

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

**ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения»  
Институт перспективных транспортных технологий и  
переподготовки кадров**

**СОГЛАСОВАНО:**

**УТВЕРЖДАЮ:**

Директор Института перспективных  
транспортных технологий и  
переподготовки кадров СГУПС

Проректор по учебной работе СГУПС

  
\_\_\_\_\_ А.И. Романенко  
« 13 » мая 2022 г.

  
\_\_\_\_\_ А.А. Новоселов  
« 13 » мая 2022 г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
Программа повышения квалификации**

**Управление затратами в холдинге «РЖД»:  
планирование, контроль и анализ**

Новосибирск 2022 г.

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

Программа повышения квалификации «Управление затратами в холдинге «РЖД»: планирование, контроль и анализ» разработана на основании Лицензии №2140, выданной СГУПС 17 мая 2016 г., на осуществление образовательной деятельности (Приложение 1.4).

Программа разработана в соответствии с приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», с учетом потребности открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД») в дополнительном профессиональном образовании работников (для работников ОАО «РЖД»).

Содержание программы соответствует нормам Трудового кодекса Российской Федерации, нормативным актам Российской Федерации.

При составлении программы учитывались требования профессионального стандарта от 14 апреля 2021г. № 242н «Инженер-экономист железнодорожного транспорта» (зарегистрирован в Минюсте России 18.05.21 № 63497).

**Вид профессиональной деятельности:** финансово-экономическое обеспечение деятельности структурного подразделения организации железнодорожного транспорта.

**Основная цель вида профессиональной деятельности:** обеспечение эффективности и рентабельности производства при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов структурного подразделения организации железнодорожного транспорта.

**Обобщенная трудовая функция:** выполнение работы по осуществлению финансово-экономической деятельности структурного подразделения организации железнодорожного транспорта.

Код А. Уровень квалификации 6.

### **1.1 Цель реализации программы**

Программа повышения квалификации направлена на формирование и совершенствование профессиональных компетенций у работников ОАО «РЖД» в области планирования затрат в структурных подразделениях и филиалах компании ОАО «РЖД».

**Перечень профессиональных компетенций, формирующихся и совершенствующихся в рамках имеющейся квалификации:**

- способность разрабатывать и корректировать годовые и квартальные бюджеты (планов) по видам деятельности структурного подразделения в соответствии с установленными целевыми параметрами;
- способность анализировать выполнение основных производственно-экономических показателей работы структурного подразделения;
- способность рассчитывать показатели, характеризующие работу структурного подразделения.

## **1.2 Планируемые результаты обучения**

При изучении программы обучающиеся получают теоретические знания и практические умения в области управления затратами в холдинге «РЖД»: планирования, контроля и анализа.

***В результате освоения программы обучающиеся должны:***

***знать:***

- методические материалы по планированию деятельности структурного подразделения; регламенты и методики формирования и корректировки бюджетов (планов) по видам деятельности структурного подразделения;
- методические материалы по анализу деятельности структурного подразделения. методы экономического анализа и учета показателей деятельности структурного подразделения;
- принципы управленческого учета на железнодорожном транспорте;

***уметь:***

- определять объемные и качественные эксплуатационные показатели, характеризующие работу организации железнодорожного транспорта, на основе методов инженерно-экономических расчетов;
- распределять показатели бюджетов (планов) по видам деятельности структурного подразделения;
- выявлять причины отклонений производственно-экономических показателей структурного подразделения;
- обосновывать эффективность инженерных решений при проведении оценки производственно-экономических показателей структурного подразделения;
- использовать методики расчета показателей, характеризующих работу структурного подразделения;

***владеть:***

- навыками систематизации полученной информации по детализированным целевым параметрам бюджетов по статьям затрат во взаимосвязке с измерителями затрат;
- навыками разработки показателей бюджетов производства, затрат, запасов и закупок на год и квартал с корректировкой его параметров на основании контрольных цифр при необходимости;
- навыками анализа основных производственно-экономических показателей работы структурного подразделения;
- навыками разработки предложений по повышению эффективности производственно-экономической деятельности структурного подразделения.

## **1.3 Категория обучающихся, требование к образованию**

К освоению программы повышения квалификации допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; лица, получающие высшее образование. Специалисты филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД», а также ДЗО ОАО «РЖД», занимающиеся вопросами планирования затрат в структурных подразделениях и филиалах компании ОАО «РЖД».

#### **1.4 Форма, трудоёмкость обучения, срок освоения программы**

**Форма обучения:** очно-заочная.

**Трудоёмкость обучения:** 72 академических часа, в том числе 40 часов – очно, 32 часа – заочно.

**Срок освоения программы:** 15 рабочих дней.

**Режим занятий:** не более 8 академических часов в день.

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается **удостоверение о повышении квалификации** установленного образца.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1 Учебный план программы повышения квалификации

«Управление затратами в холдинге «РЖД»: планирование, контроль и анализ»

