

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Под редакцией
д-ра экон. наук, проф. Н.П. Терёшиной
д-ра экон. наук, проф. Л.В. Шкуриной

Москва

2010

УДК 336.12:656.2

ББК

Б 98

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.

ISBN

В учебнике рассмотрены особенности экономического управления предприятиями железнодорожного транспорта, экономические аспекты управленческого учёта, вопросы организации бюджетного управления, система операционных и финансовых бюджетов компании; уделено внимание контролю и анализу в системе бюджетного управления, финансовой структуре компании, бюджетному регламенту; изложены экономические аспекты материально-технического обеспечения деятельности предприятий железнодорожного транспорта.

Предназначен для студентов экономических специальностей, направлений и профилей бакалавриата и магистратуры, аспирантов и преподавателей транспортных ВУЗов, слушателей и факультетов и курсов профессиональной переподготовки, практических работников организаций и предприятий.

УДК 336.12:656.2

ББК

Рецензенты: зав. кафедрой Экономики водного транспорта Московской государственной академии водного транспорта, д-р экон. наук проф. *С.В. Милославская*; зам. Начальника Департамента корпоративных финансов ОАО «РЖД», к-т экон. наук *А.Ю. Романов*.

Книгу написали: д-р экон. наук, проф. Н.П. Терёшина – введение, главы 1; д-р экон. наук, проф. Л.В. Шкурина – п. 1.4, главы 2, 9; канд. экон. наук Е.Н. Евдокимова – глава 3, 5, 6; канд. экон. наук М.Г. Данилина – глава 4, 7; канд. экон. наук В.А. Золотов – глава 8.

ISBN

© Коллектив авторов, 2010
© УМЦ по образованию
на железнодорожном транспорте,
2010

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ	8
1.1. ПОНЯТИЕ БЮДЖЕТА И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ	8
1.2 ВИДЫ БЮДЖЕТОВ	12
1.3 МЕСТО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ	15
1.4 БЮДЖЕТНЫЙ ПЕРИОД. БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ. ИНФРАСТРУКТУРА БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА	25
1.5 ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ КАК ОСНОВА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	34
1.6. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНЫМ ПРОЦЕССОМ	44
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ	49
2.1. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ	49
2.2 ТЕКУЩЕЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ	54
2.3. ОСОБЕННОСТИ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В РАМКАХ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОАО «РЖД»	55
2.4. СТРУКТУРА СВОДНОГО БЮДЖЕТА КОМПАНИИ	61
2.5. ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ	68
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	73
3.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ И МЕТОДЫ КЛАССИФИКАЦИИ	73
3.2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ	89
3.3. ПОРЯДОК КАЛЬКУЛЯЦИИ СЕБЕСТОИМОСТИ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ	94
ГЛАВА 4. СИСТЕМА ОПЕРАЦИОННЫХ БЮДЖЕТОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ	99
4.1. СУЩНОСТЬ и принципы ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	99
4.2. БЮДЖЕТ ПРОДАЖ	102
4.3. БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВА	107
4.4. СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ ЗАТРАТ	111

4.5. БЮДЖЕТ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ	119
4.6. БЮДЖЕТ ЗАПАСОВ И ЗАКУПОК	122
ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. СИСТЕМА ФИНАНСОВЫХ БЮДЖЕТОВ	127
5.1. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	127
5.2. СИСТЕМА ФИНАНСОВЫХ ПЛАНОВ КОМПАНИИ	129
5.3. БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ	131
5.4. БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ.....	135
5.5. РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ.	138
5.6. ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС	144
ГЛАВА 6. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА КОМПАНИИ	153
6.1. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА	153
6.2. ЦЕЛИ И БЛОК-СХЕМА ПРОВЕДЕНИЯ ПЛАН-ФАКТ АНАЛИЗА	154
6.3. АНАЛИЗ ВЫПОЛНЕНИЯ ОСНОВНЫХ БЮДЖЕТОВ КОМПАНИИ	159
ГЛАВА 7. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОДАЖ, ПРОИЗВОДСТВА, ЗАПАСОВ И ЗАКУПОК.....	163
7.1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРЖИНАЛЬНОГО АНАЛИЗА В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТОВ ПРОДАЖ, ПРОИЗВОДСТВА, ЗАКУПОК.....	163
7.2. Планирование запасов готовой продукции	169
7.3. Планирование ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ запасов	170
7.4. Рационализация объемов незавершенного производства.....	174
ГЛАВА 8. БЮДЖЕТНЫЙ РЕГЛАМЕНТ	177
8.1. БЮДЖЕТНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ. ГРАФИК РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТОВ. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЦЕДУР ПРЕДСТАВЛЕНИЯ, СОГЛАСОВАНИЯ И УТВЕРЖДЕНИЯ	177
8.1.1. ЦЕЛЬ И НАЗНАЧЕНИЕ РЕГЛАМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ	182
8.1.2. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В РЕГЛАМЕНТЕ ФОРМИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ	184
8.1.3. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ СВОДНЫХ БЮДЖЕТОВ	185

8.1.4. ФОРМИРОВАНИЕ, СОГЛАСОВАНИЕ И УТВЕРЖДЕНИЕ ПЛАНОВЫХ СВОДНЫХ БЮДЖЕТОВ.....	188
8.2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТАМИ. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СФЕР ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОРЯДОК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ СТРУКТУРНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ.....	191
8.3. ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ. ГРАФИК ДОКУМЕНТООБОРОТА.....	218
8.4. КОРРЕКТИРОВКА УТВЕРЖДЕННЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ СВОДНЫХ БЮДЖЕТОВ НА ГОД (С СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ КОРРЕКТИРОВКОЙ КВАРТАЛЬНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ)....	221
ГЛАВА 9. СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ И УЧЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	229
9.1. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ	229
9.2. ПОКАЗАТЕЛИ И УСЛОВИЯ ПРЕМИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СОСТАВЕ КОМПАНИИ.....	232
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	343

ВВЕДЕНИЕ

Процесс реформирования базовых отраслей экономики, к которым относится железнодорожный транспорт, требуют применения современных методов и инструментов экономической работы. Конкурентная борьба и постоянно меняющиеся условия рынка заставляют компании повышать эффективность своих систем управления, непрерывно актуализировать свои стратегические цели. В этих условиях компании должны применять новые инструменты и технологии управления, способные транслировать стратегию компании на уровень её оперативного управления и обеспечивать снижение себестоимости продукции (работ, услуг).

На сегодняшний день одним из ключевых инструментов управления, обеспечивающим взаимосвязь стратегии

компании с краткосрочными задачами отдельных подразделений, является технология бюджетирования.

В современных условиях бюджетирование является одной из эффективных форм координации планов взаимосвязанных структур. В мировой практике бюджетирование – это элемент менеджмента, ориентированный на управление организацией в монетарном измерении. Процедура бюджетирования является правилом для западных компаний и в стало нормой для российских корпораций.

Не рассматривая всех аспектов бюджетирования, которые являются самостоятельной областью исследования, остановимся только на его функции координации планов взаимосвязанных структур. Бюджетирование является важнейшим инструментом координации планов:

1. По целям планирования.
2. По содержанию планов (бюджетов).
3. Согласование локальных целей во времени.
4. Согласование локальных целей по горизонтали и вертикали.
5. Обеспечение условий функционирования системы для контроля за выполнением реализации планов и регулирование на предприятии.

В рамках системы бюджетирования информация аккумулируется и анализируется по организации в целом и по центрам ответственности (ЦО) — структурным подразделениям или группам подразделений, осуществляющих определенный набор хозяйственных операций, способных оказывать непосредственное воздействие на доходы или расходы от этих операций и отвечающих за реализацию поставленных перед ними целей, соблюдение

Разработка регулярных производственных и финансовых бюджетов является важнейшей составляющей планово-аналитической работы транспортных компаний. Бюджетирование способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия благодаря своевременному отслеживанию хозяйственных

операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их реальным осуществлением.

Вместе с тем, бюджетное планирование до сих пор остается слабым местом в системе управления российских предприятий. Достаточно быстрый переход к рыночным отношениям в России не сопровождался адекватным изменением стиля и методов управления, в том числе в вопросах внутрифирменного планирования. На сегодняшний день в большинстве российских компаний отсутствуют базовые элементы сквозного управленческого планирования (бюджетирования), притом, что технология бюджетного процесса весьма существенно варьируется с учетом отраслевой специфики предприятия.

Наиболее остро проблема внедрения эффективного механизма бюджетного планирования стоит перед предприятиями железнодорожного транспорта. На транспорте цикл оборота капитала является наиболее сложным по сравнению со всеми другими отраслями экономики: здесь присутствуют и стадия снабжения (закупка материальных ресурсов), и стадия производства, а также стадия расчетов с контрагентами как по закупаемым сырью и материалам, так и по реализованным услугам. «Сквозное» управленческое планирование требует ведения эффективного управленческого учета и планирования движения товарно-материальных и финансовых ресурсов предприятия на всех стадиях финансового цикла. Каждая стадия финансового цикла является одним из факторов образования конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия, и чем больше «ступенек» в кругообороте капитала предприятия, тем более сложной и развернутой должна быть технология бюджетного процесса.

В этой связи в системе экономического регулирования деятельности компаний бюджетирование, реализуемое на основе планирования продаж и производства при непрерывном мониторинге уровня затрат, занимает одно из ключевых мест.

Ядром системы бюджетирования является финансово-экономическая модель, в рамках которой происходит согласование взаимозависимых производственно-

хозяйственных и финансовых процессов. Бюджетирование как целостная скоординированная информационно обеспечивающая технология управления, через матрицу ответственности трансформирует цели компании в систему индивидуальных бизнес-заданий персонально для каждого центра ответственности и менеджера.

Данное учебное пособие предназначено для студентов различных экономических специальностей, направлений и профилей бакалавриата и магистратуры в транспортных ВУЗах.

ГЛАВА 1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

1.1. ПОНЯТИЕ БЮДЖЕТА И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Бюджет является центральным моментом всего процесса планирования и управления. Бюджет помогает менеджеру планировать деятельность и следить за выполнением работ и получением прибыли в подразделении.

Бюджет – директивный план взаимоувязанных объемных и стоимостных показателей работы компании и входящих в его состав подразделений, с установлением персональной ответственности за его исполнением по уровням управления. Так, бюджет продаж, с которого, в соответствии с маркетинговыми принципами управления начинается процесс планирования деятельности всего предприятия, составляется как в натуральном, так и в стоимостном выражениях.

Менеджер должен формулировать цели и требования по человеческим и физическим ресурсам, устанавливать ограничения, анализировать потребности, обеспечивать гибкость, рассматривать различные варианты, организовывать обратную связь и учитывать претензии.

Бюджетирование (составление смет) – это достаточно емкое понятие. Если выделить главное и исходить из задач, для решения которых разрабатывается и внедряется система бюджетирования в организации, то можно дать следующее определение.

Бюджетирование – это комплексная система, которая включает в себя технологию планирования взаимоувязанных объемных и стоимостных показателей с установлением персональной ответственности за их исполнение и технологию управления финансовыми ресурсами на основе определения отклонений от установленных стандартов (плановых значений показателей) для своевременного принятия обоснованных мер по их устранению (управление по отклонениям).

Объекты бюджетирования – доходы и расходы предприятия и его подразделений, т.е. денежные потоки, связанные с производством и реализацией определенных видов продукции, работ, услуг.

Субъекты бюджетирования:

- элементы финансовой структуры, формирующие бюджеты подразделений и отдельных видов бизнеса, т.е. ЦФО;

- функциональные службы и отделы, отвечающие за подготовку бюджетов предприятия в целом;

- отделы, участвующие в подготовке бюджетов;

- департамент планирования и бюджетирования.

Таким образом, бюджетирование можно определить как процесс управления предприятием, основанный на прогнозировании финансовых потоков и определении принципов их распределения.

В качестве основных требований к разработке бюджета предприятия можно определить следующие **принципы:**

1. **Принцип бюджетной интеграции** – объединение частных бюджетов в общую систему бюджетов на основе плановых расчетов, обеспечивающих успешную реализацию стратегии предприятия.

2. **Принцип точности** – бюджеты предприятия должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности компании.

3. **Принцип последовательности** – составление сводного бюджета происходит в соответствии с определенной схемой, исходным этапом которой является составление бюджета продаж.

4. **Принцип непрерывности** – процедура формирования бюджета и контроля его исполнения должна осуществляться постоянно в рамках установленного регламента.

5. **Принцип участия** – все заинтересованные лица становятся участником плановой деятельности (центрами планирования) – структурные подразделения или должностные лица, определяющие основные направления развития предприятия в пределах своей компетенции.

6. **Принцип оптимальности** – составление бюджета на основе моделирования и выбора лучшего варианта из нескольких возможных альтернатив.

7. **Принцип пропорциональности** – сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

8. **Принцип эффективности** – разработка такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.

9. **Принцип использования норм и нормативов** – система бюджетирования строится на основе установленных норм и нормативов.

10. **Принцип методической сопоставимости** – для обеспечения качественного анализа и контроля исполнения бюджетов необходимо обеспечить единство методик сравнения доходов и расходов, фактических и запланированных показателей.

Будучи комплексным управленческим процессом, бюджетирование оказывает столь же комплексное влияние на деятельность аппарата управления. Среди основных **функций системы бюджетирования** можно выделить следующие:

- планирование и координация;
- принятие решений и делегирование полномочий;
- оценка деятельности;
- оценка и переоценка тенденций;
- взаимодействие и мотивация персонала;
- контроль и анализ.

Цели бюджетирования:

1. укрепление экономического состояния предприятий сферы транспорта;
2. достижение оптимальных финансовых результатов;
3. увязка годовых бюджетных заданий со среднесрочными и стратегическими целями развития корпорации;
4. гарантирование выполнения финансовых обязательств предприятия перед работниками, акционерами, поставщиками, банком, бюджетом;
5. обеспечение руководства своевременной, полной и точной информацией о будущем и настоящем экономическом положении ОАО «РЖД», необходимой для принятия оперативных управленческих решений и достижения их системной координации.

Обобщая сказанное, можно констатировать, что бюджетирование как система имеет собственные цели, определяемые общими корпоративными целями – технология системных решений в управлении доходами, расходами и финансовыми результатами в единстве функций планирования, учета, контроля, анализа и регулирования, базирующимся на процессе формирования и исполнения бюджетов.

Процесс бюджетирования (рис.1.1) должен быть стандартизован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур.

Разработка стратегии самый важный этап бюджетирования. Здесь разрабатывается финансовая структура и определяется система показателей, которые будут участвовать в оценке бизнеса, а значит должны входить в те или иные статьи и бюджеты. Система сбалансированных показателей (ССП) должна, как минимум, позволить представить стратегические и тактические цели в измеряемом виде. Разрабатываемая система бюджетов, должна позволить оценить деятельность выделенных в финансовой структуре ЦФО и направлений бизнеса (эффективность, как превышение доходов над расходами).

Модели планирования могут быть разные (с нуля, от предыдущего периода, от плана закупок, от плана производства и т.п.) и включать в себя варианты планирования (оптимистический, пессимистический). Здесь должны использоваться (разрабатываться) операционные нормы (страховой запас, расход материала на единицу изделия, и т.п.).

Фактические данные вносятся в систему из систем бухучета и оперативного учета или вручную.

Анализ, как правило, строится на сравнении плана с фактом и выяснении причин отклонений. При бюджетировании следует учитывать перечисленные ниже факторы:

- стадии жизненного цикла продукта: внедрение, рост, зрелость, падение, а также идеи относительно новых продуктов;
- потребности покупателей: постоянные и изменяющиеся;
- уровень конкуренции;
- человеческие ресурсы и взаимоотношения в коллективе;
- тенденции в развитии технологии;
- уровень предпринимательского и финансового риска;
- потребности и ресурсы производства;
- запасы на складе и оборачиваемость активов;
- наличие и стоимость сырья;
- маркетинговые и рекламные условия – в том числе, долю рынка;
- ценообразование на товары или услуги;
- моральное устаревание товаров и услуг;
- потребности в финансировании и наличие средств;
- корпоративную и отраслевую стабильность, включая трудовые отношения между администрацией и профсоюзами, спрос на продукцию, государственное регулирование;
- особенности цикла и сезонные колебания;
- факторы политики и экономики.

1.2 ВИДЫ БЮДЖЕТОВ

Менеджеру следует подготовить Главный бюджет, состоящий из интегрированных друг с другом бюджетов, отражающих различные стороны будущей деятельности. Размер и содержание бюджета зависят от особенностей подразделения. Чтобы бюджет был гибким, рассматриваются ожидаемые, оптимистические и пессимистические значения. Менеджер может бюджетировать объем продаж, себестоимость реализации, производство, закупки, основные материалы, основных рабочих, накладные расходы, общие и административные издержки, затраты на сбыт, программы (например, научно-исследовательские), денежный поток, оборотный капитал и капитальные вложения. После того как спроектирован объем продаж, рассчитываются затраты на производство и операционные издержки, так как они, как правило, зависят от объема продаж. Менеджеру необходимо знать, как эти бюджеты взаимодействуют друг с другом.

Операционный бюджет (*operating budget*) используется для расчета затрат на производимую продукцию или оказываемые услуги. Он анализирует производственные и операционные аспекты бизнеса.

Финансовый бюджет (*financial budget*) используется для анализа финансовых условий подразделения с помощью анализа соотношения активов и обязательств, денежного потока, оборотного капитала, прибыльности.

Бюджет денежных средств (*cash budget*) используется для планирования и управления денежным потоком. Он рассматривает ожидаемые поступления и платежи денежных средств за установленный временной период. Бюджет денежного потока помогает менеджеру поддерживать баланс денежных средств на разумном уровне, удовлетворяющем потребностям бизнеса, предотвращать как накопление неработающих денег, так и дефицит денежных средств.

В бюджете капиталовложений (*capital expenditure budget*) описываются ключевые долгосрочные планы и приобретаемые основные средства (постоянные активы, такие, как завод и оборудование). Оцениваются затраты на проект и динамика капиталовложений во времени. Период

бюджетирования обычно устанавливается от трех до десяти лет. Бюджет капиталовложений классифицирует проекты по целям – таким, как внедрение производственных линий, уменьшение затрат, замена вышедшего из употребления или плохо работающего оборудования, расширение или улучшение ассортимента продукции и удовлетворение требованиям безопасности.

Дополнительный бюджет (supplemental budget) предусматривает финансирование тем, не включенных в основной бюджет.

Приростной бюджет (incremental budget) формируется путем простой индексации (в процентах или денежных средствах) предыдущего бюджета без пересмотра его основ.

Добавочный бюджет (add-on budget) анализирует бюджеты предыдущих лет и подстраивает их под текущие параметры, такие, как инфляция и изменения в штате. Чтобы удовлетворить текущим потребностям, рассматривается дополнительное финансирование. Сам по себе добавочный бюджет не стимулирует повышения эффективности, однако конкуренция заставляет более эффективно использовать ресурсы.

Скобочный бюджет (bracket budget) – это план, в котором затраты предусматриваются на уровнях большем и меньшем относительно базовых цифр. Затем рассчитываются объемы продаж, соответствующие этим уровням затрат. Если базовые показатели объемов реализации не достигаются, скобочный бюджет позволяет менеджеру понять, как это скажется на прибыли, и сформировать план, соответствующий непредвиденным обстоятельствам. Такой бюджет необходим в ситуациях, когда существует риск сокращения уровня деятельности и возможны резкие изменения объемов продаж.

Модифицированный бюджет (stretch budget) является оптимистическим и используется в случае проектирования продаж на высоком уровне. Он редко используется для прогноза затрат, так как при проектировании затраты должны соответствовать стандартному уровню продаж. Цифры модифицированного бюджета могут быть

формальными и неформальными. Менеджеры оперативного уровня не должны отвечать за них.

Пооперационное бюджетирование (activity-based budget) предполагает проектирование затрат на выполнение отдельных функций и работ.

Стратегический бюджет (strategic budget) интегрирует элементы стратегического планирования и бюджетного контроля. Он полезен в периоды существования неопределенностей и нестабильности.

Целевой бюджет (target budget) представляет собой план, который классифицирует главные направления расходования средств и связывает их с задачами подразделений.

1.3 МЕСТО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Бюджетирование - это управление с использованием бюджетов, то есть среднесрочных, месячных, квартальных, годовых планов деятельности компании. Применение технологии бюджетирования означает, что бюджеты используются для планирования, контроля и принятия решений.

Процесс бюджетирования охватывает следующие этапы:

- постановка целей;
- планирование;
- контроль исполнения;
- принятие решений по отклонениям.

На этапе постановки целей необходимо ответить на вопросы: "Что необходимо сделать?" и "Каких показателей нужно достичь?". Ответы на эти вопросы содержатся в стратегии предприятия. Исходя из долгосрочных планов компании, ее руководители определяют основные задачи и целевые показатели на ближайший год:

- какие результаты должны быть получены в производстве и сбыте продукции;
- какие новые продукты или услуги должны быть выпущены на рынок;

- какие инвестиционные проекты должны быть реализованы.

Эти и другие целевые установки служат исходными данными для подготовки проекта бюджета предприятия.

На этапе планирования менеджеры компании разрабатывают бюджеты сбыта и производства продукции, бюджеты отдельных подразделений и проектов. Принятие менеджером ответственности за исполнение бюджетных показателей побуждает его экономно и бережно использовать необходимые для этого ресурсы и стимулирует к достижению наилучших результатов своей деятельности. В результате компания получает наиболее реалистичные прогнозы своей деятельности и надежную команду, ориентированную на их наилучшее осуществление. После сведения воедино всех планов формируются три основных бюджета компании:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- мастер-бюджет.

Некоторые предприятия считают достаточным составление только одного бюджета: доходов и расходов или движения денежных средств. Однако для эффективного планирования деятельности компании на выходе целесообразно получать все три бюджетные формы. Бюджетом доходов и расходов определяется экономическая эффективность предприятия, в бюджете движения денежных средств непосредственно планируют финансовые потоки, а прогнозный баланс отражает экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. При отсутствии хотя бы одного из трех бюджетов картина планирования будет неполной.

Затем проводится корректировка планов, разрабатываются дополнительные версии бюджетов, предусматривающие оптимистические и пессимистические прогнозы различных факторов, оказывающих влияние на результаты деятельности компании.

После утверждения бюджета компании он становится основой для текущего управления на весь период его действия.

Для сопоставления фактически достигнутых результатов с планами, на основании данных управленческого учета формируется фактический бюджет компании. Обычно подведение итогов и сравнение их с планами проводится ежемесячно. Значимое отклонение фактических результатов от плана должно служить сигналом, побуждающим руководство компании к принятию решений:

- применить меры персональной ответственности к менеджерам, не обеспечившим выполнение планов;
- перераспределить ресурсы с целью устранения выявленного отклонения;
- скорректировать планы с учетом новых обстоятельств;
- пересмотреть цели, положенные в основу планирования в связи изменением ситуации.

Важной составляющей системы бюджетирования является мотивация. Механизмы мотивации в рамках бюджетного управления стимулируют сотрудников к достижению показателей, которые зависят от результатов их работы.

Фактические цифры необходимо сравнивать с расчетными, имеющиеся отклонения – обосновывать. Нежелательные отклонения должны быть скорректированы. Любую неэффективность следует устранить.

Для роста прибыли могут потребоваться вложения в научно-исследовательские работы, рекламу, обучение. Внутренний аудит по завершении проекта позволит менеджеру определить, как проекты выполнялись, и устранить все идентифицированные проблемы.

В начале отчетного периода бюджет представляет собой план или стандарт. В конце – он играет роль измерителя, позволяющего менеджеру сравнить полученные результаты с запланированными с тем, чтобы улучшить дальнейшую деятельность.

Контроль осуществляется с помощью регулярной подготовки отчетов о текущей деятельности и распределении средств в соответствии с планами (бюджетами).

Таким образом, в рамках технологии бюджетирования планирование, контроль и принятие решений выполняются как тесно связанные процессы. Поэтому отклонение компании от намеченного курса выявляется не раз в год, когда уже поздно что-либо предпринимать, а оперативно, в момент возникновения нежелательных тенденций.

Бюджетирование должно осуществляться по заранее утвержденным правилам. Следовательно, в первую очередь необходимо выработать и утвердить единые правила, на основе которых и будет строиться система бюджетирования: методологию, оформление табличных форм, финансовую структуру и т. д.

Регламент бюджетирования, сам бюджет, система мотивации - все это нужно утверждать внутрифирменными приказами. Таким образом, вторая составляющая бюджетирования - это организационные процедуры.

Регламент, закрепляющий функции бюджетирования в соответствующих Положениях (рис. 1.2), безусловно, важен. Его отсутствие может свести на нет саму идею бюджетирования. Но в то же время при разработке регламента необходимо учитывать реальную необходимость ввода того или иного регламента и взвешивать его на весах пользы и вреда для бизнеса и для конкретных людей. Введение жесткого бюджетного управления может привести к увольнению ведущих сотрудников компании и фирма понесет огромные убытки.

Сбалансированными должны быть не только показатели управленческого учета, но и самоуправление.

Третий ключ к успеху - автоматизация всего процесса бюджетирования. На больших предприятиях объем информации огромен, но каким бы значительным он ни был, обработать его нужно вовремя. В современном бизнесе вчерашние данные никому не нужны. Необходим анализ сегодняшних показателей и прогноз на завтра, послезавтра, на месяц вперед и т. д. Автоматизация бюджетирования – это, прежде всего, автоматизация планирования. По сути, это автоматизация тех процедур, которые расписаны в регламенте по бюджетированию.

Основные преимущества автоматизации процесса бюджетного управления состоят в следующем:

- оперативность получения необходимой информации;
- аналитические возможности;
- создание единого информационного пространства;
- активная система оповещения об отклонениях;
- снижение трудозатрат специалистов на поиск и обработку информации.

Как часто надо пересматривать бюджет? Ответ на этот вопрос должен содержаться в регламенте. Пересмотр бюджета - такая же регламентируемая процедура, как составление или исполнение бюджета. Для этого все планы должны быть разделены на две категории: предварительные (индикативные) и обязательные (директивные).

Процесс перехода плана из категории “предварительно” в категорию “обязательно” должен включать определенные стадии: корректировку, согласование и утверждение. Длительность всех стадий расписывается в регламенте по бюджетированию. Все это нужно для того, чтобы бюджет был не просто планом, а планом, реальным для исполнения.

Все бюджетные формы (таблицы) должны быть одинаковыми для всех центров учета. Особенно это актуально для холдингов, в состав которых входят различные предприятия. Если каждый завод будет использовать свои собственные формы, то у финансовой службы управляющей компании основная доля времени будет уходить на консолидацию данных, а не на планирование и анализ результатов.

Такой же стандартной и основанной на единой методике должна быть процедура заполнения бюджетов на разных предприятиях холдинга, а также на уровнях центров финансовой ответственности в рамках предприятий. Соответственно едиными должны быть и сроки представления бюджетов подразделениями холдинга в управляющую компанию.

В бюджетах учитываются как финансовые показатели, так и натуральные. В связи с этим выделяются Центры

Финансовой Ответственности (ЦФО), отражающие финансовую структуру.

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.

Типы ЦФО:

1. Центр доходов – Центр ответственности, руководитель которого в рамках выделенного бюджета отвечает за максимизацию дохода от продаж. Для центра доходов формируется план продаж, а также смета расходов на обеспечение его деятельности.

2. Центр затрат – Центр ответственности, руководитель которого отвечает за выполнение производственного плана и достижение планового уровня затрат по выпуску продукции, работ, услуг. Для центра затрат формируются производственная программа и смета затрат на ее выполнение. Контроль исполнения сметы затрат осуществляется с учетом реального объема и качества произведенных работ и услуг

3. Центр прибыли - Центр ответственности, руководитель которого ответственен за достижение конечного финансового результата – прибыли. В то же время это подразделение в большинстве случаев не обладает правом принятия решений в области капитальных вложений (инвестиций). Для центра прибыли формируются операционные бюджеты, бюджет прибылей и убытков, детализированный до уровня операционной прибыли, прибыли/убытка от продаж, прибыли/убытка до налогообложения, прибыли/убытка от обычной деятельности или чистой прибыли

4. Центр инвестиций - Центр ответственности, в котором полномочия руководителей расширяются до принятия решений по осуществлению инвестиций. Для

Центра инвестиций создается полный набор операционных и финансовых бюджетов, а эффективность его деятельности как на основе выполнения планов по прибыли, так и на основе оценки отдачи (рентабельности) инвестированного капитала. ЦФО – это единицы финансовой структуры, по которым ведется управленческий учет. Каждому ЦФО назначаются соответствующие статьи бюджетов. Обычно для начала берутся бюджет движения денежных средств, активов-пассивов, доходов-расходов. И только когда выделены ЦФО, согласованы классификаторы статей бюджетов и определены регламенты их ведения, можно вводить в организации бюджетное управление.

Бюджетное управление - оперативная система управления компанией по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Цель бюджетного управления - структурирование желаемого будущего компании в оперативном периоде.

Бюджетное управление - это удобный инструмент, который дает ясное представление о возможностях компании и ее месте на рынке (рис. 1.3).

Главными инструментами бюджетного управления являются бюджетная и финансовая структуры.

Система функциональных бюджетов образует бюджетную структуру, в соответствии с которой формируются основные итоговые бюджеты предприятия: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет баланса.

Бюджет доходов и расходов показывает рентабельность предприятия, бюджет движения денежных средств отражает его ликвидность, а бюджет баланса - стоимость.

Планируя изменения рентабельности, ликвидности и стоимости, предприятие определяет свое экономическое будущее. В конце выбранного периода происходит анализ и управление отклонениями, выявляемыми из сравнения планируемых и фактически полученных данных.

Финансовая структура – это иерархическая система ЦФО (Центров Финансовой Ответственности).

Обязательное условие бюджетирования - делегирование принятия финансовых решений центрам финансовой ответственности, образованным на базе организационной структуры предприятия. Отсутствие четкой организационной структуры делает постановку бюджетирования невозможной.

Определив плановые финансовые показатели своего подразделения, менеджер берет на себя ответственность за выполнение составленного им бюджета ЦФО, иначе именуемого операционным бюджетом.

Функциональный и операционный бюджеты в некоторых случаях могут совпадать: например, бюджет закупок и бюджет ЦФО снабжения - но это не является правилом.

В результате создания модели финансовой ответственности все расходы и доходы в компании имеют своих авторов, заинтересованных в улучшении финансового результата своего отдела материально.

Этим обеспечивается максимальная сходимости плановых и фактических показателей: ответственное планирование и стремление выполнить намеченные планы.

Пример финансовой структуры представлен на рис. 1.4.

Принципы эффективного бюджетирования базируются на здравом смысле и довольно просты. Для сопоставления и анализа данных разных периодов процесс бюджетирования должен быть постоянным и непрерывным. Сами периоды должны быть одинаковыми и утверждены заранее: неделя, декада, месяц, квартал, год. Рассмотрим основные правила, соблюдать которые должна любая компания, занимающаяся бюджетированием.

Принцип “скольжения”. Непрерывность бюджетирования выражается в так называемом “скольжении”. Существует стратегический период планирования, например пять лет. На этот период составляется так называемый бюджет развития, который не следует путать с бизнес-планом. В бизнес-плане должны содержаться не только количественная информация, но и

идея бизнеса, маркетинговые исследования, план организации производства и т. д. В принципе, финансовая часть бизнес-плана и представляет собой бюджет развития.

Пятилетний стратегический период планирования включает еще один период длиной в четыре квартала. Причем такой период планирования выдерживается всегда: по прошествии первого квартала к четвертому прибавляется еще один и снова составляется бюджет на четыре квартала. Это и есть принцип “скольжения”. Для чего это нужно?

Во-первых, используя “скользящий” бюджет, предприятие регулярно может учитывать внешние изменения (например, инфляцию, спрос на продукцию, ситуацию на рынке), изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов. В итоге прогнозы доходов и расходов становятся более точными, чем при статичном бюджетировании. В условиях регулярного планирования сотрудники на местах привыкают к предъявляемым требованиям и соотносят свои повседневные действия со стратегическими целями компании.

Во-вторых, при статичном бюджетировании к концу года значительно снижается горизонт планирования, чего не происходит при “скользящем” бюджете. Например, предприятие, которое раз в год в ноябре утверждает бюджет на год вперед, в октябре располагает планами только на два следующих месяца. И когда появится бюджет на январь, может оказаться, что уже поздно заказывать какие-то ресурсы, заявку на которые нужно было размещать за три месяца до поставки, то есть в октябре.

Принцип детализации расходов. С целью экономии ресурсов и контроля за использованием средств все значительные расходы должны детализироваться. Рекомендуется детализировать все расходы, доля которых превышает 1% в общей доле расходов, хотя нужно принимать во внимание и размер компании. Смысл детализации в том, чтобы не позволить менеджерам затратных подразделений наживаться за счет компании.

Директивная часть бюджета должна быть гораздо подробней индикативной и иметь максимально возможный уровень детализации.

Детализации может подвергаться и учетный период. Например, бюджет доходов и расходов можно детализировать по месяцам, а бюджет движения денежных средств - по неделям или даже банковским дням, так как контроль за финансовыми потоками требует большей тщательности и оперативности.

Принцип “финансовой структуры”. Прежде чем внедрять бюджетирование, предприятию необходимо создать финансовую структуру, которая может быть построена по иным принципам, нежели организационная структура. Некоторые подразделения могут быть объединены в единый финансовый центр учета. И наоборот, в рамках одного подразделения можно выделить разные центры учета (например, по видам продукции или направлениям деятельности).

В зависимости от категории центра учета (будь это центр получения прибыли или источник возникновения затрат) должны быть разработаны различные системы критериев для оценки эффективности деятельности этих подразделений.

Разработав финансовую структуру, предприятие выявит количество уровней сбора бюджетной информации и в зависимости от этого сможет сформировать график составления бюджетов для каждого центра учета.

“Прозрачность” информации. Чтобы исключить возможность искажения информации и усилить контроль за исполнением бюджета, специалисту, анализирующему данные итоговых бюджетных форм, необходим доступ к бюджетам каждого центра учета, а также к операционным бюджетам в рамках самих центров учета, вплоть до самого нижнего уровня. Кроме того, он должен располагать информацией о том, в какой стадии находится формирование бюджетов на всех нижестоящих уровнях. И если какое-то подразделение представило бюджет позже, чем нужно, то финансист, ответственный за бюджетирование, должен своевременно получить

информацию о причинах, по которым это произошло. Поэтому необходим постоянный мониторинг процесса бюджетирования по всем уровням.

1.4 БЮДЖЕТНЫЙ ПЕРИОД. БЮДЖЕТНЫЙ ЦИКЛ. ИНФРАСТРУКТУРА БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА

Бюджет компании содержит выраженные в конкретных показателях задания по менеджменту компании или ее структурным подразделениям по объемам производства, использованию имеющихся ресурсов, источникам финансирования, доходам и расходам, движению денежных средств и инвестициям.

Система бюджетирования, как и любая другая система, не может функционировать без соблюдения определенных условий, в приложении к процессу бюджетирования этими условиями выступают определенные составляющие (компоненты), которые в совокупности представляют собой инфраструктуру бюджетирования:

1. **Аналитический блок** включает в себя определенную методологическую базу разработки, контроля, анализа исполнения сводного бюджета.

2. **Учетный блок** бюджетного процесса. Для бюджетирования на предприятии должна существовать система управленческого учета, т.е. система количественной информации о деятельности хозяйствующего субъекта, позволяющая отслеживать реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных ценностей, финансовые потоки и хозяйственные операции.

3. **Организационный блок** – организационная структура и система управления между подразделениями. Любое действующее предприятие имеет свою организационную структуру — совокупность отдельных служб, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной деятельностью (центры ответственности). Взаимодействие всех структурных подразделений осуществляется на базе внутренних нормативных актов, в частности инструкций, составляющих внутренний документооборот предприятия.

4. **Программно-технический блок** – это все используемые на данном предприятии программно-технические средства, задействованные в бюджетном процессе.

В крупных компаниях процесс бюджетирования и контроля за исполнением сводного бюджета невозможен без автоматизированной системы учета. При использовании программно-технических средств повышается уровень оперативности и качества работы.

Таким образом, инфраструктура бюджетного процесса состоит из четырех тесно взаимосвязанных блоков (рис. 1.5.).

Процесс бюджетирования включает следующие фазы и этапы:

I. ФАЗА ПЛАНИРОВАНИЯ:

1. **Выработка управленческих воздействий** — общий анализ ситуации – необходимо понять, чего мы хотим от компании, кто является нашим потребителем и кто — конкурентом, анализ состояния внешней и внутренней среды предприятия, чего мы хотим от бюджетирования и как этого достичь (выработка регламента);

2. Формирование бюджетов:

- постановка целей,
- формирование нормативной базы и технологий,
- сбор исходной информации,
- анализ отчетов об исполнении бюджетов,
- подготовка проектов бюджетов;

3. Согласование бюджетов:

- корректировка целей,
- корректировка нормативов и технологий,
- корректировка бюджетов,
- утверждение бюджетов, доведение бюджетов до исполнителей;

II. ФАЗА ВЫПОЛНЕНИЯ:

4. Исполнение бюджетов:

- регистрация фактических данных,
- систематизация информации;

5. Контроль исполнения бюджетов:

- план-фактный контроль и анализ,

- установление факторов, которые влияют на величину итогового показателя,
- определение суммарного отклонения итогового показателя от бюджетного значения,
- определение отклонения итогового показателя в результате отклонения каждого отдельного фактора,
- составление отчетов,
- предоставление отчетов руководству,
- утверждение отчетов;

III. ФАЗА ЗАВЕРШЕНИЯ:

6. Комплексный анализ проделанной работы и ее результатов:

- установление приоритетов влияния отдельных факторов на величину итогового показателя,
- составление выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета (подготовка отчета о выполнении бюджета),
- утверждение изменений к текущему бюджету и бюджету будущего периода;

7. Формирование управленческой отчетности.

Технология бюджетирования представляет собой совокупность последовательных операций по осуществлению бюджетного процесса его участниками для достижения намеченной цели. Под этим подразумевается определение задач, разработка и анализ проектов бюджетов, их утверждение, осуществление корректировок, а также анализ отклонений от утвержденных показателей бюджета.

Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования определяется термином «бюджетирование». При этом **бюджетирование** понимается как система согласованного определения результатов хозяйствования компании в условиях динамично изменяющегося диверсифицированного бизнеса. Таким образом, **процесс бюджетирования** является составной неотъемлемой частью финансового планирования, т.е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов.

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный период времени, который называется **бюджетным периодом**. Предприятие может одновременно составлять несколько бюджетов, различающихся по продолжительности бюджетного периода. Правильный выбор бюджетного периода представляет собой одну из важных предпосылок эффективности системы бюджетного планирования в целом.

Бюджетирование распространяется не только на тот период, к которому относится план. Разработка плана должна начинаться еще до начала бюджетного периода, а процедуры контроля должны завершаться после него. Эти составляющие формируют бюджетный цикл.

Бюджетный процесс характеризуется цикличностью и не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Стадии бюджетного процесса представлены на рисунке 1.6.

Таким образом, **бюджетный цикл** — это период времени от начала 1-й стадии бюджетного процесса (фазы планирования), то есть составления сводного бюджета, до завершения 3-й стадии — план-факт анализа исполнения сводного бюджета и формировании управленческой отчетности (фазы завершения). В идеале на предприятии бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета отчетного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода. Для практического функционирования системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, без которых эта система не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять методологию на практике. Методическая и методологическая база составления, контроля и анализа исполнения сводного бюджета составляет аналитический блок (или компонент) бюджетного процесса.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, основные хозяйственные операции. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии.

Понятие **организационной структуры** включает в себя:

1. количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ бюджета предприятия;
2. совокупность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования, то есть теми центрами ответственности, которым назначается бюджетный план и которые ответственны за его исполнение.

Система управления бюджетированием – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Так как бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным), точно так же регулярно, в соответствующие сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать учетная информация, необходимая для его обеспечения [12].

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в

течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот – совокупность регулярных, закрепленных в соответствующих нормативных актах и инструкциях информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

Таким образом, система бюджетирования является неотъемлемой частью системы планирования и управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Бюджет основывается на результатах планирования и является, таким образом, суммой располагаемых средств для выполнения определенных функций и проведения определенных мероприятий в рамках корпоративного планирования.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п.

К двум основным, "идеологически" отличным типам бюджета следует отнести бюджеты, построенные по принципу:

1. "снизу вверх",
2. "сверху вниз".

Первый вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные "снизу" показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета.

Второй подход требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Бюджетирование "сверху вниз" обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

В целом бюджетирование "сверху вниз" является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты, содержащие в себе черты обоих вариантов.

1. По сферам деятельности предприятия:

1.1. Бюджет по операционной деятельности предприятия – описывает конкретную операцию производственно-хозяйственной деятельности, содержит результаты производственно-хозяйственной деятельности, выраженные в стоимостных показателях, используется для расчета затрат на производимую продукцию или оказываемые услуги. Операционные бюджеты в зависимости от вида деятельности делятся на:

1.1.1. Коммерческие бюджеты отражают сбытовую деятельность, связанную с реализацией продукции и услуг (бюджет продаж, содержащий прогноз продаж в стоимостном выражении, т.е. доходов; бюджет коммерческих расходов, связанных с реализацией товара и его продвижением на рынок)

1.1.2. Производственные бюджеты представляют различные аспекты деятельности по производству продукции, работ, услуг (бюджеты производства, производственных запасов, в том числе материалов и готовой продукции, прямых затрат на материалы и оплату труда; бюджет производственных накладных расходов).

1.1.3. Управленческие бюджеты дают прогноз расходов, связанных с управленческой деятельностью (детализация по статьям расходов: на транспортное обслуживание работников аппарата управления; на содержание зданий, охраны; на командировки и т.д.).

Набор операционных бюджетов каждого вида определяется спецификой деятельности предприятия, технологией производства продукции, работ, услуг, рыночной долей предприятия, накопленным опытом бюджетирования.

1.2. **Бюджет по инвестиционной деятельности** – направлен на соответствующую детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по этой деятельности.

1.3. **Бюджет по финансовой деятельности** – признан соответствующим образом детализировать показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств:

1.3.1. **Основные бюджеты**, на базе которых прогнозируется финансовое положение предприятия и контролируется его изменение, оценивается финансовая состоятельность определенного вида деятельности, рентабельность производства различных видов продукции, потребность в заемных средствах и их стоимость.

1.3.2. **Вспомогательные бюджеты**, к которым относятся бюджет налогов и кредитный план, используются для составления основных бюджетов.

2. По видам затрат:

2.1. **Бюджет текущих затрат** – расходы, представляющие собой издержки производства (обращения) по рассматриваемому виду операционной деятельности.

2.2. **Бюджет капитальных инвестиционных затрат** – представляет собой форму доведения до конкретных исполнителей результатов текущего плана капитальных вложений, разрабатываемого на основе осуществления нового строительства, реконструкции и модернизации основных фондов, приобретения новых видов оборудования и нематериальных активов и т.д.

3. По степени содержания информации:

3.1. **Укрупненный бюджет** – бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются укрупнено (бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п.).

3.2. **Детализированный бюджет** – бюджет, в котором все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим (бюджет оплаты труда персонала).

4. **По методам разработки:**

4.1. **Фиксированный (статичный) бюджет** – не изменяется от изменения объемов деятельности предприятия – например, бюджет расходов по обеспечению охраны предприятия.

4.2. **Гибкий бюджет** – предусматривает установление планируемых текущих или капитальных затрат не в твердо фиксируемых суммах, а в виде норматива расходов, «привязанных» к соответствующим объемным показателям деятельности.

5. **По длительности планируемого периода:**

5.1. **Долгосрочный** (сроком более года, чаще от трёх до пяти лет): бюджет капитальных затрат.

5.2. **Краткосрочный** (не более 1 года):

5.2.1. **Годовой**

5.2.2. **Квартальный**

5.2.3. **Месячный**

Зачастую в Компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы "прокатывается" вперед еще на один период. Причем краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном служит для целей планирования.

6. **В зависимости от субъектов бюджетирования:**

6.1. **Сводный бюджет предприятия.**

6.2. **Сводный бюджет подразделений** (отдельных видов бизнеса).

Сводный бюджет – план деятельности предприятия на установленный период времени (бюджетный период), выраженный в ряде целевых (бюджетных или плановых) показателей, охватывающих все сегменты бизнеса.

Компании и подразделения, составляющие ее организационную структуру. В отечественной и переводной литературе также часто встречаются определения «основной бюджет», «мастер-бюджет».

7. По непрерывности планирования:

7.1. **Самостоятельный бюджет** – изолированный, не зависящий от других бюджетов.

7.2. **Непрерывный (скользящий) бюджет** – по мере окончания месяца или квартала к бюджету добавляется новый.

1.5 ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ КАК ОСНОВА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Планирование, сохраняя в новых условиях экономического развития страны свою огромную роль, претерпело существенные изменения. Планирование производства стало ориентироваться на конъюнктуру рынка и выработать различные модели поведения субъектов рынка, увязывая ограниченные финансовые, материальные и трудовые ресурсы с поставленными целями организации.

Планирование жизненно важно для хозяйствующего субъекта чтобы:

- понимать, где, когда и для кого предприятие собираетесь производить и продавать продукцию;
- знать, какие ресурсы и когда понадобятся предприятию для достижения поставленных целей;
- добиться эффективного использования привлеченных ресурсов;
- предвидеть неблагоприятные ситуации;
- анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению.

В экономической литературе встречаются близкие понятия: «планирование» и «бюджетирование». Несмотря на кажущуюся простоту трактовки, у каждого понятия есть свое специфическое определение несущее определённую нагрузку:

1. **План** – это результат планирования как процедуры отбора долго- и краткосрочных целевых

ориентиров, а также формулирования тактических и стратегических планов по достижению этих ориентиров;

2. **Бюджет** – это количественный план действий и программ (составленный в терминах активов, обязательств, доходов и расходов) позволяющий выразить базовые целевые ориентиры организации в терминах финансовых и операционных целей.

