

## Методы планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок

**Рогуленко Татьяна Михайловна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва,  
Российская Федерация, ORCID: 0000-0002-1027-1248, e-mail: tmguu@mail.ru

**Бондаренко Александр Александрович**

аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва,  
Российская Федерация, ORCID: 0000-0003-2995-4978, e-mail: tmguu@mail.ru; bondarenko281284@gmail.com

---

### Аннотация

---

**П**роанализированы проблемы формирования и совершенствования учетно-контрольной системы в информационном сопровождении управления стратегией железнодорожных перевозок.

Выполнение цели статьи, связанной с совершенствованием принципов и методов планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок на основе обобщения теории и передовой практики управления сложными экономическими системами, позволило разработать предложения, направленные на оптимизацию методов планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок. В частности, сформулированы основные задачи внутрикорпоративного хозяйственного планирования в представлении менеджеров, виды формируемых бизнес-планов, их взаимосвязь; определены условия, обеспечивающие результативность системы бизнес-планирования. Даны рекомендации по оперативному координатингу в контуре процессов планирования, совершенствования методики внутрикорпоративного финансового и производственного контроля. Определены подходы к анализу доходов и расходов по отдельным видам деятельности, методы анализа отклонений плановых показателей от фактических.

Проанализирован состав расходов железнодорожных транспортных предприятий и возможности использования их классификации для целей управления. Показаны возможности использования «директ-костинга» в компаниях железнодорожного транспорта, путем обеспечения раздельного учета постоянных и переменных затрат в разрезе наиболее существенных по уровню калькуляционных статей издержек, формирования номенклатуры расходов, непосредственно связанных с процессами создания конкретных продуктов и с объемами деятельности выделенных центров ответственности. Даны рекомендации по последовательности исчисления переменной себестоимости железнодорожных перевозок и финансового результата, состава ключевых показателей для планирования, отчетности и контроля работы структурных подразделений предприятий железнодорожного транспорта. Предложено в формы внутренней отчетности железнодорожных компаний ввести дополнительные аналитические графы, в которых будут отражаться абсолютные и относительные отклонения значений бюджетных показателей.

---

**Ключевые слова:** методы планирования, анализ доходов и расходов, компании железнодорожных перевозок, управление стратегией железнодорожных перевозок, внутрикорпоративное хозяйственное планирование, бизнес-планирование, внутрикорпоративный финансовый и производственный контроль.

---

**Цитирование:** Рогуленко Т.М., Бондаренко А.А. Методы планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок // Управление. 2020. № 1. С. 63–72.

---



## Planning and analysis methods of revenues and expenses by individual activities of railway transport companies

**Rogulenko Tatyana**

Doctor of Economic Sciences, State University of Management,  
ORCID: 0000-0002-1027-1248, e-mail: tmguu@mail.ru

**Bondarenko Alexander**

Postgraduate student, State University of Management,  
ORCID: 0000-0003-2995-4978, e-mail: bondarenko281284@gmail.com

---

### Abstract

The problems of formation and improvement of accounting and control system in information support of management railway transportation strategy have been analyzed.

Implementation of the purpose of the article related to the improvement of the principles and planning and analysis methods of revenues and expenses for certain activities of railway transport companies on the basis of generalization of the theory and best practices of management of complex economic systems, allowed us to develop proposals aimed at optimizing the planning and analysis methods of profits and expenses for certain activities of railway transport companies. In particular, the main tasks of intra-corporate business planning in the presentation of managers, types of generated business plans, their relationship, have been formulated; the conditions that ensure the effectiveness of the business planning system have been defined. Recommendations for operational co-ordinating in the contour of planning processes, improving the methodology of intra-corporate financial and production control have been given. Approaches to the analysis of revenues and expenses for certain types of activities, methods of analysis of deviations of planned indicators from the actual ones have been determined.

The composition of the costs of railway transport enterprises and the possibility of using their classification for management purposes have been analyzed. The possibilities of using "direct costing" in railway transport companies have been shown, by providing separate accounting of fixed and variable costs in the context of the most significant cost items in terms of the level of calculation, the formation of the nomenclature of costs directly related to the processes of creating specific products and the volume of activity of the allocated responsibility centers. Recommendations on the sequence of calculating the variable cost of rail transport and financial results, the composition of key indicators for planning, reporting and monitoring of the structural units of railway transport enterprises have been given. It has been proposed to introduce additional analytical columns in the forms of internal reporting of railway companies, which will reflect the absolute and relative deviations of the values of budget indicators.

---

**Keywords:** planning methods, analysis of revenues and expenses, railway transport companies, management of railway transportation strategy, intra-corporate economic planning, business planning, intra-corporate financial and production control.

