

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, проф., д.э.н.,

_____/И.А.Баев/

« ____ » _____ 2017 г.

ПЛАНИРОВАНИЕ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА
В ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ПО РЕМОНТУ ПУТИ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01 2017. 121-2 ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент
Елена Генриховна Сухих

« ____ » _____ 2017 г.

Автор студент группы ЗВЭиУ-583
Черепанова Анастасия Владимировна

« ____ » _____ 2017г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель
кафедры
Ирина Александровна Мостовщикова

« ____ » _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Черепанова А.В. Планирование фонда оплаты труда в Южно-Уральской дирекции по ремонту пути. – ЮУрГУ, ЭИУ-583, 96с., 4 ил., 17 табл., библиограф. список – 22 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки фонда заработной платы на 2017 год для Южно-Уральской дирекции по ремонту пути – структурного подразделения Центральной дирекции по ремонту пути – филиала ОАО «РЖД».

В работе рассмотрены теоретические основы планирования и бюджетирования на предприятии, так же подробно рассмотрена структура формирования фонда заработной платы в Южно-Уральской дирекции по ремонту пути. Детально описана особенность планирования ФОТ в ОАО «РЖД» Разработан проект ФОТ на 2017 год с разбивкой по месяцам и кварталам.

ANNOTATION

Cherepanova A.V. Development of the wage fund for the South Ural Directorate of railway structure. – Chelyabinsk: SUSU, EiE-583, 96 pages, 4 drawings, 17 tables, bibliography – 21 names.

The final qualifying work is executed with the purpose of development of the wage-fund on 2017 for the South-Ural Directorate of railway structure - structural subdivision of the Central Directorate of railway structure - branch of JSC Russian Railways.

Theoretical bases of planning and budgeting have been considered for an enterprise. Similarly and in detail the structure of forming of wage-fund for the South Ural Directorate of railway structure is considered in. The year project of the wage fund is developed for the year 2017, it is also broken upon months and quarters.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	
1.1 Цели, задачи, сущность и виды планирования (бюджетирования)	12
1.2 Аналитический, учетный, организованный и программно-технический аспекты бюджетирования.....	19
1.3 Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных методик планирования (бюджетирования).....	25
1.4 Теоретические основы планирования и бюджетирования фонда оплаты труда на предприятии.	30
2 ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ПО РЕМОНТУ ПУТИ	
2.1 Краткая характеристика Южно-Уральской дирекции по ремонту пути.....	35
2.2 Специфика системы бюджетирования в Южно-Уральской дирекции по ремонту пути.....	37
2.3 Методика расчета и планирования заработной платы Южно-Уральской дирекции по ремонту пути	49
2.3.1 Порядок определения нормы рабочего времени для целей оплаты труда и планирования ФОТ. Виды режимов работы и учет рабочего времени.....	50
Сокращенная продолжительность рабочего времени	54
2.3.2 Период произведения расчетов по оплате труда	55
2.3.3 Выплаты компенсационного характера.....	66
2.3.4 Премирование.....	79
3 РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА ФОТ ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ПО РЕМОНТУ ПУТИ НА 2017 ГОД	
3.1 Специфика планирования и бюджетирования фонда заработной платы Южно-Уральской дирекции по ремонту пути	81
3.1.1 Планирование ФОТ по перевозкам.....	81
3.1.2 Планирование ФОТ по прочим видам деятельности	85
3.1.3 Планирование ФОТ по прочим доходам и расходам	92
3.2 Разработка бюджета ФОТ на первый квартал 2017 года с разбивкой по месяцам.....	93
3.2.1 Планирование контингента.....	93
3.2.2 Планирование ФОТ на 1 квартал 2017 года.....	94
3.3 Организационно-контрольные мероприятия	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	99
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	102

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях предприятия стараются извлечь максимальную прибыль от своей деятельности. Предприятие может быть процветающим, если оно получает устойчивую прибыль. Данная цель может быть реализована посредством планирования деятельности предприятия. Планирование охватывает все взаимосвязанные сферы деятельности предприятия: финансы, закупки, хозяйственная, производственная деятельность, закупки, снабжение, научные, проектные разработки.

Планирование на предприятии является одной из важнейших функций менеджмента, которое позволяет осуществлять разработку планов (бюджетов), охватывающие все стороны ФХД (финансово-хозяйственной деятельности) с влиянием на конечный результат (получение прибыли).

Финансовое планирование является одним из самых важных видов планирования, его объектом служат финансы предприятия. Планирование расходов и доходов предприятия позволяет решить многие задачи такие как: рентабельность, производительности труда, эффективность использования активов, оборачиваемость и т.д.

Наличие на предприятии управленческого учета и в частности бюджетирования оказывает неоценимую помощь руководству в планировании деятельности компании и помогает следить за выполнением поставленных задач.

Кроме того, актуальность (планирования) бюджетирования проявляется в следующих преимуществах:

- 1) руководители структурных подразделений получают не только большую самостоятельность, участвуя в составлении сводного бюджета, но и большую ответственность за эффективное использование средств и достижение поставленных целей;
- 2) при помощи бюджетов легче координировать работу различных центров финансовой ответственности и предприятия в целом;

3) бюджетирование позволяет усовершенствовать процесс распределения финансовых ресурсов между структурными подразделениями;

4) процесс бюджетирования предполагает своевременное внесение корректирующих изменений в планы;

5) бюджетирование способствует реализации системного подхода к управлению предприятием в целом. В бюджетном процессе совокупность бюджетов отдельных центров ответственности в обязательном порядке формирует сводный бюджет предприятия;

6) бюджетирование способствует процессам коммуникации;

7) составление гибких (многовариантных) бюджетов, то есть рассчитанных для различных прогнозируемых ситуаций, способствует гибкому развитию предприятия.

Таким образом, в современных условиях планирование рассматривается как финансовый инструмент, необходимый для координации финансовых действий на планируемый период. В бюджетах предприятия находят свое выражение результаты планирования и контроля в виде плановых, ожидаемых и фактических данных и отклонений фактических показателей от плановых. Поэтому бюджет служит важным инструментом руководства при разработке мероприятий по достижению целей предприятия.

Планирование как инструмент управления предприятием в условиях глобализации немыслим без внедрения системы контроля - современной концепция управления, сочетающей в себе процессы планирования и контроля. Контроль можно определить как новую управленческую концепцию, возникшую в результате эволюции функций менеджмента и подходов к управлению предприятием [18]. Основу этой концепции представляет стремление обеспечить успешное функционирование и достижение целей деятельности предприятия.

Сущность контроля проявляется в таких направлениях деятельности, как: адаптация стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды; согласование оперативных планов со стратегическим планом развития

организационной структуры; координация и интеграция оперативных планов по разным бизнес-процессам; создание системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени; создание системы контроля над исполнением планов, корректировка их содержания и сроков реализации; адаптация организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды. Одной из главных причин возникновения и внедрения концепции контроля стала необходимость в системной интеграции различных аспектов управления бизнес-процессами в организационной системе.

Таким образом, и планирование, и контроль ориентированы в большей мере на обеспечение желаемого результата в плановом периоде. Планирование должно непременно стать органичной частью контроля на каждом предприятии потребительской кооперации.

Актуальность данной работы заключается в том, что ни одно современное предприятие будь то микро предприятие или корпорация не может существовать без качественного планирования своей финансово-хозяйственной деятельности.

Предметом данной работы выступает планирование как процесс финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Объектом исследования – Фонд оплаты труда Южно-Уральской дирекции по ремонту пути на 2017 год.

Цель данной работы состоит в том, что бы спланировать фонд оплаты труда на 2017 год для структурных подразделений в Южно-Уральской дирекции по ремонту пути.

Для достижения цели данной работы были поставлены следующие задачи:

- 1) Теоретический анализ литературы на предмет современного состояния проблемы;
- 2) Сравнение мирового и отечественного опыта планирования;

3) Изучение нормативной документации планирования фонда заработной платы для структурных подразделений Южно-Уральской дирекции по ремонту пути на 2017 год;

4) Разработка проекта ФОР и его защита;

5) Анализ полученных результатов.

В данной работе использованы следующие методы исследования: изучения и обобщения, анализа и синтеза, моделирования, сравнения, анализа, счета.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Цели, задачи, сущность и виды планирования (бюджетирования)

В данной работе неоднократно будут упоминаться термины: планирование и бюджетирование.

Планирование – это процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения.

Финансовое планирование позволяет:

- 1) выбирать наиболее эффективные пути развития предприятия и воплотить намеченные стратегические цели в конкретные финансовые показатели.
- 2) Дает возможность оценить эффективность деятельности предприятия;
- 3) Помогает рассчитывать и следить за использованием финансовых ресурсов;
- 4) Является инструментом для привлечения финансовых ресурсов.

Основные задачи финансового планирования:

- 1) Обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- 2) Анализ взаимосвязи возможных решений о дивидендах, финансировании проектов, инвестициях и прогнозирование последствий данных решений;
- 3) Определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рациональности его использования;
- 4) Выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономичного использования денежных средств;
- 5) Установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- 6) Соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- 7) Контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия в целом и центров финансовой ответственности, в частности [2].

Инфраструктура финансового планирования включает в себя четыре основных блока: аналитический, информационный, организационный и программно-технический:

1) Аналитический блок подразумевает наличие регламентированной методологии и методики подготовки финансового плана для его последующего анализа и оценки выполнения;

2) Информационный блок обусловлен необходимостью сбора внутренней и внешней информации, способной прямым или косвенным методом оказать влияние на итоговые показатели плана;

3) Организационный блок предполагает обязательное наличие организационной структуры управления, с четко регламентированными функциями и областью ответственности;

4) Программно-технический блок направлен на автоматизацию всего процесса с целью достижения оптимизации материально-технических затрат.

В экономической литературе различают пять видов финансового планирования: стратегическое, перспективное, бизнес-планирование (включает в себя перспективное и текущее планирование), текущее планирование или бюджетирование и оперативное финансовое планирование.

Деление финансовых планов по видам осуществляется в зависимости от длительности бюджетного периода, т.е. временного интервала финансового плана. Основой формирования всех финансовых планов чаще всего выступают долгосрочные цели, определяемые руководством предприятия в ходе стратегического планирования путем выработки финансовой стратегии.

Стратегические цели предприятия детализируются и получают свое отражение в виде среднесрочных и краткосрочных планов и бюджетов.

Весь процесс финансового планирования на предприятии можно разделить на несколько основных этапов:

1) Анализ финансовых показателей предыдущего периода посредством форм финансовой отчетности, содержащих информацию для расчета экономических

показателей предприятия и составления прогноза форм отчетности на последующие периоды.

2) Подготовка основных прогнозных документов: прогнозного бухгалтерского баланса; отчета о прибылях и убытках; отчета о движении денежных средств; уточнение и конкретизация показателей прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов; оперативное финансовое планирование; внедрение разработанных финансовых планов, контроль их исполнения и последующий анализ достигнутых результатов.

Текущее финансовое планирование или бюджетирование рассматривается как составная часть финансового планирования и представляет собой конкретизацию показателей перспективных планов.

Бюджетирование представляет собой планирование, учет и контроль движения денежных средств, и анализ финансовых результатов конкретных направлений деятельности предприятия.

Цель бюджетирования состоит в определении суммы и структуры расходов предприятия и его подразделений на конкретные цели и финансовое обеспечение их покрытия.

В мировой практике под бюджетированием понимается элемент менеджмента, ориентированный на управление, представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов.

Бюджетирование можно представить как процесс анализа ранее принятых решений, посредством которого предприятие оценивает целесообразность фактического использования активов[6].

Бюджетирование как управленческая технология включает три важнейшие составные части:

1) Технология бюджетирования, которая представляет собой виды и формы бюджетов, систему финансово-экономических показателей как основу построения бюджетов, порядок консолидации отдельных бюджетов в единый сводный бюджет;

2) Организация процесса бюджетирования, предусматривающая формирование финансовой структуры предприятия, посредством определения центров финансовой ответственности, бюджетного регламента, этапов бюджетного процесса, графика документооборота, системы внутренних нормативных документов;

3) Информационные технологии, позволяющие не только разработать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия, но и осуществить оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля.

4) Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов как структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов, контроль их фактического исполнения, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленческих решений.

Пять этапов постановки системы бюджетирования:

1) Формирование финансовой структуры, на данном этапе разрабатывается модель структуры, позволяющая установить ответственность за исполнение бюджетов и контроль источников возникновения доходов и расходов путем определения центров финансовой ответственности.

2) Создание структуры бюджетов, путем определения общей схемы формирования сводного бюджета предприятия.

3) Разработка методик и процедур управленческого учета, формирование учетно-финансовой политики.

4) Разработка регламента планирования, определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

5) Внедрение системы бюджетирования и проведение сценарного анализа.

Бюджетный процесс на любом предприятии должен начинаться с разработки проекта сводного бюджета. На этом уровне необходимо оценить

производственную программу, ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики, определить производственный потенциал предприятия на основе анализа рациональности использования активов, освоения новых технологий и видов продукции. Далее проект бюджета должен пройти процедуру согласования и утверждения высшим органом управления. По итогам бюджетного периода следует провести анализ исполнения бюджета, выявить отклонения, объяснить их причины, принять необходимые управленческие решения.

Существуют две основные формы составления бюджета: фиксированный бюджет (традиционная форма) и гибкий бюджет.

При фиксированном бюджете цифровые показатели рассчитываются и утверждаются до начала планируемого периода и пересмотру не подлежат. Отличительной особенностью гибкого бюджета является то, что на любом из этапов развития предприятия в бюджет могут быть внесены корректировки. Некоторые предприятия формируют так называемые обновляемые, или «скользящие», бюджеты, когда при составлении бюджета на год, по прошествии первого планового квартала производится планирование еще на один квартал.

Используя «скользящий» бюджет, предприятие имеет возможность оперативно учитывать изменения внешней среды, действовать в соответствии с уточненными целями, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов. В итоге прогнозы доходов и расходов становятся более точными, при этом плановый период при использовании «скользящего» бюджетирования не изменяется.

Отметим, что «бюджет» и «план» не являются идентичными. Бюджет – это количественное выражение централизованно установленных показателей плана предприятия на определенный период по:

- 1) Использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;

2) Привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;

3) Доходам и расходам;

4) Движению денежных средств;

5) Инвестициям (капитальным и финансовым вложениям) [3].

При формировании бюджета ведущими характеристиками выступают следующие: формализация, централизация, системность [5].

Формализация подразумевает, что бюджет это определенный набор данных, выраженных в числовой форме. План в свою очередь кроме бюджетных показателей обязательно содержит определенный перечень действий (мероприятий) для достижения бюджетных показателей.

Следующей отличительной особенностью плана от бюджета является то, что бюджет охватывает централизованно (директивно) поставленные параметры для структурных подразделений (центров подчиненности). Другими словами методология бюджета утверждается аппаратом управления или материнской компанией. Не смотря на то, что планирование может быть «сверху вниз» (планирование осуществляет аппарат управления), «снизу вверх» (проекты бюджетов разрабатываются подразделениями) или встречное бюджетирование (бюджетные проекты разрабатываются подразделениями и корректируются аппаратом управления). Бюджет состоит из плановых показателей, которые устанавливаются аппаратом управления предприятия, и данные показатели должны быть выполнены.

Системность – состав бюджетов отдельных структурных подразделений формируют кумулятивный бюджет предприятия (организации) в целом. Тогда объектом планирования выступает бизнес предприятия в целом, в этом случае бюджетные показатели структурных подразделений по различным видам ФХД составляют один сегмент.

В бюджете обязательно указывается временной отрезок, на который он составлен. Бюджет может быть: текущим, квартальным, среднесрочный

(годовой), долгосрочный (бюджет развития) на период от 3 до 5 лет, перспективный сроком более 5 лет.

При этом одновременно компания может составлять несколько видов бюджетов одновременно, и все они будут взаимосвязаны. Изменение одних показателей в текущем бюджете влекут за собой изменение показателей в долгосрочных бюджетах. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является одной из важнейших предпосылок эффективности бюджетного планирования в целом [7].

В планировании обязательно необходимо учитывать бюджетный цикл. Бюджетный цикл – это некий момент времени от первого этапа бюджетного процесса до третьего этапа (рис.1). В данном случае здесь реализуется принцип непрерывности бюджетного процесса, когда один этап сменяется другим, а иногда происходит внахлест. В идеале бюджет отчетного периода по времени должен совпадать с разработкой бюджета следующего периода.