| №<br>п/п                                  | Наименование раздела и тем                                                                                                                              | Трудо-<br>ёмкость<br>(час.) | В том числе: |                             |                               | Формы<br>аттестации |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|
|                                           |                                                                                                                                                         |                             | лекции       | активные методы<br>обучения | электронное<br>обучение (СРО) |                     |
| 1-й день (заочно), 11-й день (очно)       |                                                                                                                                                         |                             |              |                             |                               |                     |
| 1                                         | Система макроэкономических показателей и их влияние на показатели работы ОАО «РЖД»                                                                      | 8                           | 2            | 2                           | 4                             |                     |
| 1.1                                       | Макроэкономическая политика и основные макроэкономические показатели. Соотношение макроэкономических параметров и объемных показателей работы ОАО «РЖД» | 2                           | —            | —                           | 2                             |                     |
| 1.2                                       | Долгосрочная программа развития – основной инструмент реализации стратегических целей холдинга «РЖД»                                                    | 3                           | 1            | 2                           | —                             |                     |
| 1.3                                       | Ключевые показатели эффективности как инструмент управления затратами. Система ключевых показателей эффективности. Горизонт планирования и контроля     | 2                           | 1            | —                           | 1                             |                     |
| 1.4                                       | Взаимосвязь стратегического планирования, мотивации, мониторинга и контроля ключевых показателей эффективности в холдинге «РЖД»                         | 1                           | —            | —                           | 1                             |                     |
| 2-й день (заочно), 11-й и 12-й дни (очно) |                                                                                                                                                         |                             |              |                             |                               |                     |
| 2                                         | Бюджетное управление в холдинге «РЖД»                                                                                                                   | 12                          | 4            | 4                           | 4                             |                     |
| 2.1                                       | Особенности построения системы бюджетного управления в ОАО «РЖД» и холдинге. Регламент бюджетного управления                                            | 2                           | —            | —                           | 2                             |                     |
| 2.2                                       | Показатели объема и качества эксплуатационной работы и методы их расчета                                                                                | 2                           | —            | —                           | 2                             |                     |
| 2.3                                       | Сквозное производственное планирование объемов работ, затрат и потребности в ресурсах филиалов ОАО «РЖД»                                                | 6                           | 2            | 4                           | —                             |                     |

| №<br>п/п                                              | Наименование раздела и тем                                                                                                       | Трудо-<br>ёмкость<br>(час.) | В том числе: |                             |                               | Формы<br>аттестации |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|
|                                                       |                                                                                                                                  |                             | лекции       | активные методы<br>обучения | электронное<br>обучение (СРО) |                     |
| 2.4                                                   | Применение предиктивной бизнес-модели железнодорожных перевозок в системе бюджетного управления                                  | 1                           | 1            | –                           | –                             |                     |
| 2.5                                                   | Формирование сбалансированного бюджета производства ОАО «РЖД»                                                                    | 1                           | 1            | –                           | –                             |                     |
| <b>3-й и 4-й дни (заочно), 12-й и 13-й дни (очно)</b> |                                                                                                                                  |                             |              |                             |                               |                     |
| <b>3</b>                                              | <b>Управление затратам</b>                                                                                                       | <b>12</b>                   | <b>2</b>     | <b>4</b>                    | <b>6</b>                      |                     |
| 3.1                                                   | Методология планирования расходов по элементам затрат                                                                            | 2                           | –            | –                           | 2                             |                     |
| 3.2                                                   | Планирование труда и заработной платы                                                                                            | 2                           | –            | –                           | 2                             |                     |
| 3.3                                                   | Планирование материальных затрат                                                                                                 | 2                           | –            | –                           | 2                             |                     |
| 3.4                                                   | Формирование производственно-экономической модели                                                                                | 2                           | –            | 2                           | –                             |                     |
| 3.5                                                   | Методы оптимизации себестоимости железнодорожных перевозок. Программа оптимизации                                                | 1                           | –            | 1                           | –                             |                     |
| 3.6                                                   | Основные факторы, определяющие динамику расходов филиалов, их структурных подразделений и дочерних (зависимых) обществ ОАО «РЖД» | 2                           | 2            | –                           | –                             |                     |
| 3.7                                                   | Применение технологии нормативно-целевого бюджетирования при формировании бюджета затрат филиалов                                | 1                           | –            | 1                           | –                             |                     |
| <b>5-й и 6-й дни (заочно), 13-й день (очно)</b>       |                                                                                                                                  |                             |              |                             |                               |                     |
| <b>4</b>                                              | <b>Управление себестоимостью работ (услуг) в холдинге «РЖД»</b>                                                                  | <b>6</b>                    | <b>–</b>     | <b>2</b>                    | <b>4</b>                      |                     |
| 4.1                                                   | Расчет себестоимости работ (услуг) в структурных подразделениях                                                                  | 2                           | –            | –                           | 2                             |                     |
| 4.2                                                   | Сравнительный анализ эффективности деятельности структурных подразделений                                                        | 4                           | –            | 2                           | 2                             |                     |
| <b>6-й день (заочно), 13-й день (очно)</b>            |                                                                                                                                  |                             |              |                             |                               |                     |
| <b>5</b>                                              | <b>Планирование параметров запасов и закупок материалов</b>                                                                      | <b>4</b>                    | <b>–</b>     | <b>2</b>                    | <b>2</b>                      |                     |
| 5.1                                                   | Понятие запасов и их классификация. Методы расчета и корректировки норм запасов                                                  | 2                           | –            | 1                           | 1                             |                     |
| 5.2                                                   | Порядок формирования бюджета запасов и закупок                                                                                   | 2                           | –            | 1                           | 1                             |                     |
| <b>7-й день (заочно), 14-й день (очно)</b>            |                                                                                                                                  |                             |              |                             |                               |                     |
| <b>6</b>                                              | <b>Организация управленческого учета</b>                                                                                         | <b>4</b>                    | <b>2</b>     | <b>–</b>                    | <b>2</b>                      |                     |

