДЗО ОАО "РЖД", осуществляющих открытые для конкуренции виды деятельности:
 - грузовые перевозки,
 - пригородные пассажирские перевозки,
 - сервисные предприятия,
 - телекоммуникации
 - НИОКР и проектирование ж/д транспорта.
- 2) Сокращение перекрестного субсидирования пассажирских перевозок.
- 3) Создание условий для повышения уровня конкуренции в сфере грузовых и пассажирских перевозок.

III этап

Создание и развитие конкурентного рынка железнодорожных перевозок 2001 - 2003 гг.

- 1) Развитие в сфере грузовых перевозок.
Переход большей части (60% и более) парка грузовых вагонов в частную собственность.
- 2) Создание Федеральной пассажирской компании по перевозкам в дальнем следовании.
- 3) Формирование пригородных пассажирских компаний с участием субъектов Российской Федерации.
- 4) Продажа акций дочерних обществ ОАО "РЖД" частным собственникам с целью привлечения инвестиций в железнодорожную структуру.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ХОЛДИНГА «РЖД»

ОАО «РЖД» владеет пакетами акций в 156 ДЗО, из них за время реформирования создано – 70



Оперирование подвижным составом



Строительство и проектирование



Пассажирские перевозки



Ремонт подвижного состава



Промышленное производство



Наука и исследования



Прочие

Создание дочерних обществ позволило:

- вывести в конкурентный сектор различные виды деятельности
- сформировать собственную четкую стратегию для каждого рыночного сегмента
- повысить финансово-экономическую эффективность
- создать условия для привлечения частных инвестиций путем продажи акций ДЗО

ЦЕЛЕВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ХОЛДИНГА. ПРИРОСТ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

ДОХОДНЫЕ

50%-100%

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОСТАВЩИКИ

50%+1 акция

Железнодорожное машиностроение

Тепло- и водоснабжение и водоотведение

Передача электроэнергии и технологическое присоединение к сетям

Телекоммуникационные и ИТ-услуги

НИОКР, управление интеллектуальной собственностью, консалтинговые услуги

Услуги страхования

Обслуживание подвижного состава

Производство строительных материалов

Санаторно-курортные услуги

Ремонт и обслуживание подвижного состава

Общественное питание

ЯДРО

75%+1 акция – 100%

Грузовые перевозки и предоставление инфраструктуры для осуществления перевозок

Пассажирские перевозки в дальнем следовании

Пассажирские перевозки в пригородном сообщении

Услуги вокзалов и пассажирских станций

Перевозки высокоскоростными поездами

Розничная торговля

Проектирование объектов железнодорожной инфраструктуры

Операторская деятельность

Логистическая деятельность

Управление доходным недвижимым имуществом

Строительство объектов железнодорожной инфраструктуры

Коммерческая банковская деятельность

ПРОДАЖА ПАКЕТОВ АКЦИЙ ДЗО. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Поступления денежных средств от продажи пакетов акций				
№	ДЗО	Дата продажи	Доля ОАО "РЖД" продажи	Поступления от продаж по рыночной стоимости (доходы), млн. руб.
1	ОАО "ТрансКонтейнер"	2008	25%	7 800
2	ОАО "РЖДпроект"	2009	50%-2	1 720
3	ОАО "ТрансКонтейнер"	2010	35%	11 900
4	ОАО "ЭЛТЕЗА"	2011	50%+1	1 991
5	ОАО "ТранскредитБанк"	2011	29%	16 400
6	ОАО "ПГК"*	2011	75%-2	125 500
Итого по годам				165 311

Прибыль
78,1

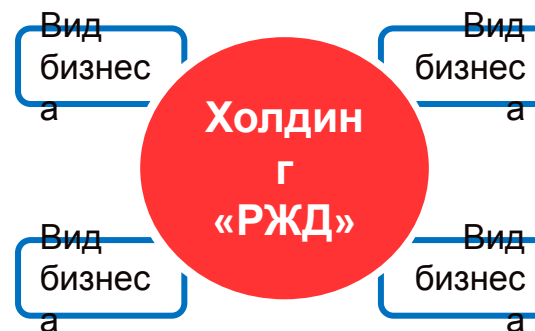
Прогноз поступлений денежных средств от продажи акций									
№	ДЗО	Дата продажи	Доля ОАО "РЖД" до продажи	Доля, подлежащая продаже	Доля ОАО "РЖД" после продажи	Минимальные поступления от продаж по рыночной стоимости (доходы), млн. руб.	Баланс. стоимость акций (расходы) млн. руб.	Фин. результат млн. руб.	
1	ОАО "ЭЛТЕЗА"	2013	50%+1	25%	25%+1	996,0	0,0	996,0	
2	ОАО "ЖТК"		100%-1	100%-1	0%	8 097,8	8 077,3	20,5	
3	ОАО "Вагонреммаш"		100%-1	75%-2	25%+1	2 375,6	3 055,3	-679,7	
4	ОАО "РЖДстрой"	2012	100%-1	50%-2	50%+1	6 198,1	4 966,6	1 231,5	
5	ОАО "БэтЭлТранс"		100%-1	50%-2	50%+1	2 459,2	1 884,8	574,4	
6	ОАО "Саранский ВРЗ"		100%-1	100%-1	0%	497,9	518,5	-20,6	
7	ОАО "Рославльский ВРЗ"		100%-1	100%-1	0%	1 287,2	870,8	416,4	
8	ОАО "Барнаульский ВРЗ"	2011	100%-1	100%-1	0%	857,2	868,7	-11,5	
9	ОАО "Алатырский МЗ"		100%-1	100%-1	0%	203,0	104,7	98,3	
10	ОАО "ТрансВудСервис"		100%-1	100%-1	0%	1 950,7	1 944,9	5,8	
Прочие ДЗО		2011-2013	100%-1	100%-1	0%	50 815,8	51 977,0	-1 161,2	
Итого по годам						75 738,5	74 268,6	1 469,9	