Таблица 1.1 - Схема бюджетного процесса

0 этап (подготовительный)	1 этап	2 этап	3 этап (0 этап)	1 этап
План-факт анализ реализации бюджета прошлого периода	Составление сводного бюджета отчетного периода	Контроль исполнения бюджета отчетного периода	План-факт анализ исполнения бюджета отчетного периода	Составление сводного бюджета следующего периода

Основной целью планирования является получение прибыли. Для достижения цели ставятся следующие основные задачи или задачи бюджетирования:

- 1) Пути сбыта выпущенной продукции;
- 2) Детерминирование необходимого объема и суммы ресурсов для производства;
- 3) Продуктивное использование привлеченных ресурсов.

1.2 Аналитический, учетный, организованный и программно-технический аспекты бюджетирования.

Для внедрения в практику предприятий системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, без которых эта система попросту 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 эту 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 учёта, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета. Система управленческого учёта на предприятии составляет основу учётного блока (компонента) бюджетного процесса.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии [10].

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, т.е. 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 учётная информация, необходимая для его обеспечения.

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, закреплённых в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях, информационных потоков подразделений предприятия в процессе разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета.

Организационная структура и система управления составляют организационный блок (компонент) бюджетного процесса.

В-четвертых, на средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно сделать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учётно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые

структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок (компонент) системы бюджетирования.

Все четыре компонента бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии (рис. 1.2) [9].

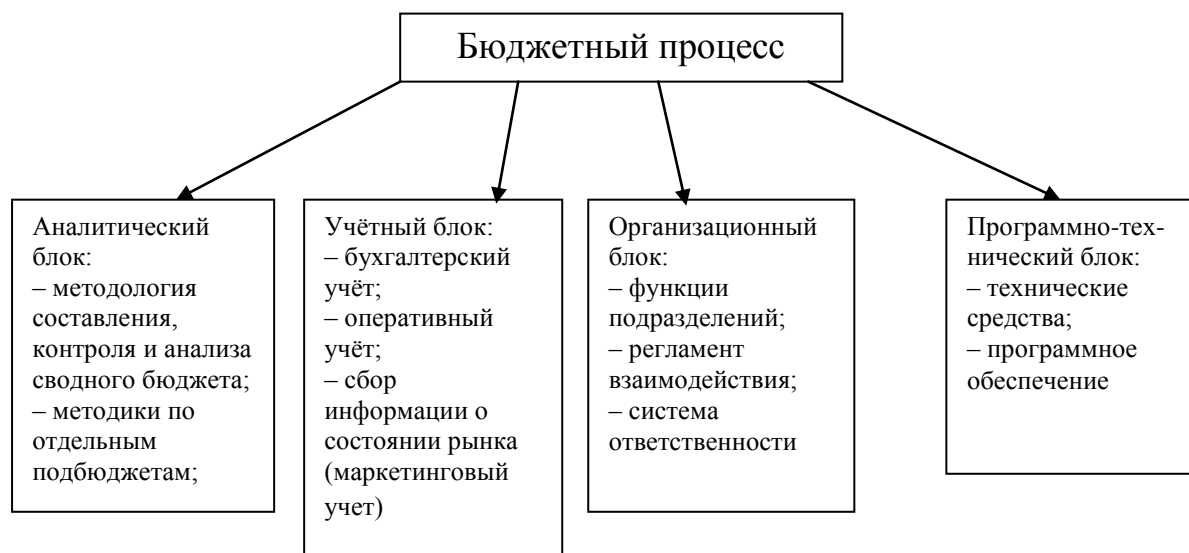


Рисунок 1.2 – Инфраструктура бюджетного процесса

Так, например, внутренний документооборот находится на стыке учётного и организационного блоков, так как, с одной стороны, он охватывает совокупность информационных потоков, напрямую определяемых действующей системой управленческого учёта, с другой стороны, он жёстко закреплён внутренним регламентом в виде ряда внутренних нормативных актов, а это уже является частью системы управления. Так же трудно провести разделение между учётным и аналитическим блоками, ибо обработка информации для управленческих целей, включая расчёт коэффициентов, структурирование данных начинается уже на стадии составления учётных регистров.

Многие предприятия не получают должного эффекта от бюджетного процесса, поскольку принимают за него совершенно иной процесс – работу планово-

учётной системы. Результатом может стать систематическое неисполнение планов.

В частности, одной из важных составляющих инфраструктуры бюджетного процесса, является методика планирования. Универсальных рекомендаций по составлению таких методик не существует: часто эвристические алгоритмы планирования показывают более точные результаты, чем классические.

Однако можно выделить несколько типовых проблем.

Первая проблема – это отсутствие самих методик. Даже если самой финансовой службе будет казаться, что все наименования в графах должны читаться однозначно, всегда найдётся подразделение, которое поймёт это по-своему. Соответственно, уже на этапе агрегирования произойдут существенные «допущения».

Вторая проблема – это внутренние недостатки методик, связанные с их не отражением действительности. Наиболее существенные трудности связаны с планированием движения денежных средств: именно здесь часто возникают проблемы, вызванные тем, что не учитываются фактические сложившиеся отношения с контрагентами [16]

Ещё одна проблема, связанная с применением методик планирования, – это отсутствие создания резервов, т.е. планирование «впритык». Желательно, чтобы резервы существовали у всех центров ответственности.

Для того чтобы понять, насколько адекватны существующие методики планирования реальным потребностям бизнеса, необходимо проанализировать их не только с точки зрения правильного исполнения «арифметических» действий, но и с точки зрения фактических результатов их применения, а также с точки зрения внешней среды.

Говоря о требованиях ко второй составляющей бюджетного процесса – учётной системе, можно выделить следующие:

- 1) Обеспечение достоверности отчётности с точки зрения обязательных требований.

2) Защита от несанкционированного доступа.

3) Однократный ввод данных, т.е. единая база операций для всех видов учёта (бухгалтерского, налогового, управленческого, МСФО).

4) Обеспечение необходимой аналитики для следующих целей: возможность сопоставления плана и факта; возможность разделения постоянных и переменных, прямых и косвенных затрат [22]; возможность проведения маржинального анализа; возможность осуществления дополнительных процедур внутреннего контроля.

Одной из задач учётной системы является обеспечение достоверности финансовой отчётности предприятия. Следует отметить, что любую управленческую отчётность желательно приблизить к стандартам МСФО, потому что такая отчётность лучше всего отражает реальную картину. Типовыми проблемами эргономичности отчётности являются следующие:

1) Излишне большое количество информации в отчётах;

2) Снижение информативности из-за агрегации информации;

3) Отсутствие сравнения с плановыми показателями или показателями предыдущего периода;

4) Использование данных «по оплате» и «по отгрузке».

Также необходимо отметить: в рамках системы бюджетирования особое внимание следует уделить структуризации, т.е. созданию процессной модели деятельности предприятия. Ведь бюджетировать необходимо выходы бизнес-процессов, а конкретнее те из них, которые представляют собой движение материальных и финансовых потоков. В таком случае, возникает противоречие между существующей организационной структурой и структурой процессов. Варианты разрешения данного противоречия могут быть следующими:

1) «Жёсткий вариант» – полное реформирование оргструктуры, включая переподчинение отделов и должностных лиц. Возможные последствия такого решения: сопротивление подчинённых, увольнений ценных сотрудников.

2) «Мягкий вариант» – формирование финансовой структуры на основе организационной, при этом руководители служб, помимо своих функциональных обязанностей, несут ответственность и за выполнение бюджетных планов.

3) «Компромисс» – принятие за основу оргструктуры с последующей её модификацией для получения структуры финансовой, например, объединение однородных по функциональному признаку подразделений в один ЦФО.

В рамках организационного блока инфраструктуры системы бюджетирования особое внимание следует уделить компоненту – мотивация. Традиционной является ситуация, что ответственные за достижение конкретных показателей не назначены, и их материальное стимулирование от этих показателей зависит, в лучшем случае, наполовину. Это приводит к тому, что большинству сотрудников безразлично достижение показателей, особенно если они объективно завышены [21].

Следует сделать вывод, что при разработке системы мотивации необходимо определить, какое подразделение на какой показатель влияет. И мотивация каждого из подразделений должна строиться именно на таких показателях как стратегических, так и тактических.

Также важной проблемой системы мотивации является слишком большая сложность. Независимо от того, на основании чего она была разработана, количество показателей будет иметь тенденцию к увеличению. Поэтому необходимо стремиться к адекватности системы мотивации: рядовой сотрудник должен мотивироваться не более чем за 3 – 5 показателей, а топ-менеджер – за 5 – 7 показателей.

При разработке четвертого элемента инфраструктуры бюджетного процесса – автоматизированных систем бюджетирования, необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

1) Обучение принципам построения и функционирования системы бюджетного управления будущих пользователей;

- 2) Использование одних и тех же управленческих аналитик для планирования, контроля и анализа деятельности;
- 3) Определение ответственности за составление планов их выполнение, учёт и регистрацию результатов, а также за последующий анализ;
- 4) Чёткое описание регламентов взаимодействия подразделений в процессе составления и исполнения бюджетов;
- 5) Интеграцию автоматизированной системы бюджетирования с существующей учётно-аналитической системой [15].

1.3 Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных методик планирования (бюджетирования)

В мировой практике бюджетирование – это элемент менеджмента, ориентированный на управление организацией в монетарном измерении.

Процедура бюджетирования является правилом для западных компаний и стала нормой для российских корпораций.

Планирование на предприятиях является одной из основных составных частей управления наряду с традиционными составляющими: организацией, мотивацией и контролем. Вопросы планирования на предприятии были посвящены работы многих зарубежных, советских, а после и российских ученых. Однако совершенно очевидно, что в силу различных экономических механизмов подходы к планированию формировались по-разному. Многочисленными специальными исследованиями в Европе и США давно уже замечено, что при планировании предприятия имеют значительно более высокие экономические результаты, чем без систематического планирования. Развитие теоретических основ процесса планирования за рубежом можно представить схемой в таблице 1.1 [20].

Таблица 1.1 - Развитие теоретических процессов планирования в зарубежной
Практике

№	Научное направление	Основные принципы
1	Рубеж XV –XVI, Н.Макиавелли	Принцип принятия решений: принимая управленческие решения, лидер должен тщательно взвешивать, на стороне какого из них меньше неудобств, и брать его за основу, ибо совершенно безупречных решений не бывает
2	XIX век	Менеджмент распадается на множество подфункций – планирование, делопроизводство, сбыт, закупки, организация, статистический анализ производства
3	Предприниматели, инженеры и ученые Р.Аркрайт, Дж.Уатт, М.Болтон, Ч.Баббедж, У.Джевонс	Система урока и расчленение процесса труда на отдельные операции позволили успешнее планировать все участки производства, контролировать исполнение и одновременно стимулировать рабочего
3	Ф.Тейлор	Тейлор изъял все функции управления у рядовых исполнителей и сосредоточил их в новом подразделении – плановом бюро. Функции планового бюро: планирование – координация заданий, снабжение рабочих документацией, инструментами, сырьем и пр.
4	А.Файоль	Выделил планирование в отдельную функцию управления, обозначил принципы планирования: единство, непрерывность, гибкость, точность, участие.
5	Л.Урвик	Обозначит зависимость планирования от прогноза.
6	М.Фоллетт	Отмечает изменчивость внешней среды, рекомендует осуществлять процесс планирования непрерывно. Утверждает, что реализация планов зависит от того, насколько данные планы и принципы их выполнения интеллектуально и эмоционально усвоены исполнителями планов.
7	К.Маркс, М.Вебер, А.Берл, Г.Минс, Д.Белл, Дж.Бернхайм, Р.Гордон, Р.Лернер, П.Друкер	Отделение собственности от управления, что приводит к более адекватному составлению планов.
8	М.Х.Мэскон, М.Альберта, Ф.Хеудори	Выделение планирования в отдельную функцию управления. Дополнение принципа единства целей для всех членов организации. Систематизация видов и методов планирования.
9	Р.Аккоф	Планирование, в первую очередь – это процесс принятия решений. Обосновывает принципиальные подходы к планированию: удовлетворенчество, оптимизаторство, адаптизация.
10	Г. Кунц, С. О'Донел	Планирование – процесс оценки альтернатив.
11	Д.Хан, Х.Хунберг и др	Обоснование необходимости стоимостно-ориентированной концепции планирования и контроллинга, что положило начало появлению математических методов и моделей планирования.

Окончание таблицы 1.1

№	Научное направление	Основные принципы
12	Японская модель планирования	Предполагает отдельные планы для каждого подразделения, а на их основе подготавливается общий план всей компании. Этапы планирования: 1. Провозглашение стратегии компании. 2. Директивы о планировании в подразделениях. 3. Определение политики планирования филиала. 4. Подготовка плана каждого отделения. 5. Подготовка проекта бюджета отделения. 6. Подготовка проекта плана филиала. 7. Проверка и утверждение планов филиала. 8. Передача утвержденного проекта плана филиала, причем каждый управляющий несет ответственность за достижение только зафиксированных в этом документе пунктов
13	Современный менеджмент	Современная система планирования предполагает составление планов на разные периоды: краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный. Стратегическое планирование сейчас является основополагающей, а не чисто формальной процедурой. Стратегическое планирование опирается на анализ внутреннего состояния дел организации и внешнего положения компании на рынке

На сегодняшний день для зарубежных компаний широко распространены следующие этапы планирования [7]:

- 1) Формулирования состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей организации;
- 2) Поиск альтернативных решений сформулированных проблем;
- 3) Обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие;
- 4) Планирование основных средств достижения поставленных целей;
- 5) Определение потребности ресурсов;
- 6) Проектирование внедрения разработанных планов и контроль над их выполнением.

Для отечественных же предприятий характерны следующие два основных этапа практической деятельности в части планирования:

1) Составление планов, принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения; – организация выполнения плановых решений, оценка реальных показателей деятельности организации;

2) Контроль и анализ конечных результатов, корректировка фактических показателей и совершенствование деятельности организации. Очевидно, что основы систем планирования российских и зарубежных компаний имеют общую основу, однако в нашей стране система планирования является более примитивной и трудной для проведения корректирующих действий.

Приступая к анализу теории планирования в нашей стране, нужно сказать, что первые десятилетия существования советской власти характеризовались поисками новых методов управления в условиях социалистической экономики. В этих условиях директивная система планирования, принятая в первые годы существования СССР, сопровождала советскую власть до 1991 года.

Распад СССР, который стал потрясением для страны, привел к политико-экономическому кризису, и выявил то, что в рыночных условиях для предприятий планирование стало более сложной задачей по сравнению с дореформенным периодом. Развитие теоретических основ процесса планирования в России можно представить схемой на таблице 1.2 [17].

Таблица 1.2 - Развитие теоретических процессов планирования в России

№	Научное направление	Основные принципы
1	Начало XX века	Пик интереса к работам Ф.Тейлора, Ф.Джилбретта, Г.Гантта, Ф.Пиркгорста и др. Появление двух лагерей: тейлористы и антейлористы.
2	1917 г.	Переход от капитализма к социализму, к плановой модели экономики
3	1926 г. А.К. Гастев	Доказывает необоснованность попыток планировать заведомо низкие темпы роста экономики, настаивает на повышении интенсивности труда. Обозначает генеральную задачу – проведение общего производственного планирования
4	1939 г. Л.В.Канторович	Предложил математические методы организации и планирования промышленного производства.
5	Н.А.Вознесенский, А.В.Венедиктов, А.И.Берг и т.д.	Рассмотрение проблем народнохозяйственного планирования, повышения эффективности при разработке военно-хозяйственных планов, планирование пятилеток и мн. др

Окончание таблицы 1.2

№	Научное направление	Основные принципы
6	1972 г. В.В. Новожилов	В труде «Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании» обозначает зависимость эффективности планирования от понесенных затрат.
7	с 1991 г.	Обратное движение – от социализма к капитализму. Критика центрального планирования
8	В.И. Кноринг, Ю.П. Анискин, В.А. Горемыкин, М.И. Бухалков, Ю.М. Трушин, О.К. Карпова, Р.В. Савкина, Н.И. Новиков и др.	Введение и дополнение принципов и целей планирования. Развитие методологии формирования системы стратегического планирования и текущего внутрифирменного планирования с учетом опыта западных исследователей, нынешних российских реалий и тенденций устойчивого развития.
9	Современный менеджмент	Понимание необходимости упрочнения позиций планирования, как вида деятельности предприятия. Возведение планирования в ранг обязательной процедуры. При этом, стратегическое планирование опирается на анализ внутреннего состояния дел организации и внешнего положения компании на рынке.