| №<br>п/п                                             | Наименование раздела и тем                                                                                                                                                   | Трудо-<br>ёмкость<br>(час.) | В том числе: |                             |                               | Формы<br>аттестации |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|
|                                                      |                                                                                                                                                                              |                             | лекции       | активные методы<br>обучения | электронное<br>обучение (СРО) |                     |
| 6.1                                                  | Порядок ведения раздельного учета доходов и расходов субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок                                                      | 1                           | –            | –                           | 1                             |                     |
| 6.2                                                  | Актуализированные справочники управленческого учета                                                                                                                          | 2                           | 1            | –                           | 1                             |                     |
| 6.3                                                  | Организация управления затратами в местах возникновения затрат. Состав и структура расходов филиалов и структурных подразделений                                             | 1                           | 1            | –                           | –                             |                     |
| <b>7-й день (заочно), 14-й день (очно)</b>           |                                                                                                                                                                              |                             |              |                             |                               |                     |
| 7                                                    | <b>Управление накладными расходами подразделений ОАО «РЖД»</b>                                                                                                               | 4                           | –            | 2                           | 2                             |                     |
| 7.1                                                  | Оптимизация накладных расходов. Оптимизация и верификация правил распределения накладных расходов с учетом специфики подразделений                                           | 2                           | –            | –                           | 2                             |                     |
| 7.2                                                  | Методики анализа накладных расходов                                                                                                                                          | 2                           | –            | 2                           | –                             |                     |
| <b>8-й день (заочно), 14-й и 15-й дни (очно)</b>     |                                                                                                                                                                              |                             |              |                             |                               |                     |
| 8                                                    | <b>Экономическая оценка показателей качества эксплуатационной работы в системе управления затратами</b>                                                                      | 8                           | 2            | 4                           | 2                             |                     |
| 8.1                                                  | Методика экономической оценки показателей эксплуатационной работы                                                                                                            | 3                           | 1            | 2                           | –                             |                     |
| 8.2                                                  | Экономическое содержание единичных и укрупненных расходных ставок по сети и по полигонам железных дорог                                                                      | 3                           | 1            | –                           | 2                             |                     |
| 8.3                                                  | Оценка экономической эффективности мероприятий, связанных с изменениями показателей эксплуатационной работы в функциональных филиалах и структурных подразделениях ОАО «РЖД» | 2                           | –            | 2                           | –                             |                     |
| <b>8-й, 9-й, 10-й дни (заочно), 15-й день (очно)</b> |                                                                                                                                                                              |                             |              |                             |                               |                     |
| 9                                                    | <b>Экономический анализ и диагностика затрат</b>                                                                                                                             | 10                          | 2            | 2                           | 6                             |                     |
| 9.1                                                  | Методы экономического анализа                                                                                                                                                | 4                           | –            | –                           | 4                             |                     |
| 9.2                                                  | Экономический анализ затрат. Право на расходы на выполненный объем работ по перевозочным видам деятельности                                                                  | 1                           | 1            | –                           | –                             |                     |



| №<br>п/п                | Наименование раздела и тем                                                                                                                                                          | Трудо-<br>ёмкость<br>(час.) | В том числе: |                             |                               | Формы<br>аттестации |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------|
|                         |                                                                                                                                                                                     |                             | лекции       | активные методы<br>обучения | электронное<br>обучение (СРО) |                     |
| 9.3                     | Модель оценки влияния на результаты вариантного изменения грузопотоков по направлениям и линиям. Оценка влияния отдельных факторов на динамику затрат и себестоимость работ (услуг) | 4                           | 1            | 1                           | 2                             |                     |
| 9.4                     | Методические подходы к анализу эффективности использования топливно-энергетических ресурсов структурными подразделениями ОАО «РЖД»                                                  | 1                           | –            | 1                           | –                             |                     |
| <b>11-й день (очно)</b> |                                                                                                                                                                                     |                             |              |                             |                               |                     |
|                         | Промежуточная аттестация                                                                                                                                                            | 2                           | –            | –                           | –                             | 2<br>зачёт          |
| <b>15-й день (очно)</b> |                                                                                                                                                                                     |                             |              |                             |                               |                     |
|                         | <b>Итоговая аттестация</b>                                                                                                                                                          | 2                           | –            | –                           | –                             | 2<br>зачет          |
|                         | <b>Итого часов по программе</b>                                                                                                                                                     | <b>72</b>                   | <b>14</b>    | <b>22</b>                   | <b>32</b>                     | <b>4</b>            |



## 2.2 Календарный учебный график

| №<br>п/п | Наименование раздела                                                                             | Трудоёмкость по учебным дням (Д), час.       |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                   |                 |                 |                 |                 | Итого |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
|          |                                                                                                  | СРО<br>(в т.ч. электронное обучение или ДОТ) |                |                |                |                |                |                |                |                |                 | Контактная работа |                 |                 |                 |                 |       |
|          |                                                                                                  | Д <sub>1</sub>                               | Д <sub>2</sub> | Д <sub>3</sub> | Д <sub>4</sub> | Д <sub>5</sub> | Д <sub>6</sub> | Д <sub>7</sub> | Д <sub>8</sub> | Д <sub>9</sub> | Д <sub>10</sub> | Д <sub>11</sub>   | Д <sub>12</sub> | Д <sub>13</sub> | Д <sub>14</sub> | Д <sub>15</sub> |       |
| 1        | Система макроэкономических показателей и их влияние на показатели работы ОАО «РЖД»               | 4                                            |                |                |                |                |                |                |                |                |                 | 4                 |                 |                 |                 |                 | 8     |
| 2        | Бюджетное управление в холдинге «РЖД»                                                            |                                              | 4              |                |                |                |                |                |                |                |                 | 4                 | 4               |                 |                 |                 | 12    |
| 3        | Управление затратами                                                                             |                                              |                | 4              | 2              |                |                |                |                |                |                 |                   | 4               | 2               |                 |                 | 12    |
| 4        | Управление себестоимостью работ (услуг) в холдинге «РЖД»                                         |                                              |                |                |                | 2              | 2              |                |                |                |                 |                   |                 | 2               |                 |                 | 6     |
| 5        | Планирование параметров запасов и закупок материалов                                             |                                              |                |                |                |                | 2              |                |                |                |                 |                   |                 | 2               |                 |                 | 4     |
| 6        | Организация управленческого учета                                                                |                                              |                |                |                |                |                | 2              |                |                |                 |                   |                 |                 | 2               |                 | 4     |
| 7        | Управление накладными расходами подразделений ОАО «РЖД»                                          |                                              |                |                |                |                |                | 2              |                |                |                 |                   |                 |                 | 2               |                 | 4     |
| 8        | Экономическая оценка показателей качества эксплуатационной работы в системе управления затратами |                                              |                |                |                |                |                |                | 2              |                |                 |                   |                 |                 | 4               | 2               | 8     |
| 9        | Экономический анализ и диагностика затрат                                                        |                                              |                |                |                |                |                |                | 2              | 2              | 2               |                   |                 |                 |                 | 4               | 10    |
|          | Промежуточная аттестация (зачёт)                                                                 |                                              |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                   |                 | 2               |                 |                 | 2     |
|          | Итоговая аттестация (зачет)                                                                      |                                              |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                   |                 |                 |                 | 2               | 2     |
|          | Итого часов по программе                                                                         | 4                                            | 4              | 4              | 2              | 2              | 4              | 4              | 4              | 2              | 2               | 8                 | 8               | 8               | 8               | 8               | 72    |

