

Ю. А. Омельченко¹, Е. А. Соломенникова²

¹ Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН
пр. Акад. Лаврентьева, 17, Новосибирск, 630090, Россия
E-mail: julia_omelchenko@gorodok.net

² Новосибирский государственный университет
ул. Пирогова, 2, Новосибирск, 630090, Россия
E-mail: esolom46@mail.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ЗАВОДОВ ПО РЕМОНТУ ПОДВИЖНОГО СОСТАВА

Реформирование предприятий железнодорожного транспорта привело к изменению их организационно-правовой формы и соответственно к трансформации системы финансового планирования. В статье на примере Новосибирского ЭРЗ рассмотрены основные черты системы финансового планирования в зависимости от его правового статуса.

Ремонтное производство на железнодорожном транспорте как самостоятельная и в то же время неотъемлемая его часть призвано обеспечить постоянное поддержание эксплуатируемого подвижного состава в технически исправном состоянии. Высококачественная работа ремонтных предприятий способствует успешному выполнению планов перевозок грузов и пассажиров, обеспечивает устойчивую работу железных дорог и влияет на уровень их эксплуатационных показателей.

Принятая правительством РФ в 2001 г., программа структурной реформы на железнодорожном транспорте оказала значительное влияние на деятельность предприятий по ремонту подвижного состава. Ключевым моментом реформы явилось создание единой корпорации ОАО «РЖД», вследствие чего рассматриваемые предприятия утратили свой юридический статус и стали ее филиалами. Это привело, в частности, к изменению финансовой системы управления. Ведь существующая до этого система централизованного планирования в МПС перестала удовлетворять требованиям созданной компании. Опишем ее основные моменты на примере Новосибирского электровагоноремонтного завода (НЭРЗ).

В начале отчетного года, до вхождения НЭРЗ в ОАО «РЖД», формировался годовой план производства и реализации продукции на основании планового задания МПС РФ и ГУ «Желдорремаш» по номенклатуре ремонтной продукции и прямых договоров с потребителями продукции. Далее проводились расчеты объема продукции в стоимостном выражении с учетом цен, установленных МПС или согласованных с дорогами. Потом утвержденный администрацией план деятельности предприятия для его исполнения передавался непосредственно в цеха, отделы, лаборатории. Таким образом, каждое структурное звено предприятия получало задание для выполнения не всех разделов плана, а лишь в части из них в соответствии со своим техническим профилем и внутризаводской специализацией. Вследствие этого планирование внутри предприятия разделялось по масштабам, а кроме того, по периодам и рангам должностных лиц, принимающих решения. В результате ответственность за конечные результаты ложилась на высшее руководство во главе с директором, а за решение локальных и промежуточных задач внутри предприятия – на руководителей среднего звена (начальников отделов, цехов). Заметим, что они должны были обладать определенной степенью самостоятельности в пределах ресурсов, которыми они распоряжались. Ведь из центра невозможно было предусмотреть до мелочей все резервы и детали исполнения планового задания.

Итак, задача централизованной системы управления предприятием на всех уровнях сводится к тому, чтобы цехи, бригады работали в заданном режиме, выпускали продукцию, в полной мере удовлетворяющую потребностям дорог, экономно и рационально использовали имеющи-

еся ресурсы. Для этого и необходимы четко поставленная система учета и соответствующие специалисты.

Специалисты цехов формировали план работы цеха на квартал. Используя позаказный метод учета себестоимости, планировали себестоимость выпуска товарной продукции. По итогам месяца на основе фактических затрат, понесенных цехом по ремонту подвижного состава, рассчитывали фактическую себестоимость выпуска продукции, объем выпуска товарной продукции, проводили план-фактный анализ отклонений по статьям себестоимости. Далее фактические данные со всех цехов агрегировались, формировалась фактическая себестоимость выпуска товарной продукции по заводу. В итоге полученные данные поступали в бухгалтерию, финансовый отдел и т. п. С их помощью составляли отчеты о финансовой деятельности предприятия, баланс. Эти отчеты служили для оценки деятельности завода вышестоящими организациями, например ГУ «Желдорреммаш».