Президент ОАО "РЖД" В.И. Якунин:
"Цена могла оказаться и выше"

ОАО «РЖД» и отдельные ДЗО



Виды бизнеса и Холдинг «РЖД» в целом



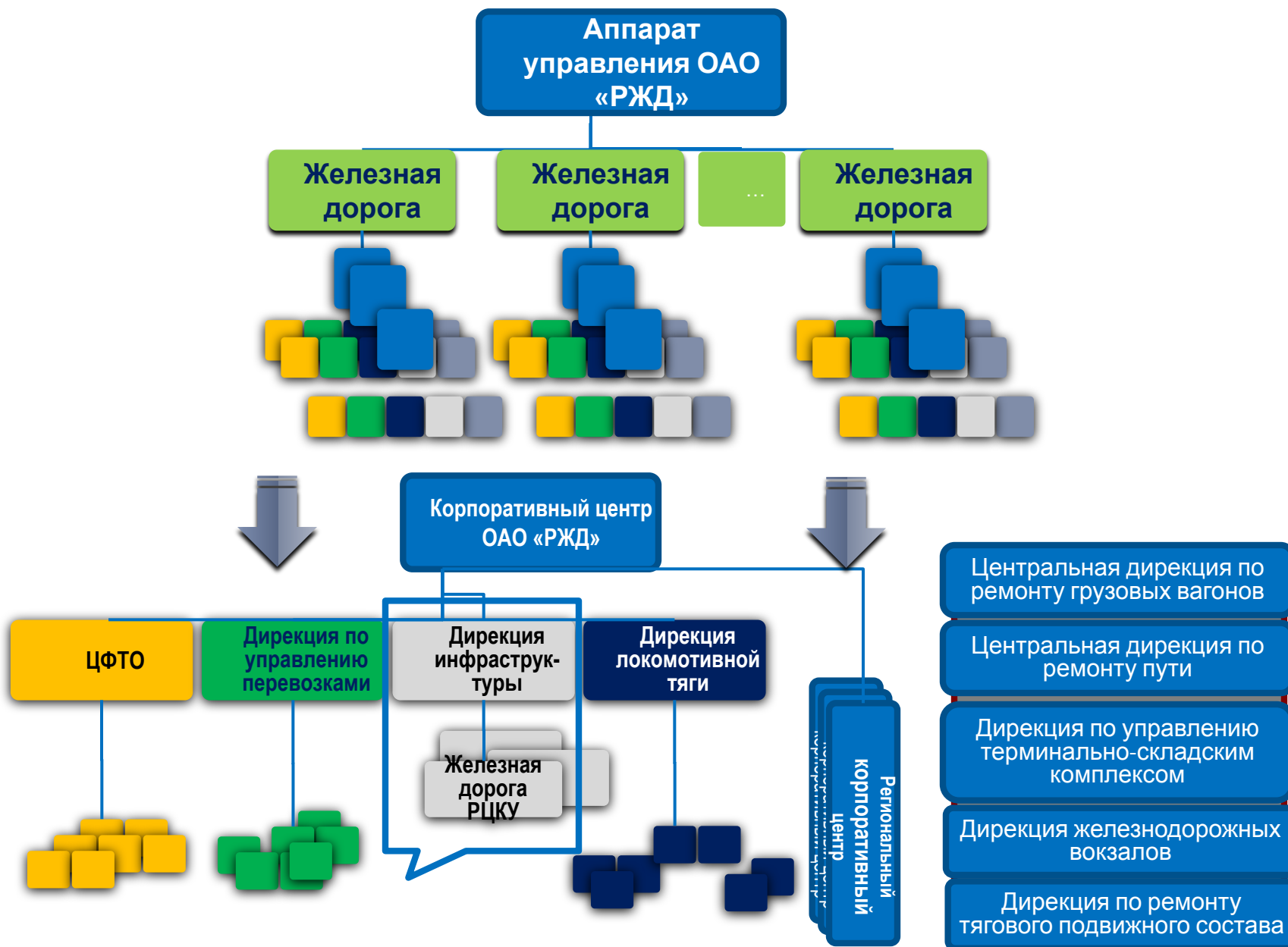
✓ Уже сделано:

- 1) Компании Холдинга «живут» в единых форматах
- 2) Действия участников процесса синхронизированы через Регламент
- 3) Проводится консолидация на базе единой методологии

✓ Предстоит сделать:

- 1) Автоматизация отчетов об исполнении бюджетов ДЗО на основе бухгалтерского учета
- 2) Бюджетный контроль внутригрупповых оборотов
- 3) Повышение ответственности функциональных вертикалей по согласованию бюджетных показателей ДЗО

БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ВЫДЕЛЕНИИ ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ДИРЕКЦИЮ.