---

**For citation:** Rogulenko T.M., Bondarenko A.A. Название (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 63–72. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-63-72

---



Концептуальные основы стратегии развития российского железнодорожного комплекса — это прежде всего их информационная составляющая, сформированная из многочисленных и взаимоувязанных между собой массивов отчетных данных экономических субъектов, их контрольная и аналитическая обработка. Учетно-контрольная и аналитическая информация — это тот фундамент, на котором строится видение стратегов перспектив финансово-хозяйственного развития. От того, насколько это видение подкреплено научными знаниями и профессиональным опытом, зависит прочность фундамента стратегии, достижимость выбранных целей и используемых методов для их достижения (то есть профессиональная состоятельность тактики действий по пути движения к целям).

Превращение массивов оперативной учетно-контрольной и аналитической информации экономического субъекта и многочисленных сведений извне (рейтинги, статистика, экономические и финансовые пресс-релизы и другие) в релевантную информацию для управления тактикой и стратегий развития являлось и особенно является в настоящее время экономических и политических потрясений актуальнейшей проблемой.

Российские методологи учета, контроля, анализа и отчетности, ученые не определились, каким должен быть концепт информационного сопровождения стратегии (то есть через какую систему можно получить релевантную информацию для решения управленческих задач). Поэтому и законодатели, и корпоративный управленческий персонал хозяйствующих субъектов занимаются «изобретательством» методов управления, основываясь на зарубежных моделях и стандартах, большинство которых к российской экономике не адаптированы, а если и можно их приспособить, то с большими издержками и потерей их информационной ценности.

Наличие проблем формирования и совершенствования учетно-контрольной системы в информационном сопровождении управления стратегией железнодорожных перевозок и спорные положения в их решении определили выбор темы исследования, ее формулирование, постановку цели исследования, а также состав и структуру вопросов, решаемых в ходе исследования для ее достижения.

Цель исследования заключается в совершенствовании принципов и методов планирования и анализа доходов и расходов по отдельным видам деятельности компаний железнодорожных перевозок на основе обобщения теории и передовой практики управления сложными экономическими системами.

Для достижения указанной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- проанализировать состав расходов железнодорожных предприятий, применяемую классификацию затрат и дать рекомендации по ее совершенствованию;
- развить методику информационного обеспечения управления эксплуатационными расходами и себестоимостью перевозок на предприятиях железнодорожного транспорта;
- дополнить состав принципов и правила организационно-методического обеспечения функционирования системы бюджетирования на предприятиях железнодорожного транспорта;
- дополнить систему показателей оценки успешности реализации стратегии развития структурных единиц ОАО «Российские железные дороги» (далее — ОАО «РЖД»).

Предметом исследования является организация и функционирование системы информационного учетно-аналитического и контрольного сопровождения Стратегии развития железнодорожных транспортных предприятий, сформированной для извлечения информации из базовых информационных подсистем: бухгалтерский учет (в официальном формате; для налоговых внешних и внутренних управленческих целей), статистический учет, свод корпоративных бюджетов, других и преобразования извлеченной информации в релевантную для решения управленческих задач.

Объектом исследования являются предприятия железнодорожного транспорта.

Многими российскими учеными-экономистами и аналитиками-практиками разработаны специальные методики расчета величины себестоимости перевозок для конкретных условий работы. Суть этих методик заключается в установлении зависимости динамики эксплуатационных расходов от изменений показателей объемов работы, а также длительности времени, необходимого на осуществление отдельных операций, связанных с перевозочным процессом. К таким методам, в частности, можно отнести: расчет расходов по отдельным статьям принятой номенклатуры затрат; расчет коэффициента изменения среднестроительной себестоимости перевозок; расчет удельного веса расходов; расчет себестоимости методом единичных расходных ставок.

Инициаторы таких методик в подавляющем своем большинстве относят планирование себестоимости перевозок для конкретных условий работы к бюджетированию, а в некоторых публикациях этот процесс определен как бюджетное планирование деятельности по принципу «снизу вверх» и «сверху вниз». Выше нами уже подчеркивалось — вся эта

деятельность давно известна как «внутрихозяйственное планирование и прогнозирование». С тех времен ничего не изменилось, разве что информационные технологии составления планов и прогнозов. Поэтому мы не сторонники вместо термина «внутрихозяйственное планирование и прогнозирование» пользоваться термином «бюджетирование», даже несмотря на то, что он уже используется официальными институциональными регуляторами (Центральный банк Российской Федерации, Министерство финансов Российской Федерации и др.), в научном и деловом оборотах.