Под **бюджетированием** понимается процесс составления генерального бюджета как совокупности взаимоувязанных функциональных (операционных, финансовых) бюджетов, позволяющих описать и структурировать деятельность фирмы в предстоящем периоде с учётом поставленных финансовых целей.

План, по своему содержанию, является намеченной на конкретный период времени программой действий с указанием целей, содержания, объектов, методов, последовательности и сроков выполнения.

Смета – документированный план денежных средств для финансирования расходов организации [4].

Прогнозирование — процесс предвидения, построенный на вероятностном суждении, позволяющий выявить альтернативные варианты развития предприятия.

Бюджетирование – это процесс подготовки, организации, и контроля бюджетов с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений.

Планирование – это определение целей и задач предприятия на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения, т.е. это проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения.

Планирование специфично в трех отношениях:

1. Планирование – это процесс принятия решений, то есть планирование – это предварительное принятие решений, этот процесс решения происходит до того как нужно действовать.

2. Потребность в планировании возникает тогда, когда достижение желаемого состояния зависит от целого набора взаимозависимых решений, то есть от системы решений. Одни решения в наборе могут быть сложными, другие -

простыми. Но принципиальная сложность планирования происходит от взаимосвязанности решений, а не от решений самих по себе.

Наборы решений, приводящие к необходимости планировать, характеризуются следующими важными чертами:

1. они слишком велики, чтобы ими заниматься всеми сразу, поэтому планирование должно подразделяться на стадии или фазы;

2. совокупность необходимых решений нельзя разделить на ряд независимых наборов решений. Следовательно, задача планирования не может быть разделена на независимые подзадачи. Все подзадачи должны быть взаимосвязаны. Это значит, что решения, приходящие на ранних этапах процесса планирования, должны учитываться при выборе решений на более поздних этапах и ранние решения должны приниматься с учетом их возможного влияния на последующие решения.

Эти два системных свойства показывают, что планирование является не единовременным актом, а процессом, не имеющим явно выраженного начала и конца.

3. Процесс планирования направлен на достижение такого состояния или состояний в будущем, которые желательны, но от которых нельзя ожидать, что они возникнут сами по себе. Поэтому планирование связано с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий, а с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Планирование должно быть непрерывным процессом, следовательно, никакой план не является окончательным, он всегда является объектом для пересмотра. Таким образом, **план** – это не конечный продукт процесса планирования, а предварительный отчет.

Совокупность решений, составляющих план нельзя разбить на независимые наборы, все элементы плана и все фазы процесса планирования должны быть взаимосвязаны, но, тем не менее, можно выделить следующие **элементы планирования**:

1. Определение целей и задач.

2. Выбор программ, процедур и способов действий, служащих достижению целей и выполнению задач.

3. Определение видов требуемых ресурсов и их количества, а также того, как их произвести или приобрести и как их распределить.

4. Построение процедур принятия решений и способа их организации для выполнения плана.

5. Разработка методики предсказаний и обнаружений ошибок плана и его срывов, а также их предотвращений и исправлений на непрерывной основе.

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

1. формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;

2. обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;

3. планирование основных средств, достижение поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;

4. определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;

5. проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Важнейшими целями, которые преследуются в планировании на предприятии, как правило, являются: объем продаж товарной массы, прибыль и доля на рынке.

Планирование служит началом всякой целенаправленной экономической деятельности, это первый и наиболее важный этап процесса управления. На основании составленных планов будет осуществляться в дальнейшем вся деятельность предприятия. В современных рыночных условиях планирование является важной предпосылкой свободного производства,

распределения и потребления ресурсов и товаров. Процесс планирования обеспечивает необходимое равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и объемом предложения предприятиями [11].

По содержанию и форме проявления различают следующие **виды планирования**:

1. **С точки зрения обязательности плановых заданий** выделяют:

директивное планирование — процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Директивные планы имеют адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией;

индикативное планирование — распространенная в мире форма государственного планирования макроэкономического развития. Индикативный план носит рекомендательный, направляющий характер, и в его составе могут быть обязательные задания, но их число ограничено. Индикативное планирование применяется и на микроуровне, причем в большинстве случаев при составлении перспективных планов.

2. **В зависимости от срока, на который составляется план**, принято различать:

перспективное планирование — план составляется на срок более пяти лет, предусматривает разработку общих принципов ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития);

среднесрочное планирование — план составляется на срок от одного года до пяти лет. В планах формулируются основные задачи на установленный период, например производственная стратегия предприятия в целом и каждого подразделения, стратегия сбыта, финансовая стратегия, кадровая политика, определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения с учетом внутрифирменной специализации и кооперирования производства;

текущее планирование — план составляется на период до одного года с разбивкой на полугодия, кварталы,

месяцы, недели, который представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

3. По содержанию плановых решений выделяют: **стратегическое планирование**, которое ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Посредством стратегического планирования решаются такие вопросы, как расширение деятельности в области бизнеса, стимулирование процесса удовлетворения нужд потребителей. **Основная цель стратегического планирования** — создание потенциала для успешного развития предприятия в условиях изменения внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы. Внутренняя среда состоит из таких элементов, как производство, маркетинг, финансы, управление персоналом, организационная структура. Внешняя среда является источником ресурсов, предоставляет рынок сбыта, является местом обитания конкурентов, возникновения угроз (политическое окружение, экономическое окружение, социальная среда, технологическое окружение);

тактическое планирование, которое представляет собой процесс создания предпосылок для реализации новых возможностей предприятия. Решения, принимаемые при тактическом планировании, менее субъективны, чем при стратегическом, так как базируются на более объективной и полной информации. Реализация тактического плана связана с меньшим риском, поскольку его решения более детальны, касаются внутренних проблем предприятия. **Тактический план** представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия, направленную на исполнение стратегического плана при рациональном использовании всех ресурсов. Тактическое планирование позволяет задействовать резервы предприятия, результатом чего становится, в частности, увеличение объемов производства, снижение затрат, повышение качества продукции, рост производительности

труда. Такое планирование охватывает, как правило, краткосрочные и среднесрочные периоды;

оперативное планирование, которое является завершающим этапом планирования деятельности предприятия. В процессе такого планирования конкретизируются показатели тактического плана с целью организации повседневной деятельности структурных подразделений и предприятия в целом.

4. По сферам планирования выделяют следующие его виды:

планирование сбыта — выбор канала сбыта и методов стимулирования продаж, определение себестоимости и цен на реализуемую продукцию и др.;

планирование производства — определение объема производства продукции в плановом периоде, соответствующей по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж (составление производственной программы);

планирование трудовых ресурсов – определение потребности предприятия в персонале и направлений его эффективного использования в планируемом периоде, т.е. оптимальных затрат на содержание персонала как важнейшего фактора производства, от которого зависит эффективность использования ресурсов в процессе производства;

планирование материальных ресурсов – определение оптимальной потребности предприятия в конкретных материально-технических ресурсах. Исходными данными для разработки плана материально-технического снабжения являются плановые объемы производства, объемы работ по техническому развитию предприятия, капитальному строительству;

планирование финансов — установление показателей финансовой деятельности предприятия (важнейшая из них — общая прибыль, или совокупный доход). Финансы предприятия представляют собой систему денежных отношений, выражающих формирование и использование производственных фондов и ресурсов в процессе деятельности предприятия.

В зарубежной практике выделяются **основные типы планирования** (классификация Р.Л. Акоффа):

1. **реактивное планирование** (ориентация на прошлое), которое базируется на анализе предшествующего опыта развития производства и чаще всего опирается на сложившиеся традиции;

2. **инактивное планирование** (ориентация на настоящее), которое основано на существующем положении предприятия и не предусматривает ни возвращения к прежнему состоянию, ни продвижения вперед. Основными целями предприятия при таком планировании являются выживание и стабильность производства;

3. **преактивное планирование** (ориентация на будущее), которое направлено на осуществление непрерывных изменений в разных сферах деятельности предприятия. Планирование заключается в прогнозировании будущих изменений внешней среды и внутренней деятельности субъектов планирования. Основная трудность такого планирования заключается в том, что чем дальше во времени планируется деятельность предприятия, тем больше вероятность ошибки;

4. **интерактивное планирование** (взаимодействие мерных трех видов планирования), которое заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения.

В процессе планирования рассматриваются и оцениваются альтернативные варианты будущего развития, из которых выбирается наилучший. Поскольку принятие любых решений всегда связано с использованием имеющихся ресурсов, можно сказать, что **цель планирования** — рациональное использование ресурсов. Следовательно, **ресурсы** предприятия в процессе планирования являются его **объектом**, а **проекты планов**, составленные руководителями структурных подразделений и одобренные высшим руководством, — его **предметом**.

Выбор той или иной формы планирования зависит от многих факторов. Главный фактор — специфика предприятия. Содержание плана зависит от общих условий

производства, научно-технического и технологического развития предприятия и методов управления им. К факторам, обусловленным спецификой предприятия, относятся, например, концентрация капитала, уровень автоматизации управления фирмой и географическое положение.

На форму планирования оказывают влияние **факторы внешней среды**, которые делятся на две группы:

1. прямого;
2. косвенного воздействия.

1. **Факторы прямого воздействия** оказывают непосредственное влияние на принимаемые плановые решения, к таким факторам относятся поставщики и потребители, конкуренты, центральные и местные органы государственной власти и др.

2. **Факторы косвенного воздействия** – состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс и пр. Они не оказывают однозначного влияния на плановое решение, но могут сказаться на реализации этого решения.

Для уменьшения возможности отрицательных результатов планирования и эффективной работы предприятия в процессе планирования необходимо соблюдать определенные **принципы планирования**:

1. **Принцип обоснованности целей и задач предприятия.** При этом выделяют **цели**:

- хозяйственно-экономические, обеспечивающие эффективность производства;
- производственно-технологические, определяющие функциональное назначение предприятия;
- научно-технические, обеспечивающие научно-технический прогресс;
- социальные, обеспечивающие удовлетворение социально-бытовых и культурных потребностей работников предприятия;
- экологические, обеспечивающие изготовление экологически чистой продукции без негативного воздействия на окружающую среду.

2. **Принцип системности.** Он означает, что планирование представляет целую систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия;

3. **Принцип научности.** Требуется учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов;

4. **Принцип непрерывности.** Означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования;

5. **Принцип сбалансированности плана.** Указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием;

6. **Принцип директивности.** В соответствии с ним план приобретает силу закона для всех подразделений предприятия после утверждения его руководителем предприятия.

В условиях развитого рынка планирование призвано обеспечить производство конкурентоспособной продукции посредством целенаправленного поиска, оценки и отбора альтернатив при условии оптимального использования всех ресурсов на основе прогнозирования состояния внешней среды. Таким образом, речь идет о гибком управлении предприятием и оптимальном его развитии.

Управление невозможно без долгосрочного, стратегического и текущего планирования деятельности предприятия и контроля реализации планов, а процесс планирования и контроля результата деятельности требует формирования бюджета как основного инструмента гибкого управления, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией руководство предприятия. Разработка производственных и финансовых бюджетов — важнейшая составляющая плано-аналитической работы предприятий всех отраслей производства. Благодаря бюджетированию можно избежать нерационального использования средств предприятия, чему способствует своевременное планирование хозяйственных операций,

товарно-материальных и финансовых потоков и контроль за их реальным прохождением.

Помимо желаемых показателей выпуска, доходов и затрат, планы предприятия должны включать список лиц, ответственных за достижение того или иного результата. Кто-то должен отвечать за каждую единицу выпущенной продукции и использованных ресурсов. Вместе с тем каждый управляющий – от высших менеджеров производственных объединений до мастеров смены или участка – должен знать, за какой участок работы и за какую часть общего плана он отвечает.

Важную роль в повышении эффективности деятельности предприятий играют процедуры контроля.

Управление бюджетированием начинается с назначения директора по бюджету, который несет всю ответственность за исполнение бюджета, подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов.

1.6. УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТНЫМ ПРОЦЕССОМ

Высший уровень – комитет по бюджету, который формируется из руководителей верхнего звена управления организацией, а также может включать внешних консультантов. Комитет является постоянно действующим органом, занимается объективной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает возникшие разногласия и оперативно вносит корректировки в деятельность организации.

Второй уровень – отделы, отвечающие за подготовку частных бюджетов (производственный, снабжения, маркетинга, планово-экономический, финансовый и т.д.).

Третий уровень – отделы, участвующие в подготовке бюджета (бухгалтерия, отдел главного механика, отдел главного энергетика, технический отдел, производственные цеха) [4].

Для осуществления контроля исполнения бюджета целесообразно использовать двухуровневую систему контроля:

1) первый, верхний - контроль исполнения бюджетов всех структурных подразделений осуществляет финансовая служба и бухгалтерия;

2) второй, нижний - контроль за исполнением бюджетов подразделений.

Контроль исполнения бюджета базируется на четырех основных принципах:

Принцип темпа определяет, что контроль исполнения бюджета осуществляется множественно и параллельно во времени на базе соответствующего отчетным интервалам информационного обеспечения.

Принцип объективности предъявляет требования системности и целостности к информационному обеспечению, на базе которого осуществляется контроль исполнения бюджета. Целостной системой учета хозяйственных операций на предприятии является бухгалтерский учет.

Принцип сравнимости обуславливает необходимость однозначной идентификации хозяйственных операций и их параметров, что естественно включает требование наличия единого бюджетного классификатора, таблиц соответствия регистров бухгалтерского и бюджетного учета, а также систему согласования информации в параллельных контурах учета.

Принцип ответственности – принцип персональной ответственности руководителей структурных подразделений при формировании, утверждении и последующего исполнения бюджета в рамках компетенций определенных регламентом.

В регламенте бюджетирования и соответствующих должностных инструкциях определяются задачи по контролю и анализу бюджета, назначаются ответственные исполнители, устанавливаются бюджетные поручения и сроки выполнения. Отсутствие единого описания процедур влечет несогласованность действий отдельных работников и целых подразделений.

Оценка выполнения планов выполняется постфактум, т.е. по окончании сроков выполнения некоторых предусмотренных планом операций. Особенно важную

роль в обеспечении бесперебойной деятельности предприятия играет контроль за выполнением бюджетов. Периодичность контрольных процедур определяется с самого начала, вместе с утверждением бюджета. Если бюджеты составляются в помесечной разбивке, контроль осуществляется по истечении месяца. Управляющие регулярно отслеживают уровень выпуска и структуру денежных потоков предприятия, поскольку от этого зависит финансовая устойчивость бизнеса в текущем периоде и перспективы будущих успехов. Выполнение бюджетов становится критерием оценки работы самих управляющих, т.е. оценки того, как они организовали деятельность вверенного им подразделения. Выполнение плановых заданий линейными подразделениями ведется в основном в натуральных показателях, при этом определяется процент выполнения плана как отношение фактически достигнутых результатов к плановым значениям соответствующих показателей.

Ключевым элементом системы контроля является «отклонение». При этом предполагается использование метода исключения, в соответствии с которым менеджер сосредотачивает внимание только на значимых отклонениях и не обращает внимания на показатели, которые выполняются удовлетворительно. Общая схема бюджетного контроля по отклонениям представлена на рис. 1.7.

Четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

1. простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
2. анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
3. анализ отклонений в условиях неопределенности;
4. стратегический подход к анализу отклонений.

1. Простой анализ отклонений производится в соответствии со схемой (рис. 1.8.). Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета сопоставлением плановых бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение

носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

В этой связи важным является вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока (или сумму чистой прибыли). Имея соответствующую компьютерную программу, финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.

2. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на прибыль или денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового показателя. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом:

Шаг 1. Установление факторов, которые влияют на величину итогового показателя.

Шаг 2. Определение суммарного отклонения итогового показателя от бюджетного значения.

Шаг 3. Определение отклонения итогового показателя в результате отклонения каждого отдельного фактора.

Шаг 4. Установление приоритетов влияния отдельных факторов на величину итогового показателя.

Шаг 5. Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

3. Анализ отклонений в условиях неопределенности предусматривает несколько другую

схему принятия решений в отношении существенности отклонений. Согласно ей, все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т. д.) признаются неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности.

Неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего годового денежного потока или/и прибыли, если последняя также является предметом анализа. Оценить неопределенность денежного потока можно с помощью статистического моделирования.

4. Стратегический подход к анализу отклонений базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии предприятия и поставленных целей. В соответствии с данным подходом, финансовый менеджер при проведении контроля выполнения бюджета должен анализировать степень соответствия фактической деятельности поставленным долгосрочным целям. В случае значительных отклонений фактических данных от запланированных в бюджете (и если установлено, что отклонение произошло вследствие планирования) корректируется не только бюджет, но и стратегия компании, а также долгосрочные целевые показатели.

Данный подход не предлагает какую-либо новую вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета. Другими словами, проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

1. ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений);
2. стратегическое позиционирование, поддержание конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

С этой точки зрения можно заключить, что система контроля выполнения бюджета является критическим по важности элементом для предприятия, которое ориентируется на стратегию использования достижений (частично, поддержание достигнутого уровня) при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ в направлении лидерства по издержкам. В такой ситуации предприятие вынуждено «считать каждый рубль» своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение терминам «бюджет», «бюджетирование».
2. Что является объектом и субъектом бюджетирования?
3. Какими принципами руководствуются при разработке бюджетов предприятия?
4. Назовите основные функции и цели системы бюджетирования.
5. Перечислите виды бюджетов и поясните их суть.
6. Чем характеризуется ЦФО? Перечислите их основные типы.
7. Перечислите принципы системы бюджетирования.
8. Дайте определение терминам «бюджетный период», «бюджетный цикл», «инфраструктура бюджетирования».
9. Поясните сущность планирования как основы бюджетирования. Что включает контроль в себя в системе бюджетирования?
10. Перечислите и поясните подходы к реализации системы контроля бюджета предприятия.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ

2.1. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Системообразующей компанией, функционирующей на рынке перевозок, является ОАО «РЖД», в полном объеме

осуществляющая руководство территориальными филиалами-железными дорогами и дирекциями. Каждой отрасли железнодорожного хозяйства (локомотивное хозяйство, вагонное, хозяйство пути и др.) руководит в порядке соподчиненности низших звеньев высшим соответствующий департамент ОАО «РЖД» или центральная дирекция.

Управление строится на сочетании территориального и отраслевого (производственно-технического) принципов. По территориальному принципу железнодорожная сеть делится на дороги, отделения, а по отраслевому – на департаменты, центральные дирекции, службы дорог, региональные дирекции, отделы отделений дорог и отраслевые структурные подразделения; по функциональному принципу – на департаменты ОАО «РЖД» и службы на дорогах, занимающиеся прогнозированием, планированием, финансированием, учетом.

К структурным подразделениям железных дорог и дирекций относятся:

- станции (сортировочная, грузовая);
- депо (вагонное эксплуатационное, вагонное ремонтное, локомотивной тяги, по ремонту локомотивов);
- дистанции (пути; сигнализации, централизации и блокировки; информатизации и связи, электроснабжения и др.).

Все структурные подразделения являются производственными, так как железнодорожный транспорт относится к отраслям материального производства, а труд транспортных рабочих – к производительному труду.

Организация, планирование и управление производственными процессами на железнодорожном транспорте регламентируются Уставом железных дорог, Правилами технической эксплуатации железных дорог, Нормативами технологических процессов, правилами и нормативами по всем видам ремонта и технического обслуживания подвижного состава и других средств транспорта.

Действующая система управления железнодорожным транспортом, позволяет объединить все структурные подразделения для решения общих стратегических задач, при этом она постоянно совершенствуется в направлении создания крупнейшего диверсифицированного транспортного холдинга.

Все структурные подразделения, выполняя конкретные производственные операции по организации перевозочного процесса, образуют единую производственно-экономическую систему, основная задача которой – обеспечить выполнение плана перевозок грузов и пассажиров и реализацию других видов деятельности.

Относительная экономическая обособленность структурных подразделений в рамках корпоративной системы управления обуславливает и обособление их затрат на выполняемые работы.

Каждое структурное подразделение планирует величину затрат, которая определяется планом перевозок и эксплуатационными и техническими условиями работы на конкретных участках железнодорожной сети. Внутрифирменный механизм финансово-экономических взаимоотношений в ОАО «РЖД» определяет общие вопросы организации финансово-экономической деятельности и управления финансами.

Финансы – экономическая категория, характеризующая как процесс образования, распределения и расходования денежных средств в компании в ходе формирования ее доходов, расходов, накоплений, так и возникающие при этом финансовые отношения.

Финансовые ресурсы – финансовые средства, формируемые в результате производственно-экономической и финансовой деятельности компании.

В состав основных источников поступления финансовых ресурсов ОАО «РЖД» входят:

по текущей (операционной) деятельности:

1) доходы от основных видов деятельности:

- грузовых перевозок;
- пассажирских перевозок в дальнем следовании;
- пассажирских перевозок в пригородном сообщении;

2) доходы от прочих видов деятельности:

- ремонта подвижного состава компаний-собственников;
- сдачи подвижного состава в аренду;
- производства промышленной продукции;
- строительства;
- других видов выполняемых работ и оказываемых услуг.

доходы по финансовой деятельности включают:

- привлеченные средства от размещения облигаций и других ценных бумаг краткосрочного характера ОАО «РЖД»;
- доходы от продажи ранее приобретенных на срок до 12 месяцев акций, облигаций и других ценных бумаг сторонних организаций;
- проценты и дивиденды по ранее приобретенным на срок до 12 месяцев акциям, облигациям и другим ценным бумагам сторонних организаций.

доходы по инвестиционной деятельности включают:

- собственные средства – чистая (нераспределенная) прибыль;
- привлеченные средства от размещения облигаций и других ценных бумаг долгосрочного характера (на срок более 12 мес.) ОАО «РЖД»;
- долгосрочные средства (кредиты и займы);
- доходы от продажи ранее приобретенных на срок более 12 месяцев акций, облигаций и других ценных бумаг сторонних организаций;
- доходы от продажи земельных участков, заданий или иной недвижимости, оборудования, нематериальных активов и других внеоборотных активов;
- проценты и дивиденды по ранее приобретенным на срок более 12 месяцев акциям, облигациям и другими ценным бумагам сторонних организаций;
- средства из федерального бюджета на финансирование инвестиционных федеральных Программ;
- субсидии и субвенции из федерального, регионального и местных бюджетов на срок более 12 мес.

(компенсации расходов по пассажирским перевозкам, экономические программы развития регионов и др.).

Направления расходования финансовых ресурсов

Основными направлениями использования финансовых ресурсов ОАО «РЖД» являются:

по текущей (операционной) деятельности:

- расходы по основным и прочим видам деятельности, относящиеся на издержки производства;
- выплаты социального характера, не относимые на производство и реализацию продукции (перевозок, товаров, услуг), и включаемые в состав внереализационных расходов ОАО «РЖД»;
- расходы по уплате налогов и сборов, штрафов и пени в бюджеты (федеральный, региональные, местные);
- расходы на обслуживание кредиторской задолженности, кредитов и займов (уплату процентов и погашение основного долга);
- уплата штрафных санкций по хозяйственным договорам (соглашениям);
- выплаты дивидендов по акциям ОАО «РЖД»;
- прочие направления расходования средств, не противоречащие законодательству и уставу ОАО «РЖД»;

по финансовой деятельности:

- обслуживание облигаций и других ценных бумаг краткосрочного характера ОАО «РЖД», в т.ч. уплата процентов;
- приобретение на срок до 12 месяцев акций, облигаций и других ценных бумаг сторонних организаций;

по инвестиционной деятельности:

- капитальные вложения;
- расходы на обслуживание облигаций и других ценных бумаг ОАО «РЖД» долгосрочного характера;
- расходы на обслуживание кредиторской задолженности, кредитов и займов (уплату процентов и погашение основного долга);
- приобретение на срок более 12 месяцев акций, облигаций и других ценных бумаг сторонних организаций;

- приобретение земельных участков, зданий и иной недвижимости, оборудования, нематериальных активов и других внеоборотных активов.

2.2 ТЕКУЩЕЕ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Для обеспечения долгосрочного развития компании необходима взаимосвязь ее стратегических целей с долгосрочным и краткосрочным планированием.

Стратегической программой ОАО «РЖД» обозначены следующие стратегические цели:

- увеличение масштаба транспортного бизнеса и усиление конкурентных позиций на внутреннем и Евроазиатском транспортных рынках;
- повышение производственно-экономической эффективности деятельности;
- обеспечение качества процессов и безопасности перевозок;
- достижение финансовой устойчивости и эффективности.

Как правило, долгосрочное планирование характеризуется периодом планирования более одного года (3-5 лет), меньшей степенью детализации показателей плана, а также решением задач инвестиционного характера для достижения поставленных целей.

Для детализации и уточнения долгосрочных планов используется система краткосрочного планирования (текущего бюджетирования). Краткосрочное планирование позволяет обеспечивать достаточную степень подробности показателей, при этом период планирования составляет один год с интервалами планирования: квартал, месяц.

Часто долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и «прокатывается» вперед еще на один период. При этом краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, чем долгосрочный.

Таким образом реализация краткосрочных планов должна приводить к достижению стратегических целей, а долгосрочное планирование является связующим звеном между стратегическими целями компании и ее текущей деятельностью.

2.3. ОСОБЕННОСТИ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В РАМКАХ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОАО «РЖД»

Любой хозяйствующий субъект независимо от своих масштабов, сферы деятельности и форм собственности должен заниматься планированием.

Планирование – это деятельность государства, органов управления, хозяйствующих субъектов по разработке перспектив социально-экономического развития страны, регионов, отраслей народного хозяйства и предприятий всех форм собственности.

Планирование в системе экономического управления на железнодорожном транспорте – процесс принятия решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие в будущем всех структурных подразделений железнодорожного транспорта и всей компании ОАО «РЖД», уменьшить неопределенность внешней среды.

Планирование должно обеспечить:

- высокий конечный результат;
- наиболее полное использование потенциальных возможностей каждого структурного подразделения железнодорожного транспорта.

Планирование представляет собой моделирование будущего, к которому должна стремиться компания.

Планирование имеет несколько значений: замысел, проект, порядок работы, выполнение программы, система знаний. Во всех случаях – это документ, который отражает принятие хозяйственных и других решений, определяет финансовую потребность в ресурсах, сроки выполнения заданий, исполнителей и ответственность за невыполнение.

Планирование представляет собой общую функцию менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации,

оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

Существуют следующие формы планирования: стратегическое, индикативное и директивное планирование.

Стратегические планы как конкретные, обязательные к выполнению документы разрабатываются на основе стратегий развития компании.

Стратегическое планирование – это процесс определения целей и значений экономических показателей по основным, наиболее важным направлениям социально-экономического развития страны, отраслей, предприятий, как правило на средний срок и длительную перспективу, и формирование механизма их реализации с учетом влияния факторов внешней среды. При стратегическом планировании на макро-уровне решаются те задачи, которые определяют характер экономических требований, устойчивость экономики, уровень жизни населения, обороноспособность страны. При этом конечный результат не является строго фиксированным.

Стратегическое планирование представляет собой выработку руководством компании общей концепции того, как достигаются цели, решаются стоящие проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Стратегический план разрабатывается как правило на 5 и более лет и конкретизируется в различного рода проектах, программах, планах практических действий и реализуется в процессе их выполнения.

Неразрывно со стратегическим планированием связано *тактическое планирование*, которое означает уточнение, коррекцию, дополнение, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие. Подготовка плана включает в себя сбор, систематизацию и уточнение различной информации о деятельности ОАО «РЖД», анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, постановку задач отдельным

структурным подразделением и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий. Принятый план обязательно документально оформляется и утверждается президентом ОАО «РЖД».

Кроме тактического планирования следует различать текущее, или оперативное планирование, к нему относится планирование работы компании, филиала, структурного подразделения на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год, что зависит от стратегических и тактических целей компании.

Индикативное планирование – является основным рабочим инструментом реализации целей, поставленных в стратегическом плане развития с учетом конкретно складывающейся ситуации. В качестве показателей социально-экономического развития используются показатели, характеризующие динамику, структуру и эффективность экономики, состояние финансово-кредитной системы и денежного обращения, состояние рынков товаров и ценных бумаг, валютного рынка, движения цен, занятость и уровень жизни населения. Взаимосвязанная и сбалансированная система показателей дополняется мерами государственного воздействия, в числе которых используются: бюджетные средства, амортизационные отчисления, налоги, проценты за кредит, таможенные пошлины, государственный заказ.

Директивное – это обязательное, жесткое планирование, подлежащее исполнению, предполагающее, прежде всего, применение номенклатурно-административных рычагов для обязательного претворения в жизнь поставленных целей и задач. Из директивности планирования вытекают требования строгого соблюдения плановой дисциплины, ответственности предприятий, всех хозяйственных органов и должностных лиц за невыполнение заданий. Это планирование обеспечивает контроль над производством и распределением ресурсов из единого центра.

Для разработки планов используются следующие методы:

- балансовый;
- нормативный;
- программно-целевой;
- метод моделирования.

Балансовый метод является одним из основных методов планирования и имеет универсальное значение, как способ, увязывающий потребности с ресурсами. С помощью балансового метода вскрываются диспропорции, регулируются пропорции в экономике страны, обосновывается необходимость соотношения между разделами и показателями плана, выявляются резервы, устанавливается макроэкономическое равновесие. Балансы разрабатываются при планировании как на макроуровне, так и на уровне отдельного предприятия. Эти балансы подразделяются на материальные, трудовые. Материальные балансы – выражают натурально-вещественные пропорции; трудовые – источники поступления трудовых ресурсов и их использование; финансовые – используются при разработке финансовых планов, бюджетов, доходов и расходов.

Нормативный метод – применяется для расчета прогнозных и плановых показателей. Нормы и нормативы разрабатываются заранее на законодательной или ведомственной основе. В процессе прогнозирования используются более обобщенные, а в планировании более конкретные нормы. Доведение нормативов до нормы осуществляется с помощью коэффициентов, учитывающих конкретные условия работы.

Программно-целевой метод используется для разработки программы развития на уровне отраслей экономики в целом.

Метод моделирования социально-экономических процессов, используемый в прогнозировании и планировании, базируется на разработке экономико-математических моделей и решении задач с помощью электронно-вычислительной техники. Модели применяются чаще при краткосрочном планировании, когда вероятность структурных изменений небольшая.

К основным принципам планирования можно отнести следующее:

- оптимальность плановых решений в соответствии с выбранными критериями;
- сбалансированность и пропорциональность показателей в отраслевом, территориальном, ресурсном, межотраслевом и др. масштабе;
- выделение приоритетов и ведущих звеньев;
- непрерывность, то есть сочетание текущих и перспективных планов, корректировок показателей при изменении условий и обосновании резервного (аварийного) варианта плана, предназначенного для выполнения при самых неблагоприятных обстоятельствах.

Планирование может быть реализовано по следующим этапам:

– постановка задачи, что предполагает установление сроков выполнения плана и определение необходимых ресурсов. В постановке задачи отражается производственная программа, которая устанавливает плановое задание, сформированное на основе централизованно установленных показателей и хозяйственных договоров.

– конкретизация плана предполагает выработку конкретных установок и распространение принятых решений на низшие звенья. Это означает определение конкретных программ работ по каждому участку, цеху; увязка программы работ с затратами, в том числе с фондом оплаты труда, материальными затратами и др.; увязка всех затрат с финансовыми результатами;

– корректировка плана предполагает конкретизацию сроков исполнения плана.

Управление текущей деятельностью железнодорожного транспорта должно быть подчинено выполнению стратегических задач. Для этого сформирована единая система планирования, включающая:

- стратегические планы, разрабатываемые на 7-10 (и более лет);
- среднесрочные планы, разрабатываемые на 3 года;

– текущие планы и бюджеты: на год и квартал с помесечной разбивкой.

Стратегическая программа развития ОАО «РЖД» устанавливает контрольные параметры целевого состояния. Среднесрочные планы разрабатываются для детализации стратегических. Причем по основным параметрам среднесрочные планы должны соответствовать траектории движения к достижению долгосрочных контрольных показателей. Это определяет необходимость ежегодного формирования трехлетних планов, при этом каждый очередной плановый период будет включать 2-ой и 3-ий годы предшествующего периода, т.е. будет осуществляться динамичное скользящее среднесрочное планирование. Трехлетнее скользящее планирование дает возможность внесения уточняющих корректировок для учета объективных изменений факторов внешней и внутренней среды Компании.

Прежде чем приступить к разработке среднесрочных планов необходимо:

- проведение стратегического мониторинга внешней и внутренней среды и оценки влияния основных макроэкономических показателей на функционирование ОАО «РЖД»;
- прогнозирование, сценарное моделирование и планирование основных показателей развития ОАО «РЖД» на среднесрочную и долгосрочную перспективу с учетом необходимости достижения стратегических целей;
- прогнозирование возможных неблагоприятных факторов, препятствующих развитию ОАО «РЖД», выявление основных рисков и подготовка предложений по снижению их влияния на финансово-экономические результаты деятельности ОАО «РЖД»;
- формирование предложений по настройке соответствующих элементов стратегического управления ОАО «РЖД».

Среднесрочное планирование обеспечивает реализацию следующих целей:

- приоритетное отражение коммерческих интересов ОАО «РЖД» с учетом ресурсных ограничений,

накладываемых государственным тарифным и инвестиционным регулированием;

- обоснованное прогнозирование и планирование основных показателей развития ОАО «РЖД» на среднесрочную и долгосрочную перспективу;

- обеспечение выхода на установленные контрольные параметры целевого состояния ОАО «РЖД», определенные Стратегической программой развития ОАО «РЖД»;

- обеспечение принятых необходимых мер по настройке соответствующих элементов стратегического управления ОАО «РЖД» при отклонении фактических условий работы Компании от прогнозируемых;

- возможность нейтрализации неблагоприятных факторов, препятствующих развитию ОАО «РЖД», и влияния основных рисков на финансово-экономическую деятельность ОАО «РЖД».

Текущие планы на соответствующий год должны соответствовать плановым показателям первого года среднесрочного периода, а квартальные – обеспечивать последовательную реализацию годового плана, таким образом текущие планы «настраиваются» на контрольные параметры Стратегической программы и должны быть подчинены приоритетам стратегического развития Компании.

2.4. СТРУКТУРА СВОДНОГО БЮДЖЕТА КОМПАНИИ

Неотъемлемой частью системы бюджетного управления являются сводные бюджеты.

В компании ОАО «РЖД» в соответствии со спецификой видов деятельности железнодорожного транспорта разрабатывают операционные и финансовые бюджеты.

К операционным бюджетам относят: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет запасов и закупок, бюджет затрат.

Финансовые бюджеты включают: бюджет доходов и расходов, бюджет кредитов и займов, бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

Каждый из разрабатываемых бюджетов имеет свой формат, в котором отражаются наиболее значимые для видов деятельности объемные, качественные и финансово-экономические характеристики деятельности.

Разработка и доведение плановых бюджетных заданий (показателей) до соответствующих структурных подразделений в целях дальнейшего формирования бюджетов является первым шагом в реализации бюджетного процесса для планируемого периода.

Плановые задания для ОАО «РЖД» формируются в соответствии со значениями параметров Программы стратегического развития ОАО «РЖД» в планируемом периоде. Они определяют в количественном выражении основные цели финансовой, экономической и производственной деятельности, которые необходимо достичь в текущем году при выполнении программ стратегического развития.

Плановые задания состоят из множества показателей и заданных для них в текущем периоде целевых задач. Показатели делятся на следующие группы:

- прямые показатели. Эти показатели, непосредственно содержащиеся в бюджетных формах в виде бюджетных статей. При составлении бюджетов структурные единицы (департаменты, филиалы) стремятся сформировать бюджеты таким образом, чтобы целевые значения прямых показателей для соответствующей формы были соблюдены.

- расчетные показатели, выводимые расчетным путем из прямых бюджетных статей.

Система бюджетного управления ОАО «РЖД» на уровне аппарата управления филиалов, на уровне ОАО «РЖД» включает в себя следующий пакет сводных бюджетов:

Сводный бюджет продаж составляется для планирования и контроля объема продаж (реализации). Представляет плановые и фактические, натуральные и стоимостные объемы продаж по основным видам деятельности и прочей деятельности, в разрезе хозяйств, продуктов, работ и услуг. Бюджет продаж – утвержденный в

натуральном и стоимостном выражении план продаж, который ожидается в течение бюджетного периода. Этот бюджет классифицированный по центрам ответственности, видам деятельности и хозяйствам. Бюджет продаж объединяет информацию об объемах реализации, ценах и выручке от реализации. Здесь указывается выручка, начисленная по перевозкам грузовым, пассажирским в дальнем сообщении и в пригородном сообщении, а также выручка по прочим видам деятельности.

Сводный бюджет производства – утвержденный план объемных, качественных и стоимостных показателей, характеризующих производство в разрезе видов деятельности и хозяйств. Это программа, определяющая запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде. По показателям, связанным с перевозками на уровне сети связь между бюджетом производства и продаж можно определить только на уровне сети дорог. Бюджет производства необходим для расчета объемов производства, которые необходимо выполнить для реализации объемов продаж, он предназначен для планирования и контроля качественных показателей, для расчета объемов работ в натуральном и стоимостном выражении.

Бюджет разбит по видам деятельности (текущая и инвестиционная), внутри которых выделены подразделы объемных и качественных показателей и соответствующие измерители.

Показатели Сводного бюджета производства объединены в следующие группы:

- объемные и качественные показатели перевозок (эксплуатационный грузооборот, участковая скорость движения, среднесуточная производительного грузового локомотива, среднесуточный пробег грузового локомотива, средний вес грузового поезда, среднесуточная производительность грузового вагона, оборот грузового вагона, пассажирооборот в дальнем следовании и в пригородном сообщении, тонно-километры брутто и др.);
- показатели текущей эксплуатации основных средств на перевозках (эксплуатируемый парк электровозов и

тепловозов, рабочий парк грузовых и пассажирских вагонов, деповской ремонт, приведенная и развернутая длина пути и др.);

- капитальный ремонт подвижного состава и контейнеров ОАО «РЖД» в натуральном выражении;
- капитальный ремонт основных средств в стоимостном выражении;
- работы, выполняемые в рамках инвестиционной деятельности;
- объемы производства по инвестиционной деятельности в стоимостном выражении;
- работы, выполняемые по текущей деятельности за исключением капитального ремонта;
- трудовые ресурсы.

Сводный бюджет запасов и закупок – план затрат на покупку производственных ресурсов с учетом установленных нормативов затрат и запасов товарно-материальных ценностей, а также прогнозируемое их наличие на складах компании. Объем планируемых закупок зависит от ожидаемого потребления материальных ресурсов и объема запасов. Предназначен для планирования и контроля объемов запасов и закупок во взаимосвязи со списанием материалов в производство; кроме того, в бюджете контролируются иные поступления и выбытия товарно-материальных ценностей, готовой продукции, товаров, как от внешних контрагентов, так и по внутривозвратному обороту.

Сводный бюджет затрат – этот бюджет заполняется по элементам затрат в разрезе хозяйств и видов деятельности. Разрабатывается по статьям и элементам затрат, а также с использованием измерителей в соответствии с «Номенклатурой доходов и расходов по видам деятельности ОАО «РЖД»». Бюджет затрат должен быть увязан с бюджетом производства в части оплаты труда и с бюджетом запасов и закупок в части расходов по элементам «Материалы». Он предназначен для планирования и контроля расходов по видам деятельности, в том числе по элементам затрат. Назначение данного бюджета – определить издержки, связанные с теми

категориями производственных или операционных затрат, которые прямо пропорционально изменяются при изменении объемов производства (продаж).

Информация, представленная в бюджете затрат переносится в следующие бюджеты:

- сводные бюджеты запасов и закупок в части затрат на материалы и себестоимости материалов собственного производства;

- сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности (затраты на оплату труда, затраты по работам и услугам, входящим в элемент «Прочие затраты», отчисления на социальные нужды, налоги, входящие в себестоимость);

- сводный бюджет доходов и расходов в части расходов в разрезе видов деятельности, отдельных статей операционных расходов, отдельных статей внереализационных расходов.

Сводный бюджет капитальных вложений предназначен для планирования капитальных вложений по которым подразделение выступает исполнителем, а также заказчиком по внешним подрядчикам. В этом бюджете отражается создание и движение собственно объектов капитальных вложений, а не использование финансовых средств на капитальные вложения. Бюджет заполняется по следующим позициям:

- незавершенные капитальные вложения на начало периода;

- освоение капитальных вложений в разрезе видов затрат (затраты на покупку основных средств и затраты на капитальное строительство, модернизацию и производство основных средств) и в разрезе источников за счет бюджета развития, за счет инвестиционной программы);

- ввод в эксплуатацию и прочие списания;

- незавершенные капитальные вложения на конец периода.

Информация из бюджета капитальных вложений переносится в бюджеты:

- сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности при начислении задолженности поставщикам оборудования;
- сводный бюджет движения денежных средств (при внутрихозяйственных расчетах по незавершенным капитальным вложениям);
- сводный бюджет доходов и расходов при реализации и списании незавершенных капитальных вложений;
- сводный прогнозный баланс при отражении остатков незавершенных капитальных вложений.

Сводный бюджет доходов и расходов – предназначен для планирования, учета и контроля доходов и расходов, выведения планируемого финансового результата деятельности (для филиалов по прочим продажам).

Сводный бюджет кредитов и займов – предназначен для планирования и контроля получения и возврата кредитов и займов, а также расчета и уплаты процентов по ним. Этот бюджет используется только на уровне ОАО «РЖД».

Сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности – предназначен для планирования и контроля остатков дебиторской и кредиторской задолженности и расчетов с дебиторами и кредиторами. Бюджет разбит на четыре блока: расчеты по текущей деятельности, расчеты по инвестиционной деятельности; расчеты по налогам и внебюджетным фондам; всего дебиторской и кредиторской задолженности.

Сводный бюджет движения денежных средств – предназначен для обобщения информации о движении денежных средств, сформированной на основе системы бюджетов, а также определения контрольных цифр по укрупненным статьям поступления и расходования денежных средств для использования при формировании платежного баланса. Кроме этого, в бюджете формируются и обобщаются внутрихозяйственные обороты. В этом бюджете отражаются поступления денежных средств от всех видов деятельности: выручка от реализации перевозок

и продукции, от сдачи активов в аренду, получение кредитов и займов, мобилизация дебиторской задолженности, компенсаций из бюджетов разных уровней. В бюджете движения денежных средств определяется: сумма налога на добавленную стоимость по основной и прочей деятельности, выручка без НДС, авансы и предоплаты, выручка отдельно по видам деятельности, разница между НДС к получению и НДС к возмещению и др.

В бюджете движения денежных средств помимо поступлений показываются платежи за текущий период, в том числе все выплаты персоналу, учитываемые по элементу «оплата труда»; расходы на приобретение материалов, топлива, электроэнергии, сумма платежей по прочим затратам, в т.ч. арендные и лизинговые платежи, налоговые платежи; расходы, связанные с оплатой услуг кредитных организаций, проценты к уплате выплаты социального характера согласно Отраслевой тарифной сетке и коллективным договорам, неработающим пенсионерам и др., а также финансирование жилищно-коммунального хозяйства, находящегося в обременении ОАО «РЖД». В расходной части этого бюджета отражаются расходы, источником финансирования которых являются инвестиции, а также погашение кредиторской задолженности за прошлый период.

Сводный прогнозный баланс – предназначен для расчета значений укрупненных статей бухгалтерского баланса на конец текущего периода. Прогнозный баланс-прогноз соотношения активов и пассивов. Он позволяет прогнозировать сальдо по счетам оборотных активов, основных средств, кредиторской задолженности и капитала.

Мастер-бюджет – служит для обобщения ключевых показателей деятельности как филиалов, так и ОАО «РЖД» в целом, для представления их в компактном виде для рассмотрения и утверждения высшим руководством компании. Все показатели Мастер-бюджета переносятся из заполненных ранее операционных и финансовых бюджетов. Мастер-бюджет по основным показателям идентичен форме и структуре Финансового плана ОАО «РЖД».

Все бюджеты , как операционные, так и финансовые должны быть указаны между собой и иметь ряд корреспондирующих статей.

Показатели, входящие в несколько бюджетов, вводятся только один раз в том бюджете, в котором показатель формируется. Изменение показателя в одном бюджете отражается во всех бюджетах, на которые он влияет, и, в конечном итоге, влияет на статьи прогнозного баланса.

2.5. ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Деятельность любого хозяйствующего субъекта основана на взаимодействии его структурных подразделений. Тесная взаимосвязь производственных процессов, протекающих в структурных подразделениях приводит к необходимости формирования структуры, устанавливающей порядок финансовых взаимоотношений внутри компании. Для этих целей выделяются структурные подразделения, которым предназначаются бюджетные планы и которые отвечают за их выполнение. Финансовая структура любой компании представляет собой совокупность структурных подразделений, называемых центрами финансовой ответственности. Каждому центру финансовой ответственности сопоставляется один или несколько элементов организационной структуры компании.

Финансовая структура ОАО «РЖД» представляет собой совокупность структурных элементов, называемых центрами финансовой ответственности (ЦФО). Центр финансовой ответственности (бюджетный центр) – структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющие определенные хозяйственные операции, способные оказывать непосредственное воздействие на финансовый результат работ компании. Иными словами, ЦФО несут ответственность за все финансовые результаты, за доходы и за расходы. Они обычно имеют полную бюджетную схему, т.е. составляют все виды основных бюджетов, принятые в компании. Кроме того, центры ответственности одновременно являются и центрами управленческого учета.

Для каждого центра финансовой ответственности формируются:

- набор используемых в системе бюджетирования бюджетов;
- процедуры формирования бюджетов и порядок их консолидации;
- регламенты подготовки отчетов об исполнении бюджетов;
- форматы и технологии применяемой системы бюджетирования.

Для каждого центра финансовой ответственности (ЦФО) определяется:

- его тип (центр доходов, центр затрат, центр прибыли и инвестиций, центр эффективности);
- структура доходов и расходов;
- финансовые взаимоотношения между структурными подразделениями, входящими в ЦФО;
- финансовый результат;
- система ключевых показателей эффективности деятельности.