## **2.3 Рабочая программа**

**Раздел 1. Система макроэкономических показателей и их влияние на показатели работы ОАО «РЖД»**

**Тема 1.1 Макроэкономическая политика и основные макроэкономические показатели. Соотношение макроэкономических параметров и объемных показателей работы ОАО «РЖД»**

Валовой внутренний продукт (ВВП) и его виды, индексы потребительских цен. Взаимосвязь ВВП и объема перевозок. Цикличность изменения важнейших макроэкономических показателей: объем производства, расходы, безработица, производительность труда, инфляция и т.д. Понятие инфляции, виды инфляции. Опыт борьбы с инфляцией в Российской Федерации. Влияние инфляционных процессов на результаты деятельности компаний.

**Тема 1.2 Долгосрочная программа развития – основной инструмент реализации стратегических целей холдинга «РЖД»**

Цели и задачи разработки Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года. Параметры Долгосрочной программы развития ОАО «РЖД», Основные показатели и их целевые параметры. Развитие ОАО «РЖД» по ключевым направлениям деятельности.

Тема круглого стола: «Взаимосвязь долгосрочной программы развития, стратегии и текущих планов ОАО «РЖД».

**Тема 1.3 Ключевые показатели эффективности как инструмент управления затратами. Система ключевых показателей эффективности. Горизонт планирования и контроля**

Понятие ключевых показателей эффективности (КПЭ). Система ключевых показателей эффективности в долгосрочной программе развития ОАО «РЖД» до 2025 года. Классификация КПЭ. Горизонт планирования и контроля КПЭ.

**Тема 1.4 Взаимосвязь стратегического планирования, мотивации, мониторинга и контроля ключевых показателей эффективности в холдинге «РЖД»**

Стратегическое планирование в ОАО «РЖД». Мониторинг КПЭ. Взаимосвязь стратегического планирования, мотивации, мониторинга и контроля КПЭ в холдинге «РЖД».

**Раздел 2. Бюджетное управление в холдинге «РЖД»**

**Тема 2.1 Особенности построения системы бюджетного управления в ОАО «РЖД» и холдинге. Регламент бюджетного управления**

Цели и задачи реализации бюджетного управления в холдинге «РЖД». Понятие бюджета, виды бюджетов. Бюджетный период. Бюджетный цикл. Планирование и контроль как основа бюджетирования. Уровни управления бюджетным процессом в холдинговых структурах. Текущее и стратегическое бюджетирование в холдинге «РЖД». Структура сводного бюджета холдинга «РЖД».

**Тема 2.2 Показатели объема и качества эксплуатационной работы и методы их расчета**

Показатели объема эксплуатационной работы, их планирование. Показатели качества эксплуатационной работы. Методы расчета показателей качества эксплуатационной работы.

### **Тема 2.3 Сквозное производственное планирование объемов работ, затрат и потребности в ресурсах филиалов ОАО «РЖД»**

Критерии сбалансированности параметров деятельности холдинга. Требования и состав системы обеспечения сбалансированности параметров деятельности холдинга. Структура производства и потребления продукции, работ, услуг бизнес-единицами холдинга. Эффективность работы бизнес-единиц холдинга. Эффективность использования ресурсов внутри холдинга. Эффективность использования основных фондов.

Интеграция процессов бюджетного управления филиалов и дочерних (зависимых) обществ ОАО «РЖД» (ДЗО) для обеспечения сбалансированности параметров деятельности холдинга.

Тема круглого стола: «Сквозное планирование объемов работ, затрат и потребности в ресурсах филиалов ОАО «РЖД».

### **Тема 2.4 Применение предиктивной бизнес-модели железнодорожных перевозок в системе бюджетного управления**

Понятие предиктивной бизнес-модели. Применение предиктивной бизнес-модели на железнодорожном транспорте в системе бюджетного управления. Использование предиктивной модели при планировании объемных и качественных показателей работы железнодорожного транспорта.

### **Тема 2.5 Формирование сбалансированного бюджета производства ОАО «РЖД»**

Причины разбалансированности бюджета производства ОАО «РЖД». Критерии сбалансированности параметров деятельности холдинга. Требования и состав системы обеспечения сбалансированности параметров деятельности холдинга. Интеграция процессов бюджетного управления филиалов и ДЗО для обеспечения сбалансированности параметров деятельности холдинга. Мероприятия обеспечения сбалансированности параметров деятельности холдинга на этапах бюджетного управления холдинга.

## **Раздел 3. Управление затратами**

### **Тема 3.1 Методология планирования расходов по элементам затрат**

Методы планирования расходов по элементам затрат. Планирование затрат на оплату труда и отчислений на социальные нужды. Планирование величины амортизационных отчислений. Планирование прочих затрат.