На практике, как правило, чаще всего используется метод планирования «снизу-вверх», тогда как, на наш взгляд, более целесообразно практиковать оба метода. Основанием для такого мнения является следующее. На начальном этапе формирования плановых показателей удобно проводить расчеты, отталкиваясь от плановых сводок показателей деятельности от каждого структурного звена в отдельности. Далее следует обобщить информацию в целом по хозяйствующему субъекту, структурируя информацию для анализа предполагаемых в расчетах сумм финансовых результатов. Такая информация позволяет своевременно вносить необходимые коррективы по принципу «сверху вниз», то есть направить бизнес-планы центров на доработку. В сопровождении к такой отправке должны значиться конкретные рекомендации по внесению изменений в соответствии с общими задачами, стоящими перед холдингом ОАО «РЖД» в целом. Заметим, что до получения окончательной утвердительной подписи руководства разработанные в структурных подразделениях бизнес-планы должны обязательно пройти несколько итераций. Только в этом случае можно получить наиболее рациональное соотношение между плановыми установками и ресурсами, которыми располагают подразделения холдинга для их осуществления в конкретном пространстве (регионы) и времени (текущее и перспективное).

Регламентация процессов финансового планирования, а также мониторинга всех показателей хозяйствования и принятия решений на основе выявленных отклонений закрепляется во внутренних нормативных положениях. Как отмечает Н. П. Терешина, наличие единого описания процедур, рассматривается как одно из условий согласованных действий отдельных работников, и всего подразделения в целом [10]. Так, в частности, в ОАО «РЖД» принято Положение о порядке планирования финансово-экономических показателей железных дорог. Этот документ определяет основные приемы и способы бюджетного планирования эксплуатационных расходов железнодорожных

предприятий, входящих в данное общество. При разработке нормативного документа, регламентирующего процессы финансового планирования для конкретной транспортной компании, необходимо утвердить следующие составляющие: состав используемых показателей; процедуры разработки бизнес-планов и обобщения показателей; процедуры подготовки отчетов об их исполнении; формат отчетности и технология заполнения отдельных ее форм; частота проведения план-фактного сопоставительного анализа.

На рисунке 1 представлен перечень основных задач внутрикорпоративного хозяйственного планирования, решать которые, по представлению аналитиков и, на наш взгляд, необходимо в первую очередь.

Все виды формируемых бизнес-планов должны быть взаимосвязаны между собой посредством наличия в них корреспондирующих статей, например, планируемая сумма выручки в плане продаж должна соответствовать объемам продаж в заданном диапазоне цен и показателей тарифных сеток перевозочных услуг.

Составляемые структурными подразделениями бизнес-планы подразделяются на операционные (основа прогнозирования расходов и доходов по текущим операциям) и финансовые (движение денежных потоков на покрытие расходов и потоков, формирующих доходы). Комплекс операционных бизнес-планов необходим для координирования планов производственно-хозяйственной деятельности всех входящих в холдинг подразделений и установления соответствий их назначений имеющимся в распоряжении подразделений всех видов ресурсов. В состав операционных бизнес-планов входят: план продаж; план оказания перевозочных услуг; сметы затрат (в разрезе функциональных подразделений); план инвестиций и капитальных вложений; план закупок локомотивов, запчастей и другого оборудования для ремонтных работ. Каждый из указанных бизнес-планов, кроме смет эксплуатационных затрат и специфических расходов, содержит показатели в натуральном выражении, определяющие объемы хозяйствования.

Бизнес-план по продажам формируется по центрам ответственности, видам деятельности, а также хозяйствам в составе компаний железнодорожного транспорта. В нем закрепляются показатели объемов продаж и выручки от реализации в стоимостном выражении. Объем реализации планируется с помощью натуральных, либо условно-натуральных измерителей. Стоимостные показатели выручки по видам перевозок планируются на основе их зависимости от объемных показателей деятельности,



Составлено авторами по материалам источника [11] / Compiled by the authors on the materials of the source [11]

**Рис. 1.** Задачи внутреннего планирования в представлении менеджеров  
Figure 1. The objectives of the internal planning presentation managers

в соответствии с используемыми тарифами на перевозки, установленным индексом их изменения и прогнозным уровнем инфляции. Объем продаж по основной деятельности — транспортировке грузов и пассажиров — выражается через показатели в приведенных километрах. Например, для планирования объема грузовых перевозок используется показатель грузооборота, выраженного в тонно-километрах. Для планирования объема пассажирских перевозок используется показатель пассажирооборота, измеряемого в пассажиро-километрах. Также в плане продаж могут закладываться объемы перевозки почты и багажа, измеряемые в тонно-километрах. Из информации таких бизнес-планов подразделений составляется сводный бизнес-план продаж, закрепляющий общий плановую величину выручки холдинга ОАО «РЖД».