В настоящее время многие организации малого и среднего бизнеса склонны недооценивать роль планирования на предприятии, полагаясь на личные деловые связи и негласный опыт российских предпринимателей, привыкших подстраиваться под обстоятельства и изменения, происходящие во внешней среде. Однако крупные российские промышленные предприятия отмечают положительную корреляцию между планированием в рыночных условиях и успехами ведения дел в различных сферах.

Обобщая полученную информацию российских и зарубежных исследователей, планирование можно представить как деятельность по определению основных направлений развития экономической системы, включающая следующие процессы:

1) Анализ нынешнего состояния предприятия с целью выявления имеющихся ресурсов, проблем и возможностей, а также причин, приведших к данным проблемам или возможностям;

2) Прогнозирование будущего состояния окружающей среды, перспектив развития отрасли и определение возможных потенциальных угроз и возможностей предприятия в данной среде;

3) Процесс установления и обоснование целей и задач (включая все параметры: сроки, средства, ресурсы и пр.);

4) Процесс определения способов и методов их достижения, а также выделения средств и ресурсов, предусматривающих при необходимости простую корректировку плана; – процесс организации контроля выполнения задач, выбора методов принятия решений и определение ответственных лиц.

Рыночные условия в настоящее время диктуют характер и целенаправленность планирования на предприятии, что требует от руководителей предприятия своевременно учитывать внешние факторы воздействия (конкурентов, рынки сбыта, поставщиков и потребителей), стремиться предупреждать воздействие научно-технических, социально-экономических, организационных, экономических, политических и других изменений [4].

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.

1.4 Теоретические основы планирования и бюджетирования фонда оплаты труда на предприятии.

При разработке плана развития предприятия важно выдерживать соотношение заработной платы отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при соблюдении подхода об эффективном использовании общего фонда заработной платы.

В процессе планирования фонда оплаты труда необходимо решить следующие задачи:

- 1) Выбрать формы и системы заработной платы, в наибольшей мере соответствующие установкам стратегического и тактического плана;
- 2) Выбрать методы определения планового фонда оплаты труда;
- 3) Рассчитать величину планового фонда оплаты труда

Для установления планового фонда оплаты труда (фонда заработной платы) на практике используют следующие методы:

- 1) По достигнутому уровню базового фонда оплаты труда;
- 2) На основе средней заработной платы;
- 3) Нормативный;
- 4) Прямого счета (поэлементный).

По достигнутому уровню базового фонда оплаты труда. В этом случае плановый фонд оплаты труда ($\Phi Z_{п}$) определяется на основе фонда заработной платы базисного года фактического или ожидаемого ($\Phi Z_{б}$); планируемого коэффициента роста объема производства ($K_{оп}$); планируемого сокращения численности работников ($\mathcal{E}_ч$) и достигнутого уровня средней заработной платы ($\Pi_{п}$) по формуле [13]:

$$\Phi Z_{п} = \Phi Z_{б} \times K_{оп} \pm \mathcal{E}_ч \times \Pi_{п}; \quad (1)$$

Следует отметить, что недостатком этого метода является то, что в плановый фонд заработной платы автоматически переносятся все нерациональные выплаты, имевшие место в базисном периоде. В связи с этим данный метод желательно применять на предплановых стадиях, как укрупненный расчет фонда заработной платы.

Планирование фонда заработной платы на основе использования ее средней величины. В основе этого метода лежит определение планового фонда заработной платы на основе плановой численности работников по категориям ($Ч_{рпi}$) и планируемой среднегодовой заработной платы одного работника данной категории ($ЗП_{пi}$) [11]:

$$ЗП_{п}^i = ЗП_{б} \times K_m^i; \quad (2)$$

где $ЗП_{б}$ – уровень заработной платы работника i -той категории в предплановом периоде, млн. руб.;

K_m^i – планируемый коэффициент роста заработной платы i -той категории работников.

Этот метод более точен по сравнению с предыдущим, т. к. основан на плановых показателях. Однако в условиях инфляции сделать это достаточно трудно.

Нивелировать недостатки вышеуказанных методов позволяет нормативный метод. Он используется достаточно широко на предприятиях в странах с развитой рыночной экономикой.

В практике планирования используют два способа: уровневый и приростной.

При первом способе (уровневом нормативном) фонд заработной платы определяется на основе планируемого объема выпуска товарной (валовой, чистой) продукции в стоимостном (трудовом) выражении ($ОП_n$) и планового норматива заработной платы на один рубль (нормо-час) объема продукции (H_m) по формуле [5]:

$$\Phi ЗП_{п} = ОП_{п} \times H_m, \quad (3)$$

Данный способ правомерно использовать, если:

- 1) Нормативы являются стабильными в течении всего планового периода;
- 2) Нормативы должны быть одинаковыми для всех однотипных подразделений.

Прирост заработной платы определяется по формуле [19]:

$$ЗП_c = ПТ \times H_3, \quad (4)$$

где H_3 – норматив прироста в процентах средней заработной платы на один процент повышения производительности труда.

Прирост производительности труда определяется согласно методическим подходам, представленным в разделе «План по труду и кадрам».

Приростной нормативный способ основан на нормативе прироста фонда заработной платы на один процент прироста объема производства (Нзп) [22]:

$$\Phi ЗП_{\text{п}} = \Phi ЗП_{\text{б}} \pm (\text{ОП} \times H_{\text{п}} \times \Phi ЗП_{\text{б}}) / 100, \quad (5)$$

где ОП – планируемый процент прироста (уменьшения) объема продукции по отношению к базисному году.

Поэлементный (прямого счета) метод планирования фонда заработной платы предполагает детальный расчет каждой статьи планового фонда заработной платы отдельно по рабочим, служащим и прочим категориям работников.

Фонд заработной платы распределяется по кварталам в соответствии с квартальными планами производства и балансом рабочего времени.

Расчет квартального фонда заработной платы следует производить по формуле [14]:

$$\Phi ЗП_{\text{пл}}^i = \Phi ЗП_{\text{гр}} \times (Y_c \times O_{\text{п}}^i + Y_{\text{п}} \times B_{\text{п}}^i + Y_o \times Z_{\text{п}}^i), \quad (6)$$

где $\Phi ЗП_{\text{пл}}^i$ – плановый фонд заработной платы j -того квартала, руб.;

$\Phi ЗП_{\text{гр}}$ – годовой фонд заработной платы, руб.;

Y_c – удельный вес оплаты труда по сдельным расценкам в базисном году;

$O_{\text{п}}^i$ – удельный вес j -того квартала в плановой производственной программе;

$Y_{\text{п}}$ – удельный вес повременной оплаты по тарифным ставкам в базисном году;

$B_{\text{п}}^i$ – удельный вес календарного фонда рабочего времени j -того квартала в плановом годовом фонде рабочего времени;

$У_0$ – удельный вес оплаты по окладам в базисном году;

$З_{п}^i$ – удельный вес оплаты по окладам в j–том квартале.

Фонд заработной платы работников непромышленного персонала определяется на основе численности работников по штатному расписанию, их тарифных ставок и должностных окладов, а также полезного фонда рабочего времени в плановом году.

Фонд заработной платы работников несписочного состава рассчитывается на основе фактических данных базисного года.

Выводы по разделу один

Как видно из выше изложенного проблемы планирования и бюджетирования является хорошо изученной темой. Как многие понятия – термин «бюджетирование» пришел в русскую бизнес культуру из-за рубежа, был адаптирован под русскую особенность ведения бизнеса и планирования.

Но, самое важное это то, что в начале данной работы проведено разграничение понятий планирование и бюджетирование, таким образом планирование – понятие шире, чем бюджетирование, бюджетирование в свою очередь является одной из составных частей текущего планирования.

2 ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ПО РЕМОНТУ ПУТИ

2.1 Краткая характеристика Южно-Уральской дирекции по ремонту пути

Южно-Уральская дирекция по ремонту пути (далее ЮУДРП) в составе центральной дирекции по ремонту пути была выделена в филиал ОАО «РЖД» в 2001 году.

ЮУДРП находится в городе Челябинске и имеет в своем подчинении шесть структурных подразделений (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Иерархия подчинения ЮУДРП-ЦДРП

Основной вид деятельности: инфраструктура, средняя штатная численность более 2000 человек.

Основной задачей Центральной дирекции по ремонту пути, а так же региональных дирекция, таких как Южно-Уральская дирекция по ремонту пути

является организация всех видов ремонта и реконструкции железнодорожного пути, сооружений и земляного полотна в объемах, необходимых для безопасного пропуска поездов с установленными скоростями.

Для выполнения своей основной задачи Центральная дирекция по ремонту пути осуществляет следующие функции:

1) Руководит деятельностью структурных подразделений по проведению всех видов ремонта и реконструкции железнодорожного пути, сооружений и земляного полотна;

2) Разрабатывает мероприятия по улучшению качества ремонта и реконструкции железнодорожного пути, сооружений и земляного полотна, по обеспечению безопасности движения поездов при производстве работ;

3) Проводит в установленном порядке научно–техническую политику ОАО "РЖД", осуществляет мероприятия по внедрению новой техники и прогрессивных технологий, передового опыта в области ремонта и реконструкции железнодорожного пути, сооружений и земляного полотна, повышению уровня механизации и автоматизации трудоемких процессов в структурных подразделениях;

4) Организует и контролирует обеспечение эффективной и безопасной работы специального подвижного состава, автомобильной и автотракторной техники, технологического оборудования, отдельных узлов и механизмов, путевого электрического, механического, гидравлического и пневматического инструмента, используемых структурными подразделениями, обеспечивает их текущее содержание, своевременный ремонт и модернизацию;

5) Управляет в пределах своей компетенции инвестиционными проектами;

6) Разрабатывает в пределах своей компетенции технологические процессы.

2.2 Специфика системы бюджетирования в Южно-Уральской дирекции по ремонту пути

Южно-Уральская дирекция по ремонту пути входит в состав ОАО «РЖД» и поэтому планирование и управление производственными процессами 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.

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

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. Финансовые ресурсы это финансовые

средства, формируемые в результате производственно - экономической и финансовой деятельности компании.

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

1) По текущей (операционной) деятельности:

2) Доходы от основных видов деятельности:

-выполнение работ по капитальному или среднему ремонту железнодорожного полотна;

3) Доходы от прочих видов деятельности: сдачи подвижного состава в аренду; строительства ж/д путей; других видов выполняемых работ и оказываемых услуг.

4) Доходы по финансовой деятельности включают: средства из федерального бюджета на финансирование инвестиционных федеральных программ; субсидии и субвенции из федерального, регионального и местных бюджетов на срок более 12 мес.

Направления расходования финансовых ресурсов. Основными направлениями использования финансовых ресурсов ОАО «РЖД» являются:

1) 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»;

2) Расходы по уплате налогов и сборов, штрафов и пени в бюджеты (федеральный, региональные, местные): уплата штрафных санкций;

3) Прочие направления расходования средств, не противоречащие законодательству и уставу ОАО «РЖД»;

4) По финансовой деятельности: приобретение земельных участков, зданий и иной недвижимости, оборудования, нематериальных активов и других внеоборотных активов.

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

Стратегической программой ОАО «РЖД» обозначены следующие стратегические цели:

- 1) Увеличение масштаба транспортного бизнеса и усиление конкурентных позиций на внутреннем и Евроазиатском транспортных рынках;
- 2) Повышение производственно-экономической эффективности деятельности;
- 3) Обеспечение качества процессов и безопасности перевозок;
- 4) 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.

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:

- 1) Высокий конечный результат;
- 2) Наиболее полное использование потенциальных возможностей каждого структурного подразделения железнодорожного транспорта.

Для разработки бюджетов 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 макро уровне, 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:

- 1) Оптимальность плановых решений в соответствии с выбранными критериями;
- 2) Сбалансированность и пропорциональность показателей в отраслевом, территориальном, ресурсном, межотраслевом и др. масштабе;
- 3) Выделение приоритетов и ведущих звеньев;
- 4) 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.

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:

1) Проведение стратегического мониторинга внешней и внутренней среды и оценки влияния основных макроэкономических показателей на функционирование ОАО «РЖД»;

2) Прогнозирование, сценарное моделирование и планирование основных показателей развития ОАО «РЖД» на среднесрочную и долгосрочную перспективу с учетом необходимости достижения стратегических целей;

3) 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»;

4) Формирование предложений по настройке соответствующих элементов стратегического управления ОАО «РЖД». Среднесрочное планирование обеспечивает реализацию следующих целей:

5) Приоритетное отражение коммерческих интересов ОАО «РЖД» с учетом ресурсных ограничений, накладываемых государственным тарифным и инвестиционным регулированием;

6) Обоснованное прогнозирование и планирование основных показателей развития ОАО «РЖД» на среднесрочную и долгосрочную перспективу;

7) Обеспечение выхода на установленные контрольные параметры целевого состояния ОАО «РЖД», определенные Стратегической программой развития ОАО «РЖД»;

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

9) 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 должны быть подчинены приоритетам стратегического развития 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:

1) 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.

2) 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 основным и хозяйственно-подсобническим 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.

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:

1) 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.);

2) Показатели текущей эксплуатации основных средств на перевозках (эксплуатируемый парк электровозов и 64 тепловозов, рабочий парк грузовых и пассажирских вагонов, деповской ремонт, приведенная и развернутая длина пути и др.);

3) Капитальный ремонт подвижного состава и контейнеров ОАО «РЖД» в натуральном выражении; капитальный ремонт основных средств в стоимостном выражении; работы, выполняемые в рамках инвестиционной деятельности;

4) Объемы производства по инвестиционной деятельности в стоимостном выражении;

5) Работы, выполняемые по текущей деятельности за исключением капитального ремонта;

6) 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:

1) Сводные бюджеты запасов и закупок в части затрат на материалы и себестоимости материалов собственного производства;

2) 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);

3) 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:

- 1) Незавершенные капитальные вложения на начало периода;
- 2) 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);
- 3) Ввод в эксплуатацию и прочие списания;
- 4) Незавершенные капитальные вложения на конец периода.

Информация из бюджета капитальных вложений переносится в бюджеты:

- 1) Сводный бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности при начислении задолженности поставщикам оборудования;
- 2) Сводный бюджет движения денежных средств (при внутривозрастных расчетах по незавершенным капитальным вложениям);
- 3) Сводный бюджет доходов и расходов при реализации и списании незавершенных капитальных вложений;
- 4) Сводный прогнозный баланс при отражении остатков незавершенных капитальных вложений. Сводный бюджет доходов и расходов
- 5) Предназначен для планирования, учета и контроля доходов и расходов, выведения планируемого финансового результата деятельности (для филиалов по прочим продажам).

Сводный бюджет кредитов и займов

- 1) 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
- 2) 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

3) 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 внутривозвратные 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 увязаны 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.

2.3 Методика расчета и планирования заработной платы Южно-Уральской дирекции по ремонту пути

Для того, что бы качественно заниматься планирование фонда заработной платы (далее ФОТ) необходимо понимать специфику исчисления заработной платы. Южно-Уральская дирекция по ремонту пути является одной из ключевых дирекций по Южно-Уральскому полигону ОАО «РЖД». Труд железнодорожников является одним из самых тяжелых, поэтому Компания разработала структуру мотивации и выплат.

2.3.1 Порядок определения нормы рабочего времени для целей оплаты труда и планирования ФОТ. Виды режимов работы и учет рабочего времени

В соответствии с главой 15 Трудового кодекса Российской Федерации нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. При этом работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником.

Порядок определения нормы рабочего времени на определенные календарные периоды (месяц, квартал, год) определяется трудовым законодательством. В настоящее время действует Порядок исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды времени (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю, утвержденный приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 13 августа 2009 г. N 588н (далее - Порядок исчисления нормы рабочего времени).

Норма рабочего времени конкретного календарного месяца определяется следующим образом: продолжительность рабочей недели (40, 39, 36, 30, 24 и т.д. часов) делится на 5, умножается на количество рабочих дней по календарю 5-дневной рабочей недели конкретного календарного месяца, и из полученного количества часов вычитается количество часов в данном месяце, на которое производится сокращение рабочего времени накануне нерабочих праздничных дней. Полученный результат (в часах) округляется с точностью до двух знаков после запятой.