### **Тема 3.2 Планирование труда и заработной платы**

Теоретические аспекты мотивации труда. Формы и системы оплаты труда. Применение различных форм оплаты труда в зависимости от вида выполняемых работ. Характеристика корпоративной системы оплаты труда работников ОАО «РЖД». Тарифные ставки, оклады; порядок учета часовой тарифной ставки и доли должностного оклада за 1 час работы при различных ситуациях. Выплаты компенсационного характера: виды, характеристика и особенности начисления. Порядок привлечения работников к сверхурочной работе, а также к работе в праздничные дни. Выплаты стимулирующего характера: основные виды и порядок расчета. Организация текущего премирования работников на основе трехуровневого подхода. Дополнительное премирование: виды и порядок применения. Стимулирование работников за обеспечение безопасности движения поездов. Стимулирование работников за обеспечение безопасности движения поездов. Вознаграждение за преданность: порядок расчета. Состав и структура фонда оплаты труда. Определение плановой численности работников различных категорий, порядок планирования базовой части фонда оплаты труда. Расчет доплат и надбавок, действующих

в компании. Влияние различных факторов на размер фонда оплаты труда. Планирование труда и заработной платы в филиалах ОАО «РЖД» и структурных подразделениях (железнодорожных станциях, локомотивных эксплуатационных депо, локомотивных ремонтных депо, дистанциях сигнализации, централизации и блокировки и др.)

### **Тема 3.3 Планирование материальных затрат**

Необходимость планирования расходов на материалы в структурных подразделениях. Методы планирования расходов на материалы: метод прямого счета, метод расчета потребности по аналогии, метод расчета по типовым представителям, экономико-статистический метод, метод на основе материалоемкости продукции. Планирование затрат на материалы в структурных подразделениях ОАО «РЖД»: на железнодорожной станции, в локомотивном эксплуатационном депо, в локомотивном ремонтном депо, дистанции сигнализации, централизации и блокировки, дистанции пути и др. Определение норм расхода топливно-энергетических ресурсов для осуществления перевозочной деятельности. Современные подходы к определению расходов на топливо и электроэнергию, необходимых для тяги поездов. Расчет затрат на приобретение топлива и электроэнергии для технологических нужд, отопления и освещения железнодорожной станции, локомотивного эксплуатационного депо, локомотивного ремонтного депо, дистанции сигнализации, централизации и блокировки, дистанции электроснабжения, дистанции пути и др.

Планирование прочих материальных затрат в структурных подразделениях филиалов ОАО «РЖД».

### **Тема 3.4 Формирование производственно-экономической модели**

Понятие производственно-экономической модели. Показатели производственно-экономической модели.

Тема практического занятия: «Формирование производственно-экономической модели».

### **Тема 3.5 Методы оптимизации себестоимости железнодорожных перевозок. Программа оптимизации**

Понятие себестоимости железнодорожных перевозок. Основные пути оптимизации расходов и себестоимости. Влияние технической реконструкции, роста объема и изменения структуры работ, совершенствования технологических процессов, повышения производительности труда, уменьшения расходных норм материальных ресурсов других факторов на себестоимость. Значение оптимизации себестоимости для повышения эффективности деятельности Компании. Программа оптимизации.

Тема практического занятия: «Влияние изменения производительности труда на себестоимость железнодорожных перевозок».

### **Тема 3.6 Основные факторы, определяющие динамику расходов филиалов, их структурных подразделений и дочерних (зависимых) обществ**

Динамика расходов филиалов, структурных подразделений и ДЗО. Взаимосвязь параметров деятельности филиалов и ДЗО ОАО «РЖД». Факторы, влияющие на расходы филиалов, их структурных подразделений и ДЗО ОАО «РЖД».

### **Тема 3.7 Применение технологии нормативно-целевого бюджетирования при формировании бюджета затрат филиалов**

Порядок формирования нормативно-целевого бюджета затрат по производственным операциям. Единый классификатор производственных операций. Внедрение нормативно-целевого бюджета затрат по производственным операциям в рамках единого информационного пространства.

Тема практического занятия: «Формирование нормативно-целевого бюджета затрат структурного подразделения».

## **Раздел 4. Управление себестоимостью работ (услуг) в холдинге «РЖД»**

### **Тема 4.1 Расчет себестоимости работ (услуг) в структурных подразделениях**

Общие принципы калькуляции себестоимости работ в структурных подразделениях. Определение себестоимости работ в структурных подразделениях (на железнодорожной станции, в локомотивном эксплуатационном депо, локомотивном ремонтном депо, дистанции сигнализации, централизации и блокировки, дистанции электроснабжения, дистанции пути и др.). Принципы нормативного определения себестоимости.

### **Тема 4.2 Сравнительный анализ эффективности деятельности структурных подразделений**

Показатели, характеризующие эффективность деятельности структурных подразделений. Сравнительный анализ эффективности деятельности структурных подразделений.

Тема практического занятия: «Определение рейтинга структурного подразделения».

## **Раздел 5. Планирование параметров запасов и закупок материалов**

### **Тема 5.1 Понятие запасов и их классификация. Методы расчета и корректировки норм запасов**

Понятие «запасов». Классификация видов запасов. Стратегии управления запасами. Методы расчета и корректировки норм запасов.

Тема круглого стола: «Расчет и корректировка норм запасов».

### **Тема 5.2 Порядок формирования бюджета запасов и закупок**

Порядок формирования и использования запасов материально-технических ресурсов ОАО «РЖД». Особенности формирования сводного бюджета запасов и закупок ОАО «РЖД».

Тема практического занятия: «Формирование параметров бюджета запасов и закупок».

## **Раздел 6. Организация управленческого учета**

### **Тема 6.1 Порядок ведения раздельного учета доходов и расходов субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок**

Основные принципы построения Классификатор доходов и расходов субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок. Специфические (прямые производственные), общепроизводственные, общехозяйственные расходы. Группировка прямых производственных расходов по укрупненным видам работ, отраслевым хозяйствам, видам деятельности. Расходы по статьям Классификатора. Структура расходов по отдельным элементам затрат.