С переходом предприятия к филиальной структуре базовые принципы организации и проведения работы сохранились. Так же формируется сверху производственная программа, аналогично ставится задача планирования выпуска товарной продукции по цехам. Однако теперь вместо позаказного учета себестоимости продукции стал использоваться пономерной учет. Это связано с необходимостью отслеживания головной организацией затрат, которые образуются при ремонте того или иного электровоза. Ведь каждый электровоз имеет свою степень износа, и для него характерен разный перечень ремонтных работ при доведении его до состояния дальнейшего использования.

Еще одним изменением явилось внедрение системы бюджетирования. Однако необходимо отметить, что она строится на данных существующей системы управленческого учета.

Таким образом, впервые вся хозяйственная деятельность филиалов стала планироваться по бюджетам: продаж, производства и др. Общий бюджет компании формируется по всем филиалам и представительствам как единый документ. В связи с этим возникает проблема консолидации бюджетов дорог и заводов. На сегодняшний день она не решена. Заслуживает внимания и проблема взаимодействия филиалов между собой. В этих условиях был разработан «Регламент взаимодействия филиалов – производственных предприятий по ремонту подвижного состава, железных дорог и центрального аппарата управления ОАО «РЖД» по планированию и финансированию производственной деятельности на переходный период». В нем говорится, что планирование, контроль за деятельностью функциональных филиалов определяются документами системы бюджетирования включая производственную программу (план производства), смету себестоимости и платежный баланс. Большое внимание было уделено организации внутрикорпоративных отношений между структурными подразделениями ОАО по планированию и финансированию производственной деятельности. В регламенте прописано, что организация и условия осуществления деятельности производственного филиала по ремонту подвижного состава регламентируются «Основными условиями организации ремонта подвижного состава, узлов и агрегатов...». Следует отметить, что на сегодняшний день этот документ устарел, а в условиях деятельности единого хозяйствующего субъекта он не годен для работы. Поэтому в перспективе необходим документ, подробно определяющий новый порядок внутриотраслевых взаимоотношений предприятий – филиалов, заказчиков и исполнителей услуг по ремонту подвижного состава. А пока в соответствии с Регламентом предполагается формировать производственную программу (план производства) в разрезе заводов путем сбора заявок департаментом ОАО у подразделений, заинтересованных в изготовлении продукции, выполнении работ и оказании услуг по ремонту. Департамент планирования и бюджетирования устанавливает на основе нормативов финансирования на единицу расходов и согласованного с производственными филиалами состава плановых значений статей затрат, входящих в себестоимость продукции производственного филиала, лимит расходов на ремонт подвижного состава в плановом периоде. Далее департамент управления финансами определяет объем и план финансирования ремонта подвижного состава на основе лимитов расходов, представленных департаментом планирования и бюджетирования. На их основе осуществляется дальнейшее планирование производственной деятельности филиалами самостоятельно в разрезе утвержденного перечня бюджетов.

Принято формировать девять бюджетов: доходов и расходов, движения денежных средств и прогнозный баланс – финансовые (основные) бюджеты; продаж, производства, запасов и

закупок, затрат – операционные бюджеты; инвестиций – вспомогательный бюджет; мотивационный – специальный бюджет. Каждый из них имеет свое предназначение, характеристику и формат. Бюджет продаж детально расписывает, сколько и каких услуг планируется реализовать внешним клиентам. Бюджет производства представляет собой обычный план видов и объемов работ, которые необходимо выполнить в рассматриваемый период. Бюджет затрат определяет связанные с реализацией производственного плана расходы, исходя из нормативов, определяемых сверху. Бюджет запасов и закупок учитывает в денежном выражении, какие для выполнения намеченных объемов производства следует сделать приобретения. Бюджет доходов и расходов учитывает все поступления (для дороги они носят условный характер) и издержки. Бюджет инвестиций предписывает, какие суммы следует потратить на определенные объекты. Финансирование осуществляется строго под объемы работ. Бюджет движения денежных средств представляет собой план поступления денежных средств и платежей на будущий период. Посредством его составления достигаются две цели: показывается конечное сальдо на счете денежных средств, выявляются периоды излишка финансовых ресурсов и их нехватки. Последним шагом в процессе подготовки бюджетов является разработка прогнозного баланса. Мотивационный бюджет – право на дополнительное мотивационное финансирование, которое получает филиал по результатам своей работы при условии выполнения ключевых показателей экономической эффективности. Оно поступает в распоряжение филиала для использования на материальное стимулирование (40 %), развитие производства (30 %), социальное развитие (30 %). Заметим, что за четыре года существования НЭРЗ как филиала ОАО «РЖД» средства из мотивационного бюджета были впервые выделены только в 2007 г.