Тип ЦФО определяет:

- права и ответственность руководителей за достижение финансовых результатов;
- основные финансовые показатели деятельности ЦФО;
- перечень бюджетов, формируемых для данного центра финансовой ответственности;
- процедуры и регламенты формирования бюджетов.

В ОАО «РЖД» выделены следующие типы ЦФО:

1. Центр доходов, руководитель которого в рамках выделенного бюджета несет ответственность за увеличение дохода от продаж. Для центра доходов устанавливается план продаж, а также смета затрат на обеспечения его деятельности.

2. Центр затрат – структурное подразделение или группа подразделений, как правило, обеспечивающие поддержку и обслуживание функционирования центров финансовой эффективности и центров прибыли и инвестиций, и непосредственно не приносящие прибыль.

Руководитель отвечает за выполнение производственного плана и достижение плановых затрат по выпуску продукции.

Для центра затрат формируется производственная программа и смета затрат на ее выполнение. Контроль исполнения сметы затрат осуществляется с учетом реального объема и качества производственных работ и услуг.

Сюда относят отделения дорог, структурные подразделения, объекты социальной сферы.

3. Центр расчетной финансовой эффективности – структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющие определенные хозяйственные операции, способные оказывать непосредственное воздействие на прибыльность компании, а также отвечать перед вышестоящим руководством за реализацию поставленных перед ними целей и соблюдение установленных для них лимитом расходов. Руководитель отвечает за достижение конечного финансового результата, который представляется как разность между доходными поступлениями и затратами. К этой категории относят филиалы компании: железные дороги, дирекции.

4. Центр прибыли и инвестиций – группа подразделений или компания в целом (ОАО «РЖД»), осуществляющие хозяйственную деятельность, целью которой является получение прибыли

Тип ЦФО определяет основные финансовые показатели, перечень бюджетов, который он формирует, процедуры и регламенты бюджетирования.

Центры финансовой ответственности обладают следующими свойствами:

- *Финансовая самостоятельность и отчетность.* Каждый ЦФО обладает возможностью в рамках своего статуса определять параметры своих доходов, расходов и затрат. Каждый ЦФО обязан отчитываться по итогам своей деятельности за период.

- *Управление через систему бюджетирования.* Задание целевых показателей деятельности для центра ответственности и сравнение план/факт при анализе

полученных за период результатов проводится в рамках системы бюджетного управления ОАО «РЖД».

- *Наличие финансового результата деятельности.* Финансовый результат является главным отчетным итогом работы ЦФО за период. Финансовый результат выражается в рамках системы ключевых показателей эффективности деятельности данного ЦФО.

- *Наличие спектра услуг, предоставляемых внешним клиентам или внутренним структурным единицам ОАО «РЖД».* Для каждого ЦФО определена совокупность продуктов, работ или услуг, реализация которых обеспечивает финансовый результат его деятельности.

- *Наличие системы ключевых показателей эффективности деятельности.* Через систему показателей эффективности деятельности задаются целевые количественные параметры деятельности ЦФО, а также осуществляется контроль и анализ результатов его деятельности. Система показателей эффективности деятельности интегрирована в систему бюджетирования, бухгалтерского и управленческого учета ОАО «РЖД».

Бюджетные формы являются едиными для всех филиалов и подразделений ОАО «РЖД», однако перечень бюджетов, формируемых подразделениями ОАО «РЖД», зависит от места в структуре ОАО «РЖД», статуса соответствующего центра финансовой ответственности.

В таблице 2.1. приведено соответствие типа филиала и структурного подразделения ОАО «РЖД», статуса соответствующего центра ответственности и перечня бюджетов, формируемых подразделением.

Таблица 2.1.

Соответствие бюджетов центрам финансовой ответственности

Наименование подразделения	ОАО «РЖД» в целом	Филиалы		Структурные подразделения
		Железные дороги	Функциональные филиалы	
Статус ЦО	Центр прибыли и инвестиций	Центр финансовой эффективности	Центр финансовой эффективности	Центр затрат
Бюджет продаж	Х	Х	Х	Х
Бюджет				

производства	X	X	X	X
Бюджет затрат	X	X	X	X
Бюджет себестоимости	X		X	
Бюджет запасов и закупок	X	X	X	X
Бюджет расчетов с дебиторами и кредиторами	X	X	X	X
Бюджет инвестиций	X	X	X	
Бюджет доходов и расходов	X	X	X	
Бюджет налогов	X	X	X	X
Бюджет кредитов и займов	X	X	X	
Бюджет движения денежных средств	X	X	X	X
Прогнозный баланс	X	X	X	X
Бюджет мотивации	X	X	X	

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные источники финансовых ресурсов в компании.
2. Каковы основные направления расходования финансовых ресурсов?
3. Каковы цели финансового планирования?
4. Назовите основные методы разработки планов.
5. По каким этапам реализуется процесс разработки плана?
6. Какие бюджеты относятся к операционным?
7. Какие бюджеты могут быть отнесены к финансовым?
8. Что такое «финансовая структура» компании?
9. Назовите виды центров финансовой ответственности.

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ОСНОВА БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управленческий учет является одной из важнейших подсистем бюджетного управления, обеспечивающей эффективность его реализации. Основная цель управленческого учета – предоставление менеджменту своевременной, достоверной информации о деятельности организации, а также ее внешнем окружении для обеспечения возможности принятия обоснованных управленческих решений.

На современном этапе в России можно выделить три основные системы учета, применяемые в организациях: бухгалтерский (финансовый) учет, налоговый учет и управленческий учет. В отличие от первых двух, управленческий учет не является обязательным и не регламентируется государственными законодательными и нормативными актами. Правила ведения управленческого учета устанавливаются организацией самостоятельно, исходя из потребностей в соответствующей информации. При этом объектами учета могут выступать структурные подразделения, центры ответственности и т.п.

В рамках управленческого учета фиксируется и анализируется информация о движении всех материальных, финансовых и трудовых ресурсов, формировании затрат и доходов организации. Однако наибольшая часть управленческих решений принимается исходя из информации о затратах, поэтому именно эта часть управленческого учета является наиболее объемной и сложной.

3.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ И МЕТОДЫ КЛАССИФИКАЦИИ

Управленческие решения, принимаемые на разных уровнях управления, по компании в целом, отдельным центрам ответственности и конкретным бизнес-процессам, основываются на информации об одних и тех же затратах, однако могут требовать ее систематизации по совершенно различным критериям. Так, с целью управления

эффективностью использования трудовых ресурсов, необходимо анализировать информацию о затратах на оплату труда и сопутствующих налоговых выплатах, для оценки влияния объемов производства на размер затрат нужно определить долю переменных затрат в их общей величине, решение вопросов ценообразования невозможно без формирования себестоимости по видам продукции и т.д.

С целью формирования информации о затратах во всех необходимых для эффективного управления разрезах в рамках системы управленческого учета затраты классифицируются по различным признакам. Степень детализации при этом определяется исходя из потребностей менеджмента организации.

В крупных компаниях, к которым относится и ОАО «Российские железные дороги», процессы учета и формирования отчетности практически полностью автоматизированы, при этом данные управленческой отчетности формируются исходя из информации бухгалтерского учета.

В ОАО «РЖД» основным документом, регламентирующим планирование и учет затрат является «Номенклатура доходов и расходов по видам деятельности ОАО «РЖД» (далее – Номенклатура), которая разработана с учетом государственных законодательных и нормативных актов в области учета и отчетности. Фактически, этот документ является основным классификатором затрат ОАО «РЖД» и использует практически все классификационные признаки, необходимые для формирования управленческой отчетности компании.

Планирование (прогнозирование) и учет текущих затрат на базе Номенклатуры имеют своей целью правильное определение потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах (в денежном выражении) для выполнения намеченного объема перевозок (работ, услуг), единообразное определение состава затрат, включаемых в те или иные группы расходов, единый подход к формированию финансовых результатов, получение необходимой информации для калькулирования себестоимости перевозок (товаров, работ, услуг), для

ценообразования, определения налоговой базы, для управления затратами, их анализа и выявления на этой основе возможностей их оптимизации.

Учет расходов в соответствии с Номенклатурой обеспечивает:

- формирование полной и достоверной информации о фактических затратах на перевозки, работы и услуги для обоснования управленческих решений, а также для использования этой информации заинтересованными организациями;

- контроль за использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами и нормативами;

- своевременное предупреждение негативных явлений в хозяйственной деятельности, выявление и мобилизацию внутрихозяйственных резервов обеспечения финансовой устойчивости;

- соответствие расходов получаемым доходам.

Краткое содержание классификатора расходов Номенклатуры доходов и расходов по видам деятельности ОАО «РЖД» приведено в Приложении 1.

Все текущие расходы ОАО «РЖД» в Номенклатуре классифицируются по следующим признакам.

1. По экономическому содержанию расходы группируют по *статьям* и *элементам* затрат.

Статья затрат объединяет расходы, вызванные одной или несколькими однородными операциями или видами работ и видами обслуживания технических средств. Для большинства статей расходов в Номенклатуре указаны измерители, которыми пользуются при планировании, учете и анализе затрат. Измерителями могут являться объемы работы подразделений, пробеги и время работы подвижного состава, размеры постоянных устройств и т.д. Если отдельные элементы затрат, относящиеся к одному и тому же виду работ, зависят от различных измерителей, в Номенклатуре приводится два и более измерителей.

В соответствии с их экономическим содержанием все расходы группируются по следующим элементам:

- затраты на оплату труда;

- отчисления на социальные нужды;
- материальные затраты, в том числе:
 - материалы;
 - топливо;
 - электроэнергия;
 - прочие материальные;
- амортизация;
- прочие затраты.

По каждому из элементов отражаются расходы, связанные с использованием определенных видов ресурсов: трудовых, материалов, топлива, основных фондов и нематериальных активов, финансовых ресурсов и т.п.

Группировка затрат по экономическим элементам позволяет решать целый ряд управленческих задач:

- составлять нормативные калькуляции себестоимости продукции, как плановые, так и отчетные, так как нормирование осуществляется в основном по конкретным ресурсам, то есть именно в разрезе элементов затрат;
- выявлять наиболее значимые ресурсы с позиций формирования затрат предприятия;
- проводить анализ эффективности использования конкретных видов ресурсов, разрабатывать и осуществлять экономическую оценку мероприятий, направленных на повышение эффективности.

Например, для оценки изменения себестоимости и оценки экономии затрат за счет увеличения производительности труда необходимо иметь информацию о величине затрат по элементам «Затраты на оплату труда» и «Отчисления на социальные нужды», а также темпам роста производительности труда и средней заработной платы.

Оценка влияния на себестоимость изменения норм расхода и цен на материалы, топливо и электроэнергию проводится с использованием информации о размерах затрат по соответствующим элементам и прироста (в процентах) соответствующих норм расхода или цен.

2. В соответствии с НК РФ (Часть 2, глава 25) расходы подразделяются на *расходы по обычным видам*

деятельности (связанные с производством и реализацией) и *прочие расходы*.

Расходами по обычным видам деятельности являются расходы, связанные с изготовлением продукции и продажей продукции, приобретением и продажей товаров. Такими расходами также считаются расходы, осуществление которых связано с выполнением работ, оказанием услуг.

К расходам по обычным видам деятельности в ОАО «РЖД» относятся:

затраты по оказанию услуг и выполнению работ;

себестоимость готовой продукции и полуфабрикатов собственного производства, реализованных в отчетном периоде;

затраты по предоставлению за плату во временное пользование (временное владение и пользование) своих активов по договору аренды (в соответствии с учетной политикой ОАО «РЖД»);

себестоимость товаров, приобретенных для последующей реализации.

В состав прочих расходов включаются, в частности:

расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации, прав, вытекающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и другие виды интеллектуальной собственности, кроме случаев, когда предоставление во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации, прав, вытекающих из патентов на изобретения, промышленные образцы и другие виды интеллектуальной собственности, является предметом деятельности организации;

затраты по обслуживанию займов и кредитов, в т.ч. расходы в виде процентов по долговым обязательствам любого вида, в том числе процентов, начисленных по ценным бумагам и иным обязательствам, выпущенным (эмитированным) организацией (кроме случаев, когда в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «Учет займов и кредитов и затрат по их обслуживанию» ПБУ

15/2000, утвержденным приказом Минфина РФ от 2 августа 2001 г. №60-н, указанные затраты включаются в первоначальную стоимость инвестиционного актива);

расходы на организацию выпуска ценных бумаг, в том числе на подготовку проспекта эмиссии ценных бумаг, изготовление или приобретение бланков, регистрацию ценных бумаг, расходы, связанные с обслуживанием собственных ценных бумаг, в том числе расходы на услуги реестродержателя, депозитария, платежного агента по процентным (дивидендным) платежам, расходы, связанные с ведением реестра, предоставлением информации акционерам в соответствии с законодательством Российской Федерации, и другие аналогичные расходы;

расходы, связанные с обслуживанием приобретенных ценных бумаг, в том числе оплата услуг реестродержателя, депозитария, расходы, связанные с получением информации в соответствии с законодательством Российской Федерации, и другие аналогичные расходы;

расходы (включая остаточную стоимость выбывающих активов), связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты). К указанным расходам относятся, в частности, расходы на ликвидацию выводимых из эксплуатации основных средств, а также объектов незавершенного строительства и иного имущества, монтаж которого не завершен, включая расходы на демонтаж, разборку, вывоз разобранного имущества, охрану недр и другие аналогичные работы;

отчисления в оценочные резервы, создаваемые в соответствии с правилами бухгалтерского учета (в резервы по сомнительным долгам, под обесценение финансовых вложений, под снижение стоимости материальных ценностей), а также в резервы, создаваемые в связи с признанием условных фактов хозяйственной деятельности согласно Положению по бухгалтерскому учету «Условные факты хозяйственной деятельности» ПБУ 8/01, утвержденному приказом Минфина России от 28 ноября 2001 г. № 96н;

расходы на содержание законсервированных производственных мощностей и объектов, мобилизационных мощностей;

расходы, связанные с аннулированием производственных заказов (договоров), прекращением производства, не давшего продукции. Признание расходов по аннулированным заказам, а также затрат на производство, не давшее продукции, осуществляется на основании актов организации, утвержденных руководителем или уполномоченным лицом;

расходы на услуги банков, в том числе связанные с установкой и эксплуатацией электронных систем документооборота между банком и клиентами;

суммы налогов и сборов, отнесенных на финансовые результаты в соответствии с налоговым законодательством Российской Федерации (кроме налога на прибыль);

прибыль, полученная (подлежащая получению) в результате совместной деятельности (по договору простого товарищества);

курсовые разницы, возникшие при переоценке в установленном порядке активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте;

расходы в виде признанных должником или подлежащих уплате должником на основании решения суда, вступившего в законную силу, штрафов, пеней и (или) других санкций за нарушение договорных или долговых обязательств, а также расходы на возмещение причиненного ущерба;

величина убытков прошлых лет, выявленных в отчетном году;

суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания;

убытки от списания ранее присужденных долгов по хищениям, по которым документы возвращены судом в связи с несостоятельностью ответчика;

убытки от хищений материальных и иных ценностей, виновники которых по решениям суда не установлены;

судебные расходы;

перечисления средств (взносов, выплат и т.д.) связанные с благотворительной деятельностью;

содержание объектов социально-культурной сферы (кроме случаев, когда предоставление услуг объектов социально-культурной сферы является предметом деятельности организации);

расходы на осуществление спортивных мероприятий, отдыха, развлечений, мероприятий культурно-просветительского характера и иных аналогичных мероприятий;

расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии, национализации имущества и пр.).

3. В зависимости от отношения к производственному процессу расходы от обычных видов деятельности делятся на непосредственно вызываемые этим процессом - *производственные* и *общехозяйственные*, т. е. расходы по обслуживанию производства и управлению. В свою очередь расходы, непосредственно вызванные процессом производства, подразделяются на специфические (прямые производственные) и общепроизводственные расходы.

Специфические (прямые производственные) расходы в классификаторе группируются по видам деятельности, отраслевым хозяйствам, укрупненным видам работ, которые представляют собой группы статей, объединенных по функциональному признаку.

Общехозяйственные расходы подразделяются на две группы:

Общехозяйственные расходы без расходов по содержанию аппарата управления;

Расходы по содержанию аппарата управления.

4. По способу отнесения на конкретные объекты отнесения затрат (виды деятельности, виды работ, центры ответственности и т.д.) расходы делятся на *прямые* и *косвенные*.

Прямые затраты – стоимостная оценка ресурсов или деятельности, приобретаемых для конкретного объекта отнесения затрат, или используемых этим объектом. При

расчете себестоимости они непосредственно относятся на соответствующие виды деятельности, работ и т.п. Например, при расчете себестоимости пассажирских перевозок расходы пассажирского хозяйства, расходы по ремонту и амортизации пассажирских вагонов относятся на пассажирские перевозки.

Косвенные затраты – затраты ресурсов, приобретаемых для совместного использования более чем одним объектом отнесения затрат, и распределяемые между ними расчетным путем: пропорционально объему работы, определенным измерителям, ранее распределенным расходам, в частности, расходам на оплату труда. Такое распределение всегда носит условный характер. Поэтому для повышения достоверности информации, в процессе организации управленческого учета необходимо максимизировать долю прямых расходов.

Эта задача была в существенной степени решена в процессе формирования действующей в настоящее время Номенклатуры.

В Номенклатуре приняты следующие виды группировки прямых производственных расходов.

5. Группировка специфических (прямых производственных) расходов *по укрупненным видам работ*.

Вся совокупность статей специфических (прямых производственных) расходов в Номенклатуре разделена по укрупненным видам работ (УВР), которые представляют собой *группы статей, объединенных по функциональному признаку*.

Выделены следующие укрупненные виды работ:

Обслуживание клиентов в части перевозок грузов, операции с грузами, подготовка и содержание грузовых вагонов и контейнеров;

Содержание и эксплуатация инфраструктуры железнодорожного транспорта;

Локомотивная тяга;

Обслуживание пассажиров и перевозчиков в части пассажирских перевозок в дальнем следовании, содержание вагонов пассажирского парка в дальнем следовании;

Обслуживание пассажиров и перевозчиков в части пассажирских перевозок в пригородном сообщении, содержание вагонов пассажирского парка в пригородном сообщении;

Ремонт подвижного состава;

Строительство объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта;

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

Содержание объектов социальной сферы;

Прочие виды работ.

К УВР «Обслуживание клиентов в части перевозок грузов, операции с грузами, подготовка и содержание грузовых вагонов и контейнеров» относятся статьи Номенклатуры, связанные с выполнением таких работ, как:

подготовка грузовых вагонов и контейнеров к перевозкам грузов;

перестановка вагонов;

погрузочно-разгрузочные работы, прием и выдача, пересортировка, взвешивание;

дополнительные услуги клиентам и т.д.

Также к данному УВР относятся статьи амортизации грузовых вагонов и контейнеров.

К УВР «Содержание и эксплуатация инфраструктуры железнодорожного транспорта» относятся статьи, связанные с содержанием, обслуживанием, ремонтом и эксплуатацией объектов, относящихся к инфраструктуре железнодорожного транспорта. Согласно федеральному закону от 10 января 2003 г. № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации», инфраструктура железнодорожного транспорта общего пользования - технологический комплекс, включающий в себя железнодорожные пути общего пользования и другие сооружения, железнодорожные станции, устройства электроснабжения, сети связи, системы сигнализации, централизации и блокировки, информационные комплексы и систему управления движением и иные обеспечивающие функционирование этого комплекса здания, строения, сооружения, устройства и оборудование. Также к данному

укрупненному виду работ относятся статьи амортизации объектов инфраструктуры.

К УВР «Локомотивная тяга» относятся следующие группы статей расходов:

работа локомотивов в грузовом и пассажирском движении, как при осуществлении грузовых и пассажирских перевозок, так и при предоставлении услуг локомотивной тяги;

работа электропоездов, дизельных поездов и автомотрис;

экипировка, обслуживание и уборка локомотивов работающих в грузовом и пассажирском движении, электропоездов, дизельных поездов и автомотрис;

работа локомотивов на маневрах;

экипировка маневровых локомотивов;

амортизация локомотивов, электропоездов, дизельных поездов и автомотрис.

К УВР «Обслуживание пассажиров и перевозчиков в части пассажирских перевозок в дальнем следовании, содержание вагонов пассажирского парка в дальнем следовании» относятся статьи расходов, связанные с обслуживанием пассажиров, содержанием подвижного состава и услугами перевозчикам в части пассажирских перевозок в дальнем следовании.

К УВР «Обслуживание пассажиров и перевозчиков в части пассажирских перевозок в пригородном сообщении, содержание вагонов пассажирского парка в пригородном сообщении» относятся статьи расходов, связанные с обслуживанием пассажиров, содержанием подвижного состава и услугами перевозчикам в части пассажирских перевозок в пригородном сообщении.

К УВР «Ремонт подвижного состава» относятся статьи расходов, связанные с работами по техническому обслуживанию, всем видам текущего и капитального ремонта грузовых и пассажирских вагонов, контейнеров, электровозов, тепловозов, электропоездов, дизельных поездов, автомотрис, выполняемыми в депо и на заводах как для ОАО «РЖД», так и на сторону.

К УВР «Строительство объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта» относятся статьи расходов строительно-монтажных подразделений ОАО «РЖД», относящиеся к выполнению строительно-монтажных работ на объектах инфраструктуры железнодорожного транспорта клиентов.

К УВР «Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы» относятся статьи расходов по выполнению НИОКР для клиентов.

К УВР «Содержание объектов социальной сферы» относятся статьи расходов по содержанию объектов ЖКХ, оздоровительного и социально-культурного назначения.

К УВР «Прочие виды работ» относятся статьи расходов по выполнению работ, не включенных в вышеперечисленные группы.

6. Группировка специфических (прямых производственных) расходов по хозяйствам

Для каждого УВР в классификаторе осуществляется подразделение статей по отраслевым хозяйствам. Целью группировки расходов по отраслевым хозяйствам является распределение ответственности за расходы между функциональными департаментами и службами.

В Номенклатуре расходы группируются по следующим отраслевым хозяйствам:

Пассажирское хозяйство;

Хозяйство коммерческой работы в сфере грузовых перевозок;

Хозяйство перевозок;

Локомотивное хозяйство;

Вагонное хозяйство;

Хозяйство пути;

Хозяйство гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения;

Хозяйство автоматики и телемеханики;

Хозяйство связи;

Хозяйство корпоративной автоматизации;

Хозяйство электрификации и электроснабжения;

Иностраные железные дороги;

Отделения железных дорог;

Управления железных дорог;
Подразделения материально-технического снабжения;
Подразделения торговли и общественного питания;
Промышленные предприятия;
Научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения;
Строительно-монтажные подразделения;
Проектно-изыскательские подразделения;
Центральный аппарат ОАО «РЖД»;
Прочие подразделения.

7. Группировка специфических (прямых производственных) расходов по видам деятельности

Все виды деятельности ОАО «РЖД» разделяются на следующие две группы:

Осуществление перевозок, предоставление услуг инфраструктуры и локомотивной тяги;

Виды деятельности, не связанные с осуществлением перевозок, предоставлением услуг инфраструктуры и локомотивной тяги.

К *первой группе* относятся виды деятельности «Грузовые перевозки», «Предоставление услуг инфраструктуры», «Предоставление услуг локомотивной тяги», «Пассажирские перевозки в дальнем следовании», «Пассажирские перевозки в пригородном сообщении».

Ко *второй группе* – виды деятельности «Ремонт подвижного состава», «Строительство объектов инфраструктуры», «Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы», «Предоставление услуг социальной сферы», «Прочие виды деятельности».

Особенностью видов деятельности первой группы является комплексный (сетевой) характер предоставляемых услуг. В осуществлении работ, необходимых для обеспечения возможности предоставления данных услуг участвует целый ряд отраслевых хозяйств и структурных подразделений.

Основным отличием калькулирования себестоимости по видам деятельности первой группы является необходимость распределения между этими видами деятельности части расходов на содержание

инфраструктуры железнодорожного транспорта, локомотивную тягу, ремонт подвижного состава и т.д. Эти расходы, хоть и относятся к группе прямых, но, тем не менее, подлежат распределению. Раздельный первичный учет этих затрат по видам деятельности либо невозможен, либо экономически неэффективен.

Себестоимость по видам деятельности первой группы может быть определена только на уровнях железной дороги (без учета затрат функциональных филиалов по объектам данной железной дороги) или ОАО «РЖД» в целом. Калькулирование себестоимости по видам деятельности первой группы включает в себя распределение расходов между видами деятельности с использованием натуральных показателей, определяемых только на уровне железной дороги или ОАО «РЖД» в целом.

Доходы и финансовый результат по видам деятельности первой группы определяются только на уровне территориального филиала или ОАО «РЖД» в целом.

По видам деятельности второй группы в Номенклатуре обеспечен первичный постатейный раздельный учет специфических (прямых производственных) расходов по видам деятельности на местах (в структурных подразделениях).

Доходы, расходы и финансовый результат по видам деятельности второй группы видов деятельности определяются в рамках каждого структурного подразделения ОАО «РЖД», выполняющего соответствующую работу.

Можно выделить еще два классификационных признака текущих расходов, используемых в ОАО «РЖД», но не отраженных в Номенклатуре: по связи с объемом работы и по операциям перевозочного процесса.

1. По связи с объемом работы расходы делятся на *зависящие от объема работы* и *условно-постоянные*.

Условно-постоянные расходы (расходы на ремонт, амортизацию, текущее содержание технических средств и постоянных устройств) при изменении объема перевозок в

условиях наличия резервов пропускной способности остаются постоянными. Зависящие расходы изменяются однонаправленно с объемом перевозок (при прочих равных условиях можно считать, что между ними существует прямо пропорциональная зависимость).

Задача разделения эксплуатационных расходов на зависящие и условно-постоянные решена в «Методике расчета единичных и укрупненных расходных ставок в условиях структурной реформы ОАО «РЖД».

Выделение зависящих и условно-постоянных расходов позволяет решить целый ряд управленческих задач:

1. оценить степень изменения себестоимости при различной динамике объемов перевозок, так как «поведение» себестоимости определяется соотношением указанных категорий затрат и степенью изменения объема перевозок;

2. определить «точки безубыточности» (минимальный объем реализации, при котором выручка от реализации полностью покрывает переменные и постоянные затраты предприятия на производство и реализацию продукции, но не превышает их; прибыль предприятия в этом случае равна нулю) по видам перевозок и в целом по компании;

3. формировать ценовую политику;

4. с применением специальных расчетных методов оценивать влияние изменения показателей эксплуатационной работы в конкретных условиях, а также структуры грузооборота по родам грузов на величину затрат. К специальным методам относятся, прежде всего, метод единичных расходных ставок и метод укрупненных расходных ставок (являющийся модификацией первого). Порядок расчета единичных и укрупненных расходных ставок, применяемых в указанных методах, также определен в «Методике расчета единичных и укрупненных расходных ставок в условиях структурной реформы ОАО «РЖД».

По операциям перевозочного процесса расходы делятся на расходы *по начальным и конечным операциям*, расходы *по формированию и расформированию составов*,

расходы по передвижению поездов. С известным приближением их можно сгруппировать на:

1) расходы по начальной и конечной операциям с грузом и вагоном (с учетом затрат по формированию и расформированию составов на станциях погрузки и выгрузки);

2) расходы по передвижению (с учетом затрат по переформированию составов в пути следования).

В связи с тем, что расходы по начальной и конечной операциям не зависят от дальности перевозок грузов, они при перевозке на дальние расстояния приходятся меньшей, а при перевозке на короткие расстояния - большей величиной на единицу грузооборота. Поэтому указанная классификация позволяет определить степень зависимости себестоимости от дальности перевозки и использовать результаты анализа при формировании тарифной политики.

Таким образом, затраты компании можно группировать по следующим признакам: по характеру расходов и условиям осуществления и направлений деятельности, по видам деятельности, по укрупненным видам работ, по хозяйствам (отраслевой признак); по статьям Номенклатуры; по элементам затрат; по связи с производственным процессом; по способу учета; по зависимости расходов от объема перевозок (таблица 3.1).

Таблица 3.1.

Классификация текущих расходов железных дорог

Вид классификации	Назначение
I. По характеру расходов - от обычных видов деятельности (связанные с производством и реализацией); - прочие	
II. По видам деятельности	Для планирования и учета по конкретным видам деятельности, определения тарифов за услуги
III. По хозяйствам	Для планирования и учета по хозяйствам и предприятиям.
IV. По отношению к производственному процессу: - специфические (прямые производственные);	Для выделения расходов связанных с производством, с обслуживанием, управлением и обеспечением этого

- общепроизводственные; - общехозяйственные.	производства. Для контроля расходов аппарата управления. Специфические - эта классификация калькуляционная.
V. По статьям Номенклатуры	Для планирования и учета по технологическим операциям.
VI. По элементам затрат	Классификация расходов по экономическому содержанию.
VII. По способу учета: - прямые - косвенные	Для калькуляции себестоимости по отдельным объектам затрат.
VIII. По зависимости от объема перевозок: - зависящие от объема работы: - условно-постоянные	Для анализа влияния на себестоимость объема перевозок, расчета и анализа себестоимости в конкретных условиях, маржинального анализа.
IX. По операциям перевозочного процесса - расходы, связанные с начально-конечными операциями; - расходы, связанные с движенческой операцией.	Для анализа влияния на себестоимость дальности перевозок грузов и пассажиров.

3.2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ. ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗЛИЧНЫХ МЕТОДОВ

Существующие системы управленческого учета классифицируются по различным признакам: объектам учета, способу калькулирования себестоимости продукции, полноте включения затрат в себестоимость объекта учета, целям расчета и исходным данным и др. (рис. 3.1)

При этом, в зависимости от решаемых менеджментом задач, на практике используются самые разные комбинации систем учета различных уровней классификации. Так, организация учета по ЦФО может строиться как с использованием расчета полной, так и усеченной себестоимости. В свою очередь, оба эти метода позволяют вести учет по нормативной, плановой или фактической себестоимости.

Учет по полной себестоимости более привычен для отечественных организаций, его основным достоинством

является возможность оценить полную себестоимость конечных продуктов. Однако формируемая в результате его применения информация часто недостаточна для принятия обоснованных управленческих решений, так как не выявляет связи затрат с объемами производства, искажает себестоимость и рентабельность отдельных видов продукции за счет неточности распределения косвенных расходов и т.д.

Учет по усеченной себестоимости (Direct costing) предполагает отнесение на объект затрат лишь тех расходов, которые рассматриваются как непосредственно связанные с данным объектом, при этом в большинстве вариантов применения данного метода в себестоимость продукции включаются *прямые переменные* затраты. Косвенные (постоянные) затраты полностью относятся на финансовый результат организации в целом. Таким образом, возникает целый ряд преимуществ: расчетный финансовый результат по отдельным объектам затрат не зависит от способа распределения косвенных (постоянных) расходов; в процессе управления учитывается поведение затрат в зависимости от объемов выпуска, данные о себестоимости за различные периоды могут сопоставляться в части только релевантных затрат и т.д.

К недостаткам данного вида учета можно отнести как раз отсутствие расчета полной себестоимости продукции, занижение стоимости запасов, а также возможные трудности, связанные с разделением затрат на переменные и постоянные.

Основой для калькуляции *нормативной* себестоимости продукции являются установленные для данного предприятия нормы и сметы затрат. Этот метод позволяет контролировать отклонение фактических расходов от действующих норм, затрат и смет. Для этого сначала составляются плановые нормативные калькуляции на основе технически обоснованных действующих норм расхода по основным статьям затрат; при расчете отчетной себестоимости учитываются изменения действующих норм под влиянием различных организационно-технических мероприятий и изменений условий труда. После

завершения отчетного периода выявляются отклонения фактических расходов от действующих норм. Фактическая себестоимость продукции исчисляется на основе нормативной себестоимости и отклонений ее от норм.

Нормативный метод расчета себестоимости продукции достаточно трудоемкий и требует систематического учета изменений действующих норм расхода сырья, материалов, заработной платы и других производственных затрат. Однако его использование позволяет эффективно контролировать затраты и выявлять причины их отклонений.

По способу калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) выделяют обычно три основные системы управления затратами: по заказам, по процессам и по видам операций (ABC - activity-based costing).

В целом, все эти системы, решая одну и ту же задачу – калькуляции себестоимости конечного продукта – функционируют одинаково. Сначала формируются статьи затрат, затем они распределяются по производственным центрам, вспомогательным подразделениям или видам деятельности и, наконец, - на объекты затрат (конкретные виды продукции, работ, услуг). Главным же отличием указанных систем учета является способ установления соответствующих связей и используемые базы распределения.

Система калькулирования себестоимости по заказам построена на оценке затрат по отдельным работам, контрактам, партиям изделий в рамках выполнения индивидуальных заказов клиентов. То есть, объектом калькуляции в этом случае является производственный заказ. Расходы при этом методе калькуляции исчисляются на полный объем работы, связанный с выполнением данного заказа, независимо от срока его выполнения. Сущность калькуляции себестоимости продукции при позаказном методе заключается в том, что учет затрат ведется по каждому заказу. Для этого открывается отдельная калькуляционная карточка (счет) на этот заказ, в которую по мере его выполнения заносят все связанные с ним затраты. В калькуляционную карточку по окончании месяца заносятся все прямые расходы, которые

учитываются в первичных документах по отдельным статьям калькуляции.

Распределение косвенных расходов между отдельными видами индивидуальных изделий и занесение их в калькуляционную карточку производится не ежемесячно, а либо в конце производственного процесса, когда определяется общая сумма расходов, либо один раз за квартал. Фактическая себестоимость изделий (работ, услуг) рассчитывается суммированием затрат на их производство с учетом возврата неиспользованных материальных ценностей и является не средней, а определенной, точной величиной. Незавершенное производство при позаказном методе учета, как правило, отдельно не оценивается.

Система калькулирования себестоимости по процессам используется, когда все единицы, произведенные на протяжении определенного периода времени, могут трактоваться как одна единица продукции. Это возможно, если продукция является идентичной, то есть в рамках массового производства однородной продукции, все количество которой и будет являться в данном случае объектом калькуляции. Себестоимость продукции определяется в результате прибавления к прямым расходам соответствующей доли косвенных затрат и делением этой суммы расходов на количество выпускаемой продукции. Косвенные затраты распределяются между видами продукции пропорционально определенной базе, в качестве которой могут выступать количество изделий, общая сумма прямых затрат, прямые затраты труда и др., в зависимости от сложности выбранной системы распределения затрат.

Разновидностью данной системы является система многопередельного (многопроцессного) калькулирования, когда косвенные расходы распределяются на продукты по мере их последовательного прохождения стадий переработки.

Этот подход применяется в массовых производствах обрабатывающей промышленности, где технологический процесс состоит из ряда последовательных переделов —

прерывных стадий обработки продукции. Затраты на производство учитываются в каждом цехе (переделе, стадии, фазе производства) и включают расходы данного цеха, а также затраты на полуфабрикаты, приобретенные со стороны или изготовленные на предыдущей стадии производства. Расчет себестоимости ведется по каждой стадии производственного процесса.

Системы управления затратами по видам операций позволяют наиболее точно «привязать» косвенные расходы и расходы на вспомогательные операции к отдельным продуктам и услугам. Их основное отличие заключается в том, что вместо центров затрат (реальных подразделений) для аккумуляции ресурсов (расходов) с целью последующего распределения на продукты и услуги используются производственные операции.

Таким образом, на первом этапе расходы распределяются на производственные операции, исходя из потребности каждой операции в соответствующих видах ресурсов. Все ресурсы, затраченные на операцию, составляют ее стоимость. Затем производится распределение на объекты затрат (продукты, услуги), исходя из потребности каждого объекта в соответствующих объемах производственных операций. Себестоимость продукта – стоимостная оценка объемов потребления продуктом всех работ (операций).

В последнее время системы ABC находят все более широкое применение в зарубежных и отечественных компаниях, так как позволяют более обоснованно распределить косвенные расходы и, таким образом, уточнить расчет полной себестоимости конечных продуктов. А это, в свою очередь, способствует повышению эффективности принимаемых управленческих решений.

В переводной литературе встречается разнообразная интерпретация названия *activity-based costing*: учет по видам деятельности, по видам работ и т.п. Применение этого подхода предполагает разложение сложных рабочих (производственных) операций на составляющие, то есть выполняемые функции. Возможно, поэтому в отечественной практике часто название систем ABC

заменяется на «функционально-стоимостной анализ». Эту замену нельзя назвать абсолютно корректной, так как собственно функционально-стоимостной анализ – понятие гораздо более широкое.

3.3. ПОРЯДОК КАЛЬКУЛЯЦИИ СЕБЕСТОИМОСТИ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ

Одной из важнейших задач управленческого учета в ОАО «РЖД» является обеспечение представления руководству компании, филиалов и структурных подразделений информации о структуре расходов и финансовых результатов в разрезе видов деятельности, укрупненных видов работ (УВР) и тарифных составляющих для принятия своевременных управленческих решений по повышению эффективности работы компании.

С целью обеспечения раздельного учета доходов и расходов компании в соответствующих разрезах разработана система управленческого учета доходов, расходов и финансовых результатов ОАО «РЖД» по видам деятельности, укрупненным видам работ и тарифным составляющим, которая включает следующие документы:

Номенклатуру доходов и расходов по видам деятельности ОАО «РЖД»;

Форму управленческой отчетности о доходах по видам деятельности ОАО «РЖД» 7-д;

Методику распределения расходов и калькулирования себестоимости по видам деятельности ОАО «РЖД» и укрупненным видам работ;

Систему управленческой отчетности о расходах по видам деятельности ОАО «РЖД» 7-у;

Методику разделения расходов от перевозок по тарифным составляющим, форма управленческой отчетности о расходах от перевозок в разрезе тарифных составляющих (Приложение 1 к 7-у-отчетная и методика ее заполнения);

Формы аналитических отчетов по функционально-стоимостному анализу расходов по видам деятельности ОАО «РЖД» и методические рекомендации по их заполнению;

Форму управленческой отчетности о доходах, расходах, финансовых результатах и рентабельности в разрезе видов деятельности ОАО «РЖД» и УВР 7-р и методику ее составления;

Методику разделения доходов от перевозок по тарифным составляющим, форма управленческой отчетности о доходах от перевозок в разрезе тарифных составляющих (Приложение 1 к 7-д и методика ее заполнения);

Форму управленческой отчетности о доходах, расходах, финансовых результатах и рентабельности от перевозок в разрезе тарифных составляющих (Приложение 1 к 7-р и методика ее составления).

В основу системы управленческого учета и распределения расходов заложены следующие основные принципы:

1. Организация учета расходов по местам возникновения затрат (МВЗ);

2. Применение методики функционально-стоимостного анализа (в данном случае – системы АВС*) при распределении общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

Под местом возникновения затрат понимается обособленное подразделение ОАО «РЖД», предоставляющее для целей дальнейшей консолидации управленческие отчеты по форме 7-у-предприятие.

Выделяется 4 уровня иерархии МВЗ:

1 уровень. Структурные подразделения линейного уровня, собственно отделения, железные дороги, подразделения центрального аппарата;

2 уровень. Отделения железных дорог;

3 уровень. Территориальные филиалы (железные дороги);

4 уровень. ОАО «РЖД».

Все МВЗ разделены на 2 типа: *производственные* подразделения (выполняющие работы по осуществлению перевозок, обслуживанию инфраструктуры и т.п.); *вспомогательно-административные* подразделения.

Большая часть общепроизводственных и общехозяйственных расходов производственных подразделений распределяются при заполнении формы 7-у-предприятие.

Общепроизводственные и общехозяйственные расходы вспомогательно-административных подразделений, распределяются на уровне железной дороги и выше при составлении отчета 7-у-отчетная.

В системе управленческого учета расходов ОАО «РЖД» приняты следующие термины:

1. Статьи функции – статьи, отражающие затраты на выполнение определенных видов работ, являющихся частью технологических или бизнес-процессов ОАО «РЖД».

2. Статьи-ресурсы – статьи, отражающие затраты на возобновление основных средств, уплату налогов, арендные и лизинговые и прочие платежи, которые нельзя однозначно отнести к определенной функции.

С целью калькулирования полной себестоимости по видам деятельности и УВР производится распределение расходов ОАО «РЖД», которое осуществляется в несколько этапов в процессе заполнения и консолидации форм отчетности 7-у-предприятие и 7-у-отчетная.

На первом этапе производится распределение общепроизводственных и общехозяйственных расходов производственных подразделений между статьями-функциями специфических (прямых производственных) расходов основного и вспомогательного производства.

Второй этап заключается в распределении общепроизводственных и общехозяйственных расходов вспомогательно-административных подразделений 2 и 3 уровней иерархии МВЗ между статьями-функциями вспомогательно-административных и производственных подразделений.

На третьем этапе выполняется распределение расходов, аккумулированных на статьях-функциях и статьях-ресурсах, а также ряда статей общепроизводственных и общехозяйственных расходов, подлежащих непосредственному распределению между видами деятельности, пропорционально измерителям.

После выполнения второго и третьего этапов распределения составляются отчеты о расходах железных дорог по форме 7-у-отчетная, в которых отражается структура затрат по видам деятельности, а также структура затрат по каждой статье-функции.

Следующие этапы распределения расходов осуществляются на уровне ОАО «РЖД».

На четвертом этапе производится распределение специфических расходов функциональных филиалов и структурных подразделений центрального подчинения между видами деятельности.

Пятый этап заключается в распределении общепроизводственных и общехозяйственных расходов вспомогательно-административных подразделений 4 уровня иерархии МВЗ (уровень ОАО «РЖД») между статьями-функциями вспомогательно-административных и производственных подразделений.

На шестом этапе расходы, аккумулированные на статьях-функциях и статьях-ресурсах, а также ряд статей общепроизводственных и общехозяйственных расходов, распределяются между видами деятельности пропорционально измерителям.

Распределение расходов на объекты распределения производится постатейно и поэлементно следующими способами.

Общепроизводственные и общехозяйственные расходы распределяются между статьями-функциями пропорционально какому-либо из следующих показателей (по статьям-функциям, на которые производится распределение):

- фонду оплаты труда,
- контингенту,
- сумме специфических (прямых производственных) расходов в целом по статье,
- сумме специфических (прямых производственных) расходов по конкретному элементу статьи.

Распределение специфических (прямых производственных) расходов между видами деятельности и УВР может быть осуществлено двумя способами:

путем прямого полного отнесения на один вид деятельности (прямые расходы);

пропорционально величинам тех или других измерителей работы подвижного состава или использования постоянных устройств и т.п. (косвенные расходы).

В процессе калькулирования себестоимости по видам деятельности, связанным с осуществлением перевозок, предоставлением услуг инфраструктуры и локомотивной тяги, возникает необходимость распределения между этими видами деятельности части расходов на содержание инфраструктуры железнодорожного транспорта, локомотивную тягу, ремонт подвижного состава и т.д. Распределение производится указанными выше способами.

На рисунках 3.2 и 3.3 приведен состав расходов по видам деятельности и направления распределения расходов отдельных УВР на виды деятельности ОАО «РЖД».

Себестоимость по этим видам деятельности может быть определена не ниже, чем на уровне железных дорог или ОАО «РЖД» в целом.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные признаки, по которым классифицируются текущие расходы в соответствии с «Номенклатурой доходов и расходов по видам деятельности ОАО «РЖД».

2. Что такое статья затрат?

3. Дайте определение прямых и косвенных расходов.

4. Каким образом группируются прямые производственные расходы в «Номенклатуре доходов и расходов по видам деятельности ОАО «РЖД»?

5. Как классифицируются расходы по признаку связи с объемом работы?

6. Перечислите и охарактеризуйте методы учета затрат и калькулирования себестоимости.

7. Перечислите основные документы, определяющие порядок раздельного учета расходов ОАО «РЖД».

8. Какие принципы заложены в основу системы распределения расходов с целью калькулирования себестоимости в ОАО «РЖД»?

Охарактеризуйте основные этапы распределения расходов ОАО «РЖД» с целью калькулирования полной себестоимости по видам деятельности и укрупненным видам работ.

ГЛАВА 4. СИСТЕМА ОПЕРАЦИОННЫХ БЮДЖЕТОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ КОМПАНИИ

4.1. СУЩНОСТЬ и принципы ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Тактические планы призваны способствовать претворению в жизнь стратегических планов, и предполагают прохождение определенного этапа стратегии фирмы. Как правило, они имеют более короткий период планирования, обычно - ближайший год.

В организациях тактические планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей. Разработка тактических действий в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров среднего звена.

Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники, называются операционными (оперативными) задачами. Эти задачи точны и измеримы.

Операционные планы разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов. На их основе строится вся деятельность менеджеров отделов. Операционное планирование предполагает разработку планов-графиков как для менеджеров отделов, так и для отдельных сотрудников.

Операционное планирование должно быть увязано с возможностями бюджета, так как выполнение каждого

пункта плана предполагает выделение соответствующих ресурсов.

Чтобы планирование, само по себе, было полезным для стратегического управления как такового, оно должно быть обеспечено обратной связью.

Оперативное планирование – это моделирование реализации выбранной тактики планирования на операционном уровне; включает в себя детальный план действий на год и расчет необходимых основных ресурсов.

Оперативное планирование основано на декомпозиции стратегических целей в стоимостном и натуральном (условно-натуральном) выражении и фиксируется в форме операционных бюджетов.

Используемый в оперативном планировании метод декомпозиции предполагает предоставление одной большой (вышестоящей) задачи в виде серии меньших (нижестоящих) задач. Цели и задачи высшего и низшего уровней не должны противоречить друг другу, а нижестоящие цели и задачи должны суммарно покрывать вышестоящие. Также должна осуществляться четкая передача ответственности на нижний уровень.

При оперативном планировании формулировка целей основывается на следующих принципах:

- специфичность для подразделения/сотрудника;
- измеримость;
- достижимость/ реалистичность;
- ориентированность на результат, а не на усилия;
- ограниченность во времени.

Разработка и внедрение системы оперативного принятия решений о корректировке бюджетов и операционных планов, в рамках которой необходимая гибкость может достигаться за счет:

- внедрения поквартального операционного планирования, при котором на годовом уровне задаются только цели верхнего уровня;
- определения возможности ежеквартальных корректировок бюджетов в зависимости от фактических показателей.