Если рабочая неделя составляет 40 часов, то продолжительность ежедневной работы равна 8 часам, если меньше 40 часов - количеству часов в неделю, разделенному на 5 дней.

Например, что бы определить норму рабочего времени в мае 2013 года для работников с 40-часовой продолжительностью рабочей недели необходимо по производственному календарю 5-дневной 40-часовой рабочей недели количество

рабочих дней составляет 18 дней. Накануне нерабочего праздничного дня (9 мая) рабочий день сокращается на 1 час. Тогда норма рабочего времени составит:

$$\left(\frac{40}{5} \times 18\right) - 1 = 143 \text{ час}, \quad (7)$$

В аналогичном порядке исчисляется норма рабочего времени в целом за год: продолжительность рабочей недели (40, 39, 36, 30, 24 и т.д. часов) делится на 5, умножается на количество рабочих дней в году по календарю пятидневной рабочей недели, и из полученного количества часов вычитается количество часов в данном году, на которое производится сокращение рабочего времени накануне нерабочих праздничных дней.

Рассчитаем норму рабочего времени в 2013 году для 40-часовой рабочей недели.

В 2013 г. при 5-дневной рабочей неделе с двумя выходными днями 247 рабочих дней, в том числе 6 сокращенных на один час рабочих дней (22 февраля, 7 марта, 30 апреля, 8 мая, 11 июня и 31 декабря). Годовая норма рабочего времени составит:

$$\frac{40}{5} \times 247 - 6 = 1970,00 \text{ час}, \quad (8)$$

Среднемесячная норма рабочего времени для целей расчета заработной платы определяется как отношение годовой нормы рабочего времени (при недельной норме рабочих часов соответственно 40, 39, 36, 30, 24 и т.д. часов) на 12 месяцев. Полученный результат округляется с точностью до двух знаков после запятой.

Годовая норма рабочего времени при 40, 36- и 24-часовой продолжительности рабочей недели составит соответственно: 1970,00 час, $(36/5 \times 247) - 6 = 1772,40$ час, $(24/5 \times 247) - 6 = 1179,60$ час.

$$\frac{1970,00}{12} = 164,17 \text{ час}, \quad (9)$$

$$\frac{1772,4}{12} = 147,70 \text{ час,} \quad (10)$$

$$\frac{1179,60}{12} = 98,30 \text{ час,} \quad (11)$$

Исчисленная в таком порядке норма рабочего времени распространяется на все режимы рабочего времени.

В соответствии с Порядком исчисления нормы рабочего времени в случае отсутствия работника по уважительным причинам норма рабочих часов уменьшается на соответствующее количество рабочих часов, предусмотренное утвержденным графиком рабочего времени. В случае, если работник отработал неполный учетный период, например, при болезни в учетном периоде или увольнении до окончания учетного периода, то учет рабочего времени, отработанного этим работником, производится на основании скорректированной нормы.

Например, работнику установлен поденный учет рабочего времени. Учетный период - месяц. Норма рабочего времени в апреле 2013 года при 40-часовой рабочей неделе составляет 175 часов. Работник был болен с 9 по 12 апреля (4 рабочих дня по календарю 5-дневной рабочей недели). На апрель, на указанный период приходилось 32 рабочих часа (4 днях8час.).

Скорректированная норма рабочего времени за апрель 2013 года для этого работника составит:

$$175 - 32 = 143 \text{ час} \quad (12)$$

Для поденного и недельного учетов рабочего времени предусмотрен учетный период продолжительностью один календарный месяц.

В тех случаях, когда по требованиям производства невозможно соблюсти установленную для данной категории работников ежедневную или еженедельную продолжительность рабочего времени, вводится суммированный учет рабочего времени.

Учетным периодом для суммированного учета (статья 104 Трудового кодекса Российской Федерации) может быть один календарный месяц, квартал, полугодие, год, или другой период, но не более одного календарного года. При этом квартал считается равным трем календарным месяцам, отсчет кварталов ведется с начала календарного года (статья 6.1 Налогового кодекса Российской Федерации). Обязательным условием введения суммированного учета является установление графика рабочего времени на весь учетный период. Нормальное число рабочих часов за учетный период определяется исходя из установленной для данной категории работников еженедельной продолжительности рабочего времени. Для работников, работающих неполный рабочий день (смену) и (или) неполную рабочую неделю, нормальное число рабочих часов за учетный период соответственно уменьшается.

Для работников установлен суммированный учет рабочего времени с учетным периодом - квартал. В 2013 году по производственному календарю для работников с нормальной 40-часовой продолжительностью рабочего времени норма рабочего времени в первом квартале составляет 454 часа. При этом по графику рабочего времени месячное количество часов может не соответствовать норме рабочих часов по производственному календарю:

в январе - 142 часа (при норме по производственному календарю - 136 часов),
в феврале - 164 часа (при норме по производственному календарю - 159 часов), а
в марте - 148 часов (при норме по производственному календарю - 159 часов).

При этом сумма рабочих часов за квартал $142 + 164 + 148 = 454$ часа, т.е. соответствует норме по производственному календарю.

Продолжительность рабочей смены, время непрерывного отдыха между сменами, а также иные требования к разработке графиков рабочего времени устанавливаются локальными нормативными документами ОАО «РЖД» с соблюдением трудового законодательства Российской Федерации.

Как следует из статьи 103 Трудового кодекса Российской Федерации, графики рабочего времени должны доводиться до сведения работников не позднее, чем за один месяц до введения их в действие.

Сокращенная продолжительность рабочего времени. В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (статьи 92, 320, 333 и др.) и иными федеральными законами для отдельных категорий работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени. Перечень таких категорий работников представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Категории работников с сокращенной продолжительностью рабочего времени

№	Категория работников	Продолжительность рабочей недели, час
1	Работники в возрасте до 16 лет	Не более 24 час.
2	Работники в возрасте от 16 до 18 лет	Не более 35 час.
3	Работники, являющиеся инвалидами I или II групп	Не более 35 час*
4	Работники, занятые на работах с вредными и (или) опасными условиями труда	Не более 36 час.
5	Учащиеся образовательных учреждений в возрасте до 16 лет, работающие в свободное от учебы время	Не более 12 час.
6	Учащиеся образовательных учреждений в возрасте от 16 до 18 лет, работающие в свободное от учебы время	Не более 17,5 час.
7	Женщины, работающие в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях	Не более 36 час.
8	Другие категории работников (педагогические, медицинские и др.)	Сокращенная продолжительность устанавливается ТК РФ и федеральными законами)

* Федеральный закон от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».

Оплата труда работников с сокращенной продолжительностью рабочего времени (за исключением работников в возрасте до 18 лет), полностью отработавших за расчетный период (один календарный месяц) норму рабочего времени и выполнивших нормы труда (трудовые обязанности), производится в том же размере, что и при полной 40-часовой рабочей неделе.

Оплата труда работников в возрасте до 18 лет при сокращенной продолжительности ежедневной работы производится пропорционально отработанному времени (статья 271 Трудового кодекса Российской Федерации).

Неполное рабочее время. По соглашению между работником и работодателем (статья 93 Трудового кодекса Российской Федерации) может устанавливаться режим неполного рабочего времени. Это может быть как неполный рабочий день (смена) (уменьшение продолжительности ежедневной работы в день или за смену), так и неполная рабочая неделя (уменьшение числа рабочих дней в неделе, при этом ежедневная (ежесменная) продолжительность рабочего времени не уменьшается).

Оплата труда при установлении работнику неполного режима рабочего времени производится пропорционально отработанному времени.

В соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации работа в условиях неполного рабочего времени не влечет для работников каких-либо ограничений по продолжительности ежегодного отпуска, исчисления трудового стажа и других трудовых прав.

2.3.2 Период произведения расчетов по оплате труда

В соответствии со статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации заработная плата (оплата труда работника) представляет собой вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты.

Периодом для расчета заработной платы принимается один календарный месяц. Календарным месяцем признается период с 1-го по 30-е (31-е) число соответствующего месяца включительно. В феврале календарный месяц представляет собой период с 1-го по 28-е (29-е) включительно (статья 139 Трудового кодекса Российской Федерации).

2.3.3 Тарифные ставки, оклады

Расчет заработной платы работников ОАО «РЖД» производится по установленным в компании тарифным ставкам (рабочие) и должностным окладам (руководители, специалисты и служащие), на основе применяемых систем организации оплаты труда (повременная, повременно-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная, аккордная, аккордно-премиальная).

Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за расчетный период (один календарный месяц) норму рабочего времени, установленную его графиком, и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже размера минимальной заработной платы, установленного в ОАО «РЖД».

Если в субъекте Российской Федерации региональным соглашением установлен размер минимальной заработной платы, превышающий размер минимальной заработной платы, установленный в ОАО «РЖД», и на подразделение ОАО «РЖД» это региональное соглашение распространяется, то месячная заработная плата работника подразделения ОАО «РЖД», расположенного в указанном субъекте Российской Федерации, полностью отработавшего за расчетный период (один календарный месяц) норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже размера минимальной заработной платы, установленного в субъекте Российской Федерации.

Часовая тарифная ставка рабочего первого разряда оплаты труда, оплачиваемого по первому уровню оплаты труда, с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели, определяется нормативными документами ОАО «РЖД».

Часовые тарифные ставки рабочих других разрядов оплаты труда с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели определяются умножением часовой тарифной ставки рабочего первого разряда первого уровня оплаты труда на тарифный коэффициент разряда оплаты труда соответствующего

уровня оплаты труда. Полученный результат в рублях округляется с точностью до двух знаков после запятой.

Нужно определить с 1 мая 2013 г. часовую тарифную ставку рабочего третьего разряда оплаты труда, оплачиваемого по второму уровню оплаты труда. Часовая тарифная ставка рабочего первого разряда оплаты труда, оплачиваемого по первому уровню оплаты труда, с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели, на 1 мая 2013 г. - 38,48 руб.

$$8,48 \times 1,63(62,7224) = 62,72 \text{ руб. ,} \quad (13)$$

Для оплаты труда рабочих в возрасте до восемнадцати лет, которым в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, применяются часовые тарифные ставки, установленные для рабочих аналогичных разрядов оплаты труда с 40-часовой продолжительностью рабочей недели. Размер тарифной части заработной платы в конкретном месяце определяется пропорционально отработанному времени в этом месяце.

Месячная тарифная ставка рабочего определяется путем умножения часовой тарифной ставки рабочего соответствующего разряда и уровня оплаты труда с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели на среднемесячную норму рабочего времени текущего календарного года, установленную производственным календарем для работников с 40-часовой продолжительностью рабочей недели.

Полученный результат округляется с точностью до двух знаков после запятой.

Например, необходимо определить месячную тарифную ставку рабочего третьего разряда оплаты труда, оплачиваемого по второму уровню оплаты труда с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели, с 1 мая 2013 г.

Часовая тарифная ставка этого работника составляет 62,72 руб. Среднемесячная норма рабочего времени в 2013 году - 164,17 час. Месячная тарифная ставка рабочего третьего разряда оплаты труда, оплачиваемого по второму уровню оплаты труда с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели, с 1 мая 2013 г. составит:

$$62,72 \times 164,17 - 10296,7424 = 10296,74 \text{ руб.}, \quad (14)$$

Месячные тарифные ставки используются при расчетах некоторых видов премий и вознаграждений (например, вознаграждение за преданность компании, за обеспечение безопасности движения), поощрений, стипендий, материальной помощи и др.

Расчет тарифной части заработной платы рабочих с повременной формой оплаты труда за конкретный месяц осуществляется путем умножения фактически отработанного в этом месяце времени в соответствии с табелем учета рабочего времени на установленную рабочему часовую тарифную ставку.

Определить размер оплаты труда по тарифу за май 2013 г. для рабочего третьего разряда оплаты труда, оплачиваемого по второму уровню оплаты труда, с установленной 40-часовой продолжительностью рабочей недели. Система оплаты труда повременно-премиальная, месяц отработан полностью.

Оплата по тарифу составит:

$$62,72 \times 143 = 8968,96 \text{ руб.}, \quad (15)$$

Оплата труда по повышенным тарифным коэффициентам. Оплата труда рабочих при выполнении отдельных видов работ, предусмотренных Положением, осуществляется по повышенным тарифным коэффициентам (на 1-2 разряда выше установленных им разрядов квалификации по соответствующему данному виду работ уровню оплаты труда ТСП). Конкретный размер повышенного тарифного

коэффициента (на 1 или 2 разряда) устанавливается лицом, уполномоченным на заключение с работниками трудового договора, в пределах фонда заработной платы, предусмотренного на эти цели.

Оплата труда по повышенным тарифным коэффициентам производится за фактически отработанное время на предусмотренных работах.

При этом на руководителя, устанавливающего повышенные коэффициенты, возлагается обязанность документального ведения учета рабочих часов, отработанных работником на работах, оплачиваемых в повышенном размере.

Например, за апрель 2013 г. машинистом бульдозера было отработано 175 часов, из них 40 часов - при управлении бульдозером мощностью 210 кВт. Тарифный разряд оплаты труда этого работника - 5, повышенный - 6. Уровень оплаты труда - второй.

Тогда $175 - 40 = 135$ часов будут оплачены по тарифной ставке 5 разряда (тарифный коэффициент - 2,12), а 40 часов - по повышенной ставке (тарифный коэффициент - 2,31).

Часовая тарифная ставка первого разряда первого уровня оплаты труда - 38,48 руб.

Часовая тарифная ставка пятого разряда второго уровня оплаты труда составит:

$$38,48 \times 2,12 \text{ (тарифный коэффициент)} \sim 81,5776 = 81,58 \text{ руб.}, \quad (16)$$

Часовая тарифная ставка в повышенном размере (6 разряда) составит:

$$38,48 \times 2,31 \text{ (повышенный тарифный коэффициент)} \sim 88,8888 = 88,89 \text{ руб.};$$

Оплата по тарифу составит:

$$135 \times 81,58 + 40 \times 88,89 = 11013,30 - \text{I} - 3555,60 = 14568,90 \text{ руб.}, \quad (17)$$

Оплата труда механизаторов комплексных бригад и грузчиков, занятых на погрузо-разгрузочных работах, при выполнении ряда работ с применением средств комплексной механизации производится в зависимости от рода и массы груза по повышенным тарифным коэффициентам (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Наименование работ и тарифные коэффициенты

Наименование работ	Тарифные коэффициенты
Для грузчиков	
При погрузке (разгрузке) в горячем состоянии металла, агломерата и шлака; при погрузке (разгрузке) руды, пека, угля, угольного брикета, креозота, подовой и анодной массы, асбеста, негашеной извести и минеральной ваты, цемента	2,30
При погрузке (разгрузке) в железнодорожные вагоны, автомобили и другой подвижной состав вредных для здоровья грузов, смерзшихся грузов и грузов массой одного места свыше 50 кг.	2,07
При погрузке (разгрузке) в железнодорожные вагоны, автомобили и другой подвижной состав других грузов; на внутрискладской переработке грузов	1,91
Для механизаторов комплексных бригад (при применении средств комплексной механизации)	
При погрузке (разгрузке) на пограничных железнодорожных станциях, перерабатывающих экспортно-импортные грузы, в горячем состоянии металла, агломерата и шлака; руды, пека, угля, угольного брикета, креозота, подовой и анодной массы, асбеста, негашеной извести и минеральной ваты, цемента и других вредных для здоровья грузов, смерзшихся грузов и грузов массой одного места свыше 50 кг	2,88
При погрузке (разгрузке) на остальных железнодорожных станциях (кроме пограничных) в горячем состоянии металла, агломерата и шлака; руды, пека, угля, угольного брикета, креозота, подовой и анодной массы, асбеста, негашеной извести и минеральной ваты, цемента и других вредных для здоровья грузов, смерзшихся грузов и грузов массой одного места свыше 50 кг.	2,63
При погрузке (разгрузке) других грузов на пограничных железнодорожных станциях, перерабатывающих экспортно-импортные грузы	2,49
При погрузке (разгрузке) других грузов на остальных железнодорожных станциях (кроме пограничных)	2,31

При выполнении погрузо-разгрузочных работ в марте 2013 года у грузчика было учтено 64 часа на погрузке (разгрузке) тяжелых грузов (массой свыше 50 кг).