16 Н

Подписание
разделительных
бюджетов с
причастными
НФ

ЦДир

Октябрьская

Калининградская

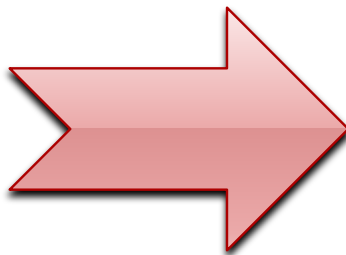
Горьковская

Московская

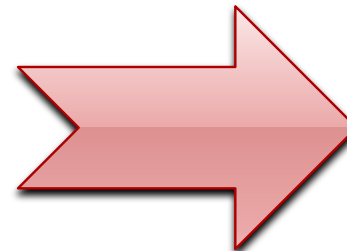
СБЗ

СБД
Р

СБП



Изменение
методологии
распределение
накладных
расходов



СБЗ

СБД
Р

СБП

Формирование бюджетов
центральной дирекции в ЦФ,
ЦЭУБ

ПРАКТИКУМ. ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ ВЫДЕЛЕНИИ ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ДИРЕКЦИЮ.

Расходы ВСЕГО	15000	5200
ФОТ	1 200	520
ЕСН	408	177
МАТЕРИАЛЫ	5000	2 500
ТОПЛИВО	500	350
ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ	400	300
ПМЗ	1200	1000
Амортизация	2000	1000
Прочие	4292	1847
Доходы	20 000	3 000

УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПЛАНИРОВАНИЯ

Действия по улучшению качества планирования бюджетов

ДЗО

Систематизация и формализация взаимосвязи бюджетов и финансового плана

Систематизация и формализация взаимосвязи бюджетов и системы инвестиционного планирования

Систематизация и формализация взаимосвязи бюджетов и системы планирования дебиторской и кредиторской задолженности

Модернизация и внедрение интеграционных сервисов для систем финансового и бюджетного планирования и управления инвестиционной деятельностью

Операционные бюджеты

Финансовые бюджеты

Интеграция бюджетов – сквозное планирование

- ✓ Сводный бюджет продаж
- ✓ Сводный бюджет производства
- ✓ Сводный бюджет затрат
- ✓ Сводный бюджет доходов и расходов
- ✓ Прочие доходы и расходы
- ✓ Сводный бюджет кап. вложений
- ✓ Сводный бюджет запасов и закупок
- ✓ Сводный бюджет основных средств, нематериальных активов и доходных вложений

- ✓ Бюджеты по налогам
- ✓ Бюджеты дебиторской и кредиторской задолженности
- ✓ Бюджет резерва по сомнительным долгам
- ✓ Прогнозный баланс
- ✓ Бюджет движения денежных средств
- ✓ Транзитная выручка
- ✓ Сводный бюджет кредитов и займов
- ✓ Бюджет движения капитала

Финансовый план

Проведение политики по сближению существующих систем планирования, посредством их взаимной интеграции и применением единых методологических подходов, позволяет обеспечить единство, прозрачность и сбалансированность бюджетных показателей, а также минимизировать соответствующие трудозатраты.

Корпоративный центр повышает стоимость группы путем:

- реализации синергических эффектов;
- создания центров знаний;
- сокращения затрат за счет создания общих центров обслуживания;
- поддержки бизнес-единиц и предоставления им необходимого опыта и методологий.

Корпоративный центр может разрушать стоимость группы путем:

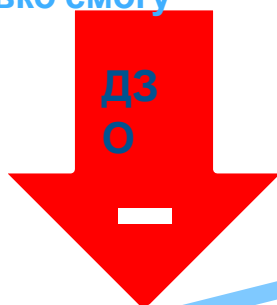
- несет дополнительные расходы (з/п, аренда, представительские);
- дополнительный уровень управления, который усложняет информационные потоки и снижает скорость принятия управленческих решения.

На каждой стадии развития группы необходима своя модель корпоративного центра, отражающая интеграцию новых активов, изменения в финансовом положении БЕ и во внешней среде.

БЮДЖЕТНЫЙ "ДИАЛОГ" ИЛИ "МОНОЛОГ"?

КАК ЕСТЬ

Ставьте сколько хотите, а сделаю сколько смогу



Все больше, Больше, БОЛЬШЕ...

ИДЕАЛ



и

- Нужно создать стимул для инициативы снизу – вверх по созданию напряженного бюджета и определению того, что необходимо для достижения целевых значений !