При разработке системы бюджетирования для каждой компании, учитываются особенности сферы её деятельности, общие подходы к построению финансовой структуры компании, формирование состава и структуры бюджетов, а также их взаимосвязь [160].

Процесс работы железнодорожной отрасли имеет свои особенности, следовательно, и построение системы бюджетирования будет иметь отличительные черты. В целом процесс составления бюджетов на железнодорожном транспорте повторяет общепринятую схему и выделяются два вида бюджетов: *операционные* и *финансовые*.

В данной главе рассмотрим операционные бюджеты, которые составляются по основным функциональным направлениям деятельности компании, фокусируются на планировании будущих расходов и доходов от текущих операций за бюджетный период. Система операционных бюджетов обеспечивает координацию планов деятельности всех подразделений компании, а также прозрачность материальных и финансовых потоков.

В число операционных бюджетов входят:

1) бюджет продаж - планирование и контроль объема продаж (представляет плановые и фактические объемы продаж по видам деятельности, продуктам, работам и услугам);

2) бюджет производства - планирование и контроль объема производства (представляет объем продуктов, работ и услуг, запланированный к выполнению);

3) бюджет затрат - планирование и контроль объема расходов (формируется на основе калькуляции затрат, составленной по статьям бюджета производства с целью определения объема затрат);

4) бюджет капитальных вложений - планирование и контроль капитальных вложений, отражение создания и движения объектов капитальных вложений.

5) бюджет запасов и закупок - планирование и контроль объема запасов и закупок (предназначен для планирования и контроля уровня запасов ТМЦ, готовой продукции в каждом периоде, а также для планирования

ВЫРУЧКА, НАЧИСЛЕННАЯ ПО ПЕРЕВОЗКАМ		0	0	0	0	0	0	0
1	Выручка, начисленная по грузовым перевозкам	0	0	0	0	0	0	0
3	по раскредитованию перевозочных документов	0	0	0	0	0	0	0
4	по отправлению грузов	0	0	0	0	0	0	0
5	Выручка, начисленная по пассажирским перевозкам	0	0	0	0	0	0	0
6	по отправлению пассажиров	0	0	0	0	0	0	0
7	в дальнем следовании	0	0	0	0	0	0	0
8	в пригородном сообщении	0	0	0	0	0	0	0
9	по продаже билетов	0	0	0	0	0	0	0
10	в дальнем следовании	0	0	0	0	0	0	0
11	в пригородном сообщении	0	0	0	0	0	0	0
12	Выручка, начисленная по предоставлению услуг инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
13	при грузовых перевозках	0	0	0	0	0	0	0
14	при пассажирских перевозках в дальнем следовании	0	0	0	0	0	0	0
15	при пассажирских перевозках в пригородном сообщении	0	0	0	0	0	0	0
16	Выручка, начисленная по предоставлению услуг локомотивной тяги	0	0	0	0	0	0	0
17	при грузовых перевозках	0	0	0	0	0	0	0
18	при пассажирских перевозках в дальнем следовании	0	0	0	0	0	0	0
19	при пассажирских перевозках в пригородном сообщении	0	0	0	0	0	0	0
20	Выручка, начисленная по прочим видам деятельности	0	0	0	0	0	0	0

21	ремонт подвижного состава	0	0	0	0	0	0	0
22	техническое обслуживание тепловозов клиентов	0	0	0	0	0	0	0
23	техническое обслуживание электровозов клиентов	0	0	0	0	0	0	0
24	текущий ремонт тепловозов клиентов	0	0	0	0	0	0	0
25	текущий ремонт электровозов клиентов	0	0	0	0	0	0	0
26	капитальный ремонт тепловозов клиентов	0	0	0	0	0	0	0
27	капитальный ремонт электровозов клиентов	0	0	0	0	0	0	0
28	строительство объектов инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
29	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	0	0	0	0	0	0	0
30	содержание социальной сферы	0	0	0	0	0	0	0
31	прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
32	в т.ч. предоставление локомотивов в аренду	0	0	0	0	0	0	0
33	в т.ч. предоставление грузовых вагонов в аренду	0	0	0	0	0	0	0
34	предоставление услуг локомотивной тяги	0	0	0	0	0	0	0
35	ремонт подвижного состава	0	0	0	0	0	0	0
36	строительство объектов инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
37	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	0	0	0	0	0	0	0
38	содержание социальной сферы	0	0	0	0	0	0	0
39	прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0

40	В т.ч. предоставление локомотивов в аренду	0	0	0	0	0	0	0
41	В т.ч. предоставление грузовых вагонов в аренду	0	0	0	0	0	0	0

В разделе «Выручка, начисленная по перевозкам» отражается общая сумма начисленной филиалом выручки по перевозкам вне зависимости от места оплаты (централизованно или в филиале).

«Выручка по грузовым перевозкам, начисленная по раскредитованию перевозочных документов» - отражаются доходы от реализации услуг по грузовым перевозкам, начисленные по моменту раскредитования перевозочных документов согласно Учетной политике ОАО «РЖД». Указанный показатель используется для формирования сводного бюджета доходов и расходов в части показателя «Доходы по грузовым перевозкам» на уровне ОАО «РЖД» в целом.

«Выручка по грузовым перевозкам, начисленная по отправлению грузов» – отражается выручка территориального филиала, начисленная при отправлении груза согласно Учетной политике ОАО «РЖД». Показатель не влияет на расчет других показателей сводных бюджетов. Используется для оценки эффективности деятельности территориальных филиалов и для контроля за временным периодом между отправлением грузов и их прибытием.

«Выручка по пассажирским перевозкам, начисленная по отправлению пассажиров» – отражаются доходы от реализации услуг по пассажирским перевозкам, начисленные по моменту отправления пассажиров согласно Учетной политике ОАО «РЖД». Указанный показатель используется для формирования сводного бюджета доходов и расходов в части показателя «Доходы по пассажирским перевозкам» на уровне ОАО «РЖД» в целом.

«Выручка по пассажирским перевозкам, начисленная по продаже билетов» – отражается выручка территориального филиала, начисленная при продаже билета. Показатель приводится справочно и не влияет на

расчет других показателей сводных бюджетов. Используется для оценки эффективности деятельности территориальных филиалов и для планирования и контроля задолженности, возникающей в связи с отложенным сроком предоставления услуги.

Раздел «Выручка, начисленная по прочим видам деятельности» включает:

- Предоставление услуг инфраструктуры - выручка, начисленная от предоставления клиентам ОАО «РЖД» объектов инфраструктуры ОАО «РЖД» для осуществления перевозочной деятельности;

- Предоставление услуг локомотивной тяги - выручка, начисленная от предоставления клиентам ОАО «РЖД» услуг локомотивной тяги для осуществления перевозочной деятельности;

- Ремонт подвижного состава – выручка, начисленная от предоставления услуг по договорам на техническое обслуживание пассажирских вагонов и локомотивов клиентов или текущий (с отцепкой), деповской и капитальный ремонт собственного (арендованного) подвижного состава клиентов;

- Строительство объектов инфраструктуры – выручка, начисленная от предоставления услуг по договору строительного подряда - новое строительство, реконструкция объектов инфраструктуры, выполнение монтажных, пусконаладочных и иных неразрывно связанных со строящимся объектом инфраструктуры железнодорожного транспорта работ, капитальный и текущий ремонт зданий и сооружений, относящихся к инфраструктуре железнодорожного транспорта;

- Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы – выручка, начисленная от проведения научных исследований или разработки образца нового изделия, конструкторской документации на него или новой технологии;

- Содержание социальной сферы — выручка, начисленная от предоставления услуг, оказываемых клиентам по договорам на содержание, техническое обслуживание, тепло- и энергообеспечение и ремонт

объектов жилищно-коммунального хозяйства, оздоровительного и культурного назначения, а также от предоставления услуг на сторону санаториями, профилакториями, детскими лагерями отдыха, турбазами, домами культуры, спортивными клубами, входящими в состав ОАО «РЖД».

Прочие виды деятельности – выручка, начисленная за оказание прочих услуг и реализация продуктов, не относящихся к перечисленным выше видам деятельности.

Информация из СБП переносится в следующие бюджеты:

- сводный бюджет доходов и расходов в части начисленной выручки по перевозкам - для уровня ОАО «РЖД» в целом;

- сводный бюджет доходов и расходов в части начисленной выручки по прочим видам деятельности – по всем уровням управления ОАО «РЖД»;

- сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности в части начисления задолженности покупателям и заказчикам.

4.3. БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВА

Бюджет производства определяет производственную программу предприятия на предстоящий период. Для железнодорожной отрасли характерно отражение в данном бюджете объемных и качественных показателей производства в разрезе видов деятельности с последующим контролем, показателей текущей эксплуатации основных средств на перевозках, объемов капитального ремонта в натуральном и стоимостном выражении, объемов работ, выполняемых в рамках инвестиционной деятельности и текущей деятельности, а также показателей состава и использования трудовых ресурсов.

Таблица 4.2.

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ СВОДНОГО БЮДЖЕТА ПРОИЗВОДСТВА (СБПР)

Наименование филиала								
№ п/п	Наименование бюджетного показателя	Факт предшествующего периода	План	Факт	% план к факту предшествующего периода	факт к плану	% план к факту	% план к факту предшествующего периода
1	Погрузка	0	0	0	0	0	0	0
2	Грузовые перевозки	0	0	0	0	0	0	0
3	Пассажирские перевозки	0	0	0	0	0	0	0
4	Приведенная работа	0	0	0	0	0	0	0
5	Локомотивная тяга	0	0	0	0	0	0	0
6	Подвижной состав	0	0	0	0	0	0	0
7	Ремонт и ТО	0	0	0	0	0	0	0
8	Путь	0	0	0	0	0	0	0
9	Трудовые ресурсы	0	0	0	0	0	0	0
10	Прочие показатели	0	0	0	0	0	0	0

В Сводном бюджете производства в первую очередь отражается объем погрузки. Далее планируются грузовые перевозки со следующей детализацией по показателям:

- Грузооборот всего, а также без вагонов иных собственников, арендованных и ДЗО ОАО "РЖД" в порожнем состоянии, вагонов иных собственников, арендованных и ДЗО ОАО "РЖД" в порожнем состоянии;
- Среднесуточная производительность локомотива в грузовом движении;
- Участковая скорость движения грузового поезда;
- Средний вес брутто поезда грузового движения;
- Среднесуточный пробег локомотива в грузовом движении;
- Эксплуатационный грузооборот (теплотягой, электротягой);
- Оборот вагона.

В разделе «Пассажирские перевозки» планируются показатели:

- Пассажирооборот (в дальнем следовании, в пригородном сообщении);
- Пассажирооборот ДЗО ОАО "РЖД" и иных перевозчиков;
- Пассажирооборот субсидируемых перевозок (в дальнем следовании, в пригородном сообщении);
- Пробег поездных единиц (в дальнем следовании, в пригородном сообщении);
- Отправление пассажиров (в дальнем следовании, в пригородном сообщении);
- ДЗО ОАО "РЖД" и иными перевозчиками;
- Использование вместимости пассажирского вагона в дальнем следовании;
- Населенность вагона в пригородном сообщении;
- Вагоно-км по виду деятельности "Предоставление услуг инфраструктуры" (в дальнем следовании, в пригородном сообщении).

Раздел «Приведенная работа» рассчитывается для определения себестоимости и отдельно для расчета производительности.

Раздел «Локомотивная тяга» включает расчет следующих показателей:

- Тонно-километры брутто в границах участков работы локомотивных бригад (в т.ч. теплотягой (без учета локомотивов иных собственников и арендованных) и электротягой (с учетом локомотивов иных собственников и арендованных));
- Тонно-километры брутто в границах участков работы локомотивных бригад, с учетом локомотивов иных собственников и арендованных;
- Удельный расход топлива на тягу поездов (без учета и с учетом локомотивов иных собственников и арендованных);
- Удельный расход электроэнергии на тягу поездов (без учета и с учетом локомотивов иных собственников и арендованных);
- Потребление топлива на тягу поездов (без учета и с учетом локомотивов иных собственников и арендованных).

В разделе «Подвижной состав» определяется:

- Инвентарный парк локомотивов (тепловозы, электровозы);
- Эксплуатируемый парк в распоряжении дороги (тепловозы, электровозы);
- Эксплуатируемый парк МВПС;
- Общее наличие грузовых вагонов (рабочий парк, запас, резерв, неисправные вагоны);
- Рабочий парк пассажирских вагонов (в дальнем следовании, в пригородном сообщении).

Раздел «Ремонт и ТО» рассчитывают объем работ по всем видам ремонта и технического обслуживания отдельно по локомотивам, МВПС, вагонам и пути.

В разделе «Путь» для последующего расчета периодичности ремонтов и ТО отражается:

- Общая оценка состояния главного пути;
- Эксплуатационная длина пути;
- Развернутая длина главного пути;
- Приведенная длина пути;
- Грузонапряженность.

В разделе «Трудовые ресурсы» под вышеуказанные объемы работ определяется необходимый штат работников через следующие показатели:

- Среднесписочная численность (на перевозках, на прочих видах деятельности, на инвестиционной деятельности, на прочих расходах);
- Среднемесячная базовая заработная плата (на перевозках, на прочих видах деятельности, на инвестиционной деятельности, на прочих расходах);
- Производительность труда на перевозках в натуральном выражении;
- Темп роста производительности труда на перевозках;
- Доходы на 1 человека в денежном выражении (прочие виды деятельности).

В разделе «Прочие показатели» отражаются показатели не вошедшие в предыдущие разделю бюджета, а именно:

- Потребление электроэнергии на прочие (нетяговые) нужды;
- Количество обслуживаемых устройств СЦБ;

- Количество программно-технических комплексов;
- Технические единицы связи;
- Развернутая длина контактной сети;
- Теплоэнергия, отпущенная промышленно-производственными и районными котельными (транспортным потребителям, нетранспортным потребителям);
- Количество воды, поданное потребителям (транспортным потребителям, нетранспортным потребителям);
- Себестоимость 1 м³ поданной воды;
- Принято стоков (от транспортных потребителей, от нетранспортных потребителей);
- Себестоимость 1 м³ стоков.

Вышеприведенные показатели Сводного бюджета затрат являются основой для расчета Сводного бюджета затрат.

4.4. СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ ЗАТРАТ

Сводный бюджет затрат составляется для планирования и контроля затрат по элементам и по видам расходов.

Предварительно определяются основные параметры для расчета Сводного бюджета затрат:

- Средние удельные затраты (тариф на электроэнергию (на тягу поездов, на стационар.), цена дизельного топлива (на тягу поездов, транспортная составляющая дизельного топлива));
- Расчет амортизационных отчислений (основные фонды на начало года, ввод в действие основных фондов, среднегодовая стоимость вводимых в действие основных фондов, выбытие основных фондов, среднегодовая стоимость выбывающих основных фондов, среднегодовая стоимость основных фондов, стоимость основных фондов на конец года, норма амортизационных отчислений, амортизационные отчисления);
- Расчет налога на имущество (среднегодовая стоимость основных фондов (остаточная), эффективная ставка налога на имущество, налог на имущество);

- Эффективная ставка отчислений на социальные нужды.

Также в Сводном бюджете затрат формируется себестоимость железнодорожных перевозок, произведенных работ, услуг, продукции.

Таблица 4.3

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ СВОДНОГО БЮДЖЕТА ЗАТРАТ (СБЗ)

Наименование филиала								
№ п/п	Наименование бюджетного показателя	факт предшествующего периода	План	Факт	% план к факту предшествующего периода	факт к плану	% план к факту	% план к факту предшествующего периода
1	Себестоимость железнодорожных перевозок, произведенных работ, услуг, продукции	0	0	0	0	0	0	0
2	Железнодорожные перевозки (всего), по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
3	Железнодорожные перевозки (всего), по видам расходов	0	0	0	0	0	0	0
4	СЕБЕСТОИМОСТЬ ПЕРЕВОЗОК	x	x	x	x	x	x	x
5	всего (коп./10 прив.ткм)	0	0	0	0	0	0	0
6	Железнодорожные перевозки (текущая эксплуатация), по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
7	Железнодорожные перевозки (текущая эксплуатация), по видам расходов	0	0	0	0	0	0	0
8	Железнодорожные перевозки (кап. ремонт), по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
9	Железнодорожные перевозки (кап. ремонт),	0	0	0	0	0	0	0

	по видам расходов							
10	Прочие виды деятельности (всего), по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
11	Прочие расходы, по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
12	Прочие расходы, по видам расходов	0	0	0	0	0	0	0
13	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов, по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
14	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов, по видам расходов	0	0	0	0	0	0	0
15	<i>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов, для собственного потребления</i>	0	0	0	0	0	0	0
16	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок), по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
17	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок - текущая эксплуатация), по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
18	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок - капитальный ремонт), по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
19	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для прочих видов деятельности), по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
20	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для	0	0	0	0	0	0	0

	капвложений хоз.способом, производства и модернизации ОС), по элементам затрат							
21	Капвложения хоз. способом, производство и модернизация ОС, по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
22	Капвложения хоз. способом, производство и модернизация ОС, по видам расходов	0	0	0	0	0	0	0
23	Выработка э/э, услуги связи, комм.услуги для использования внутри ОАО "РЖД", по элементам затрат (финансирование условно отражается по источнику "перевозки")	0	0	0	0	0	0	0
24	Выработка э/э, услуги связи, комм.услуги для использования внутри ОАО "РЖД", по видам расходов	0	0	0	0	0	0	0
25	Затраты на содержание соц.сферы, относимые на расходы будущих периодов, по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
26	Затраты на содержание соц.сферы, относимые на расходы будущих периодов, по видам расходов	0	0	0	0	0	0	0
27	НИОКР, производство нематериальных активов хозяйственным способом, по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
28	НИОКР, производство нематериальных активов хозяйственным способом, по видам расходов	0	0	0	0	0	0	0
29	Возмещаемые затраты на ремонт имущества	0	0	0	0	0	0	0

	(чрезвычайные ситуации), по элементам затрат							
30	Возмещаемые затраты на ремонт имущества (чрезвычайные ситуации), по видам расходов	0	0	0	0	0	0	0
31	Затраты на изменение НЗП, по элементам затрат	0	0	0	0	0	0	0
32	Косвенные затраты (ОПР, ОХР, АУП)	0	0	0	0	0	0	0
33	в том числе косвенные затраты балансовых единиц производственного типа	0	0	0	0	0	0	0
34	в том числе косвенные затраты балансовых единиц вспомогательно-административного типа	0	0	0	0	0	0	0
35	Распределенные косвенные затраты (контроль)	0	0	0	0	0	0	0
36	Железнодорожные перевозки	0	0	0	0	0	0	0
37	Железнодорожные перевозки (текущая эксплуатация)	0	0	0	0	0	0	0
38	Железнодорожные перевозки (кап. ремонт)	0	0	0	0	0	0	0
39	Прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
40	Прочие расходы (Дт 91 Кт 29)	0	0	0	0	0	0	0
41	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов	0	0	0	0	0	0	0
42	Капвложения хоз. способом, производство и модернизация ОС	0	0	0	0	0	0	0
43	Выработка э/э, услуги связи, комм.услуги для использования внутри ОАО "РЖД"	0	0	0	0	0	0	0
44	Затраты на содержание	0	0	0	0	0	0	0

	соц.сферы, относимые на РБП (Дт 97 Кт 29)							
45	НИОКР, НМА хозяйственным способом	0	0	0	0	0	0	0
46	Возмещаемые затраты на ремонт имущества (чрезвычайные ситуации)	0	0	0	0	0	0	0
47	Итого текущие затраты периода	0	0	0	0	0	0	0
48	Логический контроль	0	0	0	0	0	0	0

Затраты на производство продукции (работ, услуг) включают стоимость ресурсов потраченных в течение периода на производство полностью оконченных работ, услуг, укомплектованной продукции. Данные ресурсы определяются в двух разрезах: по элементам и по видам затрат.

Рассмотрим детализацию некоторых элементов затрат, которая представлена в рассматриваемом бюджете.

Затраты на оплату труда включают скидку со стоимости форменной одежды, расходы на оплату ценовых разниц при реализации по льготным ценам бытового топлива и региональные надбавки. Элемент «Затраты на оплату труда» детализируется следующим образом:

- ФОТ списочного состава;
- ФОТ несписочного состава;
- выплаты социального характера;
- корпоративная поддержка в приобретении жилья;
- оплата проезда железнодорожников;
- отчисления на добровольное медицинское страхование;
- отчисления в НПФ "Благосостояние";
- стоимость форменной одежды;
- бытовое топливо;
- мотивационный фонд;
- остальные затраты на оплату труда.

Материалы - это сумма затрат по элементу «Материальные затраты» указывается за вычетом возвратных отходов (в т.ч. металлолома), образовавшихся в процессе производства. Элемент «Материалы» включает:

- списано в производство новых материалов (закупаемых);
- списано в производство отремонтированного ДЗО и другими юридическими лицами линейного оборудования (стоимость линейного оборудования до ремонта плюс затраты на ремонт);
- списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала);
- списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов);
- списано материалов повторного использования (старогодние);
- оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус.

Топливо и электроэнергия определяются отдельно на тягу поездов и на прочие нужды.

К «Прочим материальным затратам» относят оплату счетов сторонних организаций за выполненный капитальный ремонт, оплату услуг аутсорсинговых фирм, коммунальные платежи (в т.ч. от других филиалов) и остальные прочие материальные затраты.

«Прочие затраты» включают арендные платежи, лизинговые платежи, налог на имущество, прочие налоги, относимые на себестоимость, содержание ведомственной и пожарной охраны (в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ), предварительные осмотры и медицинское освидетельствование, платежи по страхованию имущества и ответственности организаций, подготовка и переподготовка кадров, командировочные расходы, услуги связи (в т.ч. от других филиалов), остальные прочие затраты.

Затраты по видам расходов включают:

- Специфические (прямые производственные) затраты (в т.ч. затраты на оплату труда, прочие материальные затраты, амортизация);
- Общепроизводственные затраты (в т.ч. затраты на оплату труда);

- Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления (в т.ч. затраты на оплату труда);

- Затраты на содержание аппарата управления (в т.ч. затраты на оплату труда).

В разделе «Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов» отражаются затраты на производство запасов, работ и услуг (в том числе в части передаваемых между филиалами в соответствии с Учетной политикой) для обеспечения текущей деятельности ОАО "РЖД".

Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов детализируется для собственного потребления и для потребления другими филиалами, а также отдельно для железнодорожных перевозок, текущей эксплуатации, капитального ремонта, прочих видов деятельности, для капвложений хоз.способом, производства и модернизации ОС.

Также в Сводном бюджете затрат определяются косвенные затраты (общепроизводственные расходы, общехозяйственные расходы, АУП), включающие следующую детализацию:

- косвенные затраты балансовых единиц производственного типа;

- косвенные затраты балансовых единиц вспомогательно-административного типа.

Итоговыми строками Сводного бюджета затрат является логический контроль через изменение запасов материалов:

- оприходованные возвратные отходы минус списанные в производство материалы повторного использования минус списание на прочие расходы материалов непригодных к использованию;

- изменение запасов материалов собственного производства для железнодорожных перевозок (собственное потребление);

- изменение запасов материалов собственного производства для железнодорожных перевозок (ВХО);

- изменение запасов материалов собственного производства для прочих видов деятельности (собственное потребление);
- изменение запасов материалов собственного производства для прочих видов деятельности (ВХО);
- изменение запасов материалов собственного производства для капвложений хоз.способом, производства и модернизации ОС (для собственного потребления);
- изменение запасов материалов собственного производства для капвложений хоз.способом, производства и модернизации ОС (для ВХО).

Информация из Сводного бюджета затрат переносится в следующие бюджеты:

- сводный бюджет запасов и закупок;
- сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности.

4.5. БЮДЖЕТ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ

Следующим составляется *Сводный бюджет капитальных вложений*, в котором отражаются объемы капитальных вложений, осуществляемых территориальным филиалом в качестве исполнителя и заказчика для сторонних подрядчиков.

Таблица 4.4

СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ (СБКВ)

Наименование филиала

№ п/п	Наименование бюджетного показателя	факт предшествующего периода	План	Факт	% план к факту предшествующего периода	факт к плану	% план к факту	% план к факту предшествующего периода
1	Незавершенные капвложения на начало	0	0	0	0	0	0	0

	периода							
2	Освоение капитальных вложений	0	0	0	0	0	0	0
3	Филиалом-исполнителем и стор. подрядчиками	0	0	0	0	0	0	0
4	покупка ОС	0	0	0	0	0	0	0
5	капстроительство, модер-ия, произв-во ОС	0	0	0	0	0	0	0
6	хозяйственным способом	0	0	0	0	0	0	0
7	подрядным способом	0	0	0	0	0	0	0
8	Поступление по ВХО	0	0	0	0	0	0	0
9	Прочие поступления	0	0	0	0	0	0	0
10	Ввод в эксплуатацию и прочие списания	0	0	0	0	0	0	0
11	Ввод в эксплуатацию	0	0	0	0	0	0	0
12	Реализация	0	0	0	0	0	0	0
13	Списание	0	0	0	0	0	0	0
14	Передача по ВХО	0	0	0	0	0	0	0
15	Прочие выбытия	0	0	0	0	0	0	0
16	Незавершенные капвложения на конец периода	0	0	0	0	0	0	0
17	Незавершенные капвложения на конец периода	0	0	0	0	0	0	0

В разделе «Незавершенные капитальные вложения» отражается общая сумма капитальных вложений на начало и на конец бюджетного периода, не оформленных актами приемки-передачи основных средств или иными документами, необходимыми для принятия к учету объекта основных средств.

В разделе «Освоение капитальных вложений» происходит формирование стоимости капитальных вложений путем использования филиалом на эти цели материальных ресурсов, услуг сторонних подрядчиков, закупленного оборудования, как входящего, так и не входящего в сметы строек. Сумма освоения добавляется к стоимости незавершенных капитальных вложений.

В разделе детализируются затраты на покупку, строительство объектов основных средств. Выделяются поступления активов от других подразделений Компании.

Затраты на покупку основных средств – показатель отражает сумму затрат на приобретение оборудования, входящего и не входящего в сметы строек (в т.ч. не требующего монтажа), а также стоимость зданий, сооружений, транспортных средств, затраты на покупку квартир и других объектов основных средств.

Поступление по внутрихозяйственному обороту - сумма поступивших объектов незавершенных капитальных вложений от других подразделений ОАО "РЖД".

Прочие поступления - поступления по результатам инвентаризации и иные поступления. Данный показатель, как правило, не формируется по колонке «План текущего периода».

В разделе **«Ввод в эксплуатацию и прочие списания»** отражается выбытие (списание) незавершенных капитальных вложений как путем ввода в эксплуатацию, так и путем реализации, списания или передачи по внутрихозяйственному обороту.

Ввод в эксплуатацию - величина первоначальной стоимости объектов основных средств, принятых к учету в бюджетном периоде. Под первоначальной стоимостью признается сумма расходов, произведенных при покупке, доведении до состояния, пригодного для эксплуатации, и создании объектов основных средств, без учета НДС по указанным расходам, кроме случаев, когда в соответствии с законодательством налоги включаются в стоимость основного средства.

Информация из бюджета капитальных вложений переносится в следующие бюджеты:

- сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности (в части начисления задолженности поставщикам оборудования);

- сводный бюджет движения денежных средств (в части внутрихозяйственных расчетов по незавершенным капитальным вложениям).

4.6. БЮДЖЕТ ЗАПАСОВ И ЗАКУПОК

Для планирования и контроля объема запасов и закупок во взаимосвязи со списанием материалов в производство и прочим движением материалов, как по внутрихозяйственному обороту, так и по внешним контрагентам составляется *бюджет производственных запасов и закупок*. Кроме того, в данном бюджете контролируются остатки и движение товаров и готовой продукции для реализации сторонним организациям.

Таблица 4.5

СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ ЗАПАСОВ И ЗАКУПОК (СБЗЗ)								
Наименование филиала								
№ п/п	Наименование бюджетного показателя	факт предшествующего периода	План	Факт	% план к факту предшествующего периода	факт к плану	% план к факту	% план к факту предшествующего периода
1	Сырье и материалы	х	х	х	х	х	х	х
2	Запасы на начало периода	0	0	0	0	0	0	0
3	материалы	0	0	0	0	0	0	0
4	топливо	0	0	0	0	0	0	0
5	Поступление запасов	0	0	0	0	0	0	0
6	Закуплено	0	0	0	0	0	0	0
7	материалы	0	0	0	0	0	0	0
8	топливо	0	0	0	0	0	0	0
9	через РЖДС	0	0	0	0	0	0	0
10	через другие филиалы	0	0	0	0	0	0	0
11	самостоятельно	0	0	0	0	0	0	0
12	для собственного использования	0	0	0	0	0	0	0
13	для передачи другим филиалам	0	0	0	0	0	0	0
14	Получено из других источников	0	0	0	0	0	0	0
15	от других филиалов	0	0	0	0	0	0	0

16	материалы	0	0	0	0	0	0	0
17	топливо	0	0	0	0	0	0	0
18	собственное производство (материалы)	0	0	0	0	0	0	0
19	оприходовано материалов повторного использования	0	0	0	0	0	0	0
20	возвратные отходы	0	0	0	0	0	0	0
21	прочие поступления	0	0	0	0	0	0	0
22	прочее	0	0	0	0	0	0	0
23	материалы	0	0	0	0	0	0	0
24	топливо	0	0	0	0	0	0	0
25	Списание в производство	x	x	x	x	x	x	x
26	Списано в производство	0	0	0	0	0	0	0
27	новые (закупаемые)	0	0	0	0	0	0	0
28	материалы	0	0	0	0	0	0	0
29	топливо	0	0	0	0	0	0	0
30	материалы и запчасти собственного производства (силами филиала)	0	0	0	0	0	0	0
31	материалы и запчасти собственного производства (полученные от других филиалов)	0	0	0	0	0	0	0
32	материалы повторного использования	0	0	0	0	0	0	0
33	Прочие выбытия	0	0	0	0	0	0	0
34	передача другим филиалам	0	0	0	0	0	0	0
35	материалы	0	0	0	0	0	0	0
36	топливо	0	0	0	0	0	0	0
37	реализация	0	0	0	0	0	0	0
38	материалы	0	0	0	0	0	0	0
39	топливо	0	0	0	0	0	0	0
40	прочее	0	0	0	0	0	0	0
41	материалы	0	0	0	0	0	0	0
42	топливо	0	0	0	0	0	0	0
43	Запасы на конец периода	0	0	0	0	0	0	0
44	материалы	0	0	0	0	0	0	0
45	в т.ч. запасы,	0	0	0	0	0	0	0

	не участвующие в процессе производства							
46	топливо	0	0	0	0	0	0	0
47	в т.ч. запасы, не участвующие в процессе производства	0	0	0	0	0	0	0
48	Обеспеченность запасами для производственного процесса в днях потребления (всего)	0	0	0	0	0	0	0
49	материалы	0	0	0	0	0	0	0
50	топливо	0	0	0	0	0	0	0
51	Норматив запасов для производственного процесса	0	0	0	0	0	0	0
52	материалы	0	0	0	0	0	0	0
53	топливо	0	0	0	0	0	0	0
54	Сверхплановый запас	0	0	0	0	0	0	0
55	Готовая продукция	x	x	x	x	x	x	x
56	остаток на начало периода	0	0	0	0	0	0	0
57	изменение остатков	0	0	0	0	0	0	0
58	остаток на конец периода	0	0	0	0	0	0	0
59	Товары	x	x	x	x	x	x	x
60	остаток на начало периода	0	0	0	0	0	0	0
61	закуплено	0	0	0	0	0	0	0
62	через РЖДС	0	0	0	0	0	0	0
63	через другие филиалы	0	0	0	0	0	0	0
64	самостоятельно	0	0	0	0	0	0	0
65	для собственного использования	0	0	0	0	0	0	0
66	для передачи другим филиалам	0	0	0	0	0	0	0
67	прочие поступления	0	0	0	0	0	0	0
68	реализовано	0	0	0	0	0	0	0
69	прочие выбытия	0	0	0	0	0	0	0
70	остаток на конец периода	0	0	0	0	0	0	0

В бюджете запасов и закупок отражается себестоимость материалов собственного производства, которая уменьшает потребность филиала в закупке

материалов, а, следовательно, и в финансировании. Это позволяет избежать двойного счета при определении суммы финансирования, т.к. в бюджете затрат отражается полное использование ресурсов, в том числе использование материалов, поступивших из собственного производства.

Порядок планирования сводного бюджета запасов и закупок:

1. На основании связей со сводным бюджетом затрат формируются объемы списания материалов в производство.

2. Определяются начальные остатки в соответствии с «Общими правилами заполнения бюджетных форм».

3. Планируются объемы передачи ТМЦ в филиалы, объемы реализации запасов на сторону, прочие выбытия.

4. Планируется поступление ТМЦ от филиалов ОАО «РЖД», от Росжелдорснаба, от ДЗО, путем самостоятельной закупки и из других источников.

5. В бюджете по формулам рассчитываются остатки ТМЦ на конец периода.

В разделе «Сырье и материалы» планируются остатки и движение материалов. Отклонения стоимости материалов (отражаемые на отдельном счете) включаются в остатки и обороты по соответствующим показателям раздела.

Подраздел «Поступление запасов» планируется поступление материалов на склады филиала из всех источников для всех целей (использование в производстве, передача в другие филиалы, реализация, передача работникам).

Подраздел «Списание в производство» включает стоимость материалов, списываемых в производство по текущей и инвестиционной деятельности. Списание материалов в производство формируется за вычетом возвратных отходов (в т.ч. металлолома), образовавшихся в процессе производства и оприходованных на склад.

В подразделе «Прочие выбытия» планируются следующие показатели:

Передача другим филиалам - материалы (включая металлолом), переданные в другие филиалы по внутривозвратным оборотам.

Реализация - себестоимость реализованных материалов (в т.ч. металлолома), кроме готовой продукции, и топлива.

Подраздел «Запасы на конец периода» включает планирование запасов, не участвующие в процессе производства - выделенная из строки «запасы на конец периода» стоимость остатков на конец периода по следующим видам материалов:

- материально-технические ресурсы в запасах ГО;
- спецодежда в эксплуатации;
- запасы ТМЦ, сформированные в соответствии с распоряжениями ОАО «РЖД», для использования при наступлении определенных событий (аварийно-восстановительный, сезонный запас и т.п.).

Подраздел «Обеспеченность запасами для производственного процесса в днях потребления» определяет плановый срок, на который хватит остатка запасов, если уровень списания в производство в следующем бюджетном периоде останется на уровне текущего.

Подраздел «Норматив запасов для производственного процесса» предполагает планирование материалов и топлива на год в млн. руб. на основании нормативной оборачиваемости, по формуле:

*нормативная оборачиваемость запасов (дней) * плановое списание в производство / 365.*

В разделе **«Готовая продукция»** отражаются остатки и движение готовой продукции произведенной филиалом.

В разделе **«Товары»** отражаются остатки и движение товаров для перепродажи.

Информация из Сводного бюджета запасов и закупок переносится в следующие бюджеты:

- сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности (в части расчетов с поставщиками ТМЦ);

- сводный бюджет движения денежных средств, раздел «Внутрихозяйственные расчеты» (в части внутрихозяйственных расчетов с подразделениями ОАО «РЖД» по поставкам ТМЦ);

- сводный прогнозный баланс (в части остатков ТМЦ на начало и конец периода).

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение, поясните суть и назовите основные принципы оперативного планирования.
2. Какие бюджеты входят в число операционных бюджетов?
3. Поясните суть и назначение бюджета продаж.
4. Поясните суть и назначение бюджета производства.
5. Поясните суть и назначение бюджета затрат.
6. Поясните суть и назначение бюджета капитальных вложений.
7. Поясните суть и назначение бюджета запасов и закупок.

ГЛАВА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. СИСТЕМА ФИНАНСОВЫХ БЮДЖЕТОВ

5.1. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Финансовое планирование – это процесс разработки системы финансовых планов и плановых показателей по обеспечению хозяйствующего субъекта необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его деятельности в будущем периоде. Финансовое

планирование можно рассматривать как одну из основных функций менеджмента, включающую формирование необходимого объема ресурсов из различных источников и рационального распределения этих ресурсов во времени и по филиалам и структурным подразделениям.

Финансовое планирование решает следующие задачи:

- обеспечение нормального кругооборота денежных средств компании, включая вложения в реальные инвестиции;
- обеспечении прироста оборотных средств;
- выявление резервов и мобилизация ресурсов в целях эффективного использования доходов компании;
- соблюдение интересов собственников и инвесторов;
- выполнение обязательств перед бюджетом, внебюджетными фондами, кредитными и страховыми организациями;
- контроль за финансовым состоянием и платежеспособностью компании;
- обеспечение реальной сбалансированности планируемых расходов и доходов.

Финансовое планирование базируется на следующих основных принципах:

- принцип интегрированности в общую систему планирования и подчинения стратегии развития компании;
- принцип платежеспособности, т.е. у компании должно быть достаточно денежных средств для погашения краткосрочных обязательств;
- принцип предельной рентабельности заключается в выборе таких направлений вложений средств, которые обеспечат максимальную отдачу при минимальных рисках;
- принцип обеспечения постоянного финансового равновесия компании в процессе ее развития путем формирования оптимальной структуры капитала и активов, достаточного уровня финансирования инвестиционных потребностей за счет собственных источников.

К важнейшим объектам финансового планирования можно отнести расчет выручки, формирование и распределение прибыли, текущего и перспективного объема оборотных средств, мобилизация внутренних

ресурсов на инвестиционную деятельность взаимоотношения с бюджетом и внебюджетными фондами.

В процессе финансового планирования, опираясь на расчеты и установленные нормы и нормативы, определяют возможные объемы собственных финансовых ресурсов на планируемый период.

Финансовое планирование охватывает ряд взаимосвязанных этапов:

- анализ финансового состояния компании;
- прогнозирование финансовых условий хозяйствования в планируемом периоде;
- определение финансовых задач;
- разработка вариантов показателей финансового плана и выбор оптимального варианта;
- корректировка отдельных финансовых показателей в увязке с другими показателями плана компании;
- доведение заданий плана до филиалов и ответственных за исполнение плана.

5.2. СИСТЕМА ФИНАНСОВЫХ ПЛАНОВ КОМПАНИИ

Финансовые планы в зависимости от периода их действия включают в себя три основные подсистемы:

- перспективное (долгосрочное и среднесрочное) финансовое планирование;
- текущее финансовое планирование;
- оперативное финансовое планирование.

Эти подсистемы финансового планирования в компании находятся во взаимосвязи и осуществляются в определенной последовательности. Однако исходным этапом планирования является стратегическое финансовое планирование.

Стратегическая цель управления финансами заключается в повышении финансовой устойчивости и эффективности.

Обеспечивает стратегического управления финансами включает:

- комплексный анализ финансовых последствий принятых управленческих решений;

- эффективное размещение и рациональное использование ресурсов;
- постоянный мониторинг финансовых индикаторов и показателей;
- повышение рентабельности деятельности.

Конкретизация показателей финансовой стратегии предусматривает установление последовательности и сроков достижения отдельных целей и стратегических задач. Оценка разработанной финансовой стратегии проводится по следующим параметрам: ее согласование с общей стратегией. Компании, реализуемости стратегии с учетом прогнозирования конъюнктуры финансового рынка, результативности стратегии. Механизм реализации стратегии управления финансами должен быть построен на комплексном подходе к решению стратегических задач.

Перспективное (долгосрочное и среднесрочное) финансовое планирование заключается в изучении возможного будущего финансового состояния хозяйствующего субъекта в зависимости от качественных и количественных оценок динамики финансовых ресурсов и источников их покрытия на длительную перспективу в зависимости от изменения факторов внешней и внутренней среды. В качестве объектов долгосрочного и среднесрочного финансового планирования могут быть: показатели отчета о прибылях и убытках; потоки денежных средств; показатели бухгалтерского баланса. В перспективных планах расчетные показатели носят приближенный характер, причем, чем длительнее плановый период, тем выше неопределенность изменения макроэкономической среды.

Текущее финансовое планирование состоит в разработке финансовых планов по отдельным аспектам деятельности компании. Оно позволяет определить тактику компании на более короткий период.

Текущие планы позволяют компании на предстоящий период определить все источники финансирования, сформировать структуру доходов и затрат, рациональную структуру капитала, обеспечить платежеспособность.

Текущий план можно рассматривать как часть перспективного плана с более глубокой детализацией и конкретизацией показателей.

Текущий финансовый план составляется на год с разбивкой по кварталам. В настоящее время текущее финансовое планирование реализуется посредством разработки финансовых бюджетов: бюджетов доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, бюджета кредитов и займов, прогнозного баланса.

Текущее планирование дополняется оперативным, которое позволяет осуществлять контроль за поступлением фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсов. Оперативное планирование предполагает разработку комплекса краткосрочных плановых заданий по финансовому обеспечению основных направлений хозяйственной деятельности компании.

5.3. БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

Бюджет доходов и расходов отражает формирование экономических результатов деятельности компании. Структура бюджета доходов и расходов позволяет качественно планировать и учитывать процесс формирования доходов, расходов и финансовых результатов исходя из следующих принципов бюджетного процесса:

- соответствие операционным бюджетам и полученным расчетным показателям;
- выделение приоритетных и определение лимитирующих статей для последующего контроля;
- установление обоснованных целевых показателей.

Бюджет доходов и расходов (табл. 5.1) составляется и утверждается на весь бюджетный период (обычно это один календарный год), принятый в компании в соответствии с регламентом; индикативно, т.е. без утверждения в качестве системы целевых показателей и нормативов, обязательных к исполнению, некоторые показатели могут устанавливаться на период до двух-пяти лет. В этот Бюджет переносятся данные о доходах из Бюджета продаж,

о себестоимости из Бюджета затрат, о некоторых прочих доходах и расходах из бюджетов запасов и закупок, налогов.

В бюджет переносятся данные из следующих бюджетов:

1) Из бюджета продаж – доходы от перевозок и доходы по прочим видам деятельности;

2) Из бюджета затрат – данные о затратах по перевозкам и видам деятельности;

3) Из бюджета запасов и закупок – о доходах и расходах связанных с приобретением и реализацией товарно-материальных ценностей;

4) Из бюджета налогов – о налогах, относимых на операционные расходы.

Бюджет доходов и расходов включает в себя семь разделов (табл. 5.1):

- доходы;
- себестоимость;
- прибыль от продаж;
- рентабельность;
- результат по прочим доходам и расходам;
- прибыль (убыток) до налогообложения;
- чистая прибыль.

Таблица 5.1

СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ (СБДР)								
Наименование филиала								
№ п/п	Наименование бюджетного показателя	Факт предшествующе го периода	План	Факт	% план к факту предшествующе го периода	факт к плану	% план к факту	% план к факту предшествующе го периода
1	I ДОХОДЫ	0	0	0	0	0	0	0
2	перевозки	0	0	0	0	0	0	0
3	грузовые перевозки	0	0	0	0	0	0	0
4	пассажирские перевозки в дальнем следовании	0	0	0	0	0	0	0
5	пассажирские перевозки в пригородном сообщении	0	0	0	0	0	0	0
6	Прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
7	предоставление услуг инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
8	предоставление услуг локомотивной тяги	0	0	0	0	0	0	0
9	ремонт подвижного состава	0	0	0	0	0	0	0

10	строительство объектов инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
11	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	0	0	0	0	0	0	0
12	содержание социальной сферы	0	0	0	0	0	0	0
13	прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
14	II СЕБЕСТОИМОСТЬ	0	0	0	0	0	0	0
15	перевозки	0	0	0	0	0	0	0
16	грузовые перевозки	0	0	0	0	0	0	0
17	пассажирские перевозки в дальнем следовании	0	0	0	0	0	0	0
18	пассажирские перевозки в пригородном сообщении	0	0	0	0	0	0	0
19	Прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
20	предоставление услуг инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
21	предоставление услуг локомотивной тяги	0	0	0	0	0	0	0
22	ремонт подвижного состава	0	0	0	0	0	0	0
23	строительство объектов инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
24	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	0	0	0	0	0	0	0
25	содержание социальной сферы	0	0	0	0	0	0	0
26	прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
27	III ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ	0	0	0	0	0	0	0
28	перевозки	0	0	0	0	0	0	0
29	грузовые перевозки	0	0	0	0	0	0	0
30	пассажирские перевозки в дальнем следовании	0	0	0	0	0	0	0
31	пассажирские перевозки в пригородном сообщении	0	0	0	0	0	0	0
32	Прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
33	предоставление услуг инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
34	предоставление услуг локомотивной тяги	0	0	0	0	0	0	0
35	ремонт подвижного состава	0	0	0	0	0	0	0
36	строительство объектов инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
37	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	0	0	0	0	0	0	0
38	содержание социальной сферы	0	0	0	0	0	0	0
39	прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
40	IV РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	0	0	0	0	0	0	0
41	Перевозки	0	0	0	0	0	0	0
42	грузовые перевозки	0	0	0	0	0	0	0

43	пассажирские перевозки в дальнем следовании	0	0	0	0	0	0	0
44	пассажирские перевозки в пригородном сообщении	0	0	0	0	0	0	0
45	Прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
46	предоставление услуг инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
47	предоставление услуг локомотивной тяги	0	0	0	0	0	0	0
48	ремонт подвижного состава	0	0	0	0	0	0	0
49	строительство объектов инфраструктуры	0	0	0	0	0	0	0
50	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	0	0	0	0	0	0	0
51	содержание социальной сферы	0	0	0	0	0	0	0
52	прочие виды деятельности	0	0	0	0	0	0	0
53	V РЕЗУЛЬТАТ ПО ПРОЧИМ ДОХОДАМ И РАСХОДАМ	0	0	0	0	0	0	0
54	Прочие доходы	0	0	0	0	0	0	0
55	прочие денежные доходы	0	0	0	0	0	0	0
56	прочие неденежные доходы	0	0	0	0	0	0	0
57	Прочие расходы	0	0	0	0	0	0	0
58	прочие денежные расходы	0	0	0	0	0	0	0
59	прочие неденежные расходы	0	0	0	0	0	0	0
60	VI. ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	0	0	0	0	0	0	0
61	Налог на прибыль	0	0	0	0	0	0	0
62	Налоговые штрафы, пени	0	0	0	0	0	0	0
63	VII. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК)	0	0	0	0	0	0	0

В разделе «Доходы» отражаются доходы по перевозкам в том числе по грузовым перевозкам, а также по пассажирским перевозкам в дальнем следовании и в пригородном сообщении. Кроме этого, здесь показываются доходы по прочим видам деятельности: от предоставления услуг инфраструктуры, предоставления услуг локомотивной тяги, ремонта подвижного состава, строительства объектов инфраструктуры, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, содержания социальной сферы, прочих видов деятельности.