Тарифный разряд оплаты труда грузчика - третий (тарифный коэффициент - 1,63), при выполнении тяжелой работы применяется повышенный коэффициент (2,07). Часовая тарифная ставка рабочего первого разряда первого уровня оплаты труда на момент расчета 38,48 руб. Норма рабочего времени в марте 2013 г. - 159 часов.

В этом случае расчет оплаты по тарифу будет выглядеть следующим образом:

1) Часовая тарифная ставка третьего разряда второго уровня оплаты труда составит:

$$38,4 \times 81,63 \text{ (тарифный коэффициент)} \sim 62,7224 = 62,72 \text{ руб.}, \quad (18)$$

2) Часовая тарифная ставка в повышенном размере при погрузке тяжелых грузов составит:

$$38,48 \times 2,07 \text{ (повышенный тарифный коэффициент)} \sim 79,6536 = 79,65 \text{ руб.}, \quad (19)$$

3) Оплата по тарифу составит:

$$(159 \text{ час.} - 64 \text{ час}) \times 62,72 \text{ руб.} + 64 \text{ час} \times 79,65 = 5958,40 + 5097,60 = \\ = 11056,00 \text{ руб.}, \quad (20)$$

Расчет тарифной части месячного заработка работников, оплачиваемых по окладу. Работнику, оплачиваемому по окладу, полностью отработавшему за расчетный период (один календарный месяц) норму рабочего времени и выполнившему нормы труда (трудовые обязанности), выплачивается должностной оклад в полном размере.

Например, инженер по организации и оплате труда отработал полностью февраль 2013 г. Установленный работнику должностной оклад составляет 20530

руб. Соответственно за февраль 2013 года размер тарифной части заработка составит 20530 руб.

Порядок расчета доли должностного оклада за один час работы при поденном учете рабочего времени. Доля должностного оклада работника за один час работы для целей оплаты труда определяется (в том числе для определения величины оплаты за сверхурочную работу, ночные, праздничные часы и т.п.): должностной оклад/графиковая норма времени, установленная работнику в конкретном календарном месяце.

Полученный результат не округляется с точки зрения правил округления и фиксируется в памяти ЭВМ полностью для дальнейших расчетов по оплате труда.

Надо определить долю должностного оклада технолога с 5-дневной 40-часовой рабочей неделей, за один час работы в феврале 2013 г. Должностной оклад 22150 руб. Норма рабочего времени за февраль 2013 г. по производственному календарю и по графику 159 часов. В этом случае доля должностного оклада за 1 час работы составит:

$$22150 \text{ руб.}/159 = 139,3081 \text{ руб.}, \quad (21)$$

Расчет тарифной части заработной платы работника, оплачиваемого по окладу, когда он проработал неполный месяц, производится по формуле:

$$\frac{O_m}{t_n} \times t_o = Z., \quad (22)$$

где O_m - размер установленного месячного оклада (в соответствии с трудовым договором);

t_n - графиковая норма рабочего времени за календарный месяц для конкретного работника.

t_o - число фактически отработанных часов в расчетном периоде (календарный месяц).

Порядок расчета доли должностного оклада за один час работы при суммированном учете рабочего времени

Доля должностного оклада за 1 час работы определяется путем деления должностного оклада на графиковую норму рабочего времени конкретного работника.

Такой порядок определения доли должностного оклада за 1 час работы принят с учетом требований статьи 57 Трудового кодекса Российской Федерации, в соответствии с которой в трудовом договоре работника обязательно устанавливаются его должностной оклад и график работы, - т.е. работодатель гарантирует работнику выплатить оклад за полностью отработанную графиковую норму времени.

В соответствии со статьей 104 Трудового кодекса Российской Федерации отдельным работникам ОАО «РЖД» (в том числе руководителям, специалистам и служащим, оплачиваемым по должностным окладам) в силу производственной необходимости устанавливается суммированный учет рабочего времени.

Согласно статье 103 Трудового кодекса Российской Федерации графики рабочего времени для таких работников составляются на весь учетный период, при этом рабочее время по графику за учетный период в целом должно соответствовать норме рабочего времени по производственному календарю за этот период, - что полностью отвечает требованиям приказа Министерства здравоохранения и социального развития России от 13.08.2009 № 588н.

Таким образом, по каждому календарному месяцу для таких работников устанавливается своя норма рабочего времени, отличная от нормы производственного календаря при 40-часовой рабочей неделе. Помесячные нормы времени, установленные производственным календарем, к работникам с суммированным учетом рабочего времени применяются лишь в части определения нормы времени за весь учетный период, что соответствует требованиям статей 91 и 104 Трудового кодекса Российской Федерации.

Календарный месяц - понятие для всех единое, а ежемесячные нормы времени для каждого работника устанавливаются разные.

Оклад - это фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц (статья 129 Трудового кодекса Российской Федерации),

Оклад работнику выплачивается за конкретный полностью отработанный календарный месяц, независимо от установленной нормы времени, которая отличается по месяцам года, т.е, стоимость труда за 1 час работы различается по месяцам года, и чем больше норма времени, тем меньше часовая доля оклада, - это вытекает из 57, 104 и 129 статей Трудового кодекса Российской Федерации.

Базовыми категориями для расчета тарифной части заработной платы в данном случае принимаются полный и неполный расчетный период (календарный месяц). Полным считается месяц, в котором работник работал с начала и до конца месяца и не имел при этом отсутствий.

Неполным считается месяц, в котором:

- 1) Работник начал работать не с начала месяца, или не доработал до конца месяца;
- 2) Имел отсутствия (отпуск, временная нетрудоспособность и др.);
- 3) Работнику установлен режим неполного рабочего времени;
- 4) Работник в течение месяца был переведен с оплаты по часовой тарифной ставке на оклад или наоборот;
- 5) Работник в течение месяца был переведен на оплату по среднему заработку (например, перевод на нижеоплачиваемую должность в соответствии с медицинскими показаниями),

Для полного месяца, а также для месяца, в котором работник имел отсутствия, расчет доли должностного оклада за 1 час работы в конкретном месяце для целей расчета заработной платы производится путем деления оклада на графиковую норму за календарный месяц для конкретного работника:

Оклад / графиковая норма за календарный месяц для конкретного работника

Сдельная оплата труда. При сдельной оплате труда ее размер определяется сдельными расценками в соответствии с количеством произведенной продукции (выполненной работы или оказанной услуги). При сдельной оплате труда расценки определяются исходя из установленных тарифных разрядов работы, тарифных ставок и норм времени.

Сдельная расценка - это размер оплаты за единицу изготовленного изделия или за выполнение определенной трудовой операции.

Сдельная расценка определяется путем умножения часовой тарифной ставки соответствующего разряда на норму времени (в часах), необходимую для выполнения конкретной работы. Полученный результат округляется с точностью до двух знаков после запятой.

Нужно определить сдельный заработок за месяц, если сдельная расценка составляет 177,43 руб., рабочим за месяц было изготовлено 105 ед. В этом случае сдельный заработок составит:

$$177,43 \times 105 = 18630,15 \text{ руб.} \quad (23)$$

На сдельный заработок начисляются все доплаты и надбавки,

При выполнении рабочими-сдельщиками работ ниже установленного им разряда им выплачивается доплата в размере межразрядной разницы.

Расчет доплаты осуществляется по каждому сдельному наряду и работнику отдельно. Для этого сравнивается нормированное время на весь объем работ в наряде и суммарное время, отработанное всеми работниками в наряде.

Доплата рассчитывается как разница между тарифом присвоенного разряда работника, рассчитанного на отработанные в наряде часы, и суммой, начисленной по наряду каждому работнику. Если нормированное время на весь объем работы больше, чем время, отработанное всеми работниками в наряде, то доплата определяется как разница тарифной части и суммы сдельного заработка:

$$\text{Доплата} = \text{Тарифный фонд} - \text{Сумма сдельного заработка.} \quad (24)$$

Если нормированное время на весь объем работы меньше, чем время, отработанное всеми работниками разных разрядов, то доплата определяется из нормированного времени на весь объем работ, делится на время отработанное всеми работниками и умножить на тарифный фонд с вычетом суммы сдельного заработка

Доплата рабочим-сдельщикам межразрядной разницы по существу является отдельно выделенной частью оплаты по тарифу. Соответственно, если работы выполняются в выходной или нерабочий праздничный день, то размер доплаты определяется исходя из двойных сдельных расценок и двойного тарифа. На доплату производятся все начисления, как на оплату по тарифу.

2.3.3 Выплаты компенсационного характера

Компенсационные выплаты представляют собой доплаты или надбавки за труд, характеризующийся выполнением трудовых функций в условиях, которые отличаются от нормальных и требуют повышенной оплаты.

К выплатам, компенсирующим работникам (труд которых осуществляется в условиях, отличных от нормальных) негативное влияние условий труда и других факторов производственной среды, относятся:

- 1) Доплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- 2) Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- 3) Доплаты за сверхурочную работу;
- 4) Доплаты за работу в нерабочие праздничные и выходные дни;
- 5) Доплаты за работу в ночное время;
- 6) Зональные надбавки;
- 7) Доплаты за работу в сложных метеорологических условиях;

8) Компенсационные доплаты рабочим локомотивных бригад и машинистам ССПС;

9) Выплаты работникам с разделенным рабочим днем на части;

10) Надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;

11) Доплаты рабочим при направлении в командировку;

12) Другие.

На доплаты и надбавки компенсационного характера не начисляются доплаты, надбавки и премии, исключая районные коэффициенты и процентные надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в Южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Доплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда. В соответствии со статьей 147 Трудового кодекса Российской Федерации рабочим, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, устанавливаются доплаты в процентном выражении к тарифной ставке (окладу).

Конкретные размеры доплат устанавливаются трудовым договором по результатам аттестации рабочих мест в соответствии с установленным в ОАО «РЖД» порядком.

Рабочим, обслуживающим Северо-Муйский тоннель, устанавливаются доплаты за работу с вредными условиями труда в размере до 48% тарифной ставки (оклада) с учетом времени воздействия и уровня ионизирующего излучения сверх предельно допустимых норм.

Рабочим, обслуживающим Байкальский тоннель, устанавливаются доплаты за работу с вредными условиями труда в размере до 36% тарифной ставки (оклада) с учетом времени воздействия и уровня ионизирующего излучения сверх предельно допустимых норм.

Конкретный размер доплат определяется по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда.

Доплаты начисляются на тарифную ставку (должностной оклад, сдельный заработок) за фактически отработанное время, включая время следования пассажиром и время простоя по причинам, не зависящим от работника и работодателя.

Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями. Порядок и размер выплат за работу в местностях с особыми климатическими условиями устанавливается Трудовым кодексом Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Работа в местностях с тяжелыми климатическими условиями является самостоятельным основанием для установления повышенной оплаты труда. Оплата труда осуществляется с учетом районных коэффициентов и процентных надбавок к заработной плате тем, кто работает в регионах с неблагоприятными климатическими условиями.

Размер районного коэффициента и порядок его применения для расчета заработной платы работников филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях и других местностях с особыми климатическими условиями, устанавливаются Правительством Российской Федерации. Районные коэффициенты, установленные Правительством Российской Федерации, при расчете заработной платы в ОАО «РЖД» применяются в обязательном порядке.

Кроме того, начальник железной дороги вправе (но не обязан), в пределах фонда заработной платы, устанавливать в отдельных регионах более высокие размеры районных коэффициентов, если таковые установлены нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации для бюджетных организаций регионов. В этом случае руководитель филиала ОАО «РЖД» обязан установить в подразделениях филиала, расположенных в соответствующих регионах, аналогичные размеры районных коэффициентов.

При расчете заработной платы работников, обслуживающих участки с разными размерами районных коэффициентов, таких, как монтеры пути, электромонтеры контактной сети, электромеханики СЦБ и т.д., районный коэффициент применяется по месту фактической работы, пропорционально отработанному времени. Размер районного коэффициента в этом случае не зависит от местонахождения филиала или структурного подразделения, с которым работник заключил трудовой договор (п.2 Разъяснений Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 11.11.1964 № 15/30 «О порядке применения условий оплаты труда, установленных Постановлением ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС от 15.07,1964 № 620, к отдельным категориям работников»).

Для оплаты труда работников, выполняющих работу в пути следования подвижного состава, таких, как рабочие локомотивных бригад, работники поездных бригад, механики рефрижераторных секций, водители автомобилей и т.д., применяются районные коэффициенты, установленные по месту расположения структурного подразделения или постоянного пункта сбора. При следовании работников транзитом через регионы с различными размерами районных коэффициентов для целей расчета заработной платы не учитываются районные коэффициенты, установленные в этих регионах.

Работникам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока выплачивается процентная надбавка к заработной плате за стаж работы в данных районах или местностях. Размер процентной надбавки и порядок ее выплаты устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Назначение процентной надбавки к заработной плате – поощрение длительной работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Порядок ее выплаты иной, чем порядок выплат по районным коэффициентам. Надбавка выплачивается только при наличии определенного стажа работы в указанных районах. При этом в соответствии со статьей 66 Трудового кодекса Российской

Федерации основным документом о трудовом стаже работника является трудовая книжка.

Выплаты, на которые начисляются районные коэффициенты и Северные надбавки, определены в Номенклатуре наименований и кодах видов выплат и удержаний из них работников ОАО «РЖД», объявленной письмом от 30.11.2006 № ЦБСБм-11/279.

Доплаты за сверхурочную работу. Сверхурочной работой в соответствии со статьей 99 Трудового кодекса Российской Федерации признается работа, выполняемая работником по инициативе работодателя, за пределами установленной для конкретного работника продолжительности рабочего времени:

- 1) При поденном учете - сверх ежедневной работы (смены);
- 2) При суммированном учете - сверх нормального числа рабочих часов за учетный период.

Продолжительность сверхурочной работы для каждого работника не должна превышать 4 часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Оплата сверхурочной работы производится: в первые два часа – в полуторном размере, остальные часы - в двойном размере.

Расчет сверхурочных часов работы ведется на основании табеля рабочего времени (форма Т-13) и определяется как разница между количеством фактически отработанных часов (рабочего времени) и нормой рабочего времени за учетный период для данного работника.

При суммированном учете рабочего времени количество часов сверхурочной работы определяется по завершении учетного периода (месяц, квартал, полугодие, год).

Расчет оплаты за сверхурочную работу производится:

- 1) При повременной оплате труда - исходя из часовой тарифной ставки (для рабочих, чей труд оплачивается на основании тарифной сетки) либо доли должностного оклада за 1 час работы (для работников, которым

установлен должностной оклад); порядок расчета доли должностного оклада за 1 час работы приведен в разделе 4 настоящей Методики;

2) При сдельной оплате труда - исходя из установленных сдельных расценок.

Доплаты за работу в нерабочие праздничные и выходные дни. Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в двойном размере:

1) Сдельщикам - по двойным сдельным расценкам;

2) Работникам, труд которых оплачивается по часовым тарифным ставкам, - в размере двойной часовой тарифной ставки;

3) Работникам, получающим оклад, - в размере одинарной доли должностного оклада за час работы сверх оклада, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере двойной доли должностного оклада за час работы сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

При привлечении работника к работе в его выходной день (установленный графиком рабочего времени), а также нерабочий праздничный день оплата в двойном размере в соответствии со статьей 153 Трудового кодекса Российской Федерации и Положения производится только за часы, фактически проработанные в выходной или праздничный день - с 0 часов до 24 часов

В соответствии со статьей 153 Трудового кодекса Российской Федерации по желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха (полный рабочий день (смена) по графику работы конкретного работника). В этом случае день отдыха оплате не подлежит, работа в выходной день оплачивается в одинарном размере.

Для работников, работавших в нерабочий праздничный день, предусмотрены более высокие по сравнению с трудовым законодательством гарантии: работа в нерабочий праздничный день во всех случаях (независимо от предоставления или непредоставления дополнительного дня отдыха) оплачивается в двойном размере, другой день отдыха в случае его предоставления оплате не подлежит.

При составлении приказа о привлечении работника к работе в выходной или нерабочий праздничный день с компенсацией в виде предоставления дополнительного дня отдыха, в целях обеспечения баланса рабочего времени, следует соблюдать соответствие часов работы в выходной или нерабочий праздничный день часам, приходящимся по графику работы на предоставляемый дополнительный день отдыха.

Доплаты за работу в ночное время. Оплата труда за каждый час работы в ночное время производится в повышенном размере, но не ниже размеров, установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права (статья 154 Трудового кодекса Российской Федерации).