## **Тема 6.2 Актуализированные справочники управленческого учета**

Цели и задачи разработки справочников управленческого учета. Актуализированные справочники управленческого учета и их применение в ОАО «РЖД».

## **Тема 6.3 Организация управления затратами в местах возникновения затрат.**

### **Состав и структура расходов филиалов и структурных подразделений**

Формирование затрат по местам возникновения затрат. Управление затратами в местах возникновения затрат. Состав и структура расходов филиалов и структурных подразделений.

## **Раздел 7. Управление накладными расходами подразделений ОАО «РЖД»**

### **Тема 7.1 Оптимизация накладных расходов. Оптимизация и верификация правил распределения накладных расходов с учетом специфики подразделений**

Понятие накладных расходов. Формирование накладных расходов, пути их оптимизации. Верификация распределения накладных расходов с учетом специфики подразделений.

### **Тема 7.2 Методика анализа накладных расходов**

Изучение динамики накладных расходов, выявление причин их изменения. Методы анализа накладных расходов: ABC-анализ накладных расходов, OVA-анализ накладных расходов.

Тема практического занятия: «Анализ накладных расходов».

## **Раздел 8. Экономическая оценка показателей качества эксплуатационной работы в системе управления затратами**

### **Тема 8.1 Методика экономической оценки показателей эксплуатационной работы**

Показатели эксплуатационной работы, подлежащие экономической оценке. Методы экономической оценки показателей качества эксплуатационной работы.

Тема круглого стола: «Необходимость и перспективы экономической оценки качества эксплуатационной работы».

### **Тема 8.2. Экономическое содержание единичных и укрупненных расходных ставок по сети и по полигонам железных дорог**

Понятие единичных и укрупненных расходных ставок. Экономическое содержание единичных и укрупненных расходных ставок. Применение единичных и укрупненных расходных ставок.

### **Тема 8.3 Оценка экономической эффективности мероприятий, связанных с изменениями показателей эксплуатационной работы в функциональных филиалах и структурных подразделениях ОАО «РЖД»**

Методы оценки эффективности изменения показателей эксплуатационной работы в филиалах и структурных подразделениях ОАО «РЖД». Использование единичных и укрупненных расходных ставок при оценке экономической эффективности мероприятий, связанных с изменениями показателей эксплуатационной работы.

Тема практического занятия: «Оценка влияния изменения качественных показателей эксплуатационной работы на себестоимость грузовых перевозок».

## **Раздел 9. Экономический анализ и диагностика затрат**

### **Тема 9.1 Методы экономического анализа**

Сущность и классификация приемов и методов экономического анализа и

диагностики. Приемы сравнений и сопоставлений в экономическом анализе. Основные приемы и методы экономического анализа и диагностики. Метод группировок в экономическом анализе. Метод детализации в экономическом анализе. Индексный метод в экономическом анализе. Методы элиминирования в экономическом анализе.

### **Тема 9.2 Экономический анализ затрат. Право на расходы на выполненный объем работ по перевозочным видам деятельности**

Методы проведения анализа выполнения плана расходов и себестоимости. Общая оценка выполнения плана расходов и себестоимости работ, в т.ч. по производственным операциям. Анализ отклонений фактической себестоимости от плановой по факторам. Анализ выполнения плана расходов по элементам затрат.

### **Тема 9.3 Модель оценки влияния на результаты вариантного изменения грузопотоков по направлениям и линиям. Оценка влияния отдельных факторов на динамику затрат и себестоимость работ (услуг)**

Способы расчета зависимости расходов и себестоимости от объема работ. Относительная величина переменных и постоянных расходов. Методика влияния производительности труда на себестоимость перевозок. Оценка изменения затрат и себестоимости перевозок при изменении удельного расхода и цен на электроэнергию, топливо, материал.

Тема практического занятия: «Оценка влияния отдельных факторов на величину элементов затрат в структурных подразделениях железнодорожного транспорта».

### **Тема 9.4 Методические подходы к анализу эффективности использования топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) структурными подразделениями ОАО «РЖД»**

Показатели оценки эффективности использования топливно-энергетических ресурсов. Доля затрат на топливо и электроэнергию в структуре расходов по филиалам. Анализ затрат на топливно-энергетические ресурсы для тяги поездов и эффективность их использования. Анализ затрат на топливно-энергетические ресурсы на прочие нужды и эффективность их использования.

Тема практического занятия: «Анализ эффективности использования топливно-энергетических ресурсов структурными подразделениями».

## **2.4 Оценка качества освоения программы**

### **2.4.1. Формы аттестации**

Форма **промежуточной** аттестации – **зачёт** (тестирование в системе moodleipk.stu.ru).

Форма **итоговой** аттестации – **зачет** (в форме тестирования).

К итоговой аттестации допускаются обучающиеся, освоившие дополнительную профессиональную программу повышения квалификации в полном объеме.

### **2.4.2. Оценочные материалы**

#### ***Тестовые вопросы промежуточной аттестации***

Вопрос 1. Трехуровневый подход к премированию предполагает использование следующего источника выплаты премии:

- а) Чистая прибыль ОАО «РЖД»
- б) Мотивационный фонд
- в) Фонд заработной платы



Вопрос 2. Определить изменение фонда оплаты труда работников структурного подразделения, если планируется рост среднемесячной заработной платы на 2,3%, а оптимизация численности должна составить 1,9%.

Представить решение задачи.