Доходы по текущей (операционной) деятельности в компаниях железнодорожного транспорта складываются из двух составляющих: доходы от основных видов деятельности и доходы, полученные от прочих видов деятельности (подсобно-вспомогательной). К доходам от основной деятельности относятся доходы от: грузовых перевозок; пассажирских перевозок в дальнем следовании; пассажирских перевозок в пригородном сообщении; предоставления услуг

инфраструктуры; предоставления услуг локомотивной тяги; ремонта подвижного состава; научно-исследовательской и опытно-конструкторской работы; строительства объектов инфраструктуры; предоставления услуг социальной сферы.

К доходам, полученным от прочей деятельности, можно отнести доходы от: ремонта подвижного состава компаний-собственников; сдачи подвижного состава в аренду; производства промышленной продукции; строительства; других видов выполняемых работ и оказываемых услуг. Кроме того, железнодорожные предприятия могут получать доходы от финансовой и инвестиционной деятельности.

В производственных планах перевозочных услуг и иных работ закрепляются объемные и качественные показатели их производства в разрезе видов деятельности и хозяйств в составе компаний железнодорожного транспорта. Для планирования объемов производства используются натуральные калькуляционные единицы: вагоно-километры, вагоно-часы и др. Весь ряд показателей производства — это натуральные измерители номенклатуры и объемов перевозочных услуг в расчете на перспективу.

Для составления смет эксплуатационных расходов нормы основных затрат «привязываются» к калькуляционным единицам объемов транспортных



услуг и работ, либо к протяженности путей, железнодорожного полотна, количеству имеющихся машин, устройств и оборудования. Для расчета постоянных расходов могут использоваться ненормируемые показатели, исчисленные на основе статистических данных за предшествующие периоды.

Бизнес-планы с чисто финансовыми показателями должны составляться с расчетом на то, чтобы представленная в них информация показывала возможность решения целого комплекса важных задачи. Главными задачами следует считать: обеспечение непрерывного кругооборота денежных средств; полное и своевременное выполнение обязательств по уплате налогов и других обязательных платежей перед бюджетами разных уровней и государственными внебюджетными фондами; соблюдение интересов собственника (перечисление дивидендов в доход федерального бюджета) и инвесторов (отдача на сложенные средства); осуществление контроля за финансовым состоянием и платежеспособностью холдинга; выявление скрытых резервов и их мобилизация; обеспечение прироста оборотных денежных средств; обеспечение сбалансированности будущих доходов и расходов холдинга.

Разработке Свода финансовых планов предшествует серьезная подготовительная работа. Во-первых, это анализ показателей финансового состояния структур и холдинга в целом. Во-вторых, это установление задач финансовой стабильности на ближайший отчетный период в режиме альтернатив, с тем чтобы можно было выбрать наиболее рациональный

состав финансовых источников и обязательств. В-третьих, это установление прогноза финансовых ресурсов, обеспечивающих успешное хозяйствование в предстоящем отчетном периоде. При этом финансовые прогнозы должны быть скоординированы и аналогичными индикаторами в Экономической стратегии развития холдинга. Таким образом, разработка финансовых планов холдинга позволяет оптимизировать его финансовые потоки, установить баланс между поступлением денежных средств и их использованием, а также определить в случае необходимости объем и сроки финансирования из внешних источников (федерального бюджета и коммерческих банков).

На основе научно обоснованных предложений специалистов нами сформулирован ряд условий, обеспечивающих результативность системы бизнес-планирования применительно к специфике компаний железнодорожного транспорта (табл. 1) [1; 2; 3; 8; 9]. Это непрерывность процесса, оптимальная степень детализации показателей, директивный характер принятых назначений, вовлеченность в процесс системных координаторов центров ответственности, использование результатов анализа деятельности предшествующих отчетных периодов.

В ходе исследования разработан вариант интегративной модели управления бизнес-процессами в формате оперативного координатинга, целесообразность введения которого на практике заключается в отражении специфики управленческой и хозяйственной деятельности структурных