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (статья 96) ночным признается время с 22 до 6 часов,

Минимальный размер доплаты за работу в ночное время в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации № 554 от 22,07.2008 г. составляет 20% от часовой тарифной ставки (доли должностного оклада за 1 час работы) за каждый час работы в ночное время. В ОАО «РЖД» размер доплаты за работу в ночное время составляет 40%.

Доплата за работу в ночное время определяется путем умножения количества часов работы в ночное время (определяемое по табелю учета рабочего времени) на часовую тарифную ставку (для рабочих, чей труд оплачивается на основании тарифной сетки) или на долю должностного оклада за 1 час работы (для работников, которым установлен должностной оклад), и на 0,4.

Доплаты за работу в сложных метеорологических условиях. В период особо сложных метеорологических условий (морозы, метели, заносы, жара и другие) рабочим, специалистам и служащим, выполняющим работы на открытом воздухе, на время выполнения этих работ устанавливаются доплаты в размере 10% тарифной ставки (должностного оклада).

Конкретные метеорологические условия и критерии установления доплат определяются руководителем филиала ОАО «РЖД» на основании нормативного документа железной дороги, устанавливающей эти параметры по регионам.

Компенсационные доплаты рабочим локомотивным бригад и машинистам ССПС. Машинистам локомотивов, работающим без помощников машинистов локомотивов, в обязательном порядке устанавливаются доплаты:

1) При вождении пассажирских и пригородных поездов - в размере 50% часовой тарифной ставки;

2) При работе в вывозном движении - в размере от 0% до 50% часовой тарифной ставки;

Остальным машинистам локомотивов, работающим без помощников машинистов локомотивов, доплаты могут быть установлены, по решению начальника филиала, в размере до 50%) часовой тарифной ставки.

Машинистам специального самоходного подвижного состава, работающим без помощников машинистов, устанавливаются доплаты в размере от 10% до 50%) часовой тарифной ставки.

Доплаты работникам начисляются за фактически отработанное время в этих условиях. Конкретный размер и порядок установления доплат определяются руководителем филиала ОАО "РЖД" с учетом степени загрузки работников.

Надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну. В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 18 сентября 2006 № 573 за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, работникам устанавливается ежемесячная процентная надбавка к должностному окладу (тарифной ставке),

Сотрудникам подразделений по защите государственной тайны дополнительно к ежемесячной процентной надбавке за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, выплачивается процентная надбавка к должностному окладу (тарифной ставке) за стаж работы в указанных подразделениях,

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 27 декабря 12.1997 № 1639 работникам шифровальной службы, занятым на работе с шифрами, выплачивается сверх установленных законодательством РФ других надбавок и доплат ежемесячная надбавка к должностному окладу (тарифной ставке).

Доплаты и надбавки, указанные в пп.5.13, 5.16 - 5,21, начисляются на тарифную ставку (должностной оклад, сдельный заработок) за фактически отработанное время, включая время следования пассажиром и время простоя по причинам, не зависящим от работника и работодателя.

Доплаты рабочим при направлении в командировку. При направлении работников в служебную командировку в другой филиал (структурное подразделение филиала), им гарантируется сохранение среднего заработка. В соответствии с Положением об особенностях направления работников в служебные командировки, утвержденным Постановлением Правительства Российской Федерации от 13 октября 2008 г. № 749, средний заработок за период нахождения работника в командировке, а также за дни нахождения в пути, в том числе за время вынужденной остановки в пути, сохраняется за все дни работы по графику, установленному в командирующей организации.

Для рабочих предусмотрены дополнительные условия оплаты труда при направлении их в служебную командировку. В случае, если средний заработок командированного рабочего ниже заработной платы, исчисленной за фактически отработанное время, исходя из тарифной ставки, соответствующей установленному в его трудовом договоре разряду и уровню оплаты труда, с учетом условий оплаты труда и премирования, действующих в филиале (структурном подразделении филиала) по месту командирования рабочего (включая доплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, выплаты по районным коэффициентам), рабочему может производиться доплата, определенная как разница между исчисленной таким образом заработной платой и величиной среднего заработка.

При командировании рабочего из одного филиала в другой доплата производится по решению президента (первого вице-президента) ОАО «РЖД».

При командировании рабочего из одного структурного подразделения филиала в другое структурное подразделение того же филиала доплата производится по решению начальника филиала и в пределах фонда заработной платы, предусмотренного в бюджете затрат филиала.

Выплата среднего заработка и указанной доплаты командированному рабочему осуществляется по основному месту работы.

Выплаты стимулирующего характера. К стимулирующим доплатам и надбавкам в ОАО «РЖД» относятся:

- 1) Надбавка за профессиональное мастерство рабочим;
- 2) Надбавка за класс квалификации;
- 3) Надбавка за присвоенные классные звания;
- 4) Доплата за руководство бригадой;
- 5) Доплаты за совмещение профессий (должностей);
- 6) Доплата за ученую степень руководителям и специалистам, работающим на должностях и участках, где возможно использование их научной квалификации;
- 7) Надбавка за высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде, выполнение особо важной работы руководителям, специалистам и служащим;
- 8) Стимулирующие доплаты рабочим локомотивных бригад;
- 9) Другие.

Доплаты и надбавки стимулирующего характера (кроме доплат рабочим локомотивных бригад), начисляются на тарифную ставку (должностной оклад, сдельный заработок) за фактически отработанное время (с учетом сверхурочной работы, работы в нерабочие праздничные и выходные дни, работы с оплатой по повышенным относительно установленных в трудовом договоре тарифным коэффициентам), за исключением времени следования пассажиром и времени простоя по причинам, не зависящим от работника и работодателя.

На доплаты и надбавки стимулирующего характера не начисляются доплаты, надбавки и премии, исключая районные коэффициенты и процентные надбавки к заработной плате за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в Южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Надбавка за профессиональное мастерство рабочим. В целях стимулирования повышения профессионального мастерства рабочим, стабильно обеспечивающим высокое качество работ (выпускаемой продукции), освоившим выполнение работ по смежным операциям и профессиям, могут устанавливаться надбавки за профессиональное мастерство, дифференцированные по разрядам квалификации: III разряда в размере до 12%, IV разряда - до 16%, V разряда - до 20%, VI разряда и более высоких разрядов - до 24% тарифной ставки.

В случае допущения брака в работе или снижения качества производимой продукции и выполняемых работ указанные надбавки отменяются на основании документального подтверждения случаев брака или снижения качества работы.

Надбавка за класс квалификации. Машинистам локомотивов, имеющим класс квалификации, и помощникам машинистов локомотивов, имеющим право управления локомотивом, выплачивается ежемесячная надбавка к тарифной ставке от 5% до 25%.

Надбавка за присвоенные классные звания. Работникам отдельных профессий и должностей филиалов и структурных подразделений ОАО "РЖД" могут присваиваться классные звания и выплачиваться надбавки в соответствии локальным актом ОАО «РЖД».

Порядок присвоения классных званий и установления надбавок определяется в локальном акте филиала ОАО «РЖД».

Классные звания присваиваются работникам на один год (с даты их присвоения).

Расчет осуществляется исходя из установленного процента к должностному окладу (тарифной ставке) за фактически отработанное время с учетом работы в нерабочие праздничные и выходные дни, сверхурочной работы.

Доплата за руководство бригадой. В бригадах рабочих, где по технологии работы не предусмотрен бригадир (освобожденный) предприятий железнодорожного транспорта, руководителем структурного подразделения может назначаться старший из числа рабочих бригады, которому устанавливается доплата за руководство бригадой численностью от пяти до десяти человек - до 10%, свыше десяти человек - до 15% тарифной ставки.

Конкретный размер указанной доплаты устанавливается работодателем.

Доплаты за совмещение профессий (должностей). При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, работнику производится доплата (статья 151 Трудового кодекса Российской Федерации). Содержание и объем дополнительной работы, конкретный размер доплаты за выполнение этой работы в суммовом или процентном выражении от тарифной ставки (должностного оклада), установленной работнику в трудовом договоре, устанавливаются по соглашению сторон трудового договора (между работником и работодателем) на определенный период времени (на период замещения, выполнения дополнительных работ).

Срок, в течение которого работник будет выполнять наряду со своей основной работой дополнительную работу, и конкретный объем работы определяется по соглашению сторон в каждом конкретном случае.

Установление в локальных нормативных документах порядка, при котором доплаты работникам выплачиваются в случае возможного (при необходимости) выполнения дополнительных работ, т.е. без установления конкретных сроков и объемов работ, противоречит требованиям трудового законодательства.

Доплата за ученую степень руководителям и специалистам, работающим на должностях и участках, где возможно использование их научной квалификации.

Руководителям и специалистам, имеющим ученые степени и работающим на должностях и участках, где возможно использование их научной квалификации, руководителем филиала ОАО "РЖД" могут устанавливаться доплаты в процентном выражении от их должностного оклада.

Размер доплаты определяется локальным нормативным актом ОАО «РЖД».

Выплата производится за фактически отработанное время.

Надбавка за высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде, выполнение особо важной работы руководителям, специалистам и служащим.

Надбавки руководителям, специалистам и служащим за высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде, выполнение особо важной работы устанавливаются в соответствии Положением. Основанием для выплаты такой надбавки конкретному работнику является приказ (распоряжение) руководителя филиала ОАО «РЖД» (структурного подразделения филиала ОАО «РЖД») с указанием размера надбавки и срока, на который она устанавливается. Локальный нормативный акт о порядке установления надбавок разрабатывать не требуется.

Конкретные размеры надбавок, сроки, количество стимулируемых работников определяются руководителем филиала ОАО «РЖД» (структурного подразделения филиала ОАО «РЖД») - в пределах бюджетных средств. Положением не предусмотрено никаких ограничений по указанным позициям.

Установление надбавок за высокий уровень квалификации не должно носить массовый характер, поскольку в этом случае утрачивается их стимулирующая роль.

Уровень квалификации сотрудника может быть оценен только по работе, предусмотренной трудовым договором, или должностной инструкцией, являющейся частью трудового договора. Трудовой кодекс Российской Федерации (статья 60) запрещает работодателю требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев,

предусмотренных федеральным трудовым законодательством (например, допускается временный перевод на другую работу в случае производственной необходимости статья 74 Трудового кодекса Российской Федерации).

Машинистам-инструкторам локомотивных бригад надбавка за высокий уровень квалификации устанавливается при наличии 1 класса квалификации машиниста локомотива в размере 25%, 2 класса квалификации машиниста локомотива в размере 15% должностного оклада.

В случае применения к работнику дисциплинарного взыскания надбавки отменяются. В случае совершения работником дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, без применения дисциплинарного взыскания, решение об отмене указанных надбавок принимает работодатель.

Порядок установления и отмены надбавок определяется руководителем филиала ОАО «РЖД» (подразделения филиала ОАО «РЖД»).

2.3.4 Премирование

Система премирования вводится в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении эффективности и качества труда, направленного на достижение общекорпоративных результатов.

Система премирования включает в себя:

1) Текущее премирование - премирование за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности, являющееся основным видом материального поощрения работников ОАО «РЖД», направленное на обеспечение эффективности и качества работы, выполнение и улучшение результатов производственно-хозяйственной деятельности;

2) Дополнительное премирование - вид материального поощрения, направленный на достижение эффективных результатов в определенной сфере деятельности. Выплачивается по основаниям, не предусмотренным

премированием за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Начисление текущей премии производится на тарифную ставку (должностной оклад, сдельный или аккордный заработок) за фактически отработанное время (включая сверхурочную работу и работу в нерабочие праздничные или выходные дни) в оцениваемом периоде.

Выводы по разделу два

Во второй главе дана общая характеристика Южно-Уральской дирекции по ремонту пути. Так же очень подробным образом рассмотрена специфика исчисления и начисления заработной платы, которая влечет за собой особенности планирования фонда заработной платы. Описаны методы планирования на предприятиях ОАО «РЖД», которые являются едиными для всех подразделений.

3 РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА ФОТ ЮЖНО-УРАЛЬСКОЙ ДИРЕКЦИИ ПО РЕМОНТУ ПУТИ НА 2017 ГОД

3.1 Специфика планирования и бюджетирования фонда заработной платы Южно-Уральской дирекции по ремонту пути

Формирование бюджетов и плановых параметров на 2017 год в ОАО «РЖД» проходило в сроки с 26 сентября по 25 ноября 2016 года. Планирование показателей по труду в Южно-Уральской дирекции по ремонту пути осуществляется по четырем основным видам деятельности.

Перевозки – это услуги, связанные с перевозкой грузов независимо от принадлежности подвижного состава из пункта отправления или от иного перевозчика. Финансирование данного вида деятельности осуществляется за счет доходов, полученных от грузовых и пассажирских перевозок. Данные по перевозкам выражаются как в физических форме, так и в денежной;

Прочие виды деятельности – это продажа физическим и юридическим лицам прочих работ, услуг и продажа продукции, не относящиеся к грузовым и пассажирским перевозкам. Финансирование данного вида деятельности осуществляется за счет доходов, полученных от прочих видов доходов, не связанных с перевозками;

Прочие доходы и расходы – непрофильные виды деятельности, не связанные с основными видами деятельности. Финансирование данного вида деятельности осуществляется за счет чистой прибыли компании.

3.1.1 Планирование ФОТ по перевозкам

При формировании бюджета и плановых параметров по труду на 2017 год по перевозкам необходимо спрогнозировать фактическую среднесписочную численность (далее Контингент) за 2016 год. При прогнозировании контингента на 2016 год используем сложившийся факт за 9 месяцев 2016 года, на 4 квартал

2016 год в расчет берем плановый утвержденный контингент. Расчетный фактический контингент на 2016 год рассчитывается по формуле:

$$\text{Контингент 2016} = \frac{\text{факт.числ.}(1\text{кв.} + 2\text{кв.} + 3\text{кв.}) + \text{пл.числ.}4\text{кв.}}{4} \quad (26)$$

Фактический контингент в 1 квартале составил 2252 человека, во 2 квартале – 2188 человек, в 3 квартале – 2184 человека. В 4 квартале плановый контингент утвержден 2161 человек, тогда:

$$\text{Контингент 2016} = \frac{(2252 + 2188 + 2184) + 2161}{4} = 2196 \text{ чел} \quad (27)$$

Ожидаемый контингент на 2016 год составил 2196 человек (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Ожидаемый контингент по перевозкам на 2016 год

Период		Контингент по перевозкам
Год	факт 2015, чел	2383
	ожд. факт 2016, чел	2196
	план к факту, %	92,2
1 квартал	факт 2015, чел	2442
	факт 2016, чел	2252
	план к факту, %	92,2
2 квартал	факт 2015, чел	2435
	факт 2016, чел	2188
	план к факту, %	89,9
3 квартал	факт 2015, чел	2381
	факт 2016, чел	2384
	план к факту, %	91,7
4 квартал	факт 2015, чел	2274
	факт 2016, чел	2161
	план к факту, %	95,0

В соответствии с п.2 поручения президента ОАО «РЖД» О.В.Белозерова от 29 июля 2016 г. № ПП-109 программа по повышению производительности труда на 2017 год включает в себя оптимизацию среднесписочной численности на перевозочных видах деятельности по Южно-Уральской дирекции по ремонту

пути в размере 5% или 110 человек от ожидаемого контингента на 2016 год. Расчетный контингент по перевозкам на 2017 год составил 2086 человек.

Для расчета фонда оплаты труда на 2017 год по перевозкам также необходимо спрогнозировать фактический фонд оплаты труда (далее ФОТ) на 2016 год. При прогнозировании ФОТ на 2016 год используем сложившийся факт за 9 месяцев 2016 года, на 4 квартал 2016 год в расчет берем плановый утвержденный ФОТ. Расчетный фактический ФОТ на 2016 год рассчитывается по формуле:

$$\text{ФОТ}_{2016} = \text{Факт.ФОТ}(1\text{кв.} + 2\text{кв.} + 3\text{кв.}) + \text{План.ФОТ}(4\text{кв.}) \quad (28)$$

Фактический ФОТ в 1 квартале составил 300,259 млн.руб., во 2 квартале – 302,138 млн.руб., в 3 квартале – 300,610 млн.руб.. В 4 квартале плановый ФОТ утвержден 311,632 млн. руб., тогда:

$$\text{ФОТ}_{2016} = (300,259 + 302,138 + 300,610) + 311,632 = 1241,329 \text{ млн.руб.} \quad (29)$$

Ожидаемый ФОТ на 2016 год составил 1241,329 млн. руб. (таблица 3.3).