В разделе «Себестоимость» отражаются расходы по перевозкам (грузовым, пассажирским перевозкам в дальнем следовании и в пригородном сообщении), а также расходы по прочим видам деятельности.

В разделе «Прибыль от продаж» фиксируется прибыль по перевозкам (грузовым и пассажирским и дальнем и пригородном сообщении) и прибыль по прочим видам деятельности.

По разделу «Рентабельность» отражается рентабельность в процентах по перевозкам: отдельно по грузовым, пассажирским перевозкам в дальнем следовании и пассажирским перевозкам в пригородном сообщении, а также рентабельность по прочим видам деятельности.

В разделе «Результат по прочим доходам и расходам» показываются «прочие доходы» с выделением «прочих денежных доходов». Здесь также находят отражение «прочие расходы» с выделением «прочих денежных расходов» и «прочих неденежных расходов»

В разделе «Прибыль (убыток) до налогообложения» рассчитывается сумма прибыли от продаж и результата по прочим доходам и расходам.

Завершающим этапом разработки бюджета доходов и расходов является расчет чистой прибыли (убытка), которая определяется как разность между прибылью до налогообложения и налогом на прибыль и налоговыми штрафами.

5.4. БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

Планирование дебиторской и кредиторской задолженности позволяет осуществить финансовое управление в части обеспечения компании необходимыми денежными средствами как для решения текущих задач, так и для реализации стратегических планов.

Основой для планирования дебиторской и кредиторской задолженности является система оперативного и бухгалтерского учета, отражающая полную информацию по клиентам, видам деятельности, конкретным продуктам или услугам в разрезе каждого заключенного договора.

Для определения задолженности следует:

- оперативно отслеживать состояние расчетов с кредиторами и дебиторами;

- анализировать состояние своевременного погашения задолженностей и выплат.

На размер дебиторской задолженности влияют следующие факторы:

- объем продаж в кредит;
- предполагаемый срок погашения дебиторской задолженности;
- прогнозируемая эффективность работы с дебиторами.

Срок погашения дебиторской задолженности характеризуется среднедневным объемом выручки, находящейся в виде дебиторской задолженности и представляет собой среднее время, необходимое для выплаты задолженности. Ожидаемый уровень дебиторской задолженности может быть рассчитан

$$ДЗ = \frac{OP}{T} t_{гз},$$

где T – число дней в планируемом периоде;

$t_{гз}$ – нормативный период погашения дебиторской задолженности.

При прогнозе дебиторской и кредиторской задолженности определяются суммы погашения задолженности на начало периода, что составляет задолженность прошлых лет, а также планируются расчеты с контрагентами на конец прогнозного периода, что формирует текущую задолженность.

Сумма текущей дебиторской задолженности определяется в зависимости от объема продаж с учетом условий оплаты (отсрочки платежа) и прогнозируемых коэффициентов инкассации, отражающих темпы погашения дебиторской задолженности в текущий период времени.

Коэффициенты инкассации выражают ожидаемые денежные поступления от продаж в определенном интервале времени от момента реализации. Для определения коэффициентов инкассации используется информация за предшествующие периоды и анализ реестра старения дебиторской задолженности. Прогнозируя дебиторскую задолженность следует учитывать безнадежные долги, за счет которых происходит увеличение дебиторской задолженности. Общий срок

исковой давности устанавливается в три года согласно ст. 196 ГК РФ.

Величина дебиторской задолженности определяется:

$$ДЗ_k = ДЗ_H + ОП_T - ОД_T - С$$

где $ДЗ_k$ – дебиторская задолженность на конец периода;

$ОП_T$ – объем продаж в текущем периоде;

$ОД_T$ – объем денежных поступлений в текущем периоде;

$С$ – сумма списаний безнадежных долгов.

Результаты, полученные при определении дебиторской задолженности отражаются в таблице 5.2.

Таблица 5.2

СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ И КРЕДИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ (СБДК)

Блок " Всего дебиторской и кредиторской задолженности" (СБДК-В)

Наименование филиала

№ п/п	Наименование бюджетного показателя	факт предшествующего периода	План	факт	% план к факту предшествующего периода	факт к плану	% план к факту	% план к факту предшествующего периода
1	I. ОСТАТКИ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА							
2	Дебиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0
3	покупатели и заказчики	0	0	0	0	0	0	0
4	прочие дебиторы	0	0	0	0	0	0	0
5	авансы выданные	0	0	0	0	0	0	0
6	по текущей деятельности	0	0	0	0	0	0	0
7	по инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0
8	перевзнос средств по налогам и внебюджетным фондам	0	0	0	0	0	0	0
9	Кредиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0
10	Краткосрочная кредиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0
11	поставщики и подрядчики	0	0	0	0	0	0	0
12	по текущей деятельности	0	0	0	0	0	0	0
13	по инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0
14	персонал по охране труда	0	0	0	0	0	0	0

15	прочие кредиторы	0	0	0	0	0	0	0
16	авансы полученные	0	0	0	0	0	0	0
17	текущая задолженность по налогам	0	0	0	0	0	0	0
18	долгосрочная кредиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0
19	реструктуризированная задолженность по отчислениям во внебюджетные фонды	0	0	0	0	0	0	0
20	реструктуризированная задолженность по налогам	0	0	0	0	0	0	0
21	II. ИЗМЕНЕНИЕ ОСТАТКОВ ЗА ПЕРИОД							
22	Дебиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0
23	покупатели и заказчики	0	0	0	0	0	0	0
24	прочие дебиторы	0	0	0	0	0	0	0
25	авансы выданные	0	0	0	0	0	0	0
26	по текущей деятельности	0	0	0	0	0	0	0
27	по инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0
28	перевоз средств по налогам и внебюджетным фондам	0	0	0	0	0	0	0
29	Кредиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0
30	Краткосрочная кредиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0
31	поставщики и подрядчики	0	0	0	0	0	0	0
32	по текущей деятельности	0	0	0	0	0	0	0
33	по инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0
34	персонал по охране труда	0	0	0	0	0	0	0
35	прочие кредиторы	0	0	0	0	0	0	0
36	авансы полученные	0	0	0	0	0	0	0
37	текущая задолженность по налогам	0	0	0	0	0	0	0
38	долгосрочная кредиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0
39	реструктуризированная задолженность по отчислениям во внебюджетные фонды	0	0	0	0	0	0	0
40	реструктуризированная задолженность по налогам	0	0	0	0	0	0	0

5.5. РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Бюджет движения денежных средств (от англ. cash flow statement) – это план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности. Он показывает

возможные (предполагаемые исходя из условий договоров или контрактов_ поступления авансов и предоплаты за поставляемую продукцию, наличных денежных средств, а также задержки поступлений за продукцию (дебиторская задолженность). Важность этого документа все время возрастает. Составление бюджета движения денежных средств призвано обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств на предстоящий период. Если в бюджете доходов и расходов в какие-то периоды могут быть запланированы убытки в расчете на то, что будущая прибыль перекроет убытки прошлых лет, то в бюджете движения денежных средств все поступления денежных средств в любое время должны превышать их использование в тот же период. Так называемое конечное сальдо в бюджете движения денежных средств должно быть обязательно положительным.

Увеличивающаяся роль бюджета движения денежных средств определяется усилением значения контроля за финансовыми потоками в условиях:

- повышение количества видов деятельности и номенклатуры производимой продукции;
- выделение различных видов деятельности в самостоятельные бизнес-единицы.

Необходимо четко понимать отличие бюджета движения денежных средств от отчета о движении денежных средств. Существуют два принципиально разных документа:

- отчет о движении денежных средств (cash flow statement), который является итоговым отчетным документом в финансовом (или бухгалтерском) учете;
- бюджет (прогноз, кассовый бюджет) движения денежных средств (cash budget), который является плановым или отчетным документом в управленческом учете (или в бюджетировании).

Цель формирования бухгалтерского отчета о движении денежных средств – дать пользователям информацию об источниках притока денежных средств и направлениях их расходования, остатках денежных средств на счете, т.е. о

фактически произошедших событиях, причем данные за период только суммируются на конкретную отчетную дату и какая-либо корректировка не предполагается.

Цель формирования бюджета движения денежных средств – планирование, контроль исполнения плановых показателей и анализ данных о движении денег и их эквивалентов за период. Механизм формирования информации динамичен – он предусматривает возможность корректировки данных в процессе исполнения бюджета и анализа.

Бюджет движения денежных средств – эффективный инструмент планирования и контроля за денежными потоками, который позволяет получить представление:

- за счет какой деятельности компания получает денежные средства и способна ли она стабильно получать денежные средства от текущей деятельности;
- насколько компания зависит от заемных источников финансирования;
- когда возникают кассовые разрывы и за счет чего они могут быть покрыты, когда и на каких условиях могут быть получены займы;
- получает ли компания достаточно ресурсов для дальнейшего роста.

Денежные средства обслуживают все стадии производственно-коммерческого цикла. Они постоянно находятся в движении: поступают от продажи продукции и имущества компании, в виде дивидендов и процентов от продажи продукции и имущества, в виде дивидендов и процентов от вложения капитала, кредитов, займов и расходуются на производственные нужды, развитие производственной базы, погашение обязательств, используются для финансовых вложений.

Систематический учет и контроль движения денежных средств помогает обеспечить устойчивость и платежеспособность компании в текущем и будущих периодах.

Эффективное использование денежных средств и управление денежными потоками предполагает:

- учет движения денежных средств

- анализ денежных потоков;
- составление бюджета движения денежных средств.

Источником информации для анализа служит форма №4 «Отчет о движении денежных средств», содержание которой можно обобщить в следующей модели: $d_n + d_n - d_e = d_k$ где d_n , d_k – остатки денежных средств на начало и конец периода, d_n , d_e – поступление, выбытие денежных средств за период.

Поток денежных средств, поступающих в компанию, приобретает первостепенное значение. В случае превышения поступления денежных средств над платежами компания получает конкурентные преимущества для текущего и перспективного развития.

Движение денежных средств связано с различными сторонами деятельности компании. Денежные потоки подразделяются на текущие, инвестиционные и финансовые. Текущая деятельность включает поступление и использование денежных средств, обеспечивающих выполнение производственно-коммерческих функций. Это главный источник прибыли и основной поток денежных средств.

Инвестиционная деятельность включает поступление и использование денежных средств, связанных с поступлением и продажей долгосрочных активов, а также доходы и расходы (капитальные вложения) от инвестиций.

Финансовая деятельность включает поступление денежных средств в результате получения краткосрочных кредитов и займов или эмиссии ценных бумаг краткосрочного характера, а также погашение задолженности по полученным краткосрочным кредитам и выплаты процентов кредиторам.

Анализ денежных потоков позволяет выявить причины дефицита (избытка) денежных средств, определить источники их поступления и направления расходования, а также установить контроль за текущей ликвидностью и платежеспособность.

В практике финансового анализа принято называть притоком положительное изменение денежных средств и оттоком отрицательное изменение.

На стабильно работающих предприятиях приток денежных средств от текущей деятельности должен полностью обеспечивать отток средств в инвестиционную деятельность или, по крайней мере, большую часть, с привлечением потока денежных средств от текущей деятельности.

Сумма денежных средств на счетах для обеспечения текущей операционной деятельности должна быть достаточной для производства всех первоочередных платежей. При этом искусство управления текущими активами состоит в том, чтобы держать на счетах минимально необходимую сумму, так как деньги в кассе и на счетах не приносят дохода. Для того, чтобы деньги работали, их необходимо пускать в оборот с целью получения прибыли.

Денежные потоки должны быть сбалансированы. Превышение потоков денежных средств над оттоками увеличивает остаток свободной наличности, а превышение оттоков над притоками приводит к нехватке денежных средств. Денежные потоки планируются при составлении финансового плана с разбивкой по месяцам, а при оперативном управлении – по декадам, пятидневкам.

Бюджетный анализ денежных потоков позволяет наладить синхронность поступления и расходования денежных средств, в целях поддержания их необходимого объема для исполнения платежных обязательств, более реально оценивать платежные возможности компании.

В самом общем виде бюджет движения денежных средств содержит следующие показатели:

- остаток на начало периода;
- поток по текущей деятельности;
- поток по инвестиционной деятельности.

Параметры бюджета движения денежных средств не всегда напрямую не переходят из традиционных форм бюджетов, но связаны с ними через поступление/выбытие денежных средств, т.е. движение обязательств: получение и выставление счетов; подписание актов выполненных работ и накладных на получение товарно-материальных

ценностей; контроль за дебиторской и кредиторской задолженностью через исполнение заключенных договоров.

Формирование и погашение дебиторской и кредиторской задолженности отслеживается через коэффициенты инкассации, т.е. поступления/выплаты денежных средств по видам: предоплата и авансы полученные/выплаченные; текущие поступления/выплаты; погашение/образование просроченной задолженности.

Если при расчете денежных поступлений учитывается безнадежная дебиторская задолженность, то при формировании кредиторской задолженности рассматривается необходимость оплаты всех обязательств. Таким образом, возникают разрыва:

- *по суммам* – между выручкой, отражающей всю отгрузку, и денежными поступлениями, с одной стороны, и выплатами по обязательствам (или всеми начисленными затратами) – с другой;

- *по времени* – между выставлением/получением счетов и поступлением/выплатой денежных средств.

Результат формирования бюджета денежных средств не может быть отрицательным: компания не может выплатить больше денег, чем она привлекает в данном периоде. В случае нехватки собственных ресурсов организация берет кредиты и займы, что обязательно должно быть отражено при формировании документа. При разработке бюджета следует учитывать, что все планируемые к погашению обязательства должны быть покрыты денежными средствами (своими или заемными).

Схема формирования сводного бюджета движения денежных средств представлена на рис. 5.1.

В этот Бюджет переносятся данные из Бюджета продаж, закупок, инвестиций, налогов, а часть платежей планируется непосредственно в данном Бюджете.

Статьи сгруппированы по видам деятельности: текущая, инвестиционная и финансовая.

По колонке «Денежные средства» отражается движение денежных средств, по колонке «Внутренние расчеты» - начисление и списание внутренней задолженности (по счету «Внутрихозяйственные расчет»)

при осуществлении внутрихозяйственных операций, т.е. при передаче материалов, денег, налогов и других активов и пассивов между подразделениями ОАО «РЖД». Положительное сальдо на начало/конец периода по колонке «Внутрихозяйственные расчеты» означает дебиторскую задолженность по данным операциям (вышестоящее подразделение должно данному подразделению), отрицательное – кредитовое.

Раздел «Денежный поток по внутриотраслевому финансированию» предназначен для отражения операций по расчету между подразделениями ОАО «РЖД». В настоящем Бюджете статья «Финансирование эксплуатационных расходов» рассчитывается таким образом, чтобы найти баланс с требуемым значением сальдо на конец периода с учетом запланированных поступлений и выплат по остальным статьям.

Сальдо на начало предстоящего бюджетного периода планируется с учетом информации по последним отчетным данным по остаткам средств и задолженности текущего бюджетного периода и дельты поступлений и платежей, прогнозируемых в оставшийся отрезок времени до начала предстоящего бюджетного периода.

Следует учитывать, что движение денежных средств между подразделениями отражается на размере задолженности по внутрихозяйственным расчетам, что отражается в соответствующих статьях данного раздела в графе «Внутрихозяйственные расчеты».

По окончании планирования движений по статьям задается плановое значение остатка денежных средств на конец периода, информация из Бюджета переведется в баланс в части остатков денежных средств и задолженности по внутрихозяйственным операциям.

5.6. ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС

Разработкой прогнозного баланса завершается процесс разработки финансовых бюджетов. Прогнозный баланс является конечным продуктом всего процесса составления сводного бюджета.

32	IV . ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
33	Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0
35	Прочие долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	Реструктуризированная задолженность перед бюджетом по налогам и сборам	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	Реструктуризированная задолженность по внебюджетным фондам	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
40	Краткосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Кредиторская задолженность	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
43	Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Резервы предстоящих расходов	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Прочие краткосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Итого по разделу V	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	ИТОГО ПАССИВ	0	0	0	0	0	0	0	0	0

В балансе отражается общее количество и структура активов компании, а также способ финансирования этих активов.

Для разработки прогнозного баланса за основу принимается стартовый (начальный баланс). Величина основного капитала в прогнозном балансе определяется путем учета всех приобретаемых основных фондов и суммированием их с соответствующей статьей актива стартового баланса. Источником информации для этого служит прогноз движения основных фондов и нематериальных активов компании.

Во втором разделе «Оборотные активы», состоящие из запасов дебиторской задолженности и денежных средств, прогнозируются на основе проектируемого уровня продаж, особенностей производственного процесса и складирования, размера дебиторской задолженности и суммы сальдо движения денежной наличности.

По статье «Запасы» показывается стоимость материально-производственных запасов – остатков сырья, материалов, готовой продукции, полуфабрикатов, товарных запасов на складе, стоимость незавершенного производства и расходов будущих периодов.

Планируемые складские запасы определяются исходя из их стоимости на начало периода и расходования средств в прогнозном периоде по каждой группе:

- сырые материалы и другие аналогичные ценности;
- затраты в незавершенное производство;
- готовая продукция и товары для перепродажи;
- расходы будущих периодов;
- прочие запасы и затраты.

Затраты в незавершенное производство определяются на основе планируемой стоимости на начало года и прироста незавершенного производства, определяемого исходя из объема продукции, которая не прошла всех стадий технологического процесса.

К расходам будущих периодов относится суммарная стоимость расходов, которые предполагаются оплачивать и осуществлять в одном периоде, но реально использовать в последующих периодах.

По статье «Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям» показывается сумма налога, который еще не принят к вычету. Здесь показывается сумма налога на добавленную стоимость по приобретенным материально-производственным запасам, объектам основных средств, осуществленным капитальным вложениям, работам и услугам, подлежащая отнесению в последующих периодах в уменьшение сумм налога для перечисления в бюджет.

Результаты по статье «Дебиторская задолженность» определяются по данным прогноза на основе данных

прошлых периодов и текущей задолженности сторонних организаций перед компанией по обязательствам, возникающим по оплате отгруженной готовой продукции, выполненных работ, и по прочим сделкам. Размер дебиторской задолженности определяется следующими факторами:

- объемом продаж в кредит;
- предлагаемым сроком, на который предоставляется кредит или отсрочка платежа;
- эффективностью взыскания дебиторской задолженности.

Период погашения дебиторской задолженности показывает средний объем продаж, находящийся в виде дебиторской задолженности, или среднее время необходимое дебитору для выплаты задолженности. При известном расчетном периоде погашения дебиторской задолженности можно определить ее ожидаемый уровень в любой момент времени по формуле:

$$D = \frac{B}{T} \times t_g$$

где В – объем реализованной продукции за период;

Т – число дней в прогнозируемом периоде;

t_g – нормативный период погашения дебиторской задолженности, дни.

По статье «Краткосрочные финансовые вложения» отражаются суммы предполагаемых краткосрочных финансовых вложений.

По статье «Денежные средства» показывается предполагаемый остаток денежных средств на начало периода в кассе и на расчетных счетах и прирост денежных средств, основой для расчета служит бюджет движения денежных средств.

По статье «Прочие оборотные активы» отражаются суммы, не нашедшие отражение по другим группам статей раздела «Оборотные активы» баланса.

В пассиве прогнозного баланса формируется третий раздел «Капитал и резервы» включающий:

- уставный капитал;
- собственные акции, выкупленные у акционеров;
- добавочный капитал;

- резервный капитал;
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток).

В статье «Уставный капитал» отражается определяемая в соответствии с учредительными документами величина уставного капитала компании. Увеличение или уменьшение уставного капитала производится в соответствии с установленным порядком и отражается в бухгалтерском учете только после внесения соответствующих изменений в учредительные документы.

В случае, если планируется выкуп акций у акционеров, то по статье «Собственные акции, выкупленные у акционеров» показывается их стоимость.

По статье «Добавочный капитал» отражаются остатки средств добавочного капитала, который включает результаты переоценки основных средств и может быть увеличен в течение прогнозного периода за счет планирования продаж акций по цене, превышающей номинальную стоимость.

По статье «Резервный капитал» отражается величина резервного капитала и использование сумм образованного резерва на выплату доходов (дивидендов) участникам при отсутствии или недостатка прибыли или на покрытие балансового убытка. В соответствии с требованиями Федерального закона №208 ФЗ «Об акционерных обществах» акционерные общества должны иметь резервный фонд в размере не менее пяти процентов от уставного капитала.

Величина «Нераспределенной прибыли (непокрытого убытка)» рассчитывается с учетом размера нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) прошлых лет и суммы чистой прибыли (непокрытого убытка), планируемой на прогнозный период. Чистая прибыль формируется в бюджете доходов и расходов как сумма финансового результата по перевозкам, сальдо прочих доходов и расходов и уменьшается на величину налога на прибыль.

Четвертый раздел прогнозного баланса – «Долгосрочные обязательства» - это долги, которые предлагаются к уплате в течение периода длительностью

более одного года. Для определения объема этих обязательств на конец прогнозируемого периода необходимо долгосрочные обязательства на начало периода увеличить на размер займов, осуществляемых в течение этого периода и вычесть сумму средств, выплачиваемых по обязательствам за планируемый период.

Необходимые данные для этих расчетов переносятся из бюджета движения денежных средств.

В пятом разделе прогнозного баланса «Краткосрочные обязательства» выделяют статью «Краткосрочные кредиты и займы», где отражается сумма на начало периода непогашенных кредитов и займов (на срок до одного года) и прироста денежной массы, планируемой в результате привлечения средств с учетом причитающихся к уплате процентов и погашения.

По статье «Кредиторская задолженность» рассчитывается следующие обязательства:

- перед поставщиками и подрядчиками за поступившие материальные ценности, выполненные работы, организационные услуги;
- задолженность перед персоналом – показываются начисленные, но еще не выплаченные суммы оплаты труда;
- задолженность по налогам и сборам – отражается сумма задолженности по расчетам с бюджетом и внебюджетными фондами;
- прочие кредиторы – определяется задолженность перед дочерними и зависимыми обществами, перед подотчетными лицами, арендные обязательства и др.

По статье «Задолженность перед учредителями» показывается сумма задолженности по причитающимся к выплате дивидендам, процентам по акциям, облигациям.

В этом разделе также может планироваться величина доходов будущих периодов (полученные доходы, относящиеся к следующим периодам), резервы настоящих расходов и прочие краткосрочные обязательства.

Прогнозный баланс впоследствии необходимо сопоставлять с фактическим балансом, что позволит установить основные расхождения фактических и ожидаемых значений статей баланса и выяснить причины

этих расхождений. Это позволит уточнить методы составления прогнозного баланса исходя из конкретных особенностей деятельности.

На основе прогнозного баланса проводится оценка финансового состояния компании, путем сопоставления ликвидных активов и текущих пассивов. Для этих целей рассчитываются показатели изменения текущей платежеспособности компании.

Прогнозные коэффициенты финансового состояния на конец бюджетного периода необходимо сравнить с их нормативным значением и величиной этих показателей в период, предшествующей бюджетному.

Контрольные вопросы:

1. Какие задачи решает финансовое планирование?
2. Каковы объекты финансового планирования?
3. Основное назначение бюджета доходов и расходов.
4. Назовите основные показатели бюджета доходов и расходов.
5. Цель разработки бюджета движения дебиторской и кредиторской задолженности.
6. Какие задачи решает бюджет движения денежных средств?
7. Назовите основные показатели бюджета движения денежных средств.
8. В чем состоит назначение прогнозного баланса?
Какова структура прогнозного баланса?

ГЛАВА 6. КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ СВОДНОГО БЮДЖЕТА КОМПАНИИ

6.1. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА

Бюджетное управление, как и любое другое, неосуществимо без наличия эффективной «обратной связи», которая обеспечивает анализ выполнения разработанных планов и текущую корректировку запланированных действий на основе поступающей информации. Такая обратная связь обеспечивается наличием системы контроля исполнения бюджета.

Текущий мониторинг исполнения бюджета осуществляется как самими подразделениями (центрами ответственности), ответственными за выполнение конкретных бюджетных заданий, так и службами аппарата управления, отвечающими за разработку показателей сводного бюджета. Основными процессами мониторинга являются:

На уровне центров ответственности

- формирование и представление центрами ответственности аппарату управления информации (в виде промежуточных отчетов) о ходе выполнения бюджетного задания;

- принятие оперативных управленческих решений, направленных на оптимизацию деятельности в рамках установленных бюджетных параметров;

На уровне аппарата управления

- анализ текущей информации о ходе выполнения бюджета и в случае необходимости разработка рекомендаций высшему руководству компании по корректировке текущей деятельности.

Ключевым элементом системы контроля исполнения бюджета является «отклонение». То есть принятие текущих управленческих решений происходит по мере выявления отклонений фактических значений бюджетных показателей от запланированных, причем, только если эти отклонения признаются менеджментом достаточно существенными. Такой подход получил название «управление по отклонениям».

В общем виде алгоритм контроля исполнения бюджета представлен на рис 6.1.

Таким образом, основной составляющей системы контроля исполнения бюджета является сопоставление плановых и фактических значений и анализ отклонений, который часто так и называют - «план-факт анализ».

6.2. ЦЕЛИ И БЛОК-СХЕМА ПРОВЕДЕНИЯ ПЛАН-ФАКТ АНАЛИЗА

План-факт анализ является завершающей стадией бюджетного цикла и предваряет первую стадию следующего цикла – планирование. В этой связи анализ выполняет две основные функции – контрольно-стимулирующую и плановую.

Контрольно-стимулирующая функция осуществляется через закрепление ответственности за определенные бюджетные показатели за конкретными центрами ответственности, руководителями и исполнителями. Эта ответственность отражается в системе материального стимулирования, являющейся необходимой составляющей бюджетного управления. В процессе анализа выявляется роль каждого участника (подразделения, работника) производственного процесса в конечном результате и, как следствие, определяются размеры стимулирующих выплат.

Плановая функция анализа реализуется в использовании результатов его проведения при определении бюджетных показателей на будущие периоды. При этом необходимо оценить отклонения под влиянием как внутренних, так и внешних факторов, что позволяет выработать оптимальную политику, направленную на использование (либо нейтрализацию) динамики

конъюнктурных, политических и других параметров внешней среды при максимально эффективном использовании внутренних резервов.

Информационная база проведения анализа – это, прежде всего, данные, сформированные в процессе управленческого учета. Отчеты об исполнении бюджетов составляются обычно по формам самих бюджетов, куда, помимо плановых значений бюджетных показателей, дополнительно вводятся графы «факт» и «отклонение». Такое представление данных существенно упрощает первичные процедуры анализа.

При проведении план-факт анализа обычно используются три основных метода экономического анализа:

- вертикальный - структурный анализ итоговых показателей, определение степени влияния отдельных позиций отчетности на конечный результат, выявление наиболее существенных позиций;

- горизонтальный - сравнение фактических показателей с плановыми, определение величин отклонений, оценка их существенности;

- методы элиминирования (факторный анализ) – количественная оценка влияния отдельных базовых факторов на результативные показатели. Наиболее часто в аналитических расчетах используется метод цепных подстановок, но могут применяться и метод разниц, индексный метод и др.

В процессе анализа выявленных отклонений важно определить является ли данное отклонение случайным или регулярным. Разовое отклонение, не являющееся критическим для достижения целевых параметров бюджета, в дальнейшем не анализируется.

Еще на этапе формирования методологической базы проведения анализа для конкретного предприятия необходимо определить набор наиболее существенных показателей, а также границы допустимых отклонений. Это позволяет сконцентрировать внимание менеджмента на самых значимых факторах деятельности и реализовать

принцип «экономической целесообразности» - оптимизации соотношения трудоемкости анализа и его результативности.

При этом границы отклонений обычно определяются в процентах (от плановых величин показателей) и по этому принципу отклонения условно делятся на несколько категорий: незначительные (например, 3-5%), допустимые (5-10%), критические (10-20%) и чрезвычайные (20% и выше). В процессе анализа основное внимание уделяется показателям, по которым выявлены отклонения критического уровня и выше, причем учитываются отклонения как в сторону ухудшения, так и улучшения показателя.

Вторым обязательным критерием оценки существенности отклонения является степень влияния показателя на конечный результат. Это связано с тем, что одна и та же величина отклонения в процентах от базового значения показателя (выявляется в процессе горизонтального анализа) может быть критической с точки зрения конечного результата, если сам показатель является существенным (определяется в рамках вертикального анализа), и незначительным – если весомость показателя как фактора низкая. Например, уменьшение выручки от реализации на 15% является критическим отклонением практически в любой компании и будет подробно анализироваться с последующими управленческими воздействиями. Увеличение же на 15% затрат по элементу «Прочие расходы», если доля этого элемента в общей величине затрат менее 5%, с точки зрения изменения конечного результата – прибыли - будет признано незначительным.

Таким образом, необходимо сначала выстроить иерархию факторов, а затем оценить отклонения, по ним возникающие.

Отклонения фактических показателей от плановых могут возникать по всем параметрам бюджета: стоимостным, структурным, временным и т.п.

В процессе анализа могут быть рассчитаны следующие виды отклонений:

- абсолютное отклонение – разность фактического и планового значений;

- относительное отклонение – величина абсолютного отклонения, выраженная в процентах к базовому (плановому) значению показателя;

- кумулятивное отклонение – разность фактического и планового значений кумулятивных показателей. Кумулятивный показатель – рассчитанный за определенный период нарастающим итогом. Например, в процессе анализа бюджета за 3 квартал могут дополнительно рассматриваться кумулятивные показатели за 9 месяцев. Такой подход позволяет компенсировать случайные колебания бюджетных показателей в отдельные периоды;

- селективные отклонения – часто применяются при анализе «сезонных» показателей, предполагает сравнение контролируемых величин во временном разрезе: квартал, месяц, день. При этом фактические показатели анализируемого периода, например, месяца, сравниваются с показателями того же месяца предыдущего года.

В процессе анализа отклонений выделяют контролируемые отклонения, на которые, в определенной мере, можно повлиять с помощью различных управленческих воздействий, и неконтролируемые, непосредственное влияние на которые невозможно. Ко второй группе относятся отклонения, вызванные факторами внешней среды. В этих случаях необходимо принятие решений, направленных на использование положительных, либо нейтрализацию отрицательных внешних воздействий. Контролируемые отклонения возникают обычно либо вследствие ошибок планирования, либо обусловлены недостатками реализации плана.

В большинстве случаев углубленное изучение причин возникающих отклонений требует выполнения процедур факторного анализа с использованием методов элиминирования. Например, так проводится оценка влияния на динамику текущих затрат изменения норм расхода, цен на материальные ресурсы и объема работ; производительности труда и средней заработной платы

производственных рабочих; на величину доходов - структуры выпуска продукции и цен реализации и т.д.

В ряде случаев, однако, принятие обоснованных управленческих решений невозможно без дополнительной комплексной оценки влияния того или иного фактора на конечный результат деятельности. Это связано с тем, что в модели финансового результата деятельности предприятия имеют место межфакторные связи, то есть некоторые факторы, помимо прямого влияния, которое оценивается указанными выше методами, оказывают косвенное воздействие на конечный результат, изменяя другие факторы. Например, изменение цены реализации продукции, с одной стороны, прямо влияет на изменение суммы доходов от реализации, но одновременно может вызывать косвенный эффект в виде изменения объемов сбыта, что влечет за собой отклонения в объемах производства и, как следствие, себестоимости.

Помимо рассмотренных выше, в процессе анализа исполнения бюджета применяются и другие аналитические методы, направленные в основном на реализацию плановой функции: ранжирование на основе сравнения, группировки, анализ трендов.

Проведение сравнительного анализа центров ответственности, видов деятельности, подразделений по отдельным статьям бюджета и их последующее ранжирование позволяет выявить наиболее эффективные подразделения и виды деятельности, разработать технологии по минимизации затрат, обосновать организационные изменения.

Группировка статей бюджета по различным признакам позволяет проводить анализ по сегментам бизнеса: группам потребителей, продуктов, затрат и т.п.

Анализ трендов, то есть исследование поведения показателей на протяжении заданного периода, проводится обычно по бюджетным показателям, требующим постоянного контроля. В процессе анализа выявляются существенные изменения показателей, определяются абсолютные и относительные отклонения, темпы изменений. Таким образом, появляется информация для

углубленного анализа причин возникающих отклонений. Кроме того, линии тренда по базовым показателям могут служить основанием для формирования прогнозов на будущие периоды.

6.3. АНАЛИЗ ВЫПОЛНЕНИЯ ОСНОВНЫХ БЮДЖЕТОВ КОМПАНИИ

Анализ выполнения операционных бюджетов позволяет выявить причины отклонения от запланированной величины конечного финансового результата деятельности компании – прибыли.

Методика проведения факторного анализа подробно описана в учебниках Иваненко А.Ф. «Анализ хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте»: Учебник для вузов железнодорожного транспорта и Данилина В.Ф. «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорте»: учебник для вузов железнодорожного транспорта.

Информационную базу проведения анализа составляют фактические данные об исполнении бюджетов доходов и расходов, продаж, производства и затрат.

Анализ проводится на всех уровнях управления от компании в целом до отдельных структурных подразделений. Чем ниже уровень управления, тем выше степень детализации анализа.

Упрощенная схема формирования отклонений прибыли компании представлена на рисунках 6.2 – 6.4.

На первом уровне отклонение прибыли формируется за счет отклонения по объему выручки от реализации и соответствующих затрат (рис. 6.2). Фактические данные по указанным показателям отражаются в отчете об исполнении бюджета доходов и расходов.

Далее более детально изучаются факторы, определяющие размеры затрат и выручки.

Отклонения выручки от реализации анализируются в целом по компании, а также в разрезах видов деятельности и филиалов.

Основными факторами, определяющими отклонения выручки, являются:

- объем реализации,
- структура реализации,
- цены реализации (тарифы).

Данные о фактических объемах реализации содержатся в отчете об исполнении бюджета продаж. Базовыми аналитическими показателями, характеризующими объем реализации, являются:

- по грузовым перевозкам – грузооборот (ткм) и объем погрузки (т);
- по пассажирским перевозкам – пассажирооборот (пасс-км) и количество отправленных пассажиров по видам сообщений;
- выручка от оказания услуг инфраструктуры и локомотивной тяги (руб);
- выручка по прочим продажам (руб).

На уровне структурных подразделений анализ проводится в разрезе конкретных направлений (статей) прочей реализации.

Наиболее сложным и трудоемким является анализ отклонений затрат. Данный анализ проводится в разрезах видов деятельности, филиалов компании, отраслевых хозяйств, экономических элементов.

Информационная база - данные о фактическом исполнении бюджета затрат, которые содержатся в форме управленческой отчетности *7-у отчетная*.

В бюджете затрат выделяются:

- затраты на перевозки (руб);
- затраты на прочие продажи (руб);
- себестоимость перевозок (коп/10 прив.ткм).

С целью анализа выделяются отклонения по прямым производственным расходам и группе общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

В разрезе видов деятельности возможно выявить влияние на прямые производственные расходы следующих факторов:

- объема выполненных работ;
- структуры производства;
- себестоимости единицы работ, которая определяется величиной

- удельных затрат ресурсов на единицу работ
- цен на ресурсы.

В свою очередь, на объем выполненных работ влияют:

- объем производства;
- эффективность организации производственных процессов.

Для проведения анализа влияния указанных факторов используется информация о фактическом выполнении бюджета производства (данные об объемах выполненных работ, удельных затратах отдельных ресурсов).

На следующем этапе углубленно анализируются отклонения затрат, связанные с эксплуатационной работой (рис. 6.3). Это объясняется тем, что данные виды деятельности являются для компании основными, а соответствующие затраты – наиболее существенными.

Расходы на грузовые перевозки изменяются под воздействием следующих основных факторов:

1) объем перевозок, определяющий уровень зависящих расходов; показатель – грузооборот в эксплуатационных ткм;

2) структура перевозок по видам тяги; показатель – тонно-километры брутто по видам тяги;

3) качество эксплуатационной работы; показатели – средняя статическая нагрузка грузового вагона в тоннах (в свою очередь, зависит от структуры погрузки по родам грузов), оборот вагона (сут), участковая скорость (км/ч), средний вес грузового поезда (т), среднесуточный пробег грузового локомотива (км/сут), среднесуточная производительность грузового вагона (ткм нт/сут), среднесуточная производительность локомотива в грузовом движении (ткм бр/сут).

Отклонения показателей первых трех групп определяют отклонения показателей следующих двух групп, непосредственно формирующих величину эксплуатационных расходов:

- 4) объем эксплуатационной работы
- пробеги и время работы грузовых вагонов;
 - пробеги и время работы локомотивов в грузовом движении;

5) потребное количество подвижного состава:

- эксплуатируемые парки локомотивов в грузовом движении;
- рабочий парк грузовых вагонов.

Все перечисленные показатели представляются в отчете об исполнении бюджета производства.

Схема формирования отклонений расходов по пассажирским перевозкам аналогична приведенной для грузовых перевозок, изменяется только перечень показателей, используемых для анализа.

По всем видам эксплуатационной работы отклонения расходов определяются также удельным расходом ресурсов на единицу работы, в частности, в бюджете производства выделяются показатели по наиболее значимым ресурсам:

- удельный расход топлива и электроэнергии на тягу поездов в натуральном выражении;
- численность работников на перевозках;
- производительность труда на перевозках.

Анализ отклонений затрат в разрезе экономических элементов (ресурсов) (рис. 6.4) проводится на всех уровнях управления; на первичном уровне - в структурных подразделениях - степень детализации предполагает рассмотрение отдельных, наиболее значимых, статей затрат.

Выявление в процессе анализа исполнения бюджетов причин наиболее существенных отклонений показателей от плановых параметров позволяет менеджменту всех уровней принимать управленческие решения по оптимизации текущей деятельности, эффективно использовать систему мотивации, формировать обоснованные бюджетные задания, направленные на реализацию стратегических целей компании.

Контрольные вопросы:

1. Раскройте сущность контрольно-стимулирующей и плановой функций план-факт анализа исполнения бюджета.

2. Перечислите и охарактеризуйте основные методы, используемые при проведении план-факт анализа.
3. Какие виды отклонений фактических показателей от плановых выделяют в процессе анализа?
4. Дайте определение контролируемых и неконтролируемых отклонений.
5. Назовите области применения методов ранжирования, группировки, трендового анализа в процессе анализа исполнения бюджетов компании.
6. Какие базовые факторы влияют на величину прибыли ОАО «РЖД» и в рамках каких бюджетов они анализируются?
7. В какой форме управленческой отчетности содержатся данные о фактическом исполнении бюджета затрат? Какие базовые факторы определяют отклонения фактических значений затрат от плановых?
8. Перечислите основные факторы, определяющие динамику затрат по грузовым и пассажирским перевозкам. В каких бюджетах компании они отражаются?
9. Назовите основные показатели, используемые в процессе анализа прямых производственных затрат в разрезе экономических элементов. В каких бюджетах они отражаются?

ГЛАВА 7. МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОДАЖ, ПРОИЗВОДСТВА, ЗАПАСОВ И ЗАКУПОК

7.1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАРЖИНАЛЬНОГО АНАЛИЗА В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТОВ ПРОДАЖ, ПРОИЗВОДСТВА, ЗАКУПОК

Планирование продаж — это отправная точка системы планирования предприятия в целом. На основании планов продаж строятся планы для всех остальных направлений деятельности.

Бюджет продаж – это первый и самый важный шаг в составлении сводного бюджета, поскольку оценка объема продаж влияет на все последующие бюджеты. Бюджет продаж составляется в натуральных и стоимостных показателях с разбивкой по месяцам или кварталам.

После того как сформирован бюджет продаж, следующий шаг – определение размера **денежных поступлений от этих продаж**.

Производственный бюджет – это план производства продукции. В нем конкретизируется бюджет продаж, а также для каждого периода планирования (месяца, квартала) устанавливается количество готовой продукции, которое необходимо произвести. Объем выпуска готовой продукции составляется в натуральных единицах измерения и рассчитывается

Сущность маржинального анализа заключается в анализе соотношения объема продаж (выпуска продукции), себестоимости и прибыли. Значения удельных маржинальных доходов для каждого конкретного вида продукции важны для менеджера. Если данный показатель отрицателен, то выручка от реализации продукта не покрывает даже переменных затрат. Исчисление маржинального дохода позволяет определить влияние объема производства и сбыта на величину прибыли от реализации продукции, работ, услуг и тот объем продаж, начиная с которого предприятие получает прибыль.

Маржинальный анализ — анализ, основанный на использовании предельных величин (относительных приростов) для исследования экономических процессов. В его основе лежит деление затрат на переменные и постоянные. На практике набор критериев отнесения статьи к переменной или постоянной части зависит от специфики организации, принятой учетной политики, целей анализа и от профессионализма соответствующего специалиста.

Основной категорией маржинального анализа является маржинальный доход. Маржинальный доход (прибыль) — это разность между выручкой от реализации (без учета НДС и акцизов) и переменными затратами. Иногда маржинальный доход называют также суммой покрытия —

это та часть выручки, которая остается на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Чем выше уровень маржинального дохода, тем быстрее возмещаются постоянные затраты и организация имеет возможность получать прибыль.

Маржинальный доход (М) рассчитывается по формуле:

$$M = S - V$$

где S — выручка от реализации;

V — совокупные переменные затраты.

Маржинальный доход можно рассчитать не только на весь объем выпуска в целом, но и на единицу продукции каждого вида (удельный маржинальный доход). Экономический смысл этого показателя — прирост прибыли от выпуска каждой дополнительной единицы продукции:

$$M = (S - V) / Q = p - v,$$

где M — удельный маржинальный доход;

Q — объем реализации;

p — цена единицы продукции;

v — переменные затраты на единицу продукции.

Найденные значения удельных маржинальных доходов для каждого конкретного вида продукции важны для менеджера. Если данный показатель отрицателен, это свидетельствует о том, что выручка от реализации продукта не покрывает даже переменных затрат. Каждая последующая произведенная единица данного вида продукции будет увеличивать общий убыток организации. Если возможности значительного снижения переменных затрат сильно ограничены, то менеджеру следует рассмотреть вопрос о выведении данного товара из ассортимента предлагаемой организацией продукции.

На практике производят более глубокую детализацию переменных затрат на группы переменных производственных, общепроизводственных, общехозяйственных и прочих расходов. Отсюда вытекает необходимость исчисления нескольких показателей маржинального дохода, из анализа которых выносится решение о том, воздействие на какие группы расходов

может наиболее заметно отразиться на величине конечного финансового результата.

Деление затрат на постоянные и переменные, исчисление маржинального дохода позволяют определить влияние объема производства и сбыта на величину прибыли от реализации продукции, работ, услуг и тот объем продаж, начиная с которого предприятие получает прибыль. Делается это на основе анализа модели безубыточности (системы «затраты—объем производства—прибыль»).

Модель безубыточности опирается на ряд исходных предположений:

поведение затрат и выручки можно описать линейной функцией одной переменной — объема выпуска;

переменные затраты и цены остаются неизменными в течение всего планового периода;

структура продукции не изменяется в течение планируемого периода;

поведение постоянных и переменных затрат может быть точно измерено;

на конец анализируемого периода у предприятия не остается запасов готовой продукции (или они незначительны), т.е. объем продаж соответствует объему производства.

Точка безубыточности — это объем выпуска, при котором прибыль предприятия равна нулю, т.е. объем, при котором выручка равна суммарным затратам. Иногда ее называют также критическим объемом: ниже этого объема производство становится нерентабельным.

Алгебраическим методом точка нулевой прибыли рассчитывается исходя из следующей зависимости:

$$I = S - V - F = (p * Q) - (v * Q) - F = 0,$$

где I — величина прибыли;

S — выручка;

V — совокупные переменные затраты,

F — совокупные постоянные затраты.

Отсюда находим критический объем:

$$Q' = F / (p - v)$$

где Q' — точка безубыточности (критический объем в натуральном выражении).

Критический объем производства и реализации продукции можно рассчитать не только в натуральном, но и в стоимостном выражении:

$$S = F * p / (p - v) = Q' * p$$

где S — критический объем производства и реализации продукции.

Экономический смысл этого показателя — выручка, при которой прибыль равна нулю. Если фактическая выручка предприятия больше критического значения, оно получает прибыль, в противном случае — убыток.

Приведенные выше формулы расчета критического объема производства и реализации в натуральном и стоимостном выражении справедливы лишь, когда выпускается только один вид продукции или когда структура выпуска фиксирована, т.е. пропорции между различными видами продукции остаются неизменными. Если выпускается несколько видов товара с разными предельными затратами, тогда необходимо учитывать структуру производства (продажи) этих товаров, а также долю постоянных затрат, приходящуюся на конкретный вид продукции.

Точка закрытия предприятия — это объем выпуска, при котором оно становится экономически неэффективным, т.е. при котором выручка равна постоянным затратам:

$$Q'' = F / p$$

где Q'' — точка закрытия.

Если фактический объем производства и реализации продукции меньше Q'' , предприятие не оправдывает своего существования и его следует закрыть. Если же фактический объем производства и реализации продукции больше Q'' , ему следует продолжать свою деятельность, даже если оно получает убыток.

Еще один аналитический показатель, предназначенный для оценки риска, — «кромка безопасности», т.е. разность между фактическим и критическим объемами выпуска и реализации (в натуральном выражении):

$$Kб = Oф - Q'$$

где Кб — кромка безопасности;

Oф — фактический объем выпуска и реализации продукции.