Бюджетные формы являются едиными для всех филиалов и подразделений ОАО «РЖД», однако перечень бюджетов, формируемых подразделением, зависит от его места в структуре ОАО «РЖД», статуса соответствующего центра ответственности (табл. 1, рис. 1) [1]. Выделяют четыре типа центров финансовой ответственности. Среди них: центры доходов (предприятия, реализующие услуги потребителю), центры затрат (отделения дорог, линейные подразделения и другие предприятия инфраструктуры), центр прибыли (ОАО «РЖД» в целом). Территориальные же филиалы (железные дороги) отнесены к центрам финансовой эффективности, отвечающим за достижение финансового результата.

Таблица 1

Перечень бюджетов, формируемых подразделениями в зависимости от типа структурного подразделения ОАО «РЖД» и статуса соответствующего центра ответственности

Бюджет	Наименование подразделения (статус ЦО)				
	ОАО «РЖД» в целом (центр прибыли и инвестиций)	Железные дороги (центр финансовой эффективности)	Функциональные филиалы (центр доходов)	Отделения железных дорог (центр затрат)	Линейные предприятия (центр затрат)
Бюджет продаж	X	X	X	X	X
Бюджет производства	X	X	X	X	X
Бюджет затрат	X	X	X	X	X
Бюджет запасов и закупок	X	X	X	X	X
Бюджет инвестиций	X	X	X		
Бюджет доходов и расходов	X	X	X		
Бюджет движения денежных средств	X	X	X	X	X
Прогнозный баланс	X	X	X		
Бюджет мотивации	X	X	X		

Определение форматов бюджетов – наиболее сложная для разработчиков задача, так как в форматах должны находить отражение не все затраты, а только наиболее значимые для видов деятельности (бизнеса). Под бюджетом следует понимать директивный план взаимосвязанных объемных и стоимостных показателей активов и обязательств корпорации и входящих в его состав подразделений, с установлением персональной ответственности за его исполнение по уровням управления. Объединенные в систему бюджеты позволяют заранее оценить финансовую устойчивость корпорации в разрезе отдельных видов ее деятельности (бизнеса). Для этого необходимо проанализировать плановый уровень финансового дефицита (профицита) компании на бюджетный период.

С одной стороны (узкое понятие термина), финансовый дефицит – это отрицательное сальдо денежных потоков, т. е. величина планового превышения денежных расходов над денежными поступлениями или плановое уменьшение текущего остатка денежных средств за бюджетный период. В этом понимании величина финансового дефицита рассчитывается непосредственно из бюджета движения денежных средств. Понятно, что недопустима ситуация, когда уровень финансового дефицита таков, что расчетный остаток на конец периода отрицательный. Поэтому оценка финансовой стабильности на основе движения денежных средств недостаточна. Необходимо проанализировать активы и пассивы, обслуживающие финансовый цикл, т. е. оборотные средства и краткосрочные обязательства предприятия.

С другой стороны, финансовый дефицит – это падение показателей текущей платежеспособности (ликвидности) компании ниже нормативных, или – еще хуже – минимально допустимых значений [2]. Для расчета плановых показателей ликвидности составляется проект отчета об изменении финансового состояния, который строится непосредственно на основе планового проекта баланса (табл. 2).

Под ликвидностью бизнеса предприятия понимается степень покрытия его текущих обязательств за счет различных статей ликвидных (оборотных) активов. Коэффициенты ликвидности являются индикаторами финансового состояния предприятия. Их значение рассчитывается на основе данных отчета об изменении финансового состояния (см. табл. 2).

Коэффициент текущей ликвидности характеризует достаточность оборотных средств у предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных



Рис. 1. Взаимосвязь бюджетных форм в ОАО «РЖД»

обязательств, и соответственно рассчитывается как отношение текущих активов (оборотных средств) к текущим пассивам (краткосрочным обязательствам). Теоретически оптимальным считается диапазон от 1,5 до 2. Минимально допустимой является величина коэффициента, равная 1. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть достаточно, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства. Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается также нежелательным, поскольку свидетельствует о нерациональном вложении предприятием своих средств и неэффективном их использовании. В нашем случае значение коэффициента текущей ликвидности ниже минимально допустимой величины и в течение отчетного периода, несмотря на его увеличение, он не достигает нижней границы.