Таблица 1

**Требования к организации бизнес-планирования**

Table 1. Requirements for business planning organization

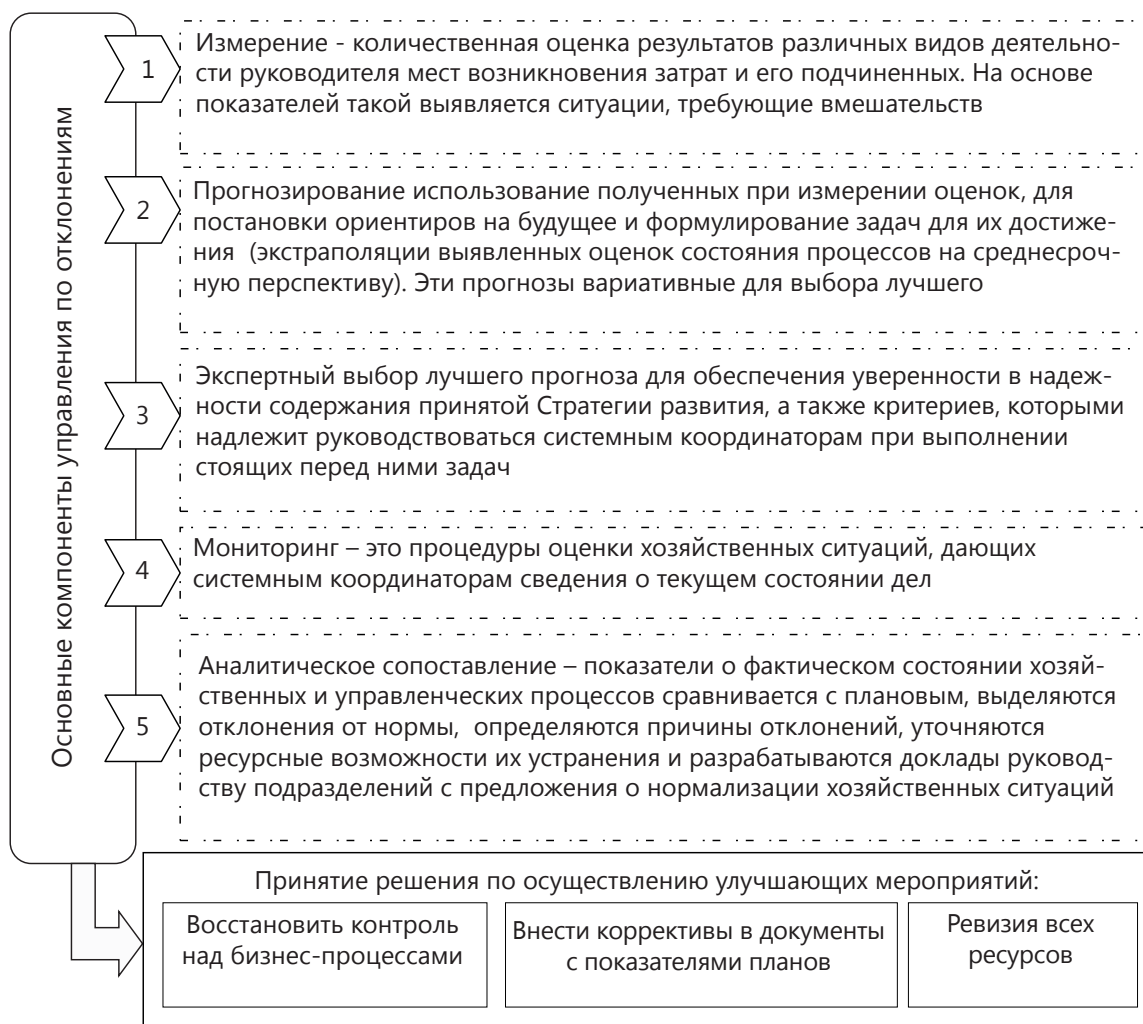
Требование	Содержание
Непрерывность процесса	Соблюдение условия непрерывности позволяет обеспечить последовательное достижение стратегических задач планирования, а также постоянный координатинг достигнутых показателей и их сравнение с поставленными целями. Планы на ближайший год формируются с учетом требований к показателям на последующий год – таким образом, показатели разных лет взаимоувязываются в единую цепочку
Оптимальная степень детализации показателей	Плановые показатели не должны быть излишне детализированы. Вместе с тем, неоправданное их агрегирование может привести к потере прозрачности и затруднить управление ими и их мониторинг. Выделение конкретных показателей следует производить с учетом их существенности, то есть степени влияния на конечный финансовый результат деятельности структур и холдинга в целом
Директивный характер показателей	Все показатели после утверждения бизнес-планов должны носить директивный характер. На практике это означает нежелательность их пересмотра. План-фактный анализ таких показателей дает возможность своевременно выявить отклонения в бизнес-процессах, установить причины и ответственных лиц для устранения негативных ситуаций. Вместе с тем, должна оставаться возможность пересмотра показателей в случае существенного изменения условий деятельности
Участие в планировании руководителей ЦФО	Действенность результатов планирования повышается в разы, если в процесс планирования показателей вовлекаются системные координаторы разных уровней, за которыми и закрепляется в последующем ответственность за исполнение планов
Использование результатов анализа деятельности за предшествующие периоды	Анализ данных о достигнутых результатах работы в предшествующие периоды деятельности структур и холдинга в целом является одним из главных источников информации для внутрикорпоративного планирования, который позволяет выявить принять в расчет специфику проявления различных факторов, влияющих на итоги функционирования конкретного подразделения хозяйствующего субъекта