Таблица 3.2 - Ожидаемый ФОТ по перевозкам на 2016 год

Период		ФОТ по перевозкам
Год	факт 2015, млн. руб.	1246,397
	ожд. факт 2016, млн. руб.	1241,329
	план к факту, %	99,6
1 квартал	факт 2015, млн. руб.	290,210
	факт 2016, млн. руб.	300,259
	план к факту, %	103,5
2 квартал	факт 2015, млн. руб.	315,460
	факт 2016, млн. руб.	302,138
	план к факту, %	95,8
3 квартал	факт 2015, млн. руб.	330,874
	факт 2016, млн. руб.	300,610
	план к факту, %	90,9
4 квартал	факт 2015, млн. руб.	309,853
	факт 2016, млн. руб.	311,632
	план к факту, %	100,6

После того, как был спрогнозирован ФОТ по перевозкам на 2016 год, необходимо из данного ФОТ убрать все разовые выплаты, которые в 2016 году были добавлены в бюджет и выплачены сотрудникам предприятия, а именно:

1) Единовременное вознаграждение за преданность компании – 52,532 млн. руб.

2) Премирование работников, осуществляемое в соответствии с положениями о дополнительном премировании по решению ОАО «РЖД» - 4,913 млн.руб.

3) Итоговая премия – 18,643 млн. руб.

4) Стимулирующая выплата – 6,381 млн. руб.

5) Другие выплаты – 8,040 млн. руб.

$$\begin{aligned} \text{Очищенный ФОТ} &= 1241,329 - (52,532 + 4,913 + 18,643 + 6,381 + 8,040) = \\ &= 1150,820 \text{ млн.руб.} \end{aligned} \quad (30)$$

Очищенный ФОТ в 2016 году составил 1150,820 млн.руб.

Для расчета ФОТ на 2017 год очищенный ФОТ в 2016 году необходимо доиндексировать на 3,1% или на 26,762 млн. руб. (в соответствии с коллективным договором ОАО «РЖД» проиндексировали заработную плату работников компании с 1 марта 2016 года на 2,9%, и на 3,5% с 01 октября 2016 года), так же следует добавить единовременное вознаграждение за преданность компании в размере 56,245 млн.руб. в 2017 году (данную сумму согласовывает Департамент по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»).

При оптимизации среднесписочной численности на перевозочных видах деятельности по Южно-Уральской дирекции по ремонту пути в размере 5% или 110 человек на 2017 год с ФОТ снимается сумма в размере 28,954 млн.руб. Итого ФОТ по перевозкам на 2017 год составляет 1210,955 млн. руб., что ниже уровня 2016 года на 2,4%. Оптимизация происходит только по перевозочным видам деятельности, согласно программе «Повышения темпа производительности труда на 2017 год».

При квартальном планировании контингента и ФОТ на 2017 год по перевозкам учитывался такой фактор, как рост средней заработной платы на уровне не ниже индексации в компании ОАО «РЖД».

Итоговые параметры по труду на 2017 год по перевозкам представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 - Контингент и ФОТ на 2017 по перевозкам

Период		Контингент по перевозкам, чел	ФОТ по перевозкам, млн. руб.	Среднемесячная заработная плата, руб.
Год	2016 г.	3196	1241,33	47105,68
	2017г.	2090	1210,96	48283,69
	план к факту, %	95,17	97,55	102,50
1 кв.	2016 г.	2244	299,26	44453,51
	2017г.	2090	292,41	46636,36
	план к факту, %	93,14	97,71	104,91
2 кв.	2016 г.	2196	321,52	48803,73
	2017г.	2090	300,38	47906,86
	план к факту, %	95,17	93,92	98,16
3 кв.	2016 г.	2184	308,92	47148,50
	2017г.	2090	304,06	48493,78
	план к факту, %	95,7	98,43	102,85
4 кв.	2016 г.	2161	311,63	48069,10
	2017г.	3090	314,11	50097,77
	план к факту, %	96,71	100,80	104,22

3.1.2 Планирование ФОТ по прочим видам деятельности

При формировании бюджета и плановых параметров по труду на 2017 год по прочим видам деятельности аналогично перевозкам необходимо спрогнозировать фактическую среднесписочную численность (далее Контингент) на 2016 год. При прогнозировании контингента на 2016 год используем сложившийся факт за 9 месяцев 2016 года, на 4 квартал 2016 год в расчет берем плановый утвержденный контингент. Расчетный фактический контингент на 2016 год рассчитывается по формуле 26:

Фактический контингент в 1 квартале составил 868 человек, во 2 квартале – 957 человек, в 3 квартале – 1027 человек. В 4 квартале плановый контингент утвержден 997 человек, но данная цифра была уменьшена на 16 человек для

выполнения такого важного показателя по итогам года, как доходная ставка на одного человека, так как +плановые показатели на 4 квартал 2016 года были не обоснованно завышены, тогда:

$$\text{Контингент 2016} = \frac{(868 + 957 + 1027) + 997}{4} = 958 \text{ чел} \quad (31)$$

Ожидаемый контингент на 2016 год составил 958 человек (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Контингент по прочим видам деятельности

Год	Период	Контингент по пр. видам деятельности
	Год	факт 2015, чел
ожд. факт 2016, чел		958
план к факту, %		88,46
1 квартал	факт 2015, чел	1073
	факт 2016, чел	868
	план к факту, %	80,89
2 квартал	факт 2015, чел	1144
	факт 2016, чел	957
	план к факту, %	83,65
3 квартал	факт 2015, чел	1190
	факт 2016, чел	1027
	план к факту, %	86,30
4 квартал	факт 2015, чел	926
	факт 2016, чел	981
	план к факту, %	105,94

Для расчета ФОТ на 2017 год по прочим видам деятельности также необходимо спрогнозировать фактический ФОТ на 2016 год. При прогнозировании ФОТ на 2016 год используем сложившийся факт за 9 месяцев 2016 года, на 4 квартал 2016 год в расчет берем плановый утвержденный ФОТ. Расчетный фактический ФОТ на 2016 год рассчитывается по формуле 28:

Фактический ФОТ в 1 квартале составил 69,281 млн. руб., во 2 квартале – 82,105 млн. руб., в 3 квартале – 87,703 млн. руб. В 4 квартале плановый ФОТ утвержден 101,801 млн. руб., тогда:

$$\text{ФОТ}_{2016г.} = (69,281 + 82,105 + 87,703) + 101,801 = 340,891 \text{ млн. руб.} \quad (32)$$

Ожидаемый ФОТ на 2016 год составил 340,891 млн. рублей (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Ожидаемый ФОТ по прочим видам деятельности на 2016 год

Период		ФОТ по прочим видам деятельности
Год	факт 2015, млн. руб.	340,143
	ожд. факт 2016, млн. руб.	340,891
	план к факту, %	100,22
1 квартал	факт 2015, млн. руб.	70,933
	факт 2016, млн. руб.	69,281
	план к факту, %	97,67
2 квартал	факт 2015, млн. руб.	88,382
	факт 2016, млн. руб.	82,105
	план к факту, %	92,90
3 квартал	факт 2015, млн. руб.	100,949
	факт 2016, млн. руб.	87,703
	план к факту, %	86,88
4 квартал	факт 2015, млн. руб.	79,880
	факт 2016, млн. руб.	101,801
	план к факту, %	127,44

Финансирование данного вида деятельности осуществляется за счет доходов, полученных от прочих видов доходов, поэтому ключевым показателем при планировании ФОТ по прочим видам деятельности являются доходы. Доходы, полученные в 2016 году (данную цифру дают специалисты из финансового блока дирекции) составляют 514,892 млн. руб., следовательно доходная ставка на одного человека при контингенте в 958 человек, составляет 0,537 млн. руб. на 1 человека.

Главным условием при планировании контингента на 2017 года является рост доходной ставки на одного человека в 2017 году к 2016 году не менее чем процент индексации заработной платы в 2016 году (3,1%) и индекс роста потребительских цен в России (5,4%).

Таким образом, доходы на одного человека в 2017 году должны составить: $0,537 * 8,5\% = 0,582$ млн. руб.

В 2017 году доходы от прочим видом деятельности запланированы на уровне 566,868 млн. руб. (данную цифру дают специалисты из финансового блока дирекции), следовательно, на 2017 год при росте доходной ставки на одного

человека в 8,5% (см. выше 5,4%+3,1%) можно будет содержать 974 (566,868/0,582) человека (таблица 3.6).

Таблица 3.6 - Контингент и ФОТ по прочим видам деятельности на 2017 год

Период		Доходы, млн. руб.	Расходы, млн. руб.	Доля ФОТ в расходах, %	Контингент, чел	Доходы на чел, млн. руб./чел
Год	2016 г.	514,892	710,297	48,0	958	0,537
	2017г.	566,868	760,673	47,1	974	0,582
	план к факту, %	110,1	107,1	98,2	101,7	108,3
1 кв.	2016 г.	90,266	149,806	46,2	868	0,104
	2017г.	103,440	162,360	44,7	870	0,119
	план к факту, %	114,6	108,4	96,7	100,2	114,3
2 кв.	2016 г.	136,539	162,376	50,6	957	0,143
	2017г.	151,441	188,951	45,6	970	0,156
	план к факту, %	110,9	116,4	90,1	101,4	109,4
3 кв.	2016 г.	173,386	205,889	42,6	1027	0,169
	2017г.	190,471	221,967	41,7	1060	0,180
	план к факту, %	109,9	110,3	95,8	103,2	106,4
4 кв.	2016 г.	114,701	192,226	53,0	981	0,117
	2017г.	121,516	175,008	61,2	997	0,122
	план к факту, %	105,9	91,0	115,5	101,6	104,2

После того, как был спрогнозирован ФОТ на 2016 год в размере 340,891 млн. руб., необходимо из данного ФОТ убрать все разовые выплаты, которые в 2016 году были добавлены в бюджет и выплачены сотрудникам предприятия, а именно:

1) Единовременное вознаграждение за преданность компании – 10,694 млн. руб.

2) Другие выплаты – 0,929 млн. руб.

Очищенный ФОТ в 2016 году = 340,891-10,694-0,929= 329,269 млн. руб. (33)

Очищенный ФОТ в 2016 году составил 329,269 млн. руб.

Для расчета ФОТ на 2017 год очищенный ФОТ в 2016 году необходимо доиндексировать на 4,7% или на 15,581 млн. руб. (кроме фактической индексации в 2016 году на 3,1% берется еще плановая индексация на 2017 год в размере 1,6%), добавить единовременное вознаграждение за преданность компании в размере 11,364 млн. руб. за 2017 год (данную сумму согласовывает Департамент

по организации, оплате и мотивации труда ОАО «РЖД»). В 2017 году среднесписочная численность больше 2016 года на 16 человек, ФОТ в 2017 году увеличен из расчета средней заработной платы 30669 рублей на сумму 2,249 млн. руб.

Итого ФОТ по прочим видам деятельности на 2017 год спланирован на уровне 358,463 млн.руб. с ростом средней заработной платы год к году на уровне 103,43%.

Показатели по труду 2017 год на прочих видах деятельности представлены в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Показатели по труду по прочим видам деятельности

Период		Доходы, млн. руб.	Расходы, млн. руб.	Доля ФОТ в расходах, %	Контингент, чел.	Доходы на чел, млн.руб/чел	ФОТ всего	Преданность , млн.руб.	Ср. месс. з/п
Год	2016 г.	514,892	710,297	48,0	958	0,537	340,892	10,694	29653
	2017г.	566,868	760,673	47,1	974	0,582	358,463	11,364	30669
	план к факту, %	110,1	107,1	98,2	101,7	108,3	105,2	106,3	103,4
1 кв.	2016 г.	90,266	149,806	46,2	868	0,104	69,281	3,751	26606
	2017г.	103,440	162,360	44,7	870	0,119	72,603	3,146	27817
	план к факту, %	114,6	108,4	96,7	100,2	114,3	104,8	83,9	104,6
2 кв.	2016 г.	136,539	162,376	50,6	957	0,143	82,106	2,543	28598
	2017г.	151,441	188,951	45,6	970	0,156	86,124	2,541	29596
	план к факту, %	110,9	116,4	90,1	101,4	109,4	104,9	99,9	103,5
3 кв.	2016 г.	173,386	205,889	42,6	1027	0,169	87,703	1,488	28466
	2017г.	190,471	221,967	41,7	1060	0,180	92,669	2,098	29141
	план к факту, %	109,9	110,3	95,8	103,2	106,4	105,7	141,0	102,4
4 кв.	2016 г.	114,701	192,226	53,0	981	0,117	101,802	2,912	34591
	2017г.	121,516	175,008	61,2	997	0,122	107,067	3,578	35796
	план к факту, %	105,9	91,0	115,5	101,6	104,2	105,2	122,9	103,5

При квартальном планировании контингента и ФОТ на 2017 год по прочим видам деятельности учитывался такой фактор, как рост средней заработной платы на уровне не ниже индексации в компании ОАО «РЖД». Можно увидеть, что средняя заработная плата в 1 квартале запланирована с ростом к прошлому году на 4,6%, во втором квартале на 3,5%, в третьем квартале на 2,4%, в четвертом на 3,5%.

Для более точного планирования квартальных сумм по ФОТ используем сравнение с аналогичным кварталом прошлого года (таблица 3.8):

Таблица 3.8 - Сравнение показателей на примере 1 квартала 2016-2017

Показатели	1 квартал			
	перевозки	пвд	внер	Всего
ФОТ 2016г.	299 261,10	69 280,70	7 858,01	376 399,81
Контракт	-21 491,05	-134,00		-21 625,05
Преданность	-14 881,42	-3 751,39	-298,60	-18 931,41
Премии разовые	-1 095,32	-20,00	-9,53	-1 124,85
Премии зональные	-604,00			
Отраслевое соревнование	-3 685,50	-736,00	-115,00	-4 536,50
Перенос между вид. деятельности	3 860,00	-4 948,00	1 088,00	0,00
87 вид оплаты	-45 598,54			-45 598,54
Восстановление премии за осн. рез-ты работы	2 239,10	1 036,20		3 275,30
ИТОГО чистый	218 004,38	60 727,51	8 522,88	287 858,77
Доиндексац.2,9%	4 015,66	1 176,77	210,79	5 403,22
Доиндексац.3,5%	7 269,73	2 130,36	381,61	9 781,70
Преданность	11 348,28	3 147,02	446,00	14 941,30
Контракт с индексацией с 1.10.2016	18 717,56	138,79		18 856,35
Премии зональные	604,00			604,00
Оптимизация 2017	-7 238,50			-7 238,50
Перенос между вид. деятельности	9 540,87	-4 099,55	1 116,81	7 156,13
Резерв на разовые премии	1 095,32	20,00	9,53	1 124,85
Итого 2017	292 410,00	71 800,00	8 454,00	372 670,00

Стоит отметить, что в течение года можно производить корректировку ФОТ и контингента в рамках года с квартала на квартал, либо снимать ФОТ и контингент с года.

3.1.3 Планирование ФОТ по прочим доходам и расходам

По данному виду деятельности не проходит защита в департаменте ОАО «РЖД», дирекция сама устанавливает данные показатели.

По виду деятельности «Прочие доходы и расходы» сначала планируется бюджет по прочим доходам и расходам, которым занимается финансовый блок дирекции, далее они передают годовую цифру по ФОТ на 2017 год, которая делится поквартально и от средней заработной платы считается контингент.

По итогам работы за 2016 год ожидаемый контингент составит 131 человек, ожидаемый ФОТ – 41,254 млн. руб. На 2017 год ФОТ необходим в объеме 45,141 млн. руб., если по квартально, то 1 квартал – 8,454 млн. руб., 2 квартал – 11,507 млн. рублей, 3 квартал – 12,013 млн.рублей, 4 квартал – 13,167 млн.рублей.

При планировании контингента было принято решение за оптимальный вариант взять 137 человек на 2017 год, при это рост средний заработной планы составит 104,6%. Поквартально контингент был утвержден на уровне: 1 квартал 112 человек, 2 квартал – 132 человека, 3 квартал – 138 человек, 4 квартал – 166 человек (таблица 3.9).