Коэффициент срочной ликвидности показывает прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Рассчитывается как отношение денежных средств и краткосрочных ценных бумаг плюс суммы мобилизованных средств в расчетах с дебиторами к краткосрочным обязательствам. Теоретически оп-

Таблица 2

Проект отчета об изменении финансового состояния

№ строки	Наименование показателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	Изменение за период
1	1. Текущие активы, всего	449,555	694,6	245,045
2	Запасы, всего	105,630	111,390	5,760
	В том числе:			
3	сырье, материалы	53,526	59,373	5,847
4	товары и готовая продукция	4,333	0,878	-3,455
5	Налог на добавленную стоимость			
6	Дебиторская задолженность,	89,214	39,135	-50,079
7	в том числе авансы выданные			
8	Денежные средства	3,549	4,636	1,087
9	Краткосрочные финансовые вложения			
10	Прочие оборотные активы	251,162	539,4	288,287
11	2. Текущие обязательства, всего	572,701	813,7	241,017
12	Займы и кредиты			
13	Кредиторская задолженность, всего	572,701	813,7	241,017
	В том числе:			
14	поставщики и подрядчики	73,654	65,523	-8,131
15	задолженность по налогам и сборам	18,965	28,614	9,649
16	в федеральный бюджет	0,709		-0,709
17	в местные бюджеты	10,509	20,292	9,783
18	задолженность по ЕСН	4,108	4,655	0,547
19	внебюджетные фонды	3,639	3,667	0,028
20	авансы полученные	2,966	3,035	0,069
21	задолженность перед персоналом по оплате труда	19,058	20,546	1,488
22	вексели выданные			0,000
23	прочие кредиторы	457,890	695,799	237,909
	3. Чистый оборотный капитал: (1) – (2)	-123,146	-119,1	4,046
	4. Коэффициенты ликвидности			
	Текущая ликвидность: (1)/(2)	0,8	0,9	0,1
	Срочная ликвидность: (6 + 8 + 9 + 10)/(2)	0,2	0,1	-0,1
	Абсолютная ликвидность: (КФВ + ДС)/(2)	0,006	0,006	0

тимальным считается значение коэффициента в районе 1. Минимально допустимым можно принять величину 0,6–0,7. Низкие значения данного коэффициента (0,2 в начале и 0,1 в конце периода) указывают на необходимость постоянной работы с дебиторами, чтобы обеспечить возможность обращения наиболее ликвидной части оборотных средств в денежную форму для расчетов со своими поставщиками.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает степень покрытия текущих обязательств за счет самой ликвидной части оборотных активов – денежных средств и приравняемых к ним краткосрочных финансовых вложений (ценных бумаг). Рассчитывается как отношение денежных средств и краткосрочных ценных бумаг к краткосрочным обязательствам. Оптимальным считается значение коэффициента в районе 0,25–0,30. Минимально допустимой принимается величина 0,1, которая более чем в 15 раз ниже в нашем случае [3].

Следует отметить, что из всех перечисленных коэффициентов наиболее важным является коэффициент текущей ликвидности, так как если его значение меньше единицы, то предприятие неплатежеспособно по своим текущим операциям. Таким образом, он фиксирует общую величину дисбаланса оборотных активов и краткосрочных обязательств. А значение остальных коэффициентов может варьироваться в зависимости от индивидуальной отраслевой специфики предприятия. Кроме того, они определяют лишь структуру оборотных активов. Например, если коэффициент срочной ликвидности ниже нормативного, то посредством ускорения цикла отгрузки можно часть товарных запасов перевести в дебиторскую задолженность.

Из табл. 2 можно сделать вывод о недостаточном уровне текущих активов (коэффициент текущей ликвидности 0,9). Поэтому необходима корректировка прогнозного баланса путем сокращения финансового дефицита (урезания расходов денежных средств либо увеличения денежных поступлений для инвестирования высвободившихся финансовых ресурсов в прирост материальных оборотных активов и расчетов) в соответствии с требованиями поддержания финансовой стабильности. Так, для выхода на уровень текущей ликвидности, равный 1,5, предприятию необходимо высвободить $813,7 \cdot 1,5 - 694,6 = 526,15$ млн руб.

