

В.А. Подсорин, М.Г. Данилина, И.В. Семина

# **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ**

*Учебник*

*Рекомендовано*

*к изданию Федеральным учебно-методическим объединением в системе высшего образования по укрупненным группам специальностей и направлений подготовки 23.00.00 Техника и технологии наземного транспорта в качестве учебника для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих образовательные программы по специальностям 23.05.03 «Подвижной состав железных дорог», 23.05.04 «Эксплуатация железных дорог», 23.05.05 «Системы обеспечения движения поездов» и по направлениям подготовки 23.03.01 «Технология транспортных процессов», 38.03.01 «Экономика».*

*Регистрационный номер экспертного заключения № 5/23  
от 15 марта 2023 г.*

Москва  
2023

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	5
<b>Глава 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Назначение управленческого учета в организации .....	7
1.2. Организация финансового планирования .....	10
1.3. Сквозное планирование .....	13
1.4. Поведенческие аспекты бюджетирования .....	16
Вопросы и задания для самоподготовки .....	19
<b>Глава 2. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>20</b>
2.1. Бюджетирование: содержание и цели .....	20
2.2. Принципы и функции системы бюджетирования .....	23
2.3. Виды бюджетов .....	25
2.4. Основные этапы процесса бюджетирования .....	28
2.5. Бюджетный период .....	31
2.6. Особенности организации бюджетирования на железнодорожном транспорте .....	34
2.7. Методы планирования и прогнозирования бюджетных показателей .....	39
Вопросы и задания для самоподготовки .....	44
<b>Глава 3. ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>46</b>
Финансово-организационная структура .....	46
Бюджетные формы .....	50
Бюджетный регламент .....	51
Бюджетные процедуры .....	52
Виды бюджетирования .....	55
Вопросы и задания для самоподготовки .....	56
<b>Глава 4. РАЗДЕЛЬНЫЙ УЧЕТ РАСХОДОВ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ХОЛДИНГА «РЖД» .....</b>	<b>57</b>
4.1. Сущность и характеристика расходов. Классификация расходов .....	57

4.2. Методы учета затрат .....	63
4.3. Классификация затрат на железнодорожном транспорте ...	68
4.4. Распределение расходов от обычных видов деятельности по видам деятельности .....	78
Вопросы и задания для самоподготовки .....	80
<b>Глава 5. СИСТЕМА БЮДЖЕТОВ В ХОЛДИНГЕ «РЖД» .....</b>	<b>82</b>
5.1. Процесс бюджетирования в холдинге «РЖД» .....	82
5.2. Функциональные бюджеты .....	87
5.3. Бюджеты верхнего уровня .....	104
Вопросы и задания для самоподготовки .....	105
<b>Глава 6. АНАЛИЗ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ .....</b>	<b>107</b>
6.1. Формирование отчетов об исполнении бюджетов .....	107
6.2. Применение анализа отклонений для оценки результатов деятельности .....	110
Вопросы и задания для самоподготовки .....	118
<b>Глава 7. ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ .....</b>	<b>119</b>
7.1. Основы процессного управления .....	119
7.2. Сущность процессно-ориентированного бюджетирования .....	124
7.3. Практические аспекты внедрения нормативно-целевых бюджетов .....	134
Вопросы и задания для самоподготовки .....	142
<b>Глава 8. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ .....</b>	<b>143</b>
8.1. Инвестиционная деятельность и показатели эффективности инвестиционных проектов .....	143
8.2. Регламент инвестиционного процесса .....	167
8.3. Формирование сводного инвестиционного бюджета ОАО «РЖД» и реализация инвестиционной программы ОАО «РЖД» .....	185
8.4. Проектный офис в экономическом механизме управления инвестиционной деятельностью .....	196
Вопросы и задания для самоподготовки .....	200
Список рекомендованных источников .....	202
Глоссарий .....	206