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

подразделениях ОАО «РЖД». Следует подчеркнуть, что вводимый нами термин «координатинг» вбирает с себя два ныне используемых термина «управленческий учет» и «контроллинг». В соответствии с требованиями оперативного координатинга в контуре процессов планирования компаниям железнодорожного транспорта надлежит постоянно совершенствовать методики внутрикорпоративного финансового и производственного контроля. В их внутренних документах следует указывать объекты и субъекты контрольных действий, периодичность их проведения, порядок отражения отклонений от плановых величин, требования к содержанию отчетности и т. д. [4; 5; 6; 7; 12]. Особое значение в системе координатинга имеет процесс выявления отклонений от плановых назначений и индикаторов Стратегии в каждом ее этапе реализации. Для начала необходимо установить оптимальную периодичность проведения контрольных

процедур — как часто будет производиться контрольно-сопоставительный план-фактный анализ. Далее на основе интерпретации полученной информации формируются варианты необходимых корректировок планов в контуре исследуемого этапа реализации назначений стратегии. Как правило, минимальный интервал для осуществления оперативного координатинга этих мероприятий равняется месяцу.

При выявлении отклонений системные координаторы надлежит акцентировать внимание в первую очередь на значимых по величине и рискованности отклонениях — тех, которые могут существенно повлиять на конечный результат функционирования всей транспортной системы железных дорог. Для решения такой задачи нами разработана модель, иллюстрирующая функциональные слагаемые и последовательность шагов в управлении по отклонениям (рис. 2.).



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

**Рис. 2.** Функциональные слагаемые модели управления по отклонениям  
Figure 2. Functional terms of the deviation control model

Проведенное исследование показало, что в тех предпринимательских структурах, где бизнес-планирование финансово-хозяйственной деятельности прочно встроено в практику управления, отчеты об исполнении плановых назначений составляются не чаще одного раза в месяц, следовательно, их контроль осуществляется с такой же частотой. По нашему мнению, такая периодичность представления отчетов недостаточна, ибо не может обеспечивать экстрого реагирования системных координаторов на возникновение проблем, особенно с учетом экономической нестабильности всей хозяйственной системы страны. Контроль должен быть непрерывным, а подконтрольные показатели следует мониторить

не только по видам затрат, но и по сферам финансово-хозяйственной деятельности (табл. 2).

Существует несколько методов анализа отклонений плановых показателей (табл. 3). В целом по результатам проведенного анализа отклонений системные координаторы принимают решения о применении тех или иных мер персональной ответственности к руководителям соответствующих центров ответственности.

Действенными методами исправления ситуаций следует считать и решения по перераспределению между центрами ответственности различных видов ресурсов для ликвидации возникших отклонений, а также по корректировке планов с учетом новых

Таблица 2

**Анализ доходов и расходов по отдельным видам деятельности АО ФПК-Логистика в сравнении с планом за 6 месяцев 2016 г.**

Table 2. The analysis of incomes and expenses on separate kinds of activity of JSC FPC Logistics in comparison with the plan for 6 months 2016

Вид деятельности	Доходы, тыс. руб.			Расходы, тыс. руб.			Финансовый результат, тыс. руб.					Рентабельность затрат (финансовый результат/расходы), тыс. руб.
	Факт	План	% выполнения (гр.2/гр.3 *100%)	Факт	План	% перерасхода (экономии) (гр.5/гр.6 *100%-100%)	Факт (гр.2-гр.5)	План (гр.3-гр.6)	Процент выполнения (гр.8/гр.9 *100%)	Факт (гр.8/гр.5*100%)	План (гр.9/гр.6*100%)	
Пассажирские перевозки всего	1 649 723	1 615 003	102	1318 978	1331 451	0,9	330 745	283 552	116	25,0	21,3	117,4
Дальнее направление	1 134 930	1103 546	103	870 526	880 097	1,9	264 404	223 449	118	30,3	25,4	119,3
Пригородное направление	514 793	511 457	101	448 452	451 354	0,6	66 341	60 103	110	14,8	13,3	111,3

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Таблица 3

**Методы анализа отклонений плановых показателей от фактических**

Table 3. Methods of analysis of deviations of planned indicators from actual ones