Для достижения поставленной цели определим источники повышения доходной или сокращения расходной части бюджета. Рассмотрим варианты сокращения финансового дефицита:

- повышение доходной части;
- сокращение переменных затрат;
- сокращение постоянных расходов;
- сокращение закупок материалов и др.;
- сокращение дебиторской задолженности;
- сокращение незавершенного производства;
- сокращение товарных остатков;
- сокращение инвестиций.

Заметим, что здесь перечислены внутренние источники уменьшения финансового дефицита, так как внешние для предприятия теперь не доступны. Ведь оно полностью находится на финансировании головной организацией. Если раньше в распоряжении предприятия были заемные, собственные средства и возможность получения целевого финансирования от МПС, то сейчас имеется только один источник доходов – целевое финансирование от ОАО «РЖД». В итоге высвободить 526,15 млн руб. для предприятия не реально. Это огромная сумма. Поэтому определим сумму хотя бы для выхода на минимально допустимый уровень коэффициента текущей ликвидности (коэффициент ликвидности 1): $813,7 \cdot 1 - 694,6 = 119,1$ млн руб. В результате получаем более реальную цифру, хотя и она является трудно выполнимой.

Таким образом, технология планирования ОАО «РЖД» реализуется через систему взаимосвязанных бюджетов, обеспечивающих координацию деятельности всех подразделений компании.

Система бюджетирования ОАО «РЖД» определена по уровням организационно-функциональной структуры и состоит из подсистем, которые работают согласованно и имеют свои особенности. Выделим основные черты, характерные для системы бюджетирования заводов по ремонту подвижного состава [4]: во-первых, это подсистема бюджетирования ОАО «РЖД»; во-вторых, она интегрируется в систему показателей бюджетов ОАО «РЖД»; в-третьих, взаимосвязанная система бюджетов представляет собой производственно-экономическую модель

завода; в-четвертых, начальной точкой бюджетного процесса является потребность в ремонте подвижного состава, т. е. бюджет производства, а не бюджет продаж, как для большинства хозяйствующих субъектов; в-пятых, каждый параметр бюджета производства рассматривается как совокупность двух составляющих: потребность ОАО «РЖД» в ремонте подвижного состава и внешний спрос на ремонтную продукцию.

Действующая система бюджетирования имеет ряд недостатков, которые не позволяют в полной мере использовать производственный потенциал заводов: финансирование заводам выделяется только для покрытия затрат на ремонт; не предусмотрен механизм пополнения оборотного капитала завода, развития его производственного потенциала.

Ориентация на высокое качество ремонта требует финансовых вложений, которые ОАО «РЖД» не в состоянии предоставить своим филиалам. Существующие в настоящее время жесткие рамки бюджетирования также затрудняют решение этой задачи. Тем не менее у ремонтных заводов имеются свободные мощности, которые можно использовать в коммерческих целях, устанавливая договорную цену для сторонних заказчиков. Приведем пример. Внешние продажи для НЭРЗ составляют 6–9 % в общем объеме услуг завода, из них 40 % – тепло, предъявляемое МУП «Энергия», 7 % запчасти, 53 % – прочее (цветное литье, поковка на сторону и др.). Иногда завод осуществляет ремонт агрегата ОПЭ-1 для угольной промышленности. Это очень выгодно, однако в силу преимущества выполнения заказа по ремонту продукции для ОАО «РЖД» перед сторонними заказчиками, заводу часто не хватает производственных мощностей для их исполнения. Как видно, заказы со стороны внешних клиентов составляют совсем малую часть для такого огромного завода, как НЭРЗ. Поэтому особо рассчитывать на дополнительные финансовые ресурсы, изыскиваемые самим предприятием, не приходится.

Отметим, что уровень детализации бюджетной модели может меняться в зависимости от сложности поставленных управленческих задач, а сама система бюджетирования по мере развития корпорации может реорганизовываться как в методическом, так и в техническом плане.

Переход к системе бюджетирования был обусловлен потребностью новой компании видеть финансовое состояние своих филиалов в разрезе отдельных видов бизнеса. Более того, бюджетирование позволяет выбрать приоритетные направления для дальнейшего их развития, принять обоснованные решения о том, куда в первую очередь целесообразно инвестировать финансовые ресурсы, выявлять в реальном режиме времени подразделения, работающие неэффективно и требующие внимания руководства.