Полезно рассчитать отношение кромки безопасности к фактическому объему. Эта величина покажет, на сколько процентов может снизиться объем выпуска и реализации, чтобы избежать убытка.

$$K\% = Kб / Qф * 100\%,$$

где К% — отношение кромки безопасности к фактическому объему.

Кромка безопасности характеризует риск предприятия: чем она меньше, тем больше риск того, что фактический объем производства и реализации продукции не достигнет критического уровня Q' и предприятие окажется в зоне убытков.

Данные о величине маржинального дохода и других производных показателей получили довольно широкое распространение для прогнозирования затрат, цены реализации продукции, допустимого удорожания ее себестоимости, оценки эффективности и целесообразности увеличения объема производства, в решении задач типа «производить самим или покупать» и в других расчетах по оптимизации управленческих решений.

Во многом это объясняется сравнительной простотой, наглядностью и доступностью расчетов точки безубыточности. Вместе с тем необходимо иметь в виду, что формулы модели безубыточности годятся только для тех решений, которые принимаются в пределах приемлемого диапазона цен, затрат и объемов производства и продаж. Вне этого диапазона цена реализации единицы продукции и переменные издержки на единицу продукции уже не считаются постоянными, и любые результаты, полученные без учета таких ограничений, могут привести к неправильным выводам. Наряду с несомненными достоинствами модель безубыточности обладает определенными недостатками, которые связаны, прежде всего, с допущениями, заложенными в ее основу.

При расчете точки безубыточности исходят из принципа линейного наращивания объемов производства и продаж без учета возможностей скачка, например, вследствие сезонности выпуска и сбыта. При определении условий достижения безубыточности и построении соответствующих графиков важно правильно задать данные о степени использования производственных мощностей.

Анализ точки безубыточности служит одним из важных способов решения многих проблем управления, поскольку при комбинированном применении с другими методами анализа его точность вполне достаточна для обоснования управленческих решений в реальной жизни.

7.2. Планирование запасов готовой продукции

Готовая продукция – это часть материально-производственных запасов предприятия, предназначенных для продажи, с одной стороны, и являющаяся конечным результатом производственного процесса осуществляемого на предприятии, с другой стороны.

Сущность планирования запасов готовой продукции состоит в обеспечении планомерной отгрузки готовой продукции потребителям, т.к. она, как правило, реализуется партиями, комплектно и в определенном ассортименте. Следовательно, необходимо время для выполнения различных складских операций.

Нормы оборотных средств в готовых изделиях на складе включают:

- подготовительный запас – для обработки и подготовки к отпуску готовой продукции, поступающей от выпускающих цехов;
- текущий запас равный норме отпуска;
- страховой запас – для компенсации возможных простоев в производстве и для удовлетворения потребностей новых потребителей.

Норматив оборотных средств на готовую продукцию определяется как произведение нормы оборотных средств и однодневного выпуска товарной продукции в предстоящем году по производственной себестоимости:

$$H = (B/D) * T,$$

где H – норматив оборотных средств на готовую продукцию;

B – выпуск товарной продукции по производственной себестоимости;

D – число в периоде;

B/D – среднесуточная отгрузка продукции по производственной себестоимости;

T – норма оборотных средств на готовую продукцию.

Норма запаса (T) устанавливается в зависимости от времени, необходимого:

- на подбор отдельных видов изделий и их комплектования в партии;
- на упаковку и транспортировку продукции со склада поставщиков до станции отправителя;
- на погрузку.

7.3. Планирование ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ запасов

Обеспечение бесперебойной работы железнодорожного транспорта невозможно без поставок материалов, запасных частей, топлива и других материально-технических ресурсов (МТР) необходимого качества и объема в назначенные сроки. Несвоевременное или неполное выполнение этих функций органами материально-технического обеспечения негативно влияет на качество перевозочного процесса и, в конечном счете, на конкурентоспособность железных дорог. Основным видом запасов на предприятиях железнодорожного транспорта является производственный запас.

Производственные запасы – это материально-технические ресурсы, поступившие на предприятие для производства продукции, выполнения работ, оказания услуг, но еще не использованные в процессе производственно-эксплуатационной деятельности.

В состав производственного запаса не входят МТР, которые находятся в пути от поставщика к потребителю, на хранении в государственном (мобилизационном) резерве и на ответственном хранении и принадлежащие другому предприятию.

Величину производственно запаса составляют:

- *текущий запас*, предназначенный для обеспечения бесперебойности снабжения между двумя смежными поставками;
- *страховой запас*, создаваемый на случай отклонения поставок материалов от сроков, предусмотренных в договоре, задержкой в приемке материалов вследствие несоответствующего их качества;
- *подготовительный запас*, который обеспечивает производство на период времени, необходимого для выгрузки поступившего материала, его приемки и подготовки к производственному потреблению.

Также могут формироваться следующие виды производственных запасов:

- *сезонные запасы*, если поставки или потребление материалов носят сезонный характер (напр., сезонно потребляются материалы верхнего строения пути);
- *аварийно-восстановительные запасы* предназначены для обеспечения бесперебойной работы железных дорог в особых условиях;
- с учетом специфики деятельности отраслевых подразделений железных дорог – *покилометровый, технологический, неснижаемый* и др.

В сумме все вышеперечисленные запасы не должны превышать норму производственного запаса.

Величина производственных запасов зависит от ряда основных факторов таких, как размер потребления материалов в единицу времени, норму отгрузки материалов, вид транспортных средств и их грузоподъемность, отдаленность предприятий от поставщиков и складов, регулярность и надежность поставок.

Разработка перспективного плана материально-технического обеспечения основана на делении всех ресурсов на номенклатуру централизованной поставки и децентрализованной заготовки. К первой группе относятся топливо, материалы, оборудование и запасные части, поставки которых оказывают определяющее влияние на ритмичную работу железных дорог. За эту группу отвечает

«Росжелдорснаб» - функциональный филиал ОАО «РЖД». Ко второй группе относятся материально-технические ресурсы, планируемые органами снабжения железных дорог.

Количество номенклатурных позиций важнейших запчастей, оборудования и материалов централизованного планирования составляет более 2800 единиц.

Основная номенклатура поставляемых материально-технических ресурсов.

- запасные части для подвижного состава,
- материалы верхнего строения пути,
- лесоматериалы,
- строительные и отделочные материалы,
- прокат черных и цветных металлов,
- кабельная и электротехническая продукция и оборудование,
- транспортные средства,
- подъемно-транспортное оборудование,
- дорожно-строительная техника,
- котлы и котельно-вспомогательное оборудование,
- энергетические угли, нефтепродукты,
- форменная и специальная одежда и обувь, постельные принадлежности.

От размеров производственных запасов зависит не только ритмичная эксплуатационная деятельность структурных подразделений ОАО «РЖД», но и объем отвлекаемых из оборота финансовых ресурсов, поэтому определение оптимального уровня запасов является одной из важнейших задач деятельности системы материально-технического обеспечения (МТО) в ОАО «РЖД».

Разработка стратегического плана материально-технического обеспечения начинается с уточнения перспективной номенклатуры потребляемых ресурсов. Эта работа выполняется на основе тщательного анализа плана инновационно-инвестиционной деятельности, тенденций научно-технического прогресса на железных дорогах, перспектив выхода на новые транспортные рынки и т.д.

Потребность в материально-технических ресурсах определяется на каждом уровне иерархии системы МТО

железнодорожного транспорта. Определение потребности в материально-технических ресурсах начинается в структурных производственных и региональных подразделениях ОАО «РЖД». Региональный снабженческий орган обобщает потребности по региону в целом и передает эту информацию центральному органу – Росжелдорснабу, который обобщает потребность в материально-технических ресурсах по всем филиалам и структурным подразделениям ОАО «РЖД».

Обобщенная потребность в МТР является основной и исходной информацией для определения бюджета запасов и закупок.

Потребность в материальных ресурсах рассчитывается на год с поквартальной разбивкой на основании планируемых годовых объемов работ и с учетом утвержденных норм расхода МТР, норм страхового и переходящего запаса, а также прогнозируемых остатков на начало планируемого периода.

Задача нормирования производственных запасов состоит в определении оптимального уровня запасов, учитывающего специфику деятельности структурных подразделений ОАО «РЖД» и обеспечивающего их нормальную деятельность.

Расчет норматива производственных запасов в стоимостном выражении производится по следующей формуле:

$$\text{НПЗ} = (\sum P_{\text{мр}} \cdot N_{\text{пз}} \cdot Ц) / 365,$$

где $\sum P_{\text{мр}}$ – объем годового потребления материального ресурса,

$N_{\text{пз}}$ – норма производственного запаса в днях,

$Ц$ – цена материального ресурса за единицу измерения,

365 – число дней в году.

Нормы и нормативы расхода и запасов по всей номенклатуре МТР хранятся в корпоративной базе данных и постоянно корректируются в зависимости от изменения объемов работ и конструктивных преобразований основных средств ОАО «РЖД».

Прогнозируемые остатки МТР на начало планируемого периода определяются с учетом текущего

остатка производственного запаса на дату расчетов, прогнозируемого расхода МТР в период от даты расчетов до даты начала планируемого периода и ожидаемых поставок за тот же период.

При определении потребности в запасных частях учитывают количество деталей и материалов повторного использования, которые могут быть получены с локомотивов и вагонов, исключаемых в планируемом периоде из инвентарного парка.

Для исключения возможности дефицита запасов МТР, а также образования сверхнормативных запасов, неликвидов, затоваривания складов существуют методики расчета и корректировки норм и нормативов расхода и запасов по всей номенклатуре МТР ОАО «РЖД».

Обобщенная потребность по номенклатуре и бюджет запасов и закупок являются базой для планирования процесса пополнения, как материальных, так и производственных запасов МТР.

7.4. Рационализация объемов незавершенного производства

Оборотные средства в незавершенном производстве авансируются для создания циклового, оборотного и страхового заделов, обеспечивающих бесперебойный ход производственного процесса в цехах и на участках. В натуральном выражении остатки незавершенного производства состоят из необходимого количества деталей, узлов и полуфабрикатов на рабочих местах и между ними. Размер незавершенного производства определяют следующие факторы:

- объем выпускаемой продукции;
- длительность производственного цикла;
- коэффициент нарастания затрат (готовность продукции) в незавершенном производстве.

Объем выпуска продукции влияет на размер незавершенного производства через величину однодневного выпуска продукции, рассчитанного по себестоимости. Объем выпуска продукции определяется на основе имеющихся заказов потребителей и прогнозов сбыта.

Длительность производственного цикла определяет продолжительность нахождения средств в незавершенном производстве (норма запасов в днях).

Длительность производственного цикла складывается из времени:

- а) непосредственного процесса обработки;
- б) пролеживания обрабатываемых изделий у рабочих мест в ожидании обработки вследствие различия в ритме работы оборудования и прочих обстоятельств;
- в) пребывания изделий при массовом производстве в виде страхового запаса на случай перебоев в поставках.

Производственный цикл измеряется в календарных единицах времени (дни, часы, минуты) и содержит следующие элементы: рабочий период, естественные процессы, перерывы.

Состав и соотношение между собой отдельных элементов производственного цикла характеризуют его структуру. Длительность производственного цикла в основном определяется технологическими процессами, применяемыми на предприятии. Структура производственного цикла зависит также от номенклатуры выпускаемой продукции, типа производства, его организационно-технических условий.

Коэффициент нарастания затрат – характеризует уровень готовности продукции в составе незавершенного производства. Необходимость расчета коэффициента нарастания затрат обусловлена тем, что затраты в незавершенном производстве осуществляется в разное время. Обычно их делят на единовременные и остальные затраты.

К единовременным затратам относится расход сырья, материалов, полуфабрикатов. Остальные затраты (заработная плата, амортизационные отчисления, накладные расходы и т.п.) нарастают постепенно на протяжении всего цикла.

Коэффициент рассчитывается как отношение себестоимости незавершенного производства к плановой себестоимости изделия и учитывает длительность

производственного цикла. При неравномерном нарастании затрат расчет производят по формуле:

$$K_{нз} = \sum Z_i / (C * T),$$

где Z_i – затраты за i -й период времени нарастающим итогом;

C – плановая себестоимость изделия;

T – длительность полного производственного цикла изделия (дни, недели, месяцы).

Норматив оборотных средств в незавершенном производстве может определяться как по предприятию в целом, так и отдельно по производственным структурным подразделениям. В зависимости от типа производства расчеты осуществляются на изделие (единичное производство), партию (серийное производство) или суточный выпуск (массовое производство).

Оценка незавершенного производства ведется по нормативной себестоимости, т.е. без учета технологических потерь. Алгоритм расчета *норматива оборотных средств в незавершенном производстве* включает следующие операции.

1. *Расчет однодневных затрат на производство валовой продукции по производственной себестоимости.* Расчет однодневных затрат ($C_{одн}$) производится по формуле:

$$C_{одн} = C / T,$$

где C — себестоимость валовой продукции в данном периоде;

T — продолжительность периода, дней.

2. *Расчет нормы оборотных средств в незавершенном производстве.* Норма оборотных средств в незавершенном производстве определяется исходя из длительности производственного цикла и коэффициента нарастания затрат.

Норма оборотных средств в незавершенном производстве определяется как произведение длительности цикла ($t_{ц}$) и коэффициента нарастания затрат.

Тогда общая формула расчета норматива оборотных средств в незавершенном производстве ($H_{нп}$) имеет вид:

$$H_{нп} = (C * t_{ц} * K_{нз}) / T.$$

Расчет норматива оборотных средств в незавершенном производстве на предприятиях может проводиться и иными методами с учетом их отраслевой принадлежности, специфики производственного процесса и других факторов.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение и поясните сущность маржинального анализа.
2. Поясните экономический смысл маржинального дохода.
3. Охарактеризуйте модель безубыточности.
4. Что такое «точка безубыточности»?
5. Что относится к готовой продукции? В чем состоит сущность планирования запасов готовой продукции?
6. Что такое МТО? Как организована система МТО в ОАО «РЖД»?
7. Из чего состоят остатки незавершенного производства? И какие факторы влияют на размер незавершенного производства?
8. Дайте определение «коэффициенту нарастания затрат».
9. Опишите алгоритм расчета норматива оборотных средств в незавершенном производстве.

ГЛАВА 8. БЮДЖЕТНЫЙ РЕГЛАМЕНТ

8.1. БЮДЖЕТНЫЙ КОНТРОЛЛИНГ. ГРАФИК РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТОВ. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЦЕДУР ПРЕДСТАВЛЕНИЯ, СОГЛАСОВАНИЯ И УТВЕРЖДЕНИЯ

При внедрении сложных систем бюджетирования увеличивается роль организационного регламента. При этом возможны различные варианты организации бюджетного процесса. На небольшом предприятии составлением бюджетов и отчетов об их исполнении, может заниматься бухгалтерия, поскольку в ней имеются наиболее квалифицированные кадры по вопросам финансового планирования и анализа. Утверждение бюджетов и отчетов на таком предприятии - функция директора или специального органа при директоре. Таким органом может быть вне структурное подразделение (бюджетный комитет,

бюджетная комиссия, бюджетная рабочая группа) или штатный орган - правление, совет директоров, наблюдательный совет и т.п.

На средних и крупных предприятиях в разработке бюджетов участвует несколько отделов и служб аппарата управления. Система бюджетирования имеет функциональную структуру. И аппарат управления предприятием строится, как правило, по функциональному признаку. Следовательно, каждая функциональная служба аппарата управления предприятия логически «привязана» к тому или иному бюджету и должна принимать участие в его разработке. Так, отдел маркетинга разрабатывает бюджет продаж и бюджет коммерческих расходов; производственный отдел - бюджет производства; отдел снабжения - бюджет затрат на материалы; отдел труда и заработной платы - бюджет затрат на оплату труда; планово-экономический отдел - бюджет производственных расходов и бюджет управленческих расходов; финансовый отдел - бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов и бюджет по балансовому листу.

Кроме того, на средних и крупных предприятиях принято выделять центры хозяйственной ответственности (ЦХО). Здесь под ЦХО понимаются такие подразделения предприятия, различные аспекты, деятельности которых планируются, контролируются, анализируются средствами системы бюджетирования. В линейно-функциональной структуре предприятия такими ЦХО являются основные, вспомогательные, Услуживающие цеха и службы. В дивизиональной структуре предприятия в качестве ЦХО выступают дочерние фирмы, филиалы или обособленные структурные подразделения (дивизионы). Линейные подразделения и службы предприятия могут иметь операционные бюджеты (бюджет производства, бюджет запасов, бюджет затрат и т.п.), а дивизионы предприятия наряду с операционными - и самостоятельные финансовые бюджеты.

Понятно, что в разработке и согласовании бюджетов все ЦХО должны принимать активное участие. Кроме того, в подготовке бюджетов задействованы и другие

функциональные службы предприятия: бухгалтерия, служба главного механика, служба главного энергетика, служба главного инженера и другие.

На предприятии должно быть должностное лицо, ответственное за составление, согласование, утверждение бюджетов и отчетов. По нашему мнению, при разработке и внедрении системы бюджетирования должен применяться принцип «первого руководителя». Генеральный директор предприятия должен лично участвовать в разработке системы (анализировать и утверждать ее основные проектные решения) и в ее регулярном применении (изучать и утверждать бюджеты и отчеты). Именно на совещаниях при генеральном директоре по определенному регламенту должны рассматриваться проекты бюджетов на очередной плановый период, а также отчеты об исполнении бюджетов за истекший период. Такие совещания должны быть хорошо подготовлены. Функциональные руководители предприятия (начальники отделов маркетинга, снабжения, производства, а также финансового отдела, отдела труда и заработной платы, планово-экономического отдела, бухгалтерии), включая первых заместителей генерального директора по финансам, экономике, коммерции, персоналу, - обязательные участники таких совещаний. Бюджеты и отчеты в табличном и текстовом виде должны быть заблаговременно розданы участникам. Само совещание должно проходить по определенному сценарию с докладами ведущих специалистов и должностных лиц. Высказываемые на совещании замечания и предложения к бюджетам и отчетам (а также связанные с этим поручения генерального директора должностным лицам) должны протоколироваться с закреплением ответственных лиц за каждым направлением доработки бюджетов и за каждым организационным мероприятием, вытекающим из результатов анализа отчетов по исполнению бюджетов.

Ключевая идея рассмотренной схемы администрирования бюджетом - функциональная специализация. Каждый бюджет составляет та функциональная служба предприятия, которая и раньше решала аналогичный круг вопросов под методическим

руководством бюджетного комитета. Тем самым достигается преемственность при переходе на новые управленческие технологии. Максимально учитывается опыт работающих на предприятии специалистов, не разрушается наработанная в компании управленческая культура.

Вместе с тем функциональная схема администрирования бюджетом имеет и недостатки. Так, относительная разобщенность функциональных отделов и служб приводит иногда к искажению информации и к ее медленной передаче. Это имеет место при горизонтальных связях (руководители и специалисты разных функциональных отделов не могут понять проблемы друг друга), так и при вертикальных (медленно принимаются решения в силу медленного прохождения информации по всей иерархической цепочке). При этом качество решений на высшем уровне зачастую определяется не столько компетентностью самих руководителей (она может быть высокой), сколько надежностью и достоверностью поступающей информации (руководители среднего звена стремятся представить информацию наверх в выгодном для своего подразделения свете: возникает своеобразная «ведомственность» внутри предприятия).

Отдельные подразделения, уделяя слишком много внимания своим обязанностям, имеют тенденцию к организационному консерватизму и сопротивляются переменам. Внедрение системы бюджетирования меняет ритм и содержание их работы, что может быть причиной увеличения числа конфликтов между функциональными звеньями. В разрешении этих конфликтов авторитета финансового директора (или начальника бюджетного комитета) может быть недостаточно. Тогда согласование результатов работы функциональных служб осуществляется на уровне первого лица, что ведет к перегрузке генерального директора и к затягиванию сроков составления бюджетов или отчетов.

Названные недостатки можно преодолеть за счет внедрения четких организационных регламентов, придания бюджетным технологиям высшего приоритета, кропотливой

разъяснительной работы, применения материального и морального поощрения. Кстати говоря, система бюджетов содержит в себе информационную основу для количественной оценки результатов работы подразделений и, следовательно, позволяет построить действенную схему стимулирования работников и специалистов. Поэтому отказ от функциональной специализации при составлении бюджетов, по нашему мнению, нецелесообразен, в том числе и потому, что в этом случае в процесс бюджетного управления вовлекается большое число менеджеров и специалистов предприятия. Это сближает людей, нацеливает их на достижения общих результатов (при правильной организации дела).

Другой вариант администрирования бюджетом – разработка всех бюджетов, а также составление всех отчетов об исполнении бюджетов в едином центре. На некоторых предприятиях предпринимались попытки реализовать именно данный вариант, через создание службы «контроллинга», «службы бюджетного управления» и т.п. Такой подход обеспечивает методологическое единство бюджетного процесса на предприятии, позволяет эффективно использовать вычислительную технику и современные информационные технологии. Недостаток – конфликт интересов с работниками функциональных служб, у которых все равно нужно получать первичную плановую, нормативную и учетную информацию. Вторым недостатком – это параллелизм с бухгалтерской работой на предприятии, в результате чего внешняя и внутренняя финансовая отчетности «нарабатываются» как бы в разных плоскостях, плохо стыкуясь между собой. Третий недостаток имеет чисто психологические корни.

Наконец, возможен вариант, когда составление бюджетов (т.е. функция планирования) «разнесено» по функциональным службам, а учет выполняется централизованно. Например, в бухгалтерии или в специальном центре учета затрат. При этом часть отчетов об исполнении бюджетов, например, затрат, движения денежных средств, доходов и расходов, а также

оперативный бухгалтерский баланс составляются централизованно, а часть (например, отчеты об исполнении бюджетов продаж, производства, закупок, запасов) - децентрализовано, в соответствующих функциональных подразделениях. Возможны и другие варианты организации планирования, учета, контроля и анализа в рамках технологии бюджетного управления на предприятии.

Основным документом, обеспечивающим регламентацию бюджетного управления в компании, является порядок или регламент формирования и контроля исполнения бюджетов. Рассмотрим структуру данного документа на примере регламента, принятого в ОАО «РЖД».

8.1.1. ЦЕЛЬ И НАЗНАЧЕНИЕ РЕГЛАМЕНТА ФОРМИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ

В этом регламенте указываются основные подразделения, участвующие в формировании и контроле исполнения бюджетов, сроки составления бюджетов, технология взаимодействия причастных структурных подразделений компании в процессе бюджетирования. Рассмотрим процесс формирования бюджетов на примере регламента формирования и контроля исполнения бюджетов (далее - регламент), принятого в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД»). Целью настоящего регламента является определение принципов документооборота системы бюджетного управления ОАО «РЖД», а также порядка и сроков формирования, распределения, согласования, утверждения и корректировки показателей сводных бюджетов и Мастер-бюджета, а также показателей бюджетных заданий.

Регламент используется в процессах:

- формирования, согласования, утверждения и распределения показателей бюджетных заданий;
- формирования, согласования и утверждения плановых сводных бюджетов;
- корректировки утвержденных плановых сводных бюджетов;

- формирования контрольных отчетов об исполнении плановых сводных бюджетов.

Настоящим регламентом определяются основные процедуры планирования и сбора фактической информации:

- состав, сроки и порядок предоставления информации и документов, необходимых для разработки объемных, качественных и стоимостных показателей бюджетных заданий по ОАО «РЖД» в целом, для всех филиалов (групп филиалов) и Аппарата управления ОАО «РЖД»;

- сроки, порядок предоставления информации и документов, необходимых для разработки плановых сводных бюджетов филиалов, Аппарата управления ОАО «РЖД», ОАО «РЖД» в целом;

- сроки и порядок формирования плановых сводных бюджетов филиалов, Аппарата управления ОАО «РЖД» и ОАО «РЖД» в целом;

- сроки и порядок согласования и утверждения плановых сводных бюджетов, как филиалов (Аппарата управления ОАО «РЖД»), так и ОАО «РЖД» в целом;

- сроки и порядок формирования контрольных отчетов об исполнении плановых сводных бюджетов филиалов (Аппарата управления ОАО «РЖД») и ОАО «РЖД» в целом.

Настоящий регламент основывается на действующих нормативных актах, законодательстве Российской Федерации, внутренних нормативных документах ОАО «РЖД», а также приказах и распоряжениях, регламентирующих финансово-хозяйственную деятельность ОАО «РЖД». Настоящий Регламент базируется на утвержденной методологии системы бюджетного управления ОАО «РЖД» в части Альбома форм сводных бюджетов и Мастер-бюджета ОАО «РЖД» и Методики формирования и контроля распределения показателей бюджетных заданий ОАО «РЖД»

Вопросы, не включенные в данный регламент и относящиеся к сфере совершенствования бюджетного управления ОАО «РЖД», подлежат регламентации в приказах и распоряжениях, выпускаемых в ОАО «РЖД» в развитие настоящего регламента.

Уточнения, изменения и дополнения вносятся в регламент по мере необходимости в связи с возникновением противоречий статей регламента действующему законодательству, внутренним нормативным документам ОАО «РЖД» или изменяющимся условиям финансово-хозяйственной деятельности ОАО «РЖД». Собственно регламент, а также уточнения, изменения и дополнения к нему утверждаются старшим вице-президентом ОАО «РЖД».

Инициаторами внесения уточнений, изменений и дополнений могут быть руководители департаментов и управлений ОАО «РЖД», а также территориальных и функциональных филиалов ОАО «РЖД». Предложения в письменном виде (с обоснованием необходимости) подаются в Департамент планирования и бюджетирования, который в месячный срок рассматривает поданные предложения, принимает решение о целесообразности внесения изменений, дополнений (уточнений) в настоящий Регламент и готовит необходимую редакцию для его рассмотрения и утверждения, либо отклоняет предложение с уведомлением подразделения, инициировавшего данное предложение, дополнение (уточнение) о принятом решении.

8.1.2. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В РЕГЛАМЕНТЕ ФОРМИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ

АСБУ – автоматизированная система бюджетного управления ОАО «РЖД» на базе ЕК АСУФР.

Причастные к бюджетному процессу департаменты и управления – подразделения Аппарата управления ОАО «РЖД», которые участвуют в процессах:

- формирования, согласования показателей бюджетных заданий;
- формирования, согласования, утверждения плановых сводных бюджетов или отдельных бюджетных показателей;
- контроля исполнения сводных бюджетов (разделов сводных бюджетов).

Заказчики – структурные подразделения ОАО «РЖД», которые являются конечными потребителями работ, услуг, ресурсов, произведенных подразделениями ОАО «РЖД»

или балансодержателями введенных в эксплуатацию капитальных вложений.

Исполнители – структурные подразделения ОАО «РЖД», которые производят работы, услуги для других подразделений ОАО «РЖД», для собственных нужд и на сторону в соответствии со своей производственной специализацией.

Распорядители средств – структурные подразделения ОАО «РЖД», которые имеют право определять исполнителей работ, в рамках установленных лимитов принимать выполненные работы, оформлять заявки на оплату.

8.1.3. ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ СВОДНЫХ БЮДЖЕТОВ

Этапы формирования, согласования и утверждения целевых параметров сводных бюджетов, а также плановых сводных бюджетов на год и квартал представлены на рис. 8.1, 8.2.

Департамент экономической конъюнктуры и стратегического развития в срок до 1 июня года, предшествующего планируемому году, разрабатывает и доводит до сведения Департамента планирования и бюджетирования, Департамента корпоративных финансов, Департамента пассажирских сообщений, Управления планирования и нормирования материально-технических ресурсов и Центра фирменного транспортного обслуживания (далее - департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов) показатели среднесрочного прогноза железнодорожных перевозок ОАО «РЖД» с учетом создания дочерних и зависимых обществ (приложение 2).

Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов, в срок до 1 августа года, предшествующего планируемому году, доводят до Департамента коммерческой работы в сфере грузовых перевозок, Департамента управления перевозками, Департамента пассажирских сообщений, Федеральной пассажирской дирекции, Дирекции

железнодорожных вокзалов, Центральной дирекции по ремонту грузовых вагонов, Центральной станции связи, Департамента вагонного хозяйства, Департамента локомотивного хозяйства, Департамента пути и сооружений, Департамента автоматики и телемеханики, Департамента информатизации и корпоративных процессов управления, Департамента электрификации и электроснабжения, Управления объектов технологического и коммунального значения, Департамента социального развития (далее - отраслевые департаменты и управления) годовые значения показателей финансового плана ОАО «РЖД», утвержденные бюджетным комитетом ОАО «РЖД».

Отраслевые департаменты и управления на основе годовых значений показателей финансового плана ОАО «РЖД», а также инвестиционного плана ОАО «РЖД» и других утвержденных целевых программ ОАО «РЖД» направляют в департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов, предложения по планированию целевых параметров сводных бюджетов по ОАО «РЖД» в целом, а также предложения по планированию целевых параметров операционных бюджетов (объемных и качественных показателей)¹:

- предложения по планированию годовых целевых параметров сводных бюджетов – в срок до 15 августа года, предшествующего планируемому году;

- предложения по планированию целевых параметров сводных бюджетов на квартал – в срок не позднее, чем за 42 календарных дня до начала планируемого квартала.

Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов:

разрабатывают проекты целевых параметров сводных бюджетов для ОАО «РЖД» в целом и согласовывают их с отраслевыми департаментами и управлениями:

¹ Здесь и далее по тексту формирование целевых параметров сводного бюджета производства включает формирование объемных и качественных показателей операционных бюджетов в разрезе хозяйств.

- проекты годовых целевых параметров сводных бюджетов – в срок до 1 сентября года, предшествующего планируемому году;

- проекты целевых параметров сводных бюджетов на квартал – в срок не позднее, чем за 37 календарных дней до планируемого квартала;

разрабатывают совместно с отраслевыми департаментами и управлениями проекты целевых параметров сводных бюджетов в разрезе филиалов и доводят их до филиалов ОАО «РЖД» в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе:

- проекты годовых целевых параметров сводных бюджетов – в срок до 25 сентября года, предшествующего планируемому году;

- проекты целевых параметров сводных бюджетов на квартал – в срок не позднее, чем за 30 календарных дней до планируемого квартала.

Филиалы ОАО «РЖД» согласовывают проекты целевых параметров сводных бюджетов с департаментами (управлениями), ответственными за формирование целевых параметров сводных бюджетов:

- проекты годовых целевых параметров сводных бюджетов – в срок до 12 октября года, предшествующего планируемому году;

- проекты целевых параметров сводных бюджетов на квартал – в срок до 11 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу.

Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов:

запрашивают в случае разногласий по проектам целевых параметров сводных бюджетов дополнительную информацию от филиала ОАО «РЖД» для решения вопроса согласования. В случае если разногласия остаются, окончательное решение по значению показателя принимается на основании решения Бюджетного комитета ОАО «РЖД»,

представляют согласованные (или с разногласиями, выносящимися на решение Бюджетного комитета) проекты целевых параметров сводных бюджетов по ОАО «РЖД» в

целом и филиалов на год, проекты целевых параметров сводных бюджетов по ОАО «РЖД» в целом и филиалов на квартал – на согласование (утверждение) Бюджетному комитету ОАО «РЖД»:

- проект годовых целевых параметров сводных бюджетов – в срок до 14 октября года, предшествующего планируемому году;

- проект целевых параметров сводных бюджетов на квартал – в срок до 12 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу;

доводят утвержденные целевые параметры сводных бюджетов до филиалов ОАО «РЖД», Департамента планирования и бюджетирования, Департамента корпоративных финансов в АСБУ² и на бумажном (электронном) носителе:

- утвержденные годовые целевые параметры сводных бюджетов – в срок до 15 октября года, предшествующего планируемому году;

- утвержденные целевые параметры сводных бюджетов на квартал – в срок до 13 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу.

8.1.4. ФОРМИРОВАНИЕ, СОГЛАСОВАНИЕ И УТВЕРЖДЕНИЕ ПЛАНОВЫХ СВОДНЫХ БЮДЖЕТОВ

Филиалы ОАО «РЖД»:

формируют проекты сводных бюджетов, показателей операционных бюджетов филиалов в разрезе хозяйств, расшифровок отдельных бюджетных показателей (далее - сводные бюджеты) в АСБУ (с последующим подписанием) и на бумажном (электронном) носителе и направляют их на согласование в Департамент планирования и бюджетирования, Департамент корпоративных финансов, Департамент пассажирских сообщений, Управление планирования и нормирования материально-технических ресурсов, Центр фирменного транспортного обслуживания,

² В части доходов и расходов по видам деятельности, не связанным с осуществлением перевозок, предоставлением услуг инфраструктуры и локомотивной тяги, целевые параметры сводных бюджетов формируются в АС ППВД и после утверждения вводятся в АСБУ.

Департамент инвестиционной деятельности, Департамент бухгалтерского учета, Департамент налоговой политики и методологии налогового учета (далее - департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов), а также отраслевые департаменты и управления.

согласовывают проекты сводных бюджетов филиалов и представляют их на бумажном (электронном) носителе в Департамент планирования и бюджетирования, Департамент корпоративных финансов, Управление планирования и нормирования материально-технических ресурсов, Департамент инвестиционной деятельности, Департамент бухгалтерского учета, Департамент налоговой политики и методологии налогового учета (далее - департаменты (управления), ответственные за формирование сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»), и отраслевые департаменты и управления:

- проект годового сводного бюджета продаж, сводного бюджета производства, сводного бюджета затрат, сводного бюджета капитальных вложений³, сводного бюджета доходов и расходов, показателей операционных бюджетов в разрезе хозяйств – с 15 по 17 октября года, предшествующего планируемому году;

- проект годового сводного бюджета запасов и закупок – с 17 по 20 октября года, предшествующего планируемому году;

³ В соответствии с Регламентом взаимодействия участников инвестиционного процесса при формировании инвестиционной программы ОАО «РЖД» окончательные значения сводного бюджета капитальных вложений и сводного бюджета затрат по инвестиционной деятельности (данные годового инвестиционного бюджета компании) формируются в декабре года, предшествующего планируемому. В указанный срок (с 15 по 17 октября года, предшествующего планируемому) сводный бюджет капитальных вложений и сводный бюджет затрат по инвестиционной деятельности формируются на основе данных АСУ-Инвест по состоянию на 10 октября года, предшествующего планируемому. При отклонении данных утвержденного годового инвестиционного бюджета компании от данных АСУ-Инвест по состоянию на 10 октября, соответствующая корректировка сводного бюджета капитальных вложений и сводного бюджета затрат по инвестиционной деятельности осуществляется в первом квартале планируемого года в установленном настоящим Регламентом порядке.

- проект годового сводного бюджета кредитов и займов, сводного бюджета движения дебиторской и кредиторской задолженности, сводного бюджета движения денежных средств, сводного прогнозного баланса – с 20 по 22 октября года, предшествующего планируемому году;

- проект квартального сводного бюджета продаж, сводного бюджета производства, сводного бюджета затрат, сводного бюджета капитальных вложений⁴, сводного бюджета доходов и расходов, показателей операционных бюджетов в разрезе хозяйств – в срок до 15 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу;

- проект квартального сводного бюджета запасов и закупок – в срок до 15 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу;

- проект квартального сводного бюджета кредитов и займов, сводного бюджета движения дебиторской и кредиторской задолженности, сводного бюджета движения денежных средств, сводного прогнозного баланса – в соответствии с Регламентом предоставления данных в целях формирования платежных балансов ОАО «РЖД».

Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов, и отраслевые департаменты и управления осуществляют контроль соответствия показателей проектов сводных бюджетов утвержденным целевым параметрам сводных бюджетов и согласовывают соответствующие проекты сводных бюджетов или отдельные бюджетные показатели сводных бюджетов филиала в АСБУ (переводя бюджеты в статус «Утверждено») и на бумажном (электронном) носителе.

Департаменты (управления), ответственные за формирование сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД», и отраслевые департаменты и управления в срок до 1 ноября года, предшествующего планируемому году, формируют в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе проекты годовых плановых сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД» и представляют их за подписью руководителя

⁴ Данные АСУ-Инвест предоставляются в срок до 10 числа месяца, предшествующего планируемому кварталу.

департамента (управления) в Департамент планирования и бюджетирования.

Департамент планирования и бюджетирования в сроки подготовки к проведению расширенного итогового заседания Правления ОАО «РЖД» представляет сформированные проекты сводных бюджетов на год по филиалам и ОАО «РЖД» в целом на утверждение старшему вице-президенту по экономике и финансам.

Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов, отраслевые департаменты и управления доводят до филиалов ОАО «РЖД» утвержденные плановые сводные бюджеты филиалов в электронном виде (с использованием АСБУ) и на бумажном (электронном) носителе.

8.2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТАМИ. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СФЕР ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ПОРЯДОК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ СТРУКТУРНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

Рассмотрим перечень и ответственность структурных подразделений компании при формировании и контроле исполнения бюджетов.

Сфера ответственности (специализация) филиалов, департаментов и управлений ОАО «РЖД» определяется в соответствии с Положениями о филиалах, департаментах и управлениях, утвержденных руководством ОАО «РЖД». В соответствии с этой специализацией филиалы, департаменты и управления участвуют в формировании и распределении показателей бюджетных заданий, формировании, согласовании и утверждении плановых сводных бюджетов (разделов бюджетов), формировании контрольных отчетов об исполнении плановых сводных бюджетов.

Причастные к бюджетному процессу подразделения ОАО «РЖД» делятся на:

- участвующие в процедурах формирования и распределения показателей бюджетных заданий;

- участвующие в процедурах формирования плановых сводных бюджетов и контрольных отчетов об их исполнении.

Ответственность департаментов (управлений) ОАО «РЖД» за формирование показателей бюджетных заданий. Подразделения, участвующие в процедурах формирования и распределения показателей бюджетных заданий, делятся на:

- департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за формирование объемных и качественных показателей бюджетных заданий по ОАО «РЖД» в целом, филиалам, Аппарату управления ОАО «РЖД»;

- департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за согласование объемных и качественных показателей бюджетных заданий по ОАО «РЖД» в целом, филиалам, Аппарату управления ОАО «РЖД»;

- департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий по ОАО «РЖД» в целом, филиалам, Аппарату управления ОАО «РЖД».

Настоящим Регламентом в соответствии с Методикой формирования и контроля распределения показателей бюджетных заданий ОАО «РЖД» устанавливаются следующие департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за формирование и согласование объемных, качественных и стоимостных показателей бюджетных заданий по ОАО «РЖД» в целом, по филиалам, Аппарату управления ОАО «РЖД», в разрезе показателей бюджетных заданий и выполняемых функций.

Департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий указаны в таблице 8.1.

Таблица 8.1

Департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий

№ п/п	Наименование объемного и качественного показателя бюджетных заданий	Ед. изм.	Департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий
1	2	3	4
1	Выручка, начисленная по всем видам деятельности	млн. руб.	ЦФ
2	Выручка по грузовым перевозкам	млн. руб.	ЦФТО
3	Выручка по пассажирским перевозкам в разрезе видов сообщения	млн. руб.	ЦФ
4	Выручка по прочим видам деятельности	млн. руб.	ЦФ
5	Затраты на перевозки	млн. руб.	ЦЭУБ
6	Себестоимость перевозок (всего, без амортизации)	коп./10 прив.ткм	ЦЭУБ
7	Затраты по прочим видам деятельности	млн. руб.	ЦФ
8	Ввод в эксплуатацию основных средств	млн. руб.	ЦИНВ
9	Незавершенные капитальные вложения на конец периода	млн. руб.	ЦИНВ
10	Запасы на конец периода	млн. руб.	ЦУНР
11	Запасы для производственного процесса (обеспеченность запасами)	дн.	ЦУНР
12	Рентабельность по прочим видам деятельности	%	ЦФ
13	Период оборота текущей дебиторской задолженности (без учета авансов)	млн. руб.	ЦФ
14	Период оборота текущей кредиторской задолженности (без учета авансов)	млн. руб.	ЦФ
15	Остаток на конец периода по текущей задолженности по налогам и внебюджетным фондам	млн. руб.	ЦБС-Н
16	Изменение остатков за период по текущей задолженности по налогам и внебюджетным фондам	млн. руб.	ЦБС-Н
17	Остатки на конец периода по дебиторской задолженности	млн. руб.	ЦФ

№ п/п	Наименование объемного и качественного показателя бюджетных заданий	Ед. изм.	Департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за формирование стоимостных показателей бюджетных заданий
18	Остатки на конец периода по кредиторской задолженности	млн. руб.	ЦФ
19	Изменение остатков за период по дебиторской задолженности	млн. руб.	ЦФ
20	Изменение остатков за период по кредиторской задолженности	млн. руб.	ЦФ

Подразделения, участвующие в процедурах формирования плановых сводных бюджетов и контрольных отчетов об их исполнении, делятся на:

филиалы, ответственные за формирование плановых сводных бюджетов филиалов (структурных подразделений) и контрольных отчетов об их исполнении;

департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за формирование плановых сводных бюджетов Аппарата управления ОАО «РЖД» и контрольных отчетов об их исполнении;

департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за согласование (утверждение) плановых сводных бюджетов (раздела бюджета);

департаменты (управления) ОАО «РЖД», ответственные за формирование (консолидацию) по ОАО «РЖД» в целом плановых сводных бюджетов и контрольных отчетов об их исполнении.

Настоящим регламентом устанавливаются следующие филиалы, департаменты (управления) ОАО «РЖД», участвующие в процедурах формирования плановых сводных бюджетов и контрольных отчетов об их исполнении в разрезе видов бюджетов (разделов бюджетов) и выполняемых функций (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Филиалы, департаменты (управления) ОАО «РЖД», участвующие в процедурах формирования и контроля исполнения сводных бюджетов

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
1	Сводный бюджет продаж (СБП) в целом	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦФ	ЦФ
1.1	Общая погрузка	Общая погрузка	тыс. т	Территориальные филиалы	ЦФТО	ЦФТО	x
1.2	Отправление пассажиров по видам сообщений	Отправление пассажиров	тыс. чел.	Территориальные филиалы	ЦЛ	ЦЛ	x
		в дальнем следовании	тыс. чел.				
		в пригородном сообщении	тыс. чел.				

⁵ Согласование и утверждение только в части плановых сводных бюджетов

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
1.3	Выручка, начисленная по всем видам деятельности	Выручка, начисленная по всем видам деятельности	млн. руб.	Территориальные и функциональные филиалы	ЦФ	ЦФ	x
1.4	Выручка, начисленная по грузовым перевозкам	выручка по грузовым перевозкам (по раскредитованию перевозочных документов)	млн. руб.	Территориальные филиалы	ЦФТО	ЦФТО	x
		выручка по грузовым перевозкам (по отправлению грузов)	млн. руб.				

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
1.5	Выручка, начисленная по пассажирским перевозкам	выручка по пассажирским перевозкам	млн. руб.	Территориальные филиалы	ЦФ	ЦФ	х
		по отправлению пассажиров	млн. руб.				
		в дальнем следовании	млн. руб.				
		в пригородном сообщении	млн. руб.				
		по продаже билетов	млн. руб.				
		в дальнем следовании	млн. руб.				
		в пригородном сообщении	млн. руб.				

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
1.6	Выручка, начисленная по предоставлению услуг инфраструктуры		млн. руб.	Территориальные филиалы	ЦФ	ЦФ	х
1.7	Выручка, начисленная по предоставлению услуг локомотивной тяги		млн. руб.	Территориальные филиалы	ЦФ	ЦФ	х
1.8	Выручка, начисленная по прочим видам деятельности	выручка по прочим видам деятельности	млн. руб.	Территориальные и функциональные филиалы	ЦФ	ЦФ	х

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
2	Сводный бюджет производства Блок «Текущая деятельность» (СБПР-Т) в целом ⁶	х	х	Территориальные и функциональные филиалы	х	ЦЭУБ	ЦЭУБ
2.1	Приведенная работа	Приведенная работа для расчета себестоимости	млн. прив. ткм	Территориальные филиалы	ЦЭУБ	ЦЭУБ	х
		Приведенная работа для расчета производительности	млн. прив. ткм				

⁶ За формирование разделов «Инвентарный парк вагонов», «Инвентарный парк подвижного состава» по факту в целом по ОАО «РЖД» ответственность возлагается на ЦКИ. По плану указанные разделы не формируются.

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
2.2	Грузооборот тарифный	Грузооборот тарифный	млн. ткм.	Территориальные филиалы	ЦЭУБ	ЦЭУБ	х
2.3	Среднесуточная производительность грузового локомотива	х	х	Территориальные филиалы	ЦД	ЦД	х
2.4	Участковая скорость движения грузового поезда	х	х	Территориальные филиалы	ЦД	ЦД	х
2.5	Оборот грузового вагона	х	х	Территориальные филиалы	ЦД	ЦД	х
2.6	Пассажиروоборот по видам сообщений	Пассажируоборот	млн. пасс. км	Территориальные филиалы	ЦЛ	ЦЛ	х
		в дальнем следовании	млн. пасс. км				

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
		в пригородном сообщении	млн. пасс. км				
2.7	Населенность вагона в пригородном сообщении	х	х	Территориальные филиалы	х	ЦЛ	х
2.8	Тонно-км. брутто по видам тяги	Тонно-километры брутто	млн. ткм брутто	Территориальные филиалы	ЦЭУБ	ЦЭУБ	х
		тепловой тягой	млн. ткм брутто				
		электрической тягой	млн. ткм брутто				

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
2.9	Удельный расход топлива на тягу поездов	Удельный расход топлива на тягу поездов	кг/10 тыс. ткм брутто	Территориальные филиалы	ЦУНР	ЦУНР	х
2.10	Удельный расход электроэнергии на тягу поездов	Удельный расход электроэнергии на тягу поездов	кВтч/10 тыс. ткм брутто	Территориальные филиалы	ЦУНР	ЦУНР	х
2.11	Цена топлива на тягу поездов ⁷	х	х	Территориальные филиалы	х	ЦУНР (РЖДС)	х
2.12	Цена электроэнергии на тягу поездов (коп./кВтч)	х	х	Территориальные филиалы	х	ЦУНР (Трансэнерго)	х

⁷ Показатели пп. 2.11 – 2.12 относятся к Справочнику общих параметров (Макро).