Таблица 3.9 - Контингент и ФОТ по статье прочие доходы и расходы

Период		Контингент, чел	ФОТ, млн. руб.	Среднемесячная заработная плата, руб.
Год	2016 г.	131	41,254	26243
	2017г.	137	45,141	27458
	план к факту, %	104,6	109,4	104,5
1 кв.	2016 г.	111	7,858	23598
	2017г.	112	8,454	25162
	план к факту, %	100,9	107,6	106,6
2 кв.	2016 г.	123	10,031	27257
	2017г.	132	11,507	29058
	план к факту, %	107,6	114,7	106,6
3 кв.	2016 г.	123	10,558	28612
	2017г.	138	12,013	29018
	план к факту, %	112,2	113,8	101,4
4 кв.	2016 г.	166	12,807	25717
	2017г.	166	13,167	26493
	план к факту, %	100	102,8	102,8

В течение года можно производить корректировку ФОТ и контингента в рамках года с квартала на квартал.

3.2 Разработка бюджета ФОТ на первый квартал 2017 года с разбивкой по месяцам.

3.2.1 Планирование контингента

На 1 квартал по контингенту была утверждена цифра 2090 человек, по ФОТ 292,410 млн.руб. с ростом средне заработной планы на уровне 102,5%.

По перевозкам при планировании контингента ежемесячно на 1 квартал было принято решение оставить его равномерно на уровне 2090 человек. По прочим видам деятельности и по прочим доходам и расходам при планировании контингента ежемесячно на 1 квартал исходили из расчета, что на январь и февраль нужно поставить контингент на уровне декабря 2016г, а в марте показать снижение за счет оптимизации численности на 2017 год и изменения штатной численности с 01 января 2017 года. Результат планирования контингента на 1 квартал ежемесячно приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Контингент на 1 квартал 2017 года

Период		Контингент по всем видам	Контингент по перевозкам	Контингент по прочим видам деятельности	Контингент по прочим расходам
1 кв.	2016 г., чел	3223	2244	868	111
	2017г., чел	3072	2090	870	112
	план к факту, %	95,3	93,1	100,2	100,9
Январь	2016 г., чел	3243	2252	871	120
	2017г., чел	3082	2090	871	121
	план к факту, %	95,0	92,8	100,0	100,8
Февраль	2016 г., чел	3217	2228	884	105
	2017г., чел	3083	2090	887	106
	план к факту, %	95,8	93,8	100,3	101,0
Март	2016 г., чел	3208	2252	849	107
	2017г., чел	3049	2090	851	108
	план к факту, %	95,0	92,8	100,2	100,9

Видно, что среднесписочная численность в марте снижена по сравнению с февралем на 34 человека.

3.2.2 Планирование ФОТ на 1 квартал 2017 года

При планировании ФОТ на первый квартал по перевозкам в январе в расчет берется единовременное вознаграждение за преданность компании в размере 11,348 млн.руб., при этом рост средней заработной платы в январе, феврале должен составить более 6%, в марте более 1%, так как в соответствии с коллективным договором проиндексировали заработную плату работников компании с 1 марта 2016 года на 2,9%. Про прочим видам деятельности и прочим доходам и расходам планирование ФОТ происходит аналогично с ростом заработной платы в соответствующих месяцах. Ниже приведены цифры по ФОТ и средней заработной плате на 1 квартал ежемесячно (таблица 3.11).

Таблица 3.11 - Сводный бюджет производства по всем видам деятельности на 2017 год

Период		ФОТ по всем видам	Фот по перевозкам	ФОТ по прочим видам деятельности	ФОТ по прочим расходам
1 кв.	2016 г., млн. руб.	376,400	299,261	69,281	7,858
	2017г., млн. руб.	372,670	292,410	71,806	8,454
	план к факту, %	99,0	97,7	103,6	107,6
Янв.	2016 г., млн. руб.	125,800	95490	27,451	2,859
	2017г., млн. руб.	125,841	94,040	28,711	3,090
	план к факту, %	100	98,5	104,6	108,1
Фев.	2016 г., млн. руб.	126,412	106,617	17,493	2,302
	2017г., млн. руб.	127,788	106,912	18,379	2,497
	план к факту, %	101,1	100,3	105,1	108,5
Март	2016 г., млн. руб.	124,188	97,154	24,337	2,697
	2017г., млн. руб.	119,041	91,458	24,716	2,867
	план к факту, %	95,9	94,1	101,6	106,3

На основании таблиц 3.10 и 3.11 выводится среднемесячная заработная плата по всем видам деятельности (таблица 3.12)

Таблица 3.12 – Среднемесячная заработная плата по всем видам деятельности на 2017 год

Период		Среднемесячная заработная плата			
		по всем видам	по перевозкам	по прочим видам деятельности	по прочим расходам
1 кв.	2016 г., руб.	38929	44454	26606	23598
	2017г., руб.	40437	46636	27512	25161
	план к факту, %	103,9	104,9	103,4	106,6
Янв.	2016 г., руб.	38791	42402	31517	23825
	2017г., руб.	40831	44995	32963	25537
	план к факту, %	105,3	106,1	104,6	107,2
Фев.	2016 г., руб.	39295	47853	19788	21924
	2017г., руб.	41449	51154	20720	23557
	план к факту, %	105,5	106,9	104,7	107,4
Март	2016 г., руб.	38712	43141	28665	25206
	2017г., руб.	39043	43760	29043	26546
	план к факту, %	100,9	101,4	101,3	105,3

Защищенный ФОТ распределяется по структурным подразделениям и доводится до причастных работников.

Работа по ФОТ происходит ежедневно. Собирается необходимая информация от нескольких финансовых отделов ЮУДРП. Проводится анализ полученных данных и сопоставимость с плановыми показателями. Каждый месяц после закрытия периода происходит анализ полученных данных.

Дальнейшее построение работы по ФОТ происходит аналогично, тому как, показано на примере первого квартала 2017 года. В конце года в октябре месяце будет проделана большая работа по защите Фот на 2018 год.

Для управления крупной корпорацией необходимо грамотно и очень тщательно подходить к планированию всех статей доходов и расходов, необходимо своевременно доводить результаты работы до структурных подразделений.

3.3 Организационно-контрольные мероприятия

Фонд заработной платы не должен быть перерасходован и не должна быть показана экономия, так как экономию сразу же распределяют по другим структурным подразделениям. В то же время ЮУДРП очень жестко относится к перерасходу ФОТ.

На основании распоряжения ОАО «РЖД» от 28.12.2013г. № 2684р. в случае выявления фактов нарушения финансово-бюджетной дисциплины руководители филиалов направляют в подразделения, ответственные за формирование целевых параметров бюджетов:

- 1) объяснение причин нарушения финансово-бюджетной дисциплины;
- 2) перечень мероприятий по недопущению возникновения данных фактов впредь с указанием мер дисциплинарной ответственности (вплоть до рассмотрения соответствия виновных руководителей занимаемым должностям).

Подразделения, ответственные за формирование целевых параметров бюджетов, должны производить формирование целевых параметров бюджетов на планируемый период (год, квартал) с уменьшением лимита затрат на сумму допущенного превышения бюджетов.

Распределение центров ответственности при исполнении бюджета по ФОТ в ЮУДРП выглядит таким образом (рисунок 3.1):

Распределение центров ответственности при исполнении бюджета по ФОТ в ЮУДРП

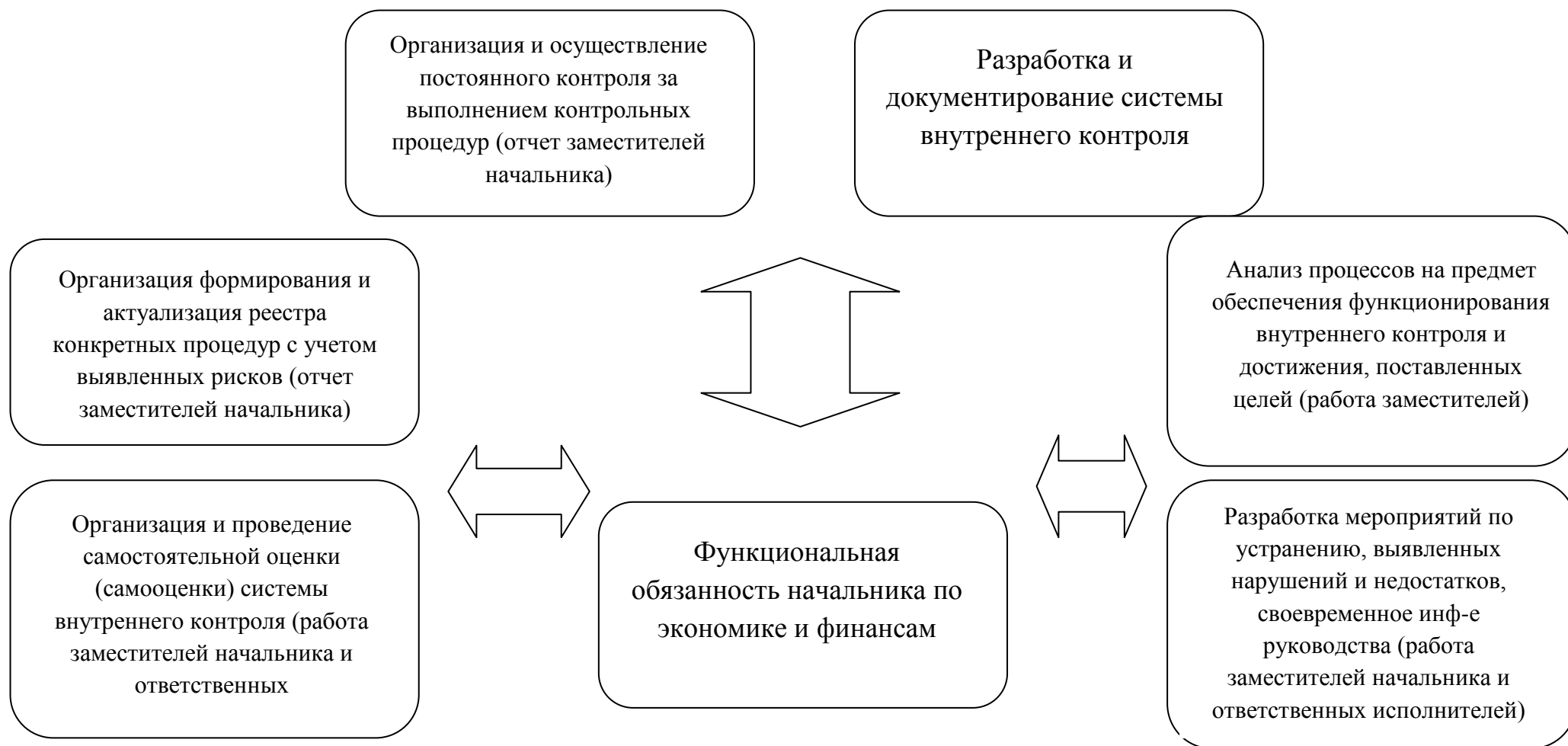


Рисунок 3.1 Распределение центров ответственности при исполнении бюджета по ФОТ в ЮУДРП

Выводы по разделу три

Третья часть диплома является одной из основных, так как в ней подробно рассмотрены все возможные статьи доходов и расходов, и ФОТ является одной из крупных статей расходов. Поэтому возникает потребность в тщательном планировании в краткосрочной перспективе (1 год). Лимиты ФОТ строго регламентированы и не подлежат координальным изменениям в течении всего периода.

За нарушение лимитов предусмотрена персональная ответственность руководителей филиалов или структурных подразделений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы была разработка фонд оплаты труда структурных подразделений в Южно-Уральской дирекции по ремонту пути.

Для достижения цели данной работы были поставлены следующие задачи:

- 1) Теоретический анализ литературы на предмет современного состояния проблемы;
- 2) Сравнение мирового и отечественного опыта планирования;
- 3) Изучение нормативной документации планирования фонда заработной платы для структурных подразделений Южно-Уральской дирекции по ремонту пути на 2017 год;
- 4) Разработка проекта ФОТ и его защита;
- 5) Анализ полученных результатов.

Для выполнения поставленных задач:

В данной работе были рассмотрены следующие теоретические вопросы:

- 1) Цели, задачи, сущность и виды планирования (бюджетирования);
- 2) Аналитический, учетный, организованный и программно-технический аспекты бюджетирования;
- 3) Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных методик планирования (бюджетирования);
- 4) Теоретические основы планирования и бюджетирования ФОТ на предприятии.

Данные вопросы и проблемы очень хорошо освещены в отечественной литературе, и многие приемы планирования (бюджетирования) используются многими российским предприятиями;

Во 2 главе была дана краткая характеристика Южно-Уральской дирекции по ремонту пути (далее ЮУДРП). Подробно была рассмотрена специфика системы бюджетирования в ЮУДРП, и методика расчета и планирования заработной платы. Без знания специфики затруднительно что-либо планировать;

В третьей главе были рассмотрены такие практические аспекты как планирование ФОТ и контингента по перевозкам, прочим видам деятельности, по прочим доходам и расходам. С учетом данной специфики был утвержден и разработан бюджет по ФОН для ЮУДРП на 2017 год.

Считаем, что цель данной работы достигнута.

Актуальность данной работы заключается в том, что 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 деятельности.

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.

Но, вместе с тем, бюджетное планирование до сих пор остается слабым местом в системе управления многих подразделений ОАО «РЖД». В каких-то случаях это связано «раздутым» штатом административного аппарата, а иногда и с проблемой «кумовства», когда к управлению приходят молодые и малограмотные руководители.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
- 2 Федеральный закон от 24 ноября 1995 г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации».
- 3 Бухалков, М.И. Планирование на предприятии. Учебник / М.И.Бухалков – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Инфра, 2012. – 400 с.
- 4 13 Бюджетирование на железнодорожном транспорте: Учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Под ред. Н.П. Терёшиной – М.: УМЦ ЖД, 2014. – 500с.
- 5 Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. Учебник / О.Н. Волкова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Финансы и статистика, 2014. – 272 с.
- 6 Ильин, А.И. Планирование на предприятии. Учебное пособие / А.И. Ильин. – 2-е изд., стереотип. – М.: Издательство Новое знание, 2012. – 662 с.
- 7 Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент. Учебник / Т.В.Кириченко – 2-е изд., доп. – М.: Издательство "Дашков и К", 2013. – 240 с.
- 8 Кудрявцев, Е.М. Методы сетевого планирования и управления проектом. Учебное пособие / Е.М.Кудрявцев – отдельное издание – М.: Издательство ДМК Пресс", 2015. – 238 с.
- 9 Одинцова, Л.А. Планирование на предприятии: Учебник / Л.А. Одинцова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 272 с.
- 10 Панина, З.И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса: Практикум / М.В.Виноградова – М.: Издательство Дашков и К, 2012.– 244 с.
- 11 Лапыгина, Ю.Н. Планирование на предприятии: Практическое пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2014. – 304 с.
- 12 Маховикова, Г.А.Планирование на предприятии: Конспект лекций / Г.А.Маховикова, Е.Л. Кантор, И.И. Дрогомирецкий. – М.: ЭКСМО, 2015. – 144 с.

- 13 Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Савкина Р.В. – М.: Дашков и К, 2013. – 234 с.
- 14 Соловьева, И.А. Государственная итоговая аттестация. Методические указания по самостоятельной работе бакалавров, обучающихся по направлению Экономика, Менеджмент. Методические указания / – И.Е. Комиссарова – Челябинск Издательский центр ЮУРГУ, 2017. – 90с.
- 15 Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная кн. по постановке финансового планирования / В.В. Гамаюнов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 462 с.
- 16 Чуев, И.Н. Экономика предприятия: Учебник / И.Н. Чуев – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К, 2012. – 416 с.
- 17 Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М.: Дело и сервис, 2015. – 592 с.
- 18 Кочковой, О.В. Как увязать бюджет со стратегией компании / О.В. Кочковой // Финансовый директор. – <https://fd.ru/articles/17528-kak-uvyazat-byudjet-so-strategiyu-kompanii>
- 19 Лаврентьев, Ю. А. Ошибки, которые рискованно допускать при подготовке бюджетов / Ю.А. Лаврентьев // Финансовый директор. – <https://fd.ru/articles/37426-oshibki-kotorye-riskovanno-dopuskat-pri-podgotovke-byudjetov#ixzz3vcLo4yJ8>
- 20 Колесников, С.Н. Бюджетирование: теория, реальность и реализация / С.Н. Колесников // ГААР. – http://gaar.ru/articles/byudzhetrovanie_teoriya_realnost/
- 21 Мосеев, О. М. Формирование идеального финансового центра / О.М. Моисеев // ЖУК. . – <http://www.zhuk.net/page.php?id=151>