Заметим, что согласно программе реформ на железнодорожном транспорте предполагается дальнейшее изменение организационно-правового статуса предприятий по ремонту подвижного состава. На первом этапе (2006–2010 гг.) планируется создание трех дочерних обществ: двух компаний по производству запасных частей для подвижного состава на базе Люблинского ЛМЗ и Ишимского МЗ и одной компании по капитальному ремонту локомотивов на базе десяти локомотиворемонтных заводов. На сегодня образование дочерних обществ так и не произошло. А на втором этапе (с 2010г.) предусмотрено дальнейшее реформирование дочернего общества по ремонту локомотивов (создание 10 дочерних обществ ОАО «РЖД» на базе десяти заводов по ремонту локомотивов, доля ОАО «РЖД» в которых будет составлять не менее 75 %).

В результате реорганизации принципиальных изменений в системе бюджетирования заводов не произойдет. По-прежнему будут формироваться все девять бюджетов. Отличие состоит в том, что на первом этапе будет два уровня консолидации бюджетов (на уровне заводов и на уровне всех ДЗО ОАО «РЖД»), а на втором этапе – только на уровне ДЗО ОАО «РЖД». Заметим, что для консолидированных бюджетов холдинга необходимо, чтобы учетная политика ДЗО соответствовала учетной политике материнской компании.

Рассмотрим систему бюджетного управления дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД» (рис. 2) [5]. Регламент согласования бюджетов ДЗО и отчетов об их исполнении определяет порядок взаимодействия ДЗО и структурных подразделений материнской компании по данным вопросам.

На основании ключевых показателей деятельности ДЗО, устанавливаемых на планируемый период, производится формирование бюджетов. Они составляются на год с поквартальной разбивкой. Отчеты об исполнении бюджетов составляются ежеквартально и за отчетный год.