Используемый метод	Содержание
Традиционный анализ отклонений, предполагающий корректировку лишь последующих планов	Анализ отклонений основан на сравнении фактических и плановых показателей. В случае установления значительного (существенного) уровня отклонения вносятся коррективы в бюджетные показатели последующих периодов
Анализ отклонений с принятием управленческих решений корректирующего характера	Детальный факторный анализ отклонений, предполагает оценку влияния каждого фактора в отдельности на итоговые показатели работы. Устанавливаются приоритеты влияния отдельных факторов на величину итогового показателя. По итогам такого анализа вырабатываются управленческие решения, имеющие целью внести коррективы в существующие условия
Анализ отклонений в условиях неопределенности	При данном анализе все ключевые параметры деятельности предприятия задаются в виде интервалов неопределенности. Оценка отклонений производится с помощью статистического моделирования
Анализ отклонений с использованием методов стратегических оценок и сопоставлений	Анализ и оценка отклонений производится с позиции влияния на реализацию стратегических задач предприятия. Таким образом, каждое отклонение оценивается с точки зрения соответствия текущей деятельности стратегическим целям. В случае, когда величина отклонений признается значимой для реализации стратегического развития предприятия, долгосрочные цели также могут пересматриваться

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study



обстоятельств, включая пересмотр оперативных задач, лежащих в основе планирования.

Транспортные железнодорожные компании, входящие в состав ОАО «РЖД», используют утвержденный перечень форм внутренней отчетности ф. № 1 «Оперативные сведения по финансовым результатам, ф. № 7-у «Внутрифирменная управленческая отчетность» и др.), показатели которых имеют весьма обобщенный вид и не обеспечивают возможность сопоставления фактических и запланированных результатов в разрезе выделенных центров финансовой ответственности.

На наш взгляд, для принятия оперативных управленческих решений корректирующего характера в формы внутренней отчетности железнодорожных компаний следует ввести дополнительные аналитические графы, в которых будут отражаться абсолютные и относительные отклонения значений бюджетных показателей. Это позволит осуществлять контроль финансово-хозяйственной деятельности в ее динамике и оперативно реагировать на возникающие отклонения от заданных параметров.

Итак, в ходе исследования сформулированы основные задачи внутрикорпоративного хозяйственного планирования в представлении менеджеров, виды формируемых бизнес-планов, их взаимосвязь;

- определены условия, обеспечивающие результативность системы бизнес-планирования, требования к организации применительно к специфике компаний железнодорожного транспорта;
- даны рекомендации по оперативному координатингу в контуре процессов планирования, совершенствования методики внутрикорпоративного финансового и производственного контроля, в части объектов и субъектов контрольных действий, периодичности их проведения, порядка отражения отклонений от плановых величин, требований к содержанию отчетности и т. д.;
- определены подходы к анализу доходов и расходов по отдельным видам деятельности, методы анализа отклонений плановых показателей от фактических;

- проанализирован состав расходов железнодорожных транспортных предприятий и возможности использования их классификации для целей управления;
- определен примерный перечень расходов железнодорожных транспортных предприятий, связанных с объемом выполненных работ в соответствии с рекомендуемыми калькуляционными единицами, в том числе для отражения информации о наиболее существенных по удельному весу издержках, входящих в статью «Прочие расходы»;
- показаны возможности использования «директ-костинга» в компаниях железнодорожного транспорта, путем обеспечения раздельного учета постоянных и переменных затрат в разрезе наиболее существенных по уровню калькуляционных статей издержек, формирования номенклатуры расходов, непосредственно связанных с процессами создания конкретных продуктов и с объемами деятельности выделенных центров ответственности;
- даны рекомендации по последовательности исчисления переменной себестоимости железнодорожных перевозок и финансового результата
- даны рекомендации по составу ключевых показателей для планирования, отчетности и контроля работы структурных подразделений предприятий железнодорожного транспорта, предложено в формы внутренней отчетности железнодорожных компаний ввести дополнительные аналитические графы, в которых будут отражаться абсолютные и относительные отклонения значений бюджетных показателей.

Внедрение в практику деятельности компаний железнодорожных перевозок представленных в исследовании предложений, позволит повысить уровень и эффективность управления и оптимизировать эксплуатационные расходы компаний железнодорожного транспорта.

## Библиографический список

1. Баринова, Л. Е., Протасев, В. Б. Новые подходы к организации внедрения системы контроллинга в корпоративную структуру: учебник. М.: Инфра-М, 2009. 447 с.
2. Богданович, И. С., Соболева, О. А. Место внутреннего контроля в системе управления предприятием и форма его организации // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономические и технические науки. 2014. № 5. С. 66–74.