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
2.1 3	Эксплуатируемый парк в распоряжении дороги	х	х	Территориальные филиалы	х	ЦТ	х
2.1 4	Разделы, не указанные в п. 2.1-2.13	Капитальный ремонт ОС, используемых на перевозках	млн. руб.	Территориальные и функциональные филиалы	ЦЭУБ	ЦЭУБ	х
		выполняемый собственным и силами ⁸	млн. руб.				
		выполняемый иными юридическим и лицами ⁹	млн. руб.				

⁸ Детализация целевого параметра.

⁹ Детализация целевого параметра.

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
		выполняемы й другими филиалами ОАО "РЖД" ¹⁰	млн. руб.				
		Производител ьность труда на перевозках в натуральном выражении	тыс. прив. ткм/ч ел.				
3	Сводный бюджет производства Блок «Инвестиционная деятельность» (СБПР-И) в целом	x	x	Территориальны е функциональные филиалы	x	ЦЭУБ	ЦЭУБ

¹⁰ Детализация целевого параметра.

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
3.1	Показатели по видам работ в разрезе заказчиков	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦЭУБ	x
3.2	Разделы, не указанные в п. 3.1	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦИНВ	x
4	Сводный бюджет затрат Блок «Затраты на перевозки» (СБЗ-П)	Затраты на перевозки, в т.ч.	млн. руб.	Территориальные и функциональные филиалы	ЦЭУБ	ЦЭУБ	ЦЭУБ
		фонд заработной платы списочного состава	млн. руб.				
		амортизация	млн. руб.				

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
		Себестоимость перевозок (всего)	коп./10 прив. ткм				
		Себестоимость перевозок (без амортизации)	коп./10 прив. ткм				
5	Сводный бюджет затрат Блок «Затраты по прочим видам деятельности» (СБЗ-ПР)	Затраты по прочим видам деятельности, в т.ч.	млн. руб.	Территориальные и функциональные филиалы	ЦФ	ЦФ	ЦФ
		фонд заработной платы списочного состава	млн. руб.				
		амортизация	млн. руб.				

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
6	Сводный бюджет затрат Блок «Затраты по инвестиционной деятельности» (СБЗ-И) в целом	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦЭУБ	ЦЭУБ
6.1	Общая сумма затрат по инвестиционной деятельности	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦИНВ	x
6.2	Разбивка затрат по инвестиционной деятельности в разрезе элементов	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦЭУБ	x

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
7	Сводный бюджет затрат Блок «Прочие расходы в разрезе элементов» (СБЗ-Э)	Прочие расходы	млн. руб.	Территориальные и функциональные филиалы	ЦФ	ЦФ	ЦФ
8	Сводный бюджет затрат Блок «Затраты всего» (СБЗ-В)	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦЭУБ	ЦЭУБ
9	Сводный бюджет капитальных вложений (СБКВ)	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦИНВ	ЦИНВ
9.1	Виды затрат	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦИНВ, ЦЭУБ,	x

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
9.2	Источники финансирования	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦИНВ	x
9.3	Движение объектов капитальных вложений	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦИНВ	x
10	Сводный бюджет запасов и закупок (СБ33)	Запасы на конец периода	млн. руб.	Территориальные и функциональные филиалы	ЦУНР	ЦУНР	ЦУНР
		Запасы для производственного процесса (обеспеченность запасами)	дн.				

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
11	Сводный бюджет доходов и расходов (СБДР)	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦФ	ЦФ
11.1	Себестоимость	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦЭУБ	x
11.2	Разделы, не указанные в п. 11.1	Прибыль по прочим видам деятельности и Рентабельность по прочим видам деятельности	млн. руб. %	Территориальные и функциональные филиалы ¹¹	ЦФ	ЦФ	x

¹¹ Раздел «Доходы» сводного бюджета доходов и расходов филиалы формируют только в части ПВД

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
		Прочие доходы	млн. руб.				
12	Сводный бюджет кредитов и займов (СБКЗ)	x	x	x	x	ЦФ	ЦФ
13	Сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности Блок «Расчеты по текущей деятельности» (СБДК-Т)	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦФ	ЦФ

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
14	Сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности Блок «Расчеты по инвестиционной деятельности» (СБДК-И)	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦФ	ЦФ

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
15	Сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности Блок «Расчеты по налогам и внебюджетным фондам» (СБДК-Н)	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦБСН	ЦБСН

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
16	Сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности Блок «Всего дебиторской и кредиторской задолженности» (СБДК-В)	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦФ	ЦФ
17	Сводный бюджет движения денежных средств (СБДДС)	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦФ	ЦФ

№ п/п	Наименование сводного бюджета (раздела сводного бюджета)	Наименование целевого параметра сводного бюджета	Ед. изм.	Филиалы, ответственные за формирование бюджета (раздела бюджета)	Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение бюджета (раздела бюджета) филиалов ⁵	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД»
18	Прогнозный баланс (СПРБ)	x	x	Территориальные и функциональные филиалы	x	ЦФ	ЦФ ¹²

¹² Согласование методологических документов по формированию прогнозного баланса, плановых данных и отчета об исполнении прогнозного баланса осуществляет ЦБСБ.

Таблица 8.3

**Филиалы и отраслевые департаменты (управления) ОАО
«РЖД», участвующие в процедурах формирования и
контроля исполнения показателей операционных бюджетов
в разрезе хозяйств**

№ п/п	Наименование	Филиалы, ответственные за формирование Приложения	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение Приложения филиалов ¹³	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) Приложения в целом по ОАО «РЖД» ¹⁴
1	«Показатели операционных бюджетов в разрезе хозяйств»	х	х	х
1.1	П1 – М «Хозяйство грузовой и коммерческой работы»	Территориальные и функциональные филиалы	ЦМ	ЦМ
1.2	П1 – Д «Хозяйство перевозок»		ЦД	ЦД
1.3	П1 – Л «Хозяйство пассажирских сообщений»		ЦЛ	ЦЛ
1.4	П1 – В «Вагонное хозяйство»		ЦВ	ЦВ
1.5	П1 – Т ¹⁵ «Локомотивное хозяйство» ¹⁶		ЦТ	ЦТ

¹³ Указанные хозяйства ответственны за согласование (утверждение) раздела «Объемные и качественные показатели», кроме того, для всех хозяйств:

ЦЭУБ – в части показателей трудовых ресурсов;

ЦЭУБ – в части затрат на перевозки;

ЦФ – в части прочих видов деятельности;

ЦИНВ – в части капитальных вложений.

¹⁴ Консолидация по группе территориальных филиалов.

¹⁵ Ответственность по согласованию показателей моторвагонного подвижного состава возложена на ЦЛП.

¹⁶ Ответственность по согласованию и утверждению показателя «Средний вес грузового поезда брутто» П1-Т возложена на ЦД.

№ п/п	Наименование	Филиалы, ответственные за формирование Приложения	Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение Приложения филиалов ¹³	Департаменты (управления), ответственные за формирование (консолидацию) Приложения в целом по ОАО «РЖД» ¹⁴
1.6	П1 – П «Хозяйство пути»		ЦП	ЦП
1.7	П1 – Ш «Хозяйство автоматики и телемеханики»		ЦШ	ЦШ
1.8	П1 – С «Хозяйство связи»		ЦСС	ЦСС
1.9	П1 – КИ «Хозяйство корпоративной информатизации»		ЦКИ	ЦКИ
1.10	П1 – Э «Хозяйство электрификации и электроснабжения»		ЦЭ	ЦЭ
1.11	П1 – НГСВВ «Хозяйство гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения»		ЦУО, ЦСР	ЦУО, ЦСР
1.12	П1 – ПР «Прочие хозяйства»		ЦЭУБ	ЦЭУБ

8.3. ПОРЯДОК РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ ИНТЕРЕСОВ. ГРАФИК ДОКУМЕНТООБОРОТА

Состав бюджетной системы и основные вопросы, связанные с формированием бюджетов, определяются в каждом конкретном случае индивидуально. В таблице 8.4 приведен набор вопросов, по которым возможны несколько вариантов решений. При проектировании и внедрении конкретной системы бюджетирования этот набор вопросов подлежит корректировке в зависимости от выбранной идеологии бюджетирования. Так, реализация идеологии тотального бюджетирования требует более детального решения вопросов методологии планирования. Идеология минимального бюджетирования связана, скорее, с вопросами постановки на предприятии учетной политики.

Таблица 8.4

Варианты решения вопросов бюджетно-учетной политики

Элемент политики	Вариант реализации элемента бюджетно-учетной политики
1	2
1. Ценообразование	1.1.Применение рыночных цен 1.2.Применение цен, рассчитанных на основе прямых затрат 1.3.Применение цен, рассчитанных на основе полных затрат 1.4.Применение цен, рассчитанных с помощью коэффициентов «вклады на покрытие» 1.5.Другое решение
2.Объемы продаж в ассортиментном разрезе	2.1.Определяются на основании спроса 2.2.Определяются на основании заключенных договоров 2.3.Определяются на основании трендов 2.4.Определяются методом «от достигнутого уровня» 2.5.Определяются с учетом маржинального дохода по изделиям
3.Запасы готовой продукции	3.1.Определяются по нормативу к объемам продаж 3.2.Определяются расчетным путем с учетом затрат на хранение и возможных потерь от несвоевременной поставки продукции 3.3.Определяются по критерию минимизации оборотных средств
4.Запасы сырья и материалов	4.1.Определяются по нормативу к объемам производства 4.2.Определяются расчетным путем с учетом

Элемент политики	Вариант реализации элемента бюджетно-учетной политики
1	2
	затрат на хранение и возможных потерь от несвоевременной закупки материалов 4.3. Определяются по критерию минимизации оборотных средств
5. Оценка запасов и себестоимости отпущенных в производство ресурсов	5.1. Метод себестоимости каждой единицы 5.2. Метод средней себестоимости 5.3. Метод ФИФО, т.е. по себестоимости первых из приобретенных ресурсов (от англ. FIFO - First In, First Out - «первый пришел, первый вышел») 5.4. Метод ЛИФО, т.е. по себестоимости последних из приобретенных ресурсов (от англ. LIFO - Last In, First Out - «последний пришел, первый вышел»)
6. Погашение стоимости малоценных предметов	6.1. Линейный способ 6.2. Пропорционально объему продукции 6.3. Процентный способ
7. Порядок начисления амортизации по основным средствам	7.1. Линейный способ 7.2. Способ уменьшения остатка 7.3. Списание стоимости по сумме числа лет срока полезного использования 7.4. Списание стоимости пропорционально объему продукции 7.5. Ускоренная амортизация
8. Порядок начисления амортизации по нематериальным активам	8.1. Линейный способ 8.2. Способ уменьшения остатка 8.3. Списание стоимости пропорционально объему продукции
9. Резервы предстоящих расходов и платежей	Резерв на предстоящую оплату отпусков работникам Резерв на выплату вознаграждения по итогам года Резерв на ремонт основных средств Резерв на гарантийный ремонт и обслуживание Резерв на иные цели и иные предвиденные затраты Не создавать резервы
10. Порядок финансирования ремонта основных средств	10.1 Затраты на ремонт включаются в текущую себестоимость 10.2 Затраты на ремонт резервируются 10.3 Затраты на ремонт накапливаются в составе расходов будущих периодов
11. Списание затрат на производство, калькулирование	11.1 Затраты периода делятся на прямые и косвенные с включением последних в калькуляцию себестоимости единицы продукции. Системно калькулируется полная производственная

Элемент политики	Вариант реализации элемента бюджетно-учетной политики
1	2
себестоимости, формирование финансового результата	себестоимость 11.2 Затраты периода делятся на прямые (переменные) и периодические (постоянные). Последние в сумме за период в полном объеме списываются на уменьшение выручки от реализации продукции. В калькуляцию продукции эти затраты не включаются. Системно калькулируется неполная производственная себестоимость
12. Признание коммерческих расходов	Коммерческие расходы признаются в себестоимости продукции полностью в плановом (отчетном) периоде Коммерческие расходы распределяются между проданными и непроданными товарами (работами, услугами)
13. Оценка незавершенного производств	13.1 Оценка по сложившейся производственной себестоимости 13.2 Оценка по нормативной производственной себестоимости 13.3 Оценка по прямым статьям затрат 13.4 Оценка по стоимости сырья, материалов, полуфабрикатов
14. База распределения косвенных затрат между объектами калькуляции	14.1 Прямая заработная плата основных производственных рабочих 14.2 Прямые материальные затраты 14.3 Сумма прямых затрат 14.4 Выручка от реализации продукции
15. Оценка готовой продукции	Оценка по сложившейся производственной себестоимости Оценка по нормативной производственной себестоимости Оценка по прямым статьям затрат
16. Резервы по сомнительным долгам	Резервы создаются Резервы не создаются
17. Распределение чистой прибыли	Чистая прибыль распределяется по фондам 17.2. Чистая прибыль по фондам не распределяется
18. Списание расходов будущих периодов	Равномерно Пропорционально объему продукции или значению иных показателей

Для учета в текущем периоде изменений реальной экономической ситуации возможны корректировки бюджета.

8.4. КОРРЕКТИРОВКА УТВЕРЖДЕННЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ СВОДНЫХ БЮДЖЕТОВ НА ГОД (С СООТВЕТСТВУЮЩЕЙ КОРРЕКТИРОВКОЙ КВАРТАЛЬНЫХ ЦЕЛЕВЫХ ПАРАМЕТРОВ)

Корректировка утвержденных годовых целевых параметров сводных бюджетов по ОАО «РЖД» в целом и по филиалам осуществляется в связи с:

- пересмотром показателей среднесрочного (трехлетнего) финансового плана ОАО «РЖД» (безусловная корректировка);

- существенным изменением объемов перевозок (более чем на 2%);

- существенным изменением объемов капитального ремонта (критерий существенности – изменение итогового значения Сводного бюджета затрат по виду эксплуатации «капитальный ремонт» более чем на 2%);

- существенным изменением цен на материально-технические и топливно-энергетические ресурсы (критерий существенности – изменение итогового значения Сводного бюджета затрат по элементу затрат «материальные затраты» более чем на 2%);

- индексацией заработной платы (безусловная корректировка на основании распоряжения президента);

- другими изменениями, не предусмотренными при формировании годовых целевых параметров сводных бюджетов филиалов и происшедшие в течение отчетного периода по не зависящим от филиалов причинам (критерий существенности – изменение итогового значения Сводного бюджета затрат более чем на 2%).

Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов при наступлении указанных в п. 4.1 обстоятельств формируют предложения по корректировке утвержденных годовых целевых параметров сводных бюджетов по филиалам и ОАО «РЖД» в целом, согласовывают их с отраслевыми департаментами и управлениями и доводят до филиалов ОАО «РЖД» на бумажном (электронном) носителе.

Филиалы ОАО «РЖД» в 3-х дневный срок рассматривают и представляют в департаменты

(управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов, замечания к предложениям по корректировке утвержденных годовых целевых параметров сводных бюджетов.

Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов инициируют внеплановое заседание Бюджетного комитета ОАО «РЖД»; представляют согласованные филиалами и отраслевыми департаментами и управлениями ОАО «РЖД» проекты скорректированных годовых целевых параметров сводных бюджетов (в детализации по кварталам) на согласование (утверждение) Бюджетному комитету ОАО «РЖД»¹⁷; корректируют годовые целевые параметры сводных бюджетов (в детализации по кварталам) в АСБУ, утверждают их (снимают статус «подписано», вводят новые значения и меняют статус на «утверждено») и доводят до филиалов ОАО «РЖД», Департамента планирования и бюджетирования, Департамента корпоративных финансов в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе.

Филиалы ОАО «РЖД» на основе утвержденных скорректированных годовых (в детализации по кварталам) целевых параметров сводных бюджетов корректируют сводные бюджеты на год (в детализации по кварталам) в АСБУ, подписывают их в АСБУ (переводят статус в «Подписано») и на бумажном (электронном) носителе, согласовывают их с департаментами (управлениями), ответственными за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов и отраслевыми департаментами и управлениями, и представляют на бумажном (электронном) носителе в департаменты (управления), ответственные за формирование сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД», и отраслевые департаменты и управления.

Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов, и отраслевые департаменты и управления осуществляют

¹⁷ Решение о корректировке целевых параметров сводных бюджетов принимается Бюджетным комитетом ОАО «РЖД» одновременно с соответствующим решением о корректировке Платежного баланса.

контроль соответствия показателей проектов скорректированных сводных бюджетов на год (в детализации по кварталам) утвержденным скорректированным годовым целевым параметрам сводных бюджетов и согласовывают соответствующие проекты скорректированных сводных бюджетов или отдельные бюджетные показатели сводных бюджетов филиала в АСБУ (меняют статус бюджетов филиалов на «Утверждено») и на бумажном (электронном) носителе.

Департаменты (управления), ответственные за формирование сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД», и отраслевые департаменты и управления формируют в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе проекты скорректированных сводных бюджетов на год (в детализации по кварталам) в целом по ОАО «РЖД» и представляют их за подписью руководителя департамента (управления) в Департамент планирования и бюджетирования.

Департамент планирования и бюджетирования представляет проекты скорректированных сводных бюджетов на год в целом по ОАО «РЖД» на утверждение старшему вице-президенту по экономике и финансам.

Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов, и отраслевые департаменты и управления доводят до филиалов ОАО «РЖД» утвержденные скорректированные сводные бюджеты филиалов на год в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе.

Корректировка утвержденных целевых параметров сводных бюджетов на квартал

Корректировка утвержденных квартальных целевых параметров сводных бюджетов по ОАО «РЖД» в целом и по филиалам осуществляется в пределах утвержденных годовых целевых параметров сводных бюджетов филиалов и ОАО «РЖД» в целом в связи с перераспределением объемов перевозок и объемов выполняемых работ, которое утверждается распоряжениями президента ОАО «РЖД», первого и старших вице-президентов.

Корректировке не подлежат утвержденные целевые параметры сводных бюджетов за прошлые кварталы планового года.

Корректировка утвержденных целевых параметров на квартал осуществляется 1 раз в квартал, изменения отражаются в последнем месяце квартала¹⁸ в сроки формирования платежного баланса.

Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов на основании перераспределения объемов перевозок и объемов выполняемых работ в срок до 10 числа последнего месяца квартала разрабатывают предложения по корректировке квартальных целевых параметров сводных бюджетов по филиалам, согласовывают их с отраслевыми департаментами и управлениями и доводят до филиалов ОАО «РЖД» на бумажном (электронном) носителе.

Филиалы ОАО «РЖД» в срок до 11 числа последнего месяца квартала, рассматривают и представляют в департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов, замечания к предложениям по корректировке квартальных целевых параметров сводных бюджетов.

Департаменты (управления), ответственные за формирование целевых параметров сводных бюджетов, в срок до 13 числа последнего месяца квартала:

инициируют внеплановое заседание Бюджетного комитета ОАО «РЖД»;

представляют согласованные филиалами и отраслевыми департаментами и управлениями ОАО «РЖД» проекты скорректированных квартальных целевых параметров сводных бюджетов по филиалам и ОАО «РЖД» в целом на согласование (утверждение) Бюджетному комитету ОАО «РЖД»¹⁹;

¹⁸ Если иное решение по срокам отражения корректировок не принято Бюджетным комитетом ОАО «РЖД».

¹⁹ Решение о корректировке целевых параметров сводных бюджетов принимается Бюджетным комитетом ОАО «РЖД» одновременно с соответствующим решением о корректировке Платежного баланса.

корректируют и утверждают квартальные целевые параметры сводных бюджетов в АСБУ (снимают подпись и вводят новые значения, меняют статус на «утверждено») и доводят их до филиалов ОАО «РЖД», Департамента планирования и бюджетирования, Департамента корпоративных финансов в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе.

Филиалы ОАО «РЖД» на основе утвержденных скорректированных квартальных целевых параметров сводных бюджетов в срок до 14 числа последнего месяца квартала корректируют сводные бюджеты на квартал в АСБУ, подписывают их в электронном виде (переводят статус в «Подписано») и на бумажном (электронном) носителе и согласовывают с департаментами (управлениями), ответственными за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов, и отраслевыми департаментами и управлениями.

Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов, и отраслевые департаменты и управления в срок до 15 числа²⁰ последнего месяца квартала:

осуществляют контроль соответствия проектов скорректированных показателей сводных бюджетов утвержденным скорректированным целевым параметрам сводных бюджетов и согласовывают их в АСБУ (меняют статус бюджетов филиалов на «Утверждено») и на бумажном (электронном) носителе;

доводят до филиалов ОАО «РЖД» утвержденные скорректированные сводные бюджеты филиалов в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе

Корректировка утвержденных сводных бюджетов без изменения целевых параметров сводных бюджетов.

Корректировка бюджетов на квартал с ежемесячной разбивкой (кроме сводного бюджета затрат) без изменения целевых параметров на квартал осуществляется на основании предложений филиалов по согласованию с

²⁰ Сроки корректировок сводного бюджета кредитов и займов, сводного бюджета движения дебиторской и кредиторской задолженности, сводного бюджета движения денежных средств, сводного прогнозного баланса устанавливаются в соответствии с Регламентом предоставления данных в целях формирования платежных балансов ОАО «РЖД».

департаментами, ответственными за согласование бюджетов.

Корректировка сводного бюджета затрат на квартал с ежемесячной разбивкой без изменения целевых параметров на квартал осуществляется на основании распоряжений президента, первого вице-президента ОАО «РЖД».

Корректировка бюджетов на квартал с ежемесячной разбивкой без изменения целевых параметров на квартал осуществляется 1 раз в квартал, изменения отражаются в последнем месяце квартала²¹ (см.п.5).

Филиалы ОАО «РЖД» корректируют сводные бюджеты в АСБУ (переводят бюджеты в статус «Подписано», предварительно запросив снятие утверждения с корректируемых бюджетов на вышестоящем уровне) и на бумажном (электронном) носителе, направляют их на согласование в департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов, и отраслевые департаменты и управления и представляют на бумажном (электронном) носителе в департаменты (управления), ответственные за формирование сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД», и отраслевые департаменты и управления.

Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов, и отраслевые департаменты и управления осуществляют контроль соответствия проектов скорректированных показателей сводных бюджетов утвержденным целевым параметрам сводных бюджетов, согласовывают соответствующие проекты скорректированных сводных бюджетов или отдельные бюджетные показатели сводных бюджетов филиала в АСБУ (переводя статус бюджетов филиалов в «Утверждено») и на бумажном (электронном) носителе.

²¹ В целях переноса платежей внутри одного элемента затрат с одного месяца на другой в рамках одного квартала (без изменения величины платежей в целом за квартал) настоящим Регламентом устанавливается допустимый предел (30% от запланированной величины) указанного переноса с последующим единоразовым отражением в сводных бюджетах в последнем месяце квартала.

Департаменты (управления), ответственные за формирование сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД», и отраслевые департаменты и управления формируют в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе проекты скорректированных сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД» и представляют их за подписью руководителя департамента (управления) в Департамент планирования и бюджетирования.

Департамент планирования и бюджетирования представляет проекты скорректированных сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД» старшему вице-президенту по экономике и финансам на утверждение.

Департаменты (управления), ответственные за согласование и утверждение сводных бюджетов филиалов, и отраслевые департаменты и управления доводят до филиалов ОАО «РЖД» утвержденные скорректированные сводные бюджеты филиалов в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе.

Формирование фактических сводных бюджетов

Филиалы ОАО «РЖД» формируют, подписывают в АСБУ (переводят в статус «Подписано») и на бумажном (электронном) носителе фактические сводные бюджеты филиалов и направляют их в департаменты (управления), ответственные за формирование сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД», и отраслевые департаменты и управления:

фактические квартальные сводные бюджеты с разбивкой по месяцам и нарастающим итогом с начала года – в срок до 25 числа месяца, следующего за отчетным кварталом;

фактические годовые сводные бюджеты с поквартальной разбивкой – в срок до 25 марта года, следующего за отчетным годом.

Департаменты (управления), ответственные за формирование сводных бюджетов в целом по ОАО «РЖД», и отраслевые департаменты и управления на основе полученных из филиалов фактических сводных бюджетов формируют в АСБУ и на бумажном (электронном) носителе фактические сводные бюджеты по ОАО «РЖД»:

фактические квартальные сводные бюджеты с разбивкой по месяцам и нарастающим итогом с начала года – в срок до 5 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом;

фактические годовые сводные бюджеты с поквартальной разбивкой – в срок до 5 апреля года, следующего за отчетным годом.

Фактические сводные бюджеты по филиалам и ОАО «РЖД» в целом рассматриваются старшим вице-президентом по экономике и финансам:

фактические квартальные сводные бюджеты с разбивкой по месяцам и нарастающим итогом с начала года – в срок до 30 числа второго месяца, следующего за отчетным кварталом;

фактические годовые сводные бюджеты с поквартальной разбивкой – в срок до 30 апреля года, следующего за отчетным.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение термину «бюджетный контроллинг».
2. Опишите последовательность и график разработки бюджетов.
3. Поясните последовательность процедур представления, согласования и утверждения бюджетов.
4. В чем заключается цель и назначение регламента формирования и контроля исполнения бюджетов?
5. Перечислите основные термины, используемые в регламенте формирования и контроля исполнения бюджетов.
6. Назовите этапы формирования, согласования и утверждения целевых параметров сводных бюджетов.
7. В чем заключается распределение сфер ответственности и порядок взаимодействия между структурными подразделениями?
8. Опишите процесс корректировки утвержденных целевых параметров сводных бюджетов.

ГЛАВА 9. СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ И УЧЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

9.1. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В КОМПАНИИ

Ведущим звеном в системе бюджетирования является мотивация филиалов, структурных подразделений, руководителей и отдельных сотрудников за достигнутые результаты работы.

Для того, чтобы система мотивации работала эффективно, необходима четкая и прозрачная для всех сотрудников система условий и показателей поощрения.

Оценка работы структурного подразделения основана на сравнении достигнутых количественных и качественных показателей с плановыми (нормативными) и базисными параметрами.

Для улучшения количественных и качественных показателей важное значение приобретает система мотивации трудовой деятельности. Мотивация как побуждение коллектива или отдельных исполнителей к решению поставленных задач создает заинтересованность в результатах труда. Она обусловлена, прежде всего, потребностями работников, в том числе в безопасности труда, стабильности, гарантии занятости, необходимости самовыражения, достаточном вознаграждении за труд и его качество. К ведущим мотивам относятся, например, удовлетворенность трудом, получение жизненных благ, заинтересованность в результатах труда, в справедливом и достаточном вознаграждении за труд. Мотивация основана на сочетании принципов потребностей и заинтересованности в результатах труда.

Трудовые ресурсы – это особый вид ресурсов, несмотря на различные профессиональные и личностные характеристики, человек не будет приносить отдачу до тех пор, пока он не видит личной субъективной мотивации. В отличие от оборудования, капитала, людей – невозможно «просто купить». Человек не управляем с помощью прямого воздействия. Воздействия на данный объект должны быть

опосредованы, и находиться в соответствии с внутренними желаниями и потребностями человека. Для того, чтобы в сознании человека сформировалось желание работать, необходимо правильно сформировать систему мотивации, в том числе мотивацию материальную.

Мотивационная функция бюджетирования реализуется через действующую в компании систему стимулов, которая включает в себя:

- экономические стимулы, т.е. зависимость размера заработной платы от результатов работы компании, филиала и структурного подразделения;

- социальные стимулы – возможность самореализации личности, социальной статус работника;

- морально-этические стимулы – деловой имидж компании, престижность работы в ней.

Основными принципами построения эффективной системы материального стимулирования, встроенной в бюджетный процесс, являются следующие:

- ориентированность на результат. Учетным и аналитическим обеспечением формирования и распределения премиального фонда по итогам бюджетного периода является учет, контроль и анализ деятельности по центрам ответственности с утвержденным перечнем бюджетных показателей. При оценке конечного результата учитываются экономия эксплуатационных расходов и получение сверхплановых доходов. Экономия эксплуатационных расходов рассчитывается исходя из плана эксплуатационных расходов и фактического объема выполненных работ; сверхплановая выручка рассчитывается по поступлению денежных средств сверх установленного плана выручки;

- сочетание определенной жесткости с гибкостью и динамичностью. Система материального стимулирования должна сочетать в себе четко сформулированные правила определения денежного вознаграждения и оперативное реагирование при изменении целей компании, ее филиалов и структурных подразделений внешней и внутренней ситуации;

- простота и понятность для сотрудников. Число видов стимулирования и состав показателей должно быть небольшим, содержание процедур оценки и правил расчетов – простым и понятным для каждого работника;

- административная эффективность и простота. Система материального стимулирования должна быть проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования;

- объективность показателей оценок. Оценки, на основании которых определяется размер стимулирования должны быть объективны;

- выбор показателей и условий премирования обуславливается распределением полномочий между компанией, ее филиалами и структурными подразделениями. Под условиями премирования понимается параметр хозяйственной деятельности планируемый вышестоящим органом, который должен быть выполнен. Отклонение от выполнения условия премирования является безусловным основанием для лишения подразделения премиальных, даже при выполнении других условий и показателей премирования. Показатель премирования представляет собой параметр хозяйственной деятельности, по которому вышестоящий орган планирует предельное (наименее благоприятное) значение. По этому показателю условием премирования является достижение предельного значения, а основанием и количественной мерой премирования – благоприятное отклонение от предельного значения.

- центры ответственности и отдельные работники должны стимулироваться только за те показатели (факторы хозяйственной деятельности), которые от них зависят. Не зависящие от работника факторы хозяйственной деятельности не должны включаться в базу расчета премиальных.

Система материального стимулирования должна обеспечивать формирование мотивов работников на инициативное и эффективное достижение целей компании.

Перед системой материального стимулирования компании поставлены следующие цели:

- привлекать и удерживать высококвалифицированных руководителей и специалистов;
- создавать наиболее благоприятные условия для квалифицированных сотрудников;
- стимулировать эффективную и производительную работу каждого работника;
- соответствовать требованиям законодательства РФ.

9.2. ПОКАЗАТЕЛИ И УСЛОВИЯ ПРЕМИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ЦЕНТРОВ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СОСТАВЕ КОМПАНИИ

Премирование работников компании, ее филиалов и структурных подразделений за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности должно производиться в зависимости от выполнения обязательных условий премирования по показателям премирования, сгруппированных на основе трехуровневого подхода в следующем порядке:

I уровень – условие премирования – показатели, определяющие право работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» на получение премии, отражающие степень обеспечения производственной и трудовой дисциплины, техники безопасности и безопасности движения поездов (имеют дискретное значение «Выполнено» или «Не выполнено»);

II уровень – показатели премирования (общие показатели), характеризующие ключевые задачи, позволяющие оценивать результативность производственно-хозяйственной и экономической деятельности филиала ОАО «РЖД» (его структурных подразделений) в целом;

III уровень – показатели премирования, характеризующие индивидуальную оценку деятельности работников (индивидуальные показатели), позволяющие оценивать конечные результаты труда конкретного работника, группы работников, бригады, исходя из задач,

поставленных перед подразделением (участком) и функциональных обязанностей работников.

При установлении показателей премирования работникам, должны соблюдаться следующие требования:

1. Показатели премирования утверждаются до начала периода, на который они устанавливаются.

2. Для общих и индивидуальных показателей устанавливается конкретный размер премии (в процентах от должностного оклада, тарифной ставки).

3. В целом по филиалу устанавливаются общие показатели премирования, которые занимают большую долю в показателях руководящих работников.

4. Индивидуальные показатели применяются в сфере ответственности тех работников, чья работа оценивается.

5. Количество показателей премирования для каждого уровня не должно быть более трех.

При выполнении условий премирования (показатели I уровня), у работников возникает право на получение премии в зависимости от фактического выполнения общих и индивидуальных показателей премирования (показатели II и III уровней). Премия работнику начисляется за выполнение каждого показателя в отдельности. При невыполнении одного из этих показателей соответствующая доля премии не начисляется и не выплачивается.

Для установления степени влияния показателя на премию работника, определены доли общих и индивидуальных показателей премирования (показатели II и III уровня) в общей премии работника, сумма которых равняется 1 (единице). Доли общих и индивидуальных показателей премирования (показатели II и III уровня) для каждой группы и категории работников приведены ниже в таблице 9.1.

Таблица 9.1

Доли общих и индивидуальных показателей премирования для каждой группы работников

Группа работников	Категория работников	Доли показателей в общей премии работника	
		II уровня (общие показатели)	III уровня (индивидуальные)

			показатели
Орган управления филиала (региональной (территориальной) дирекции (центра) – структурного подразделения филиала)			
I	Руководители	0,7	0,3
	Специалисты и служащие	0,3	0,7
Орган управления структурного подразделения			
II	Руководители	0,6	0,4
	Специалисты и служащие	0,3	0,7
Участок структурного подразделения			
III	Руководители	0,4	0,6
	Специалисты и служащие	0,3	0,7
	Рабочие	0,2	0,8

Конкретные размеры премии по каждому показателю премирования утверждаются руководителем вместе с положением о премировании работников. Филиал ОАО «РЖД» (структурное подразделение) определяет важность каждого показателя премирования II и III уровней и расценивает его, исходя из доли в общей премии, установленной в таблице.

Для каждой группы работников устанавливается следующий порядок премирования:

1. Для работников I группы – органа управления филиала ОАО «РЖД» (регионального структурного подразделения филиала ОАО «РЖД»):

Показатели I уровня (условия премирования) установлены в зависимости от принадлежности работника к категории. При невыполнении условий премирования, премия за результаты производственно-хозяйственной деятельности за отчетный период не выплачиваются всем работникам органа управления.

Показатели II уровня (общие показатели) отражают результаты деятельности филиала ОАО «РЖД» (регионального структурного подразделения). Показатели установлены в зависимости от задач, стоящих перед филиалом ОАО «РЖД» (региональным структурным подразделением), определенных в положении о филиале, региональной (территориальной) дирекции (центре), либо на основании утвержденных, в установленном в ОАО

«РЖД» порядке, показателей оценки эффективности деятельности филиала.

Показатели III уровня (индивидуальные показатели) характеризуют личный вклад работника, установленный на основании Порядка оценки индивидуальной деятельности работников.

2. Для работников II группы – органа управления филиала ОАО «РЖД» (регионального структурного подразделения филиала ОАО «РЖД»):

Показатели I уровня (условия премирования) являются единым условием для всех работников органа управления данного структурного подразделения, при невыполнении которых премия за результаты производственно-хозяйственной деятельности за отчетный период не выплачивается.

Показатели II уровня (общие показатели) отражают результаты деятельности структурного подразделения в целом.

Показатели III уровня (индивидуальные показатели) характеризуют индивидуальную оценку деятельности работников, установленную на основании Порядка индивидуальной деятельности работника.

3. Для работников III группы – органа управления филиала ОАО «РЖД» (регионального структурного подразделения филиала ОАО «РЖД»):

Показатели I уровня (условия премирования) установлены на уровне структурного подразделения и являются единым условием для всех работников участков данного структурного подразделения. При невыполнении условий премирования, относящихся ко всему структурному подразделению, часть премии, определяемая показателями премирования II и III уровней, за отчетный период не выплачивается.

Показатели II уровня (общие показатели) отражают результаты деятельности структурного подразделения в целом.

Показатели III уровня (индивидуальные показатели) устанавливаются на основании Перечня обязательных условий и показателей премирования работников

филиалов ОАО «РЖД» за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Для целей премирования работников по группам устанавливается следующая периодичность премирования для:

- работников органа управления филиала ОАО «РЖД» (регионального структурного подразделения филиала ОАО «РЖД») – один раз в квартал;

- работников органа управления структурного подразделения филиала ОАО «РЖД» и участников структурного подразделения – один раз в месяц.

Премирование работников осуществляется по завершению соответствующего отчетного периода в порядке, установленном положением, с учетом особенностей конкретного филиала.

Основанием для расчета и начисления премии в оцениваемом периоде являются данные статистической отчетности, управленческого учета, а также оценочных форм работников. Ответственность за достоверность представляемых данных несут руководители соответствующих организационных единиц.

Плановое значение для каждого показателя премирования устанавливаются и утверждаются до начала оцениваемого периода. По завершению отчетного периода производится оценка выполнения установленных показателей премирования. Показатель премирования считается выполненным, если его фактического значения согласно учетным формам соответствует плановому значению.

Выплата премии работникам филиалов (структурных подразделений) осуществляется на основании приказа руководителя соответствующего филиала (структурного подразделения).

Расчетный размер премии работника определяется за фактически отработанное время в оцениваемом периоде. Если работник в течение оцениваемого периода был переведен из одной группы в другую, итоговый размер премии рассчитывается пропорционально отработанному

времени работы по каждой должности по окончании оцениваемого периода.

В случае выявления у работника производственных упущений в работе, нарушении трудовой и производственной дисциплины, нормативных документов ОАО «РЖД», премия ему снижается вне зависимости от выполнения установленных для него показателей премирования. Перечень производственных упущений, нарушений трудовой и производственной дисциплины, при наличии которых премия работникам филиалов ОАО «РЖД» снижается, должен быть установлен в положениях о премировании работников филиалов. В случае, если работнику за допущенное нарушение выставляется низкая индивидуальная оценка с соответствующим снижением размера премии или у работника не выполняется один из пунктов премирования, то лишение премии или ее снижение за эти же упущения не производится. Лишение или снижение размера премии оформляется приказом руководителя с обязательным указанием причин и производится за тот расчетный период, в котором совершено упущение в работе.

В целях обеспечения объективности оценки выполнения показателей премирования и определения итоговых размеров премий за результаты производственно-хозяйственной деятельности в структурных подразделениях создаются Комиссии по вопросам премирования. В Комиссию также включаются руководители отделов, отвечающие за вопросы планирования, финансирования, оплаты и мотивации труда, представители выборных органов соответствующих первичных профсоюзных организаций. Состав Комиссии утверждается руководителем филиала (структурного подразделения). Комиссия рассматривает вопросы, связанные с оценкой выполнения показателей премирования, в том числе основания для лишения или снижения премий отдельных работников и принимает решения по данным вопросам. Все решения, принимаемые Комиссией в отношении премирования работников, должны быть обоснованы и подтверждены фактическими данными.

Решения Комиссии заносятся в протокол и утверждаются приказом руководителя соответствующего подразделения филиала.

Оценка достижения показателей и выполнения условий премирования осуществляется на основе данных бухгалтерской и статистической отчетности. Показатели, по которым не установлена бухгалтерская и статистическая отчетность, определяются на основании данных оперативного учета. Ответственность за достоверность оперативного учета возложена на руководителей соответствующих отделов.

Сумма премиальных выплат по участку или цеху рассчитывается после получения полного пакета документов, отражающих выполнение установленных показателей.

Согласованные таблицы объединяются в единый документ и отправляются на итоговое согласование начальнику подразделения. После их утверждения данные передаются руководителю каждого подразделения.

Руководитель участка самостоятельно оценивает каждого сотрудника по параметрам, указанным в положении и заполняет бланки оценки сотрудников своего подразделения.

Заполненные бланки оценок передаются в бухгалтерию, где по ним производится расчет суммы премии конкретного сотрудника.

Сформулируем основные принципы проектирования системы материального поощрения.

1. Соответствие корпоративной стратегии (миссия, корпоративные цели, стратегия). Система премирования должна формировать и поддерживать то производственное поведение, которое способствует реализации заявленной стратегии.

2. Гибкость при использовании различных видов премирования.

3. Принцип адаптивности предполагает приспособление системы к динамичной и непредсказуемой внешней среде.

4. **Комплексность.** Проблема мотивации должна решаться всесторонне, с учетом многофакторности проблемы. Принцип комплексности предполагает, что положение о премировании должно развиваться по совокупности направлений, охватывая не только отдельных работников или малые группы, но и всех сотрудников филиала или структурных подразделений как членов единого коллектива.

5. **Системность.** Принцип системности предполагает взаимное согласование, увязку, устранение противоречий в системе премирования. В результате должна быть создана такая система премирования, которая способствует эффективному функционированию всей системы (организации).

6. **Ясность системы премирования** предполагает, что сотрудникам понятны критерии оценки труда и система вознаграждения за полученные результаты. Четко оговорены и промежуточные результаты в тех случаях, когда конечный результат может быть получен в отдаленной перспективе.

7. **Эффективность системы премирования.** В качестве основного результата функционирования системы премирования можно выделить увеличение степени удовлетворенности, которая приводит к активизации деятельности сотрудников в направлении достижения корпоративных целей.

В положении о премировании должно быть учтено следующее: особенности показателей, за которые премируется персонал; круг премируемых; конкретные показатели и условия премирования работников с учетом их участия в данной деятельности.

Контрольные вопросы:

1. Что включает в себя система стимулирования?
2. Основные принципы построения эффективной системы материального стимулирования.
3. Какие цели поставлены перед системой материального стимулирования?

4. В чем суть системы премирования на основе трехуровневого подхода?

5. Назовите основные требования, предъявляемые к показателям премирования.

6. Что понимается под условиями премирования?

7. В каком порядке оценивается премирования работников в компании?

8. Какова периодичность премирования?

9. Как определяется расчетный размер премии?

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Краткое содержание классификатора расходов Номенклатуры доходов и расходов по видам деятельности ОАО «РЖД»

Наименование	Диапазон статей
КЛАССИФИКАТОР РАСХОДОВ	
1. РАСХОДЫ ОТ ОБЫЧНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	1001-0833
1.1. Специфические (прямые производственные) расходы	1001-9999
1.1.1. Обслуживание клиентов в части перевозок грузов, операции с грузами, подготовка и содержание грузовых вагонов и контейнеров	1001-1095
1.1.1.1. Хозяйство грузовой и коммерческой работы	1001-1022
1.1.1.2. Вагонное хозяйство	1030-1045
1.1.1.3. Иностранские железные дороги	1060
1.1.1.4. Отделения железных дорог	1070-1075
1.1.1.5. Управления железных дорог	1080-1085
1.1.1.6. Центральный аппарат ОАО «РЖД»	1095
1.1.2. Содержание и эксплуатация инфраструктуры железнодорожного транспорта	2001-2601
1.1.2.1. Пассажирское хозяйство	2001-2005
1.1.2.2. Хозяйство грузовой и коммерческой работы	2010
1.1.2.3. Вагонное хозяйство	2015
1.1.2.4. Хозяйство перевозок	2030-2040
1.1.2.5. Хозяйство пути	2101-2133
1.1.2.6. Хозяйство гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения	2201-2220

Наименование	Диапазон статей
1.1.2.7. Хозяйство сигнализации и связи	2301-2309
1.1.2.8. Хозяйство связи и вычислительной техники	2401-2422
1.1.2.9. Хозяйство электрификации и электроснабжения	2520-2580
1.1.2.10. Отделения железных дорог	2601
1.1.3. Локомотивная тяга	3101-3505
1.1.3.1. Локомотивное хозяйство	3101-3505
1.1.3.1.1. Электровозы	3101-3131
1.1.3.1.2. Электропоезда	3201-3207
1.1.3.1.3. Тепловозы	3301-3331
1.1.3.1.4. Дизельные поезда и автомотрисы	3401-3407
1.1.3.1.5. Паровозы	3501-3505
1.1.4. Обслуживание пассажиров и перевозчиков в части пассажирских перевозок в дальнем следовании, содержание вагонов пассажирского парка в дальнем следовании	4001-4060
1.1.4.1. Пассажирское хозяйство	4001-4060
1.1.2.2. Иностраные железные дороги	4035
1.1.5. Обслуживание пассажиров и перевозчиков в части пассажирских перевозок в пригородном сообщении, содержание вагонов пассажирского парка в пригородном сообщении	5001-5040
1.1.5.1. Пассажирское хозяйство	5001-5035
1.1.6. Ремонт подвижного состава	6601-6621
1.1.6.1. Пассажирское хозяйство	6601-6621
1.1.6.1.1. Пассажирские и багажные вагоны	6601-6621
1.1.6.2. Хозяйство грузовой и коммерческой работы	6051-6055
1.1.6.2.1. Контейнеры	6051-6055
1.1.6.3. Локомотивное хозяйство	6101-6502
1.1.6.3.1. Электровозы	6101-6141
1.1.6.3.2. Электропоезда	6201-6212
1.1.6.3.3. Тепловозы	6301-6341
1.1.6.3.4. Дизельные поезда и автомотрисы	6401-6412
1.1.6.3.5. Паровозы	6501-6502
1.1.6.4. Вагонное хозяйство	6001-6061
1.1.6.4.1. Грузовые вагоны	6001-6061
1.1.6.5. Промышленные предприятия	6640-6645

Наименование	Диапазон статей
1.1.6.5.1. Пассажирские и багажные вагоны	6640-6645
1.1.6.5.2. Контейнеры	6056-6057
1.1.6.5.3. Электровозы	6150-6175
1.1.6.5.4. Электропоезда	6220-6225
1.1.6.5.5. Тепловозы	6350-6375
1.1.6.5.6. Дизельные поезда и автотрисы	6420-6425
1.1.6.5.7. Паровозы	6510-6515
1.1.6.5.8. Грузовые вагоны	6060-6065
1.1.7. Строительство объектов инфраструктуры железнодорожного транспорта	7000-7040
1.1.7.1. Строительно-монтажные подразделения	7000-7040
1.1.8. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	7500-7508
1.1.8.1. Научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения	7500-7508
1.1.9. Содержание объектов социальной сферы	8000- 8290
1.1.9.1. Хозяйство гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения	8000-8100
1.1.9.2. Прочие подразделения	8200-8290
1.1.10. Прочие виды работ	9000-9099
1.1.10.1. Пассажирское хозяйство	9000-9099
1.1.10.2. Хозяйство грузовой и коммерческой работы	9100-9299
1.1.10.3. Хозяйство перевозок	9359
1.1.10.4. Локомотивное хозяйство	9419
1.1.10.5. Вагонное хозяйство	9459
1.1.10.6. Хозяйство пути	9468-9529
1.1.10.7. Хозяйство гражданских сооружений, водоснабжения и водоотведения	9549
1.1.10.8. Хозяйство сигнализации и связи	9550-9599
1.1.10.9. Хозяйство связи и вычислительной техники	9600-9639
1.1.10.10. Хозяйство электрификации и электроснабжения	9641-9679
1.1.10.11. Отделения железных дорог	9719
1.1.10.12. Управления железных дорог	9749
1.1.10.13. Подразделения материально-технического снабжения	9779

Наименование	Диапазон статей
1.1.10.14. Подразделения торговли и общественного питания	9780-9799
1.1.10.15. Промышленные предприятия	9800-9879
1.1.10.16. Научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения	9889
1.1.10.17. Строительно-монтажные подразделения	9890-9919
1.1.10.18. Проектно-изыскательские подразделения	9920-9929
1.1.10.19. Центральный аппарат ОАО «РЖД»	9949
1.1.10.20. Прочие подразделения	9950-9959
1.1.10.21. Затраты по основным средствам, сданным в аренду	9980-9999
1.2. Общепроизводственные расходы	0757-0778
1.3. Общехозяйственные расходы без расходов по содержанию аппарата управления	0785-0821
1.4. Расходы по содержанию аппарата управления	0830-0833
2. ПРОЧИЕ РАСХОДЫ И ТЕКУЩИЙ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ	0866-0997
2.1. Операционные расходы	0866-0937
2.2. Внереализационные расходы	0940-0991
2.3. Чрезвычайные расходы	0993
2.4. Текущий налог на прибыль и расходы по уплате штрафных санкций	0995-0997

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Показатели среднесрочного прогноза железнодорожных перевозок ОАО «РЖД» с учетом создания дочерних и зависимых обществ

Грузооборот - всего по инфраструктуре, млрд. ткм:
 грузооборот тарифный (без учета пробега вагонов иных собственников, арендованных и ДЗО ОАО «РЖД» в порожнем состоянии);
 в том числе вагонов инвентарного парка ОАО «РЖД»;
 грузооборот вагонов иных собственников, арендованных и ДЗО ОАО «РЖД» в порожнем состоянии;

возврат вагонов ДЗО ОАО «РЖД» в порожнем состоянии;

возврат вагонов иных собственников и арендованных вагонов в порожнем состоянии.