Вопрос 3. Среднесрочные планы разрабатываются на срок

- а) свыше 5 лет
- б) 3-5 лет
- в) 1-3 года

Вопрос 4. Установить соответствие:

- |                                   |                                                   |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Центр расходов                 | а) ОАО «РЖД»                                      |
| 2. Центр финансовой эффективности | б) Структурные подразделения (ТЧЭ, ЭЧ, ШЧ и т.д.) |
| 3. Центр прибыли и инвестиций     | в) Центр фирменного транспортного обслуживания    |
|                                   | г) Дирекция тяги                                  |

Вопрос 5. Процесс бюджетирования включает следующие фазы:

- а) фаза планирования, фаза выполнения, фаза завершения;
- б) фаза планирования, фаза реализации, фаза контроля;
- в) фаза анализа, фаза планирования, фаза завершения.

Вопрос 6. Разработка операционных бюджетов начинается с определения:

- а) бюджета производства;
- б) бюджета движения денежных средств;
- в) бюджета продаж;
- г) бюджета доходов и расходов.

Вопрос 7. Укажите критерии применения коэффициента перевода явочной численности в списочную:

- а) круглосуточный режим работы;
- б) работа на открытом воздухе;
- в) численность смены менее трех человек;
- г) бригадная форма организации труда

Вопрос 8. В состав каких расходов входит амортизация основных фондов:

- а) капитальные вложения;
- б) затраты на инвестиционную деятельность;
- в) расходы от обычных видов деятельности;
- г) все ответы верны

Вопрос 9. Увеличение объема работы ведет к:

- а) уменьшению себестоимости;
- б) уменьшению себестоимости в части зависящих расходов;
- в) увеличению себестоимости;
- г) увеличению себестоимости в части независящих расходов

Вопрос 10. Выберите статьи-ресурсы

- а) налог на имущество;
- б) текущий ремонт локомотивов;
- в) амортизация электровозов грузового движения;
- г) расходы по охране труда и технике безопасности.

Вопрос 11. Укажите несуществующий элемент затрат::

- а) прочие затраты;
- б) прочие расходы;
- в) прочие материальные затраты;
- г) прочие материальные расходы.

Вопрос 12. Бюджет производства входит в состав:

- а) операционных бюджетов;
- б) финансовых бюджетов&

Вопрос 13. Определите сумму доплаты за сверхурочную работу машинисту, совершившему в отчетном месяце 16 поездок, часовая тарифная ставка которого составляет 82 руб. при условии суммированного учета рабочего времени. Количество часов сверхурочной работы за отчетный месяц составляет 30 часов.

Представить решение задачи.

Вопрос 14. Увеличение цены на электроэнергию повышает себестоимость перевозок в части:

- а) амортизационных отчислений;
- б) материальных затрат;
- в) прочих расходов.

Вопрос 15. Переменная часть заработной платы включает

- а) текущее премирование;
- б) дополнительное премирование;
- в) оплата труда за работу в ночное время.

### ***Тестовые вопросы итоговой аттестации (зачёт)***

Вопрос 1. Установите соответствие понятий и определений:

- |                            |                                                                                         |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. переменные затраты      | а) непосредственно связаны с объемом производства продукции;                            |
| 2. накладные расходы       | б)сопутствуют основному производству, но не связаны с ним напрямую                      |
| 3. постоянные расходы      | в) текущие издержки производства и реализации в денежном выражении на единицу продукции |
| 4. себестоимость продукции | г) не зависят от объема производимой продукции                                          |

Вопрос 2. К центру доходов относят:

- а) центр фирменного транспортного обслуживания;
- б) любое структурное подразделение, получающее доходы от прочих видов

деятельности;

в) компания ОАО «РЖД» в целом.

Вопрос 3. Определить себестоимость грузовых перевозок, если известно, что общая величина расходов составляет 8 млрд. руб., затраты на грузовые перевозки составили 65% общей величины расходов, грузооборот- 35 млрд. т-км. Результаты расчетов округлить до 2-х знаков после запятой:

- а) 0,22 руб./тонно-километр;
- б) 0,15 руб./тонно-километр;
- в) 0,08 руб./тонно-километр

Вопрос 4. Разработка операционных бюджетов начинается с формирования:

- а) бюджета производства;
- б) бюджета движения денежных средств;
- в) бюджета продаж;
- г) бюджета доходов и расходов

Вопрос 5. Каким должно быть соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда, чтобы себестоимость уменьшалась:

- а) заработная плата должны увеличиваться быстрее, чем производительность труда
- б) производительность труда должна увеличиваться быстрее, чем заработная плата

Вопрос 6. Определите изменение себестоимости (в процентах) при увеличении цены на материалы на 14%, если расходы на материалы составляют 9% общей величины затрат.

- а) снижение на 1,26%
- б) снижение на 26%
- в) увеличение на 1,26%
- г) увеличение на 26%

Вопрос 7. В каком случае наблюдается более значительное влияние объема перевозок на себестоимость:

- а) если существенный перевес в составе затрат имеют «зависящие»;
- б) если существенный перевес в составе затрат имеют «условно-постоянные».

Вопрос 8. Выберите статьи-ресурсы

- а) налог на имущество;
- б) текущий ремонт локомотивов;
- в) амортизация электровозов грузового движения;
- г) расходы по охране труда и технике безопасности.

Вопрос 9. Цель бюджетного управления – это...

- а) разработка бюджетов доходов и расходов.
- б) структурирование желаемого (планируемого) экономического состояния компании в краткосрочной (оперативной) перспективе.
- в) структурирование желаемого (планируемого) будущего компании в долгосрочной (стратегической) перспективе

Вопрос 10. По исходной информации определить процент прироста затрат на оплату труда работников предприятия на 1% прироста продукции, если план по объему производства продукции выполнен 107,22%, а затраты на оплату труда выросли на 5,71%:

- а) 7,22%
- б) 1,26%
- в) 0,79 %.

Вопрос 11. Руководитель центра прибыли несет ответственность за:

- а) затраты своего подразделения;
- б) доходы своего подразделения;
- в) затраты и доходы своего подразделения

Вопрос 12. Как изменится себестоимость при увеличении веса поезда брутто:

- а) увеличится;
- б) уменьшится;
- в) не изменится.