## References

1. Barinova L. E., Protas'ev V. B. Novye podkhody k organizatsii vnedreniya sistemy kontrollinga v korporativnuyu strukturu: uchebnik [New approaches to the organization of implementation of the controlling system in the corporate structure: a textbook], Moscow, Infra-M, 2009, 447 p.
2. Bogdanovich I. S., Soboleva O. A. Mesto vnutrennego kontrolya v sisteme upravleniya predpriyatiem i forma ego organizatsii [The place of internal control in the enterprise management

3. Бодяко, А. В. Значение конкурентных стратегий и технологий принятия решений по управлению предпринимательскими структурами холдингового типа при разработке методологии внутрикорпоративного контроля // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. № 3. С. 278–284.
4. Бодяко, А. В. Консолидация плановой и отчетной информации для внутрикорпоративного контроля в предпринимательских структурах холдингового типа // Российский экономический интернет-журнал. 2016. № 3. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/a90/a90aff8bd7829faaf6b90ff7c9b24f64.pdf> (дата обращения: 15.01.2020).
5. Бодяко, А. В., Пономарева, С. В. Учетно-аналитическое и контрольное обеспечение управления инновационным развитием экономического субъекта: монография. М.: Русайнс, 2017. 200 с.
6. Звягинцева, И. И., Зуева, Т. И. Разработка системы управления рисками предприятий — участников жизненного цикла авиационной техники // Управление. 2018. № 2. С. 39–45.
7. Мельник, М. В. Эволюция методологии экономической устойчивости организаций в условиях инвестиционной экономики // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 1. С. 377–386.
8. Пономарева, С. В. Принципы, методы и инструменты формирования бухгалтерской отчетности для целей управления сегментами бизнеса // Вестник университета. 2013. № 4. С. 181–187.
9. Рогуленко, Т. М., Лукин, Д. С. Концепция управленческого учета на предприятии // Вестник университета. 2015. № 1. С. 57–162.
10. Терешина, Н. П. и др. Расходы инфраструктуры ж/д транспорта. М.: Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2010. 224 с.
11. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://iteam.ru> (дата обращения: 15.01.2020).
12. Rogulenko, T., Bodyako, A., Zelenov, V., Ponomareva, S., Mironenko, V. Budgeting-based organization of internal control // International Journal of Environmental and Science Education. 2016. Vol. 11. No. 11. P. 4104–4117.
3. Bodayko A. V. Znachenie konkurentnykh strategii i tekhnologii prinyatiya reshenii po upravleniyu predprinimatelskimi strukturami kholdingovogo tipa pri razrabotke metodologii vnutrikorporativnogo kontrolya [The importance of competitive strategies and decision-making technologies for the management of business structures of the holding type in the development of the methodology of internal control], RISK: Resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia, 2016, no. 3, pp. 278–284.
4. Bodayko A. V. Konsolidatsiya planovoi i otchetnoi informatsii dlya vnutrikorporativnogo kontrolya v predprinimatelskikh strukturakh kholdingovogo tipa [Consolidation of planned and reporting information for internal corporate control in business structures of holding type], Rossiiskii ekonomicheskii internet-zhurnal, 2016, no. 3. Available at: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/a90/a90aff8bd7829faaf6b90ff7c9b24f64.pdf> (accessed 15.01.2020).
5. Bodayko A. V., Ponomareva S. V. Uchetno-analiticheskoe i kontrolnoe obespechenie upravleniya innovatsionnym razvitiem ekonomicheskogo sub»ekta: monografiya [Accounting-analytical and control support of innovative development management of the economic subject: a monograph], Moscow, Rusains, 2017, 200 p.
6. Zvyagintseva I. I., Zueva T. I. Razrabotka sistemy upravleniya riskami predpriyatii — uchastnikov zhiznennogo tsikla aviatsionnoi tekhniki [Development of the risk management system of the enterprises — participants of the life cycle of aviation technics], Upravlenie, 2018, no. 2, pp. 39–45.
7. Mel'nik M. V. Evolyutsiya metodologii ekonomicheskoi ustoichivosti organizatsii v usloviyakh investitsionnoi ekonomiki [Evolution of the methodology of economic stability of organizations in an investment economy], Audit i finansovyi analiz, 2016, no. 1, pp. 377–386.
8. Ponomareva S. V. Printsipy, metody i instrumenty formirovaniya bukhgalterskoi otchetnosti dlya tselei upravleniya segmentami biznesa [Principles, methods and tools of accounting reporting for business segment management], Vestnik Universiteta, 2013, no. 4, pp. 181–187.
9. Rogulenko T. M. Kontseptsiya upravlencheskogo ucheta na predpriyatii [The Concept of management accounting at the enterprise], Vestnik Universiteta, 2015, no. 1, pp. 157–162.
10. Tereshina N. P. [et al]. Raskhody infrastruktury zh/d transporta [Costs of infrastructure of railway transport], Moscow, Uchebno-metodicheskii tsentr po obrazovaniyu na zheleznodorozhnom transporte, 2010, 224 p.
11. Tekhnologii korporativnogo upravleniya [Corporate management technologies]. Available at: <https://iteam.ru> (accessed 15.01.2020).
12. Rogulenko T., Bodyako A., Zelenov V., Ponomareva S., Mironenko V. Budgeting-based organization of internal control, International Journal of Environmental and Science Education, 2016, vol. 11, no. 11, pp. 4104–4117.