Пассажирооборот - всего по инфраструктуре, млрд. пасс.-км:

ОАО "РЖД";

ДЗО ОАО "РЖД";

иные перевозчики Российской Федерации;

вагоны стран СНГ, Балтии и других государств.

Пассажирооборот дальнего следования во внутрироссийском сообщении - всего по инфраструктуре, млрд. пасс.-км:

ОАО "РЖД";

ДЗО ОАО "РЖД";

иные перевозчики Российской Федерации;

вагоны стран СНГ, Балтии и других государств.

Пассажирооборот межгосударственный - всего по инфраструктуре, млрд. пасс.-км:

ОАО "РЖД";

ДЗО ОАО "РЖД";

иные перевозчики Российской Федерации;

вагоны стран СНГ, Балтии и других государств.

Пассажирооборот пригородного сообщения - всего по инфраструктуре, млрд. пасс.-км:

ОАО "РЖД";

ДЗО ОАО "РЖД";

иные перевозчики Российской Федерации.

Приведенная работа, млрд.ткм (справочно).

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Альбом бюджетных форм ОАО «РЖД»

№ пп	Наименование бюджетного показателя	Ед.изм.	Факт аналогичн. периода прошлого года	План	План Итого с учетом корректировок	Факт
1.1	Выручка, начисленная по перевозкам	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.01	Выручка, начисленная по грузовым перевозкам	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.01.1	по раскредитованию перевозочных документов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.01.2	по отправлению грузов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.02	Выручка, начисленная по пассажирским перевозкам	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.02.1	по отправлению пассажиров	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.02.1.1	в дальнем следовании	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.02.1.2	в пригородном сообщении	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.02.2	по продаже билетов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.02.2.1	в дальнем следовании	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.02.2.2	в пригородном сообщении	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.03	Выручка, начисленная по предоставлению услуг инфраструктуры	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.03.1	при грузовых перевозках	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.03.2	при пассажирских перевозках в дальнем следовании	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.03.3	при пассажирских перевозках в пригородном сообщении	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.04	Выручка, начисленная по предоставлению услуг локомотивной тяги	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

1.1.04.1	при грузовых перевозках	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.04.2	при пассажирских перевозках в дальнем следовании	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.1.04.3	при пассажирских перевозках в пригородном сообщении	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2	Выручка, начисленная по прочим видам деятельности	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.01	ремонт подвижного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.01.1	техническое обслуживание тепловозов клиентов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.01.2	техническое обслуживание электровозов клиентов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.01.3	текущий ремонт тепловозов клиентов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.01.4	текущий ремонт электровозов клиентов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.01.5	капитальный ремонт тепловозов клиентов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.01.6	капитальный ремонт электровозов клиентов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.02	строительство объектов инфраструктуры	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.03	научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.04	содержание социальной сферы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.05	прочие виды деятельности	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
1.2.05.1	в т.ч. предоставление локомотивов в аренду	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

1.2.05.2	в т.ч. предоставление грузовых вагонов в аренду	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
2.1	Погрузка	тыс. тн	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2	Грузовые перевозки	х	х	х	х	х
2.2.01	Грузооборот всего	млн. тн-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.01.1	без вагонов иных собственников, арендованных и ДЗО ОАО "РЖД" в порожнем состоянии	млн. тн-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.01.2	вагонов иных собственников, арендованных и ДЗО ОАО "РЖД" в порожнем состоянии	млн. тн-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.02	Среднесуточная производительность локомотива в грузовом движении	тыс. тн-км брутто/сутк и				
2.2.03	Участковая скорость движения грузового поезда	км/час				
2.2.04	Средний вес брутто поезда грузового движения	тн				
2.2.05	Среднесуточный пробег локомотива в грузовом движении	км		х	х	
2.2.06	Эксплуатационный грузооборот	млн. тн-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.06.1	теплотягой	млн. тн-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.06.2	электротягой	млн. тн-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.2.07	Оборот вагона	сут.				
2.3	Пассажирские перевозки	х	х	х	х	х
2.3.01	Пассажиروоборот	млн. пасс- км	0,0	0,0	0,0	0,0

2.3.01.1	в дальнем следовании	млн. пасс-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.01.1.1	МВПС повышенной комфортности	млн. пасс-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.01.1.2	Кроме МВПС повышенной комфортности	млн. пасс-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.01.2	в пригородном сообщении	млн. пасс-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.02	Пассажирооборот ДЗО ОАО "РЖД" и иных перевозчиков	млн. пасс-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.03	Пассажирооборот субсидируемых перевозок	млн. пасс-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.03.1	в дальнем следовании	млн. пасс-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.03.2	в пригородном сообщении	млн. пасс-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.04	Пробег поездных единиц	тыс. ваг-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.04.1	в дальнем следовании	тыс. ваг-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.04.2	в пригородном сообщении	тыс. ваг-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.05	Отправление пассажиров	тыс. чел	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.05.1	в дальнем следовании	тыс. чел	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.05.2	в пригородном сообщении	тыс. чел	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.05.3	ДЗО ОАО "РЖД" и иными перевозчиками	тыс. чел	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.06	Использование вместимости пассажирского вагона в дальнем следовании	%				
2.3.07	Населенность вагона в пригородном сообщении	чел./ваг.				

2.3.08	Вагоно-км по виду деятельности "Предоставление услуг инфраструктуры"	тыс. ваг.-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.08.1	в дальнем следовании	тыс. ваг.-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3.08.2	в пригородном сообщении	тыс. ваг.-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.4	Приведенная работа	х	х	х	х	х
2.4.01	Приведенная работа (для расчета себестоимости)	млн. прив. тн-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.4.02	Приведенная работа (для расчета производительности)	млн. прив. тн-км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5	Локомотивная тяга	х	х	х	х	х
2.5.01	Тонно-километры брутто (в границах участков работы локомотивных бригад)	млн. ткм брутто	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5.01.1	в т.ч. теплотягой (без учета локомотивов иных собственников и арендованных)	млн. ткм брутто	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5.01.2	в т.ч. электротягой (с учетом локомотивов иных собственников и арендованных)	млн. ткм брутто	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5.02	Тонно-километры брутто (в границах участков работы локомотивных бригад, с учетом локомотивов иных собственников и арендованных)	млн. ткм брутто	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5.03.1	Удельный расход топлива на тягу поездов (без учета локомотивов иных собственников и арендованных)	кг/10 тыс. ткм брутто	0,0			0,0

2.5.03.2	Удельный расход топлива на тягу поездов (с учетом локомотивов иных собственников и арендованных)	кг/10 тыс. ткм брутто				
2.5.03.3	Удельный расход электроэнергии на тягу поездов (с учетом локомотивов иных собственников и арендованных)	кВт-ч/10 тыс. ткм брутто	0,0			0,0
2.5.04.1	Потребление топлива на тягу поездов (без учета локомотивов иных собственников и арендованных)	т.у.т.	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5.04.2	Потребление электроэнергии на тягу поездов (с учетом локомотивов иных собственников и арендованных)	млн. кВт-ч	0,0	0,0	0,0	0,0
2.6	Подвижной состав	х	х	х	х	х
2.6.01	Инвентарный парк локомотивов	ед.	0	0	0	0
2.6.01.1	тепловозы	ед.				
2.6.01.2	электровозы	ед.				
2.6.02	Эксплуатируемый парк в распоряжении дороги	ед. в сред. в сут.	0	0	0	0
2.6.02.1	тепловозы	ед. в сред. в сут.				
2.6.02.2	электровозы	ед. в сред. в сут.				
2.6.03	Эксплуатируемый парк МВПС	ед. в сред. в сут.				
2.6.04	Общее наличие грузовых вагонов	ваг.		х	х	
2.6.04.1	рабочий парк	ваг.		х	х	
2.6.04.2	запас	ваг.		х	х	

2.6.04.3	резерв	ваг.		x	x	
2.6.04.4	неисправные вагоны	ваг.		x	x	
2.6.05	Рабочий парк пассажирских вагонов	ваг.	0	0	0	0
2.6.05.1	в дальнем следовании	ваг.				
2.6.05.2	в пригородном сообщении	ваг.				
2.7	Ремонт и ТО	x	x	x	x	x
2.7.01	Локомотивов		x	x	x	x
2.7.01.1	Техническое обслуживание локомотивов	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.1.1	тепловозы	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.1.1.1	инвентарного парка ОАО "РЖД"	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.1.1.2	клиентов	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.1.2	электровозы	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.1.2.1	инвентарного парка ОАО "РЖД"	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.1.2.2	клиентов	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.2	Текущий ремонт локомотивов	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.2.1	тепловозы	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.2.1.1	инвентарного парка ОАО "РЖД"	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.2.1.2	клиентов	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.2.2	электровозы	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.2.2.1	инвентарного парка ОАО "РЖД"	прив.ед.	0	0	0	0
2.7.01.2.2.2	клиентов	прив.ед.	0	0	0	0

2						
2.7.01.3	Капитальный ремонт локомотивов ОАО "РЖД"	ед.	0	0	0	0
2.7.01.3.1	электровозы	ед.	0	0	0	0
2.7.01.3.1.1	инвентарного парка ОАО "РЖД"	ед.	0	0	0	0
2.7.01.3.1.1.1	собственными силами	ед.	0	0	0	0
2.7.01.3.1.1.2	выполняемый другими филиалами ОАО "РЖД"	ед.	0	0	0	0
2.7.01.3.1.1.3	выполняемый иными юридическими лицами	ед.	0	0	0	0
2.7.01.3.1.2	клиентов	ед.	0	0	0	0
2.7.01.3.2	тепловозы	секц.	0	0	0	0
2.7.01.3.2.1	инвентарного парка ОАО "РЖД"	секц.	0	0	0	0
2.7.01.3.2.1.1	собственными силами	секц.	0	0	0	0
2.7.01.3.2.1.2	выполняемый другими филиалами ОАО "РЖД"	секц.	0	0	0	0
2.7.01.3.2.1.3	выполняемый иными юридическими лицами	секц.	0	0	0	0
2.7.01.3.2.2	клиентов	секц.	0	0	0	0
2.7.02	МВПС		х	х	х	х
2.7.02.1	Капитальный ремонт собственных МВПС (кроме сданных в аренду)	секц.	0	0	0	0

2.7.02.1.1	электропоезда	секц.	0	0	0	0
2.7.02.1.2	дизель-поезда	секц.	0	0	0	0
2.7.02.1.3	автомотрисы	секц.	0	0	0	0
2.7.02.2	Капитальный ремонт собственных МВПС (сданных в аренду)	секц.	0	0	0	0
2.7.02.2.1	электропоезда	секц.	0	0	0	0
2.7.03	Вагонов		x	x	x	x
2.7.03.1	Объем деповского ремонта вагонов	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.1.1	пассажирских	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.1.1.1	парка ОАО "РЖД"	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.1.1.2	клиентов	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.1.2	грузовых	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.1.2.1	парка ОАО "РЖД"	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.1.2.2	клиентов	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.1.3	служебно-технических	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.1.3.1	парка ОАО "РЖД"	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.1.3.2	клиентов	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.2	Текущий отцепочный ремонт грузовых вагонов	ваг.	0	x	x	0
2.7.03.2.1	парка ОАО "РЖД"	ваг.	0	x	x	0
2.7.03.2.2	клиентов	ваг.	0	x	x	0
2.7.03.3	Капитальный ремонт вагонов	ваг.	0	0	0	0

2.7.03.3.1	пассажирских	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.3.1.1	парка ОАО "РЖД"	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.3.1.2	клиентов	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.3.2	грузовых	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.3.2.1	парка ОАО "РЖД"	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.3.2.2	клиентов	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.3.3	служебно-технических	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.3.3.1	парка ОАО "РЖД"	ваг.	0	0	0	0
2.7.03.3.3.2	клиентов	ваг.	0	0	0	0
2.7.04	Пути		x	x	x	x
2.7.04.1	Капитальный ремонт пути	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.1.1	пути ОАО "РЖД"	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.1.1.1	на новых материалах	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.1.1.2	на старогодних материалах	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.1.2	подъездных путей клиентов	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.1.2.1	на новых материалах	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.1.2.2	на старогодних материалах	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.2	Усиленный средний ремонт пути	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.2.1	пути ОАО "РЖД"	км	0,0	0,0	0,0	0,0

2.7.04.2.2	подъездных путей клиентов	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.3	Средний ремонт пути	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.3.1	пути ОАО "РЖД"	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.3.2	подъездных путей клиентов	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.4	Усиленный подъемочный ремонт пути	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.4.1	пути ОАО "РЖД"	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.4.2	подъездных путей клиентов	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.5	Подъемочный ремонт пути	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.5.1	пути ОАО "РЖД"	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.5.2	подъездных путей клиентов	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.6	Реконструкция (модернизация) пути	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.6.1	пути ОАО "РЖД"	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.6.2	подъездных путей клиентов	км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.7.04.7	Замена стрелочных переводов	комплект	0,0	0,0	0,0	0,0
2.8	Путь	х	х	х	х	х
2.8.01	Общая оценка состояния главного пути	баллы				
2.8.02	Эксплуатационная длина пути	км				
2.8.03	Развернутая длина главного пути	км				
2.8.04	Приведенная длина пути	км				
2.8.05	Грузонапряженность	млн. тн- км/км	0,0	0,0	0,0	0,0
2.9	Трудовые ресурсы	х	х	х	х	х
2.9.01	Среднесписочная численность	чел.	0	0	0	0

2.9.01.1	на перевозках	чел.				
2.9.01.2	на прочих видах деятельности	чел.				
2.9.01.3	на инвестиционной деятельности	чел.				
2.9.01.4	на прочих расходах	чел.				
2.9.02	Среднемесячная базовая заработная плата	х	х	х	х	х
2.9.02.1	на перевозках	руб./чел.				
2.9.02.2	на прочих видах деятельности	руб./чел.				
2.9.02.3	на инвестиционной деятельности	руб./чел.				
2.9.02.4	на прочих расходах	руб./чел.				
2.9.03	Производительность труда на перевозках в натуральном выражении	млн. прив. тн-км / чел.	0,000	0,000	0,000	0,000
2.9.04	Темп роста производительности труда на перевозках	%	х			
2.9.05	Доходы на 1 человека в денежном выражении (прочие виды деятельности)	млн. руб.	0,00	0,00	0,00	0,00
2.10	Прочие показатели	х	х	х	х	х
2.10.01	Потребление электроэнергии на прочие (нетяговые) нужды	тыс. кВт-ч	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.02	Количество обслуживаемых устройств СЦБ	тех.ед.				
2.10.03	Количество программно-технических комплексов	тех.ед.				
2.10.04	Технические единицы связи	тех.ед.				
2.10.05	Развернутая длина контактной сети	км				

2.10.06	Теплоэнергия, отпущенная промышленно-производственными и районными котельными	ГКал	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.06.1	транспортным потребителям	ГКал	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.06.2	нетранспортным потребителям	ГКал	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.07	Количество воды, поданное потребителям	тыс. м3	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.07.1	транспортным потребителям	тыс. м3	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.07.2	нетранспортным потребителям	тыс. м3	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.08	Себестоимость 1 м3 поданной воды	руб.				
2.10.09	Принято стоков	тыс. м3	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.09.1	от транспортных потребителей	тыс. м3	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.09.2	от нетранспортных потребителей	тыс. м3	0,0	0,0	0,0	0,0
2.10.10	Себестоимость 1 м3 стоков	руб.				
3.0	ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ РАСЧЕТА ЗАТРАТ		x	x	x	x
3.0.01	Средние удельные затраты	x	x	x	x	x
3.0.01.1	Тариф на электроэнергию	x	x	x	x	x
3.0.01.1.1	на тягу поездов	коп./кВт-ч	0,000			0,000
3.0.01.1.2	на стационар.	коп./кВт-ч	0,000			0,000
3.0.01.2	Цена дизельного топлива	x	x	x	x	x
3.0.01.2.1	на тягу поездов	руб./тут	0,000			0,000
3.0.01.2.2	транспортная составляющая дизельного топлива	руб./тут				
3.0.02	Расчет амортизационных отчислений	x	x	x	x	x
3.0.02.1	Основные фонды на начало периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.0.02.2	Ввод в действие основных фондов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.0.02.3	Средняя за период стоимость вводимых в действие основных фондов	млн. руб.				
3.0.02.4	Выбытие основных фондов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.0.02.5	Средняя за период стоимость выбывающих основных фондов	млн. руб.				
3.0.02.6	Средняя за период стоимость основных фондов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.0.02.7	Стоимость основных фондов на конец периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.0.02.8	Норма амортизационных отчислений	%	0,000	0,000	0,000	0,000
3.0.02.9	Амортизационные отчисления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.0.03	Расчет налога на имущество	x	x	x	x	x
3.0.03.1	Среднегодовая стоимость основных фондов (остаточная)	млн. руб.				
3.0.03.2	Эффективная ставка налога на имущество	%	0,000	0,000	0,000	0,000
3.0.03.3	Налог на имущество	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.0.04	Эффективная ставка отчислений на социальные нужды	%	0,000	0,000	0,000	0,000
W	ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА ЗАТРАТ	x	x	x	x	x
3.1	Себестоимость железнодорожных перевозок, произведенных работ, услуг, продукции	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0	Железнодорожные перевозки (всего), по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1.1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1.2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1.3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.0.1. 4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1. 5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1. 6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1. 7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1. 8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1. 9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1. 10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.1. 11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.3. 1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.3. 2	списано в производство отремонтированного ДЗО и другими юр.лицами линейного оборудования (стоимость линейного оборудования до ремонта плюс затраты на ремонт)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.3. 2.а	<i>справочно: сумма показателей 3.1.10.0.3.2 «списано в пр-во отремонт. лин. обор.» и 3.1.10.0.3.6.1 «оприходовано лин. обор. в составе возв. отх. »</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.3. 3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.0.3. 4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.3. 5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.3. 6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.3. 6.1	из них линейное оборудование, подлежащее ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.3. 6.2	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.4. 1	на тягу поездов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.4. 2	на прочие нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.5. 1	на тягу поездов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.5. 2	на прочие нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.5. 2.1	на отопление пассажирских вагонов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.5. а	<i>Электроэнергия без отопления пассажирских вагонов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.5. б	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.0.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.0.8.9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8.10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8.10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Железнодорожные перевозки (всего), по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.10.0.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.a.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.a.2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.a.3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.b.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.c.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.0.d.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.сс	СЕБЕСТОИМОСТЬ ПЕРЕВОЗОК	x	x	x	x	x
3.1.10.сс.1	всего (коп./10 прив.ткм)	коп./10 прив.ткм	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.1	Железнодорожные перевозки (текущая эксплуатация), по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.1.11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.3.1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.1.3. 2	списано в производство отремонтированного ДЗО и другими юр.лицами линейного оборудования (стоимость линейного оборудования до ремонта плюс затраты на ремонт)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.3. 2.a	<i>справочно: сумма показателей 3.1.10.1.3.2 «списано в пр-во отремонт. лин. обор.» и 3.1.10.1.3.6.1 «оприходовано лин. обор. в составе возв. отх. »</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.3. 3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.3. 4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.3. 5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.3. 6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.3. 6.1	из них линейное оборудование, подлежащее ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.3. 6.2	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.4. 1	на тягу поездов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.4. 2	на прочие нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.5. 1	на тягу поездов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.5.	на прочие нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

2						
3.1.10.1.5. 2.1	на отопление пассажирских вагонов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.5. а	<i>Электрoэнергия без отопления пассажирских вагонов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.5. б	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.1.8.6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8.7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8.8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8.9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8.10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8.10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Железнодорожные перевозки (текущая эксплуатация), по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.10.1.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.a.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.a.2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.a.3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.b.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.c.	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

1						
3.1.10.1.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.1.d. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2	Железнодорожные перевозки (кап. ремонт), по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.1. 11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.2.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.3.1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.3.2	списано в производство отремонтированного ДЗО и другими юр.лицами линейного оборудования (стоимость линейного оборудования до ремонта плюс затраты на ремонт)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.3.2.а	<i>справочно: сумма показателей 3.1.10.2.3.2 «списано в пр-во отремонт. лин. обор.» и 3.1.10.2.3.6.1 «оприходовано лин. обор. в составе возв. отх. »</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.3.3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.3.4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.3.5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.3.6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.3.6.1	из них линейное оборудование, подлежащее ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.3.6.2	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.2.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.2.8.7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8.8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8.9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8.10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8.10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Железнодорожные перевозки (кап. ремонт), по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.10.2.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.a.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.a.2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.a.3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.b.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.c.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.10.2.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.10.2.d.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0	Прочие виды деятельности (всего), по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.1.11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.20.0.3. 1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.3. 2	списано в производство отремонтированного ДЗО и другими юр.лицами линейного оборудования (стоимость линейного оборудования до ремонта плюс затраты на ремонт)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.3. 2.а	<i>справочно: сумма показателей 3.1.20.0.3.2 « списано в пр-во отремонт. лин. обор.» и 3.1.20.0.3.6.1 « оприходовано лин. обор. в составе возв. отх. »</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.3. 3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.3. 4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.3. 5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.3. 6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.3. 6.1	из них линейное оборудование, подлежащее ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.3. 6.2	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.4. 1	на тягу поездов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.4. 2	на прочие нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.20.0.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.20.0.8.7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8.8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8.9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8.10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8.10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Прочие виды деятельности (всего), по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.20.0.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.a.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.a.2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.a.3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.b.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.c.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.0.d.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

1						
3.1.20.1	Прочие виды деятельности (кап. ремонт), по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.1.11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.3.1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.20.1.3. 2	списано в производство отремонтированного ДЗО и другими юр.лицами линейного оборудования (стоимость линейного оборудования до ремонта плюс затраты на ремонт)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.3. 2.а	<i>справочно: сумма показателей 3.1.20.1.3.2 «списано в пр-во отремонт. лин. обор.» и 3.1.20.1.3.6.1 «оприходовано лин. обор. в составе возв. отх.»</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.3. 3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.3. 4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.3. 5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.3. 6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.3. 6.1	из них линейное оборудование, подлежащее ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.3. 6.2	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.20.1.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8.	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

9						
3.1.20.1.8.10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8.10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Прочие виды деятельности (кап.ремонт), по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.20.1.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.a.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.a.2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.a.3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.b.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.c.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.20.1.d.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0	Прочие расходы, по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1.1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.50.0.1. 2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1. 3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1. 4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1. 5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1. 6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1. 7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1. 8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1. 9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1. 10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.1. 11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.3. 1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.3. 3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.3. 4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.3. 5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.50.0.3. 6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.3. 6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.50.0.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.8. 11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Прочие расходы, по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.50.0.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.a. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.a. 2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.a. 3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.50.0.b. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.c. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.50.0.d. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов, по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1. 1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1. 2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1. 3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1. 4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1. 5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1. 6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1. 7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1. 8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1. 9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.1.	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

10						
3.1.31.0.1.11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.3.1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.3.2	списана стоимость линейного оборудования, подлежащего ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.3.3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.3.4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.3.5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.3.6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.3.6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.5.а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.0.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт (за исключением ремонта линейного оборудования)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.6. 2	оплата счетов ДЗО и других юр.лиц за выполненный ремонт линейного оборудования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.6. 3	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.6. 4	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.6. 4.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.6. 5	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.0.8.7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8.8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8.9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8.10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8.10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов, по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.31.0.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.a.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.a.2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.a.3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.b.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.c.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.0.d. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.e	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов, для собственного потребления</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.0.f	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов, для потребления другими филиалами</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок), по элементам затрат</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1. 10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.1.	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

11						
3.1.31.1.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.3.1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.3.2	списана стоимость линейного оборудования, подлежащего ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.3.3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.3.4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.3.5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.3.6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.3.6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.5.а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.6.1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт (за исключением ремонта линейного оборудования)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.1.6. 2	оплата счетов ДЗО и других юр.лиц за выполненный ремонт линейного оборудования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.6. 3	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.6. 4	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.6. 4.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.6. 5	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.1.8.9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8.10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8.10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.a	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок), для собственного потребления</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1.b	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок), для потребления другими филиалами</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок - текущая эксплуатация), по элементам затрат</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1.1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1.2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1.3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1.4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1.5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1.6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.1a.1 .7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1 .8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1 .9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1 .10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.1 .11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.3 .1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.3 .2	списана стоимость линейного оборудования, подлежащего ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.3 .3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.3 .4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.3 .5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.3 .6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.3 .6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.1a.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.5 .a	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.6 .1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт (за исключением ремонта линейного оборудования)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.6 .2	оплата счетов ДЗО и других юр.лиц за выполненный ремонт линейного оборудования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.6 .3	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.6 .4	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.6 .4.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.6 .5	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.1a.8 .5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.8 .11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.a	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок, ТЭ), для собственного потребления</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1a.b	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок, ТЭ), для потребления другими филиалами</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок - капитальный ремонт), по элементам затрат</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.1b.1 .2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.1 .11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.3 .1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.3 .2	списана стоимость линейного оборудования, подлежащего ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.3 .3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.1b.3 .4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.3 .5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.3 .6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.3 .6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.5 .а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.6 .1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт (за исключением ремонта линейного оборудования)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.6 .2	оплата счетов ДЗО и других юр.лиц за выполненный ремонт линейного оборудования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.6 .3	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.6 .4	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.6 .4.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.6 .5	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.1b.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.8 .11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.1b.a	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок, КР), для собственного потребления</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.1b.b	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для железнодорожных перевозок, КР), для потребления другими филиалами</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для прочих видов деятельности), по элементам затрат</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.1.11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.3	Материалы, в т.ч.	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.2.3. 1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.3. 2	списана стоимость линейного оборудования, подлежащего ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.3. 3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.3. 4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.3. 5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.3. 6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.3. 6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт (за исключением ремонта линейного оборудования)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.6. 2	оплата счетов ДЗО и других юр.лиц за выполненный ремонт линейного оборудования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.6. 3	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.2.6. 4	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.6. 4.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.6. 6	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.8. 10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.2.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.a	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для прочих видов деятельности), для собственного потребления</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.2.b	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для прочих видов деятельности), для потребления другими филиалами</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для капвложений хоз.способом, производства и модернизации ОС), по элементам затрат</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.1.	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

10						
3.1.31.3.1.11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.3.1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.3.2	списана стоимость линейного оборудования, подлежащего ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.3.3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.3.4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.3.5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.3.6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.3.6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.5.а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.6.1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт (за исключением ремонта линейного оборудования)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.3.6. 2	оплата счетов ДЗО и других юр.лиц за выполненный ремонт линейного оборудования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.6. 3	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.6. 4	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.6. 5.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.6. 7	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.31.3.8.9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8.10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8.10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.a	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для капложений хоз.способом, производства и модернизации ОС), для собственного потребления</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.31.3.b	<u>Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов (для капложений хоз.способом, производства и модернизации ОС), для потребления другими филиалами</u>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0	Капвложения хоз. способом, производство и модернизация ОС, по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

7						
3.1.33.0.1.8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.1.11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.3	Материалы, в т.ч.	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.3.1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.3.2	списано в производство отремонтированного ДЗО и другими юр.лицами линейного оборудования (стоимость линейного оборудования до ремонта плюс затраты на ремонт)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.3.2.a	<i>справочно: сумма показателей 3.1.33.0.3.2 «списано в пр-во ремонт. лин. обор.» и 3.1.33.0.3.6.1 «оприходовано лин. обор. в составе возв. отх.»</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.3.3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.3.4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.3.5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.33.0.3. 6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.3. 6.1	из них линейное оборудование, подлежащее ремонту в ДЗО и других юр.лицах	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.3. 6.2	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)		0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.33.0.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.8. 11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Капвложения хоз. способом, производство и модернизация ОС, по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.33.0.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.a. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.a. 2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.33.0.a. 3	в т.ч. амортизация		0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.b. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.c. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.33.0.d. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0	Выработка э/э, услуги связи, комм.услуги для использования внутри ОАО "РЖД", по элементам затрат (финансирование условно отражается по источнику "перевозки")	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1. 1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1. 2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1. 3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1. 4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1. 5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1. 6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.34.0.1.7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1.8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1.9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1.10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.1.11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.3.1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.3.3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.3.4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.3.5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.3.6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.3.6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.34.0.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.34.0.8.7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8.8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8.9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8.10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8.10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.8.11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Выработка э/э, услуги связи, комм.услуги для использования внутри ОАО "РЖД", по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.34.0.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.a.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.a.2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.a.3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.b.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.c.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.34.0.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.34.0.d. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0	Затраты на содержание соц.сферы, относимые на расходы будущих периодов, по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.1. 11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.3. 1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.35.0.3. 3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.3. 4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.3. 5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.3. 6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.3. 6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.35.0.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.8. 11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Затраты на содержание соц.сферы, относимые на расходы будущих периодов, по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.35.0.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.35.0.a. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.a. 2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.a. 3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.b. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.c. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.35.0.d. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0	НИОКР, производство нематериальных активов хозяйственным способом, по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1. 1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1. 2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1. 3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1. 4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1. 5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1. 6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.36.0.1.7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1.8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1.9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1.10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.1.11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.3.1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.3.3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.3.4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.3.5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.3.6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.3.6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.36.0.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.36.0.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.8. 11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	НИОКР, производство нематериальных активов хозяйственным способом, по видам расходов	x	x	x	x	x
3.1.36.0.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.a. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.a. 2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.a. 3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.b. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.c.	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

1						
3.1.36.0.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.36.0.d. 1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0	Возмещаемые затраты на ремонт имущества (чрезвычайные ситуации), по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 1	ФОТ списочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 2	ФОТ несписочного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 3	выплаты социального характера	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 4	корпоративная поддержка в приобретении жилья	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 5	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 6	отчисления на ДМС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 7	отчисления в НПФ "Благосостояние"	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 8	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 9	бытовое топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 10	мотивационный фонд	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.1. 11	остальные затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.38.0.3. 1	списано в производство новых материалов (закупаемых)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.3. 3	списано материалов и запчастей собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.3. 4	списано материалов и запчастей собственного производства (полученных от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.3. 5	списано материалов повторного использования (старогодние)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.3. 6	оприходовано возвратных отходов (снятые материалы и запчасти) со знаком минус	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.3. 6.1	из них непригодные к использованию (в т.ч. лом и т.д.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.5. а	<i>Справочно: затраты по электроэнергии, полученные от других филиалов</i>	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.6. 1	оплата счетов сторонних организаций за выполненный кап.ремонт	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.6. 2	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.6. 3	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.6. 3.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.6. 4	остальные прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.1.38.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 1	арендные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 2	лизинговые платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 5.1	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 6	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 7	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 8	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 9	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 10	услуги связи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 10.1	в т.ч. от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.8. 11	остальные прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	Возмещаемые затраты на ремонт имущества (чрезвычайные ситуации), по видам расходов	x	x	x	x	x

3.1.38.0.a	Специфические (прямые производственные) затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.a.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.a.2	в т.ч. прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.a.3	в т.ч. амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.b	Общепроизводственные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.b.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.c	Общехозяйственные затраты, без затрат на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.c.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.d	Затраты на содержание аппарата управления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.1.38.0.d.1	в т.ч. затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2	Затраты на изменение НЗП, по элементам затрат	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2.00.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2.00.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2.00.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2.00.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2.00.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2.00.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2.00.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2.00.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00	Косвенные затраты (ОПР, ОХР, АУП)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.3.00.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.11	амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.13	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.00.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01	в том числе косвенные затраты балансовых единиц производственного типа	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.3.01.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.11	амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.13	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.01.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02	в том числе косвенные затраты балансовых единиц вспомогательно-административного типа	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.3.02.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.11	амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.13	коммунальные платежи	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.3.02.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч. мат.)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.4	Распределенные косвенные затраты (контроль)	X	x	План 2010г.	План 2010г. с учетом корректировок	Отклонение
3.4.10.0	Железнодорожные перевозки	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.10.0.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.0.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.10.0.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.10.1	Железнодорожные перевозки (текущая эксплуатация)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.10.1.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.1.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.10.1.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.10.2	Железнодорожные перевозки (кап. ремонт)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.10.2.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.10.2.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.10.2.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.20.0	Прочие виды деятельности	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.20.0.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.20.0.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.20.0.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.50.0	Прочие расходы (Дт 91 Кт 29)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.50.0.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.50.0.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.50.0.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.31.0	Производство материалов, запчастей, полуфабрикатов	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.31.0.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.31.0.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.31.0.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.33.0	Капвложения хоз. способом, производство и модернизация ОС	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.33.0.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.33.0.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.33.0.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.34.0	Выработка э/э, услуги связи, комм.услуги для использования внутри ОАО "РЖД"	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.34.0.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.34.0.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.34.0.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.35.0	Затраты на содержание соц.сферы, относимые на РБП (Дт 97 Кт 29)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.35.0.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.35.0.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.35.0.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.36.0	НИОКР, НМА хозяйственным способом	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.36.0.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.36.0.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.36.0.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.38.0	Возмещаемые затраты на ремонт имущества (чрезвычайные ситуации)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.1	оплата проезда железнодорожников	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.2	стоимость форменной одежды (0758, 0786)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.3	налог на имущество (0822)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.4	прочие налоги, относимые на с/с (0806, 0807, 0808, 0809)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.5	содержание ведомственной и пожарной охраны	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.6	в т.ч. расчеты с ФГП ВО МПС РФ	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.7	предварительные осмотры и мед. освидетельствование (0801)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.8	платежи по страхованию имущества и ответственности организаций (по статье 0794)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000

3.4.38.0.9	подготовка и переподготовка кадров (0798)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.10	командировочные расходы (0762, 0787, 0831)	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.11	амортизация	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.12	оплата услуг аутсорсинговых фирм	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.13	коммунальные платежи	млн. руб.	x	0,000	0,000	0,000
3.4.38.0.14	остальные, распределяемые пропорционально затратам на оплату труда	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.4.38.0.15	остальные, распределяемые пропорционально затратам всего (за минусом проч.мат.)	млн. руб.	x	0,000	0,000	x
3.6	Итого текущие затраты периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.6.00.0.1	Затраты на оплату труда	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.6.00.0.2	Отчисления на социальные нужды	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.6.00.0.3	Материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.6.00.0.4	Топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.6.00.0.5	Электроэнергия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.6.00.0.6	Прочие материальные затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.6.00.0.7	Амортизация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.6.00.0.8	Прочие затраты	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.7	Логический контроль	x	x	x	x	x
3.7.01	Изменение запасов материалов	x	x	x	x	x
3.7.01.1	Оприходованные возвратные отходы минус списанные в производство материалы повторного использования минус списание на прочие расходы материалов непригодных к использованию	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

3.7.01.2.1	Изменение запасов материалов собственного производства для железнодорожных перевозок (собственное потребление)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.7.01.2.2	Изменение запасов материалов собственного производства для железнодорожных перевозок (ВХО)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.7.01.3.1	Изменение запасов материалов собственного производства для прочих видов деятельности (собственное потребление)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.7.01.3.2	Изменение запасов материалов собственного производства для прочих видов деятельности (ВХО)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.7.01.4.1	Изменение запасов материалов собственного производства для капвложений хоз.способом, производства и модернизации ОС (для собственного потребления)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
3.7.01.4.2	Изменение запасов материалов собственного производства для капвложений хоз.способом, производства и модернизации ОС (для ВХО)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.1	Доходы по прочим видам деятельности	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.1.06	по ремонту подвижного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.1.07	по строительству объектов инфраструктуры	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.1.08	по НИОКР	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.1.09	по содержанию социальной сферы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.1.09.1	по содержанию объектов коммунального назначения	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.1.09.2	по содержанию жилищного фонда компании	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.1.09.2.1	в т.ч. специализированного	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

4.1.09.2.2	в т.ч. общежитий	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.1.10	по прочим видам деятельности	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2	Расходы по прочим видам деятельности	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.10.1	себестоимость произведенных работ, услуг, продукции	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.10.1.1	в т.ч. готовой продукции	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.10.2	разница между себестоимостью произведенной и реализованной готовой продукции	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.10.3	реализация товаров	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.10.3.1	в т.ч. закупаемых филиалом	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.10.4	расходы на продажу (44 счет)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.10.5	прочие корректировки	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
w	<i>в т.ч. по видам деятельности</i>	x	x	x	x	x
4.2.06	по ремонту подвижного состава	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.07	по строительству объектов инфраструктуры	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.08	по НИОКР	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.09	по содержанию социальной сферы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.09.1	по содержанию объектов коммунального назначения	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.09.2	по содержанию жилищного фонда компании	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.09.2.1	в т.ч. специализированного	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.09.2.2	в т.ч. общежитий	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.2.10	по прочим видам деятельности	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.4.01	Финансовый результат по прочим видам деятельности	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

4.4.02	Рентабельность по прочим видам деятельности	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
4.5	Прочие доходы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.5.01	в т.ч. оприходование материалов, запасных частей	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.5.01.1	в т.ч. оприходование линейного оборудования, подлежащего ремонту в ДЗО и других юр.лицах, на прочих видах деятельности	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.6	Прочие расходы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.6.01	затраты обслуживающих производств и хозяйств (Дт 91 Кт 29)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.6.02	реализация материалов (Дт 91 Кт 10)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.6.03	реализация топлива (Дт 91 Кт 10)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.6.04	прочие неденежные расходы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.6.05	прочие денежные расходы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
4.7	Финансовый результат по прочим доходам и расходам	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.1	Незавершенные капвложения на начало периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.2	Освоение капитальных вложений	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.2.01	Филиалом-исполнителем и стор. подрядчиками	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.2.01.1	покупка ОС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.2.01.2	капстроительство, модер-ия, произв-во ОС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.2.01.2.1	хозяйственным способом	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.2.01.2.2	подрядным способом	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.2.02	Поступление по ВХО	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.2.03	Прочие поступления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

5.3	Ввод в эксплуатацию и прочие списания	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.3.01	Ввод в эксплуатацию	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.3.02	Реализация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.3.03	Списание	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.3.04	Передача по ВХО	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.3.05	Прочие выбытия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
5.4	Незавершенные капвложения на конец периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1	Сырье и материалы	х	х	х	х	х
6.1.01	Запасы на начало периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.01.а	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.01.б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02	Поступление запасов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.1	Закуплено	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.1.а	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.1.б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.1.1	через РЖДС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.1.2	через другие филиалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.1.3	самостоятельно	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.1.3.1	для собственного использования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.1.3.2	для передачи другим филиалам	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2	Получено из других источников	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2.1	от других филиалов	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

6.1.02.2.1. а	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2.1. б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2.2	собственное производство (материалы)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2.3	оприходовано материалов повторного использования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2.3. 1	возвратные отходы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2.3. 2	прочие поступления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2.4	прочее	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2.4. а	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.02.2.4. б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.03	Списание в производство	млн. руб.	х	х	х	х
6.1.03.1	Списано в производство	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.03.1.1	новые (закупаемые)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.03.1.1. а	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.03.1.1. б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.03.1.2	материалы и запчасти собственного производства (силами филиала)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.03.1.3	материалы и запчасти собственного производства (полученные от других филиалов)	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.03.1.4	материалы повторного использования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.04	Прочие выбытия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

6.1.04.1	передача другим филиалам	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.04.1.a	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.04.1.б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.04.2	реализация	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.04.2.a	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.04.2.б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.04.3	прочее	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.04.3.a	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.04.3.б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.05	Запасы на конец периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.05.a	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.05.a.1	в т.ч. запасы, не участвующие в процессе производства	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.05.б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.05.б.1	в т.ч. запасы, не участвующие в процессе производства	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.06	Обеспеченность запасами для производственного процесса в днях потребления (всего)	дн.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.06.a	материалы	дн.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.06.б	топливо	дн.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.07	Норматив запасов для производственного процесса	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.07.a	материалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.07.б	топливо	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.1.08	Сверхплановый запас	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

6.2	Готовая продукция	х	х	х	х	х
6.2.1	остаток на начало периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.2.2	изменение остатков	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.2.3	остаток на конец периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3	Товары	х	х	х	х	х
6.3.1	остаток на начало периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.2	закуплено	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.2.1	через РЖДС	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.2.2	через другие филиалы	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.2.3	самостоятельно	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.2.3.1	для собственного использования	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.2.3.2	для передачи другим филиалам	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.3	прочие поступления	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.4	реализовано	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.5	прочие выбытия	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000
6.3.6	остаток на конец периода	млн. руб.	0,000	0,000	0,000	0,000

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Брегадзе И.В. Организация управления материально-техническими ресурсами на предприятиях железнодорожного транспорта: Учебное пособие. – М.: РГОТУПС, 2006. – 54 с.
2. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Береслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2005. – 448с.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учёт: Учебн. Пособие для вузов/ Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.
4. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием.- М.: Дело, 2003. – 413 с.
5. Золотов В.А., Данилина М.Г. Система бюджетного управления транспортной компании: Учебное пособие по дисциплине «Основы бюджетирования» для студентов экономических специальностей. – М.: МИИТ, 2008. – 168 с.
6. Коммерция на железнодорожном транспорте: Учебник для ВУЗов ж.д. транспорта/ Д.А. Мачерет, А.А. Мачерет, И.А. Чернигина; Под ред. Д.А. Мачерета. - М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на ж.д. транспорте», 2007.
7. Лapidус Б.М. Техническая политика как инструмент реализации экономической стратегии на железнодорожном транспорте. Подходы и методология. - М.: Маршрут, 2004.
8. Методическое обеспечение рыночных механизмов экономического управления на железнодорожном транспорте: Монография/ Б.М. Лapidус, Д.А. Мачерет, А.В. Рышков и др.; Под ред. Б.М. Лapidуса, Д.А. Мачерета. - М.: МЦФЭР, 2007.
9. Нуреев Р.М. Россия: особенности институционального развития. - М.: Норма, 2009.
10. Оценка экономической эффективности инвестиций и инновация на железнодорожном транспорте: Учебное пособие/ Б.А. Волков, В.Я. Шульга, А.А. Гавриленков, А.С. Каверин, А.В. Мерцинковская; Под ред. Б.А. Волкова. - М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на ж.д. транспорте», 2009.
11. Пересветов Ю.В. Управление материальными ресурсами. Логистические принципы. Учебник. М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2007. – 128 с.
12. Подсорин В.А. Экономическая оценка капитализации транспортной капитализации. - М.:МИИТ, 2007 – 239 с.
13. Рышков А.В. Анализ и оценка уровня конкуренции на транспорте: Учебное пособие. - М.: МИИТ, 2008.

14. Смирнова Е.В. Введение в теорию управления материальными ресурсами: Учебное пособие. – М.: РГОТУПС, 2005. – 46 с.
15. Стратегическое развитие ж.д. транспорта в России (приложение к журналу «Экономика железных дорог») Сост. авт. коммент. Б.М. Лapidус, Д.А. Мачерет, Ю.В. Елизарьев, Ф.С. Пехтерев, В.А. Максимушкин; Под ред. Б.М. Лapidуса. - М.: МЦФЭР, 2008.
16. Терешина Н.П. Демонполизация, дерегулирование и конкурентоспособность железнодорожного транспорта в России. - М.: МИИТ, 2009.
17. Терешина Н.П., Сорокина А.В. Эффективность корпоративного управления на железнодорожном транспорте: Учебное пособие. - М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на ж.д. транспорте», 2009.
18. Терешина Н.П., Смехова Н.Г., Иноземцева С.М., Токарев В.А. Расходы инфраструктуры железнодорожного транспорта: Учебное пособие. - М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на ж.д. транспорте», 2010.
19. Терешина Н.П., Шобанов А.В., Рышков А.В. Управление конкурентоспособностью железнодорожных перевозок. - М.: ВИНТИ РАН, 2005 – 240 с.
20. Толкачева М.М., Епишкин И.А. Экономика железнодорожного транспорта: Учебное пособие. - М.: МИИТ, 2009.
21. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002.
22. Чупейкина Л.Г. Система бюджетирования на железнодорожном транспорте // Экономика железных дорог – 2004 - №1 – с. 40-48.
23. Экономическая безопасность ж.д. транспорта: Учебник дл ВУЗов ж.д. транспорта/ Р.А. Кожевников, З.П. Межох, Н.П. Терешина и др.; Под ред. Р.А. Кожевникова, З.П. Межох. - М.: Маршрут, 2005.