Вопрос 13. Какие способы начисления амортизации основных средств применяются в ОАО «РЖД»:

- а) линейный и нелинейный
- б) линейный
- в) линейный и способ уменьшаемого остатка

Вопрос 14. По исходной информации (табл. 1), используя метод цепных подстановок или метод разниц, проанализировать и дать оценку влияния факторов: цена 1 кВт-ч эл. энергии на изменение расходов на электроэнергию на тягу поездов в отчетном периоде по сравнению с плановым

Таблица 1 – Анализ расходов на электроэнергию на тягу поездов

| Наименование показателя                        | Отчетный период |           | Отклонение к плану |       |
|------------------------------------------------|-----------------|-----------|--------------------|-------|
|                                                | план            | факт      | +/-                | %     |
| Расходы на эл.энергию на тягу поездов          | 781 773,7       | 701 495,6 | -80 278,1          | 89,7  |
| Тонно-километры брутто в электротяге, млн.     | 26 402,5        | 27 045,1  | 642,6              | 102,4 |
| Норма расхода эл. энергии на 10000 т-км, кВт-ч | 104,9622        | 104,2105  | -0,7517            | 99,3  |
| Цена 1 кВт-ч эл. энергии, руб.                 | 2,821           | 2,489     | -0,332             | 88,2  |

Привести решение задачи.

Вопрос 15. Продолжите предложение:

«Бюджет производства.....

- а) составляется на основе бюджета продаж, набор показателей одинаков для всех филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД»
- б) составляется с учетом объема работы, набор показателей специфичен для филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД»
- в) включает в себя только объемные показатели в натуральном выражении

в) включает в себя только объемные показатели в натуральном выражении  
Полный перечень вопросов размещён на сайте: **moodleipk.stu.ru**.

### **2.4.3 Критерии оценки**

#### ***Критерии оценки промежуточной аттестации***

Промежуточная аттестация выполняется в форме тестирования. Тест состоит из 10 вопросов. Если обучающиеся дают более 50% правильных ответов, то теоретический материал изучен в достаточной мере и ставится оценка «зачтено».

Если обучающиеся дают менее 50% правильных ответов, то необходимо повторить дистанционное обучение по указанным разделам программы и пройти тест заново.

#### ***Критерии оценки итоговой аттестации***

Итоговая аттестация проходит в форме тестирования. Тест итогового контроля состоит из 15 вопросов. Для прохождения тестирования необходимо либо выбрать правильный ответ из представленных вариантов ответа на вопросы теста, либо привести ход решения задачи.

«Зачтено» ставится в случае, если количество правильных ответов составляет не менее **50%** из предложенных.

### **2.4.4. Методические материалы**

1) «Положение о порядке проведения итоговой аттестации по дополнительным профессиональным программам обучающихся в ИПТТиПК».

2) Инструкция по заполнению и обработке анкеты слушателя ИПТТиПК СГУПС (применяется для анализа удовлетворенности требований потребителей (слушателей, заказчиков, преподавателей и персонала) к организации и качеству обучения).

## **3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**

### **3.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

Учебно-методические материалы (учебники, учебные пособия, методические рекомендации, практикумы, раздаточный материал, видеоматериалы); электронные образовательные ресурсы (условия доступа к учебной литературе, профильным периодическим изданиям, к сетям Интернет).

#### ***Литература***

1. Методика формирования бюджета затрат по перевозочным видам деятельности филиалов и ОАО «РЖД» в целом от 04.08.2021 №1737/р.

2. Методические рекомендации по формированию бюджета запасов и закупок в ОАО «РЖД» от 25.07.2019 №1597/р.

3. Регламент бюджетного управления холдинга «РЖД» от 25.11.2020 №2603/р.

4. Петров, Ю. Д. Планирование в структурных подразделениях железнодорожного транспорта: учеб. для вузов ж.-д. трансп. / Ю. Д. Петров, А. И. Купоров, Л. В. Шкурина. - М.: Учеб.- метод. центр по образованию на ж.-д. трансп., 2008. - 307 с. : (14 экз.)

5. Экономика предприятий железнодорожного транспорта. Планирование и анализ производственно-хозяйственной деятельности. Том 1. Под ред. И.А. Костенец, Л.В. Шкуриной.-М., 2016.-197 с.

6. Экономика предприятий железнодорожного транспорта. Планирование и анализ производственно-хозяйственной деятельности. Том 2. Под ред. И.А. Костенец, Л.В. Шкуриной.-М., 2016.-345 с.

7. Стратегия развития железнодорожного транспорта в РФ до 2030 года- Распоряжение Правительства РФ от 17.06.2008 №877-р

8. Долгосрочная программа развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 года - Распоряжение Правительства РФ от 19.03.2019 №466-р

### **3.2. Материально-техническое оснащение**

Аудитория для проведения тренингов, аудитория для проведения лекций, оснащенная: компьютером, мультимедийным оборудованием, экраном, доской, флип-чартом и материалами для проведения кейсов (листы флип-чарта, маркеры, рабочие тетради), персональные компьютеры для слушателей. При проведении занятий в режиме онлайн-трансляций используются программы для видеоконференций.

### **3.3. Кадровое обеспечение**

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом кафедр «Экономика транспорта», «Менеджмент на транспорте», «Бухгалтерский учет и аудит на железнодорожном транспорте». Преподаватели имеют базовое образование, соответствующее программе повышения квалификации.

## **РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ**

### **Программа разработана:**

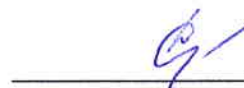
К.э.н., доцент кафедры «Менеджмент на транспорте»



Л.Н. Аршба

### **Программу согласовали:**

К.п.н., заместитель директора ИПТТиПК по учебно-организационной работе, начальник учебно-организационного отдела



О.А. Савочкина