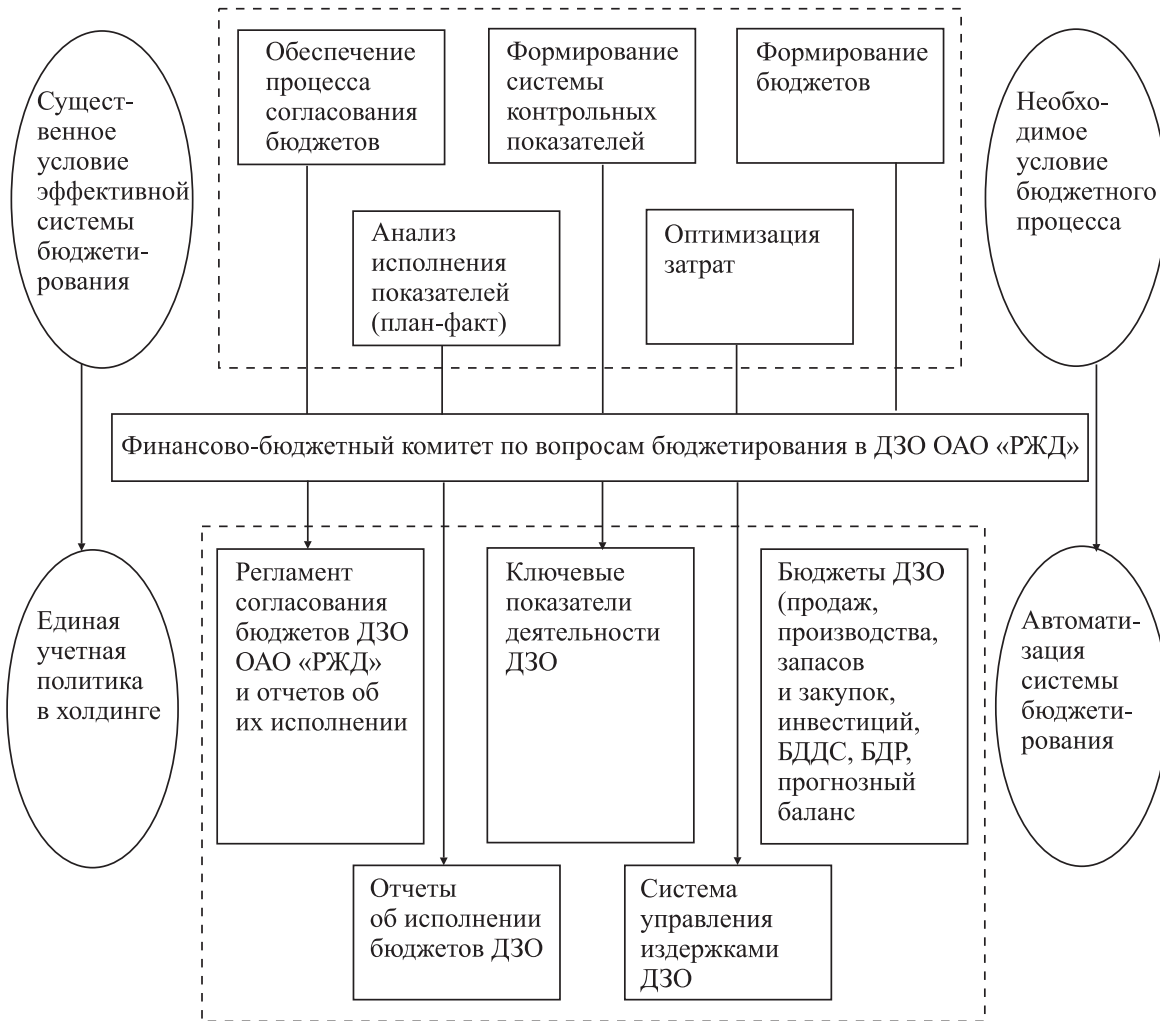


Рис. 2. Основные элементы системы бюджетного управления ДЗО ОАО «РЖД»

Для оптимизации затрат ДЗО формируется программа управления издержками. В ней показываются конкретные способы уменьшения затрат с расчетом экономического эффекта.

Бюджеты, корректировки бюджетов и отчеты об их исполнении проходят согласование в ОАО «РЖД» на финансово-бюджетном комитете по вопросам бюджетирования ДЗО.

Одним из основных элементов бюджетирования является контроль исполнения бюджетов. Для его обеспечения при формировании доходов, расходов, активов и пассивов в бюджетной системе используются те же принципы, что и в системе бухгалтерского учета. Таким образом, в бюджете ДЗО планируются показатели, которые впоследствии будут отражены в учете и соответствующей отчетности данного ДЗО.

Заметим, что система бюджетного управления дает наибольший эффект, если она построена на основе информационных технологий, которые в свою очередь должны базироваться на хорошо продуманной и заранее отработанной системе методического обеспечения бюджетирования. Методология бюджетирования должна максимально соответствовать целям и задачам корпорации, а информационные системы – отражать эту методологию.

Задача программного обеспечения, используемого для корпоративного управления, состоит в интеграции процессов учета, планирования и контроля на уровне всей корпорации. От того, насколько хорошо будет отлажена система внутрикорпоративного бюджетирования, зависит качество управления в корпорации, адекватность принимаемых управленческих решений современным требованиям, а следовательно, и конкурентные позиции железнодорожной отрасли, более того, экономики в целом.

Список литературы

1. *Пикан И.* Последствия принимаемых решений должны быть предсказуемы // РЖД-партнер. 2003. № 7.
2. *Щиборщ К. В.* Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и сервис, 2005.
3. *Методические* рекомендации по разработке финансовой политики предприятия: Приказ Министерства экономики РФ от 01.10.1997. № 118 // Экономика и жизнь. 1998. № 2. Прил.: Ваш партнер-консультант.
4. *Макеева Е. З.* Оптимизация производственных показателей ремонтных заводов – филиалов ОАО «РЖД» // Экономика железных дорог. 2006. № 7.
5. *Золотов В. А.* Система бюджетного управления и порядок формирования показателей бюджетов транспортной компании // Экономика железных дорог. 2007. № 9, 10.

Материал поступил в редколлегию 20.12.2007

Yu. A. Omel'chenko, E. A. Solomennikova

Transformation of System of Financial Planning of Enterprises on Repair of a Rolling Stock

Reforming of the railway enterprises led to changes in organizational forms. As a result, financial system was be transformed. The basic feathers of this system are being considering in this paper according to legal status.