

УТВЕРЖДАЮ
Председатель Бюджетно-
инвестиционного комитета
_____ **Петров А.А.**
«__» _____ **20__ г.**

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

ОАО «ОАО»

г. Москва
20XX г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	3
1.1. Основные положения.....	3
1.2. Термины и определения.....	3
2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА, ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ	5
2.1. Определение и цели управленческого учета.....	5
2.2. Особенности ведения управленческого учета.....	5
2.3. Принципы управленческого учета.....	6
2.4. Требования к управленческой отчетности.....	7
2.5. Состав и содержание управленческой отчетности.....	8
2.6. Взаимосвязь управленческого и бухгалтерского учета.....	9
3. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ОАО «ОАО»	11
3.1. Справочники и классификаторы.....	11
3.2. Валюта управленческого учета.....	11
3.3. Методы управленческого учета затрат.....	11
3.4. Состав и процедуры учета доходов.....	12
3.5. Методы управленческого учета затрат.....	12
3.6. Состав и процедуры учета расходов.....	13
3.6.1 Состав и учет прямых переменных расходов.....	14
3.6.2 Состав и учет прямых производственных расходов.....	15
3.6.3 Состав и учет прочих прямых расходов.....	19
3.6.4 Состав и учет административных расходов.....	23
3.7. Форматы и содержание управленческих отчетов.....	23
3.7.1 Стандартная управленческая отчетность.....	23
3.7.2 Управленческая отчетность по ключевым показателям деятельности.....	25
3.8. Некоторые аспекты процедур учета.....	26
3.8.1 Учет основных средств.....	26
3.8.2 Учет краткосрочных обязательств.....	26
3.8.3 Учет долгосрочных обязательств.....	26
3.8.4 Учет капитала компании.....	27
3.8.5 Учет лизинговых операций.....	27
3.8.6 Налог на прибыль.....	27
3.8.7 Затраты по займам, кредитам.....	27
3.8.8 Учет и контроль дебиторской задолженности.....	28
3.8.9 Учет и контроль авансов выданных (расчеты с перевозчиками).....	28
3.8.10 Резерв по сомнительным долгам.....	28
3.8.11 Процедура отражения начислений без полученных документов.....	29
4. ПОРЯДОК И СРОКИ СБОРА ОТЧЕТНОЙ ИНФОРМАЦИИ	31
4.1. Подразделения Компании, участвующие в сборе и предоставлении информации.....	31
4.2. Регламент предоставления информации.....	31

1. Введение

Процедуры, функции субъектов управленческого учета, регламентируемые данным *Положением*, а также названия этих субъектов должны быть дополнены и видоизменены в соответствии с изменениями в структуре управления ОАО «ОАО».

1.1. Основные положения

- 2.1.1 Учетная политика ОАО «ОАО» (далее – Общество) – это совокупность принципов, правил и способов ведения управленческого учета с целью формирования максимально оперативной, полной, объективной и достоверной управленческой информации.
- 2.1.1 Учётная политика является основным документом, обеспечивающим непрерывность и преемственность управленческого учёта и может кардинально отличаться от учетной политики финансового учета.
- 2.1.1 Учётная политика представляет собой набор правил, в совокупности отвечающих на вопрос: «Что и как отражается в системе управленческого учёта».
- 2.1.1 Учетная политика содержит общие принципы управленческого учета, такие как основная валюта, метод оценки запасов, принцип отражения уменьшения стоимости запасов, принцип отражения дохода, отражение курсовой разницы, отражение резервов, определение уровня существенности, закрепление принципов управленческого учета расходов, включая базы распределения косвенных расходов, закрепление других элементов управленческого учета и т.п.

1.2. Термины и определения

Активы – это экономические ресурсы, контролируемые компанией в результате прошлых сделок или событий, от которых компания ожидает экономические выгоды в будущем.

Акционерный капитал – это доля владения активами компании за вычетом его обязательств.

Дебиторская задолженность – это претензии на денежные средства, товары, услуги и прочие неденежные активы других компаний или физических лиц.

Доходы - это увеличение экономических выгод компании за отчетный период, которое выражается в увеличении активов или уменьшении обязательств, результатом которых является увеличение капитала (увеличение капитала не за счет вкладов собственников).

Ключевой показатель деятельности (КПД) - числовое значение, используемое для количественной оценки степени достижения цели, эффективности деятельности компании или выполнения бизнес – процесса

Накладные расходы – административные расходы, которые накапливаются в течение периода, а потом относятся на финансовый результат компании в целом.

Обязательства – это задолженность, возникшая в результате проведения прошлых сделок или событий, расчет по которым может привести к передаче или использованию активов, в предоставлении услуг или прочем оттоке экономических выгод в будущем.

Прямые расходы – это расходы, признание которых непосредственно связано с признанием доходов. Эти расходы непосредственно следуют или осуществляются одновременно с хозяйственными операциями по получению этих доходов, т.е. могут быть непосредственно отнесены на реализованные товары.

Расходы - уменьшение экономических выгод за отчетный период, которое выражается в уменьшении или потере стоимости активов или увеличении обязательств, которые приводят к уменьшению капитала (уменьшение капитала не за счет изъятий собственников). Убытки считаются, по своей сути, расходами и не выделяются в отдельный элемент финансовой отчетности.

Собственный капитал - это оставшаяся доля собственных активов компании после вычета обязательств. Такая трактовка капитала обусловлена тем, что в случае ликвидации компании кредиторы имеют приоритет перед собственниками и их требования удовлетворяются в первую очередь.

Управленческий учет – это система информационной поддержки менеджмента, основанная на переработке и передаче информации о внешней и внутренней среде хозяйственной деятельности компании.

2. Цели и задачи управленческого учета, требования к управленческой отчетности

2.1. Определение и цели управленческого учета

- 2.1.1. Окружающая компанию информация содержит сведения о внешней и внутренней среде хозяйственной деятельности компании. Переработка информации осуществляется в системе учета с использованием приемов ее измерения, отражения, сохранения и обработки. На «выходе» получается переработанная информация, используемая ее потребителями.
- 2.1.2. Учет – это динамическая открытая система переработки и передачи информации о внешней и внутренней среде хозяйственной деятельности компании.
- 2.1.3. Пользователи переработанной учетной информации – отчетности - подразделяются на внешних и внутренних пользователей.
- 2.1.4. К числу внешних пользователей относятся:
- кредиторы, временно предоставляющие компании финансовый или товарный кредит; они заинтересованы в информации, позволяющей им определить, будут ли своевременно осуществляться выплаты по кредиту,
 - инвесторы, вкладывающие в компанию свой капитал с определенной долей риска в целях получения дохода на него; они должны определить возможную рентабельность своего капитала и риски, связанные с участием в данной компании,
 - работники компании, заинтересованные в своевременности и стабильности получения заработной платы,
 - клиенты, зависящие от компании,
 - государство, заинтересованное в максимально возможном и стабильном сборе налогов с компании.
- 2.1.5. Внутренним пользователем является менеджмент компании, нуждающийся в информации для принятия решений по ключевым сферам управления.
- 2.1.6. Финансовый учет обеспечивает внешних потребителей стандартной учетной информацией о финансовом положении, финансовых результатах деятельности и изменении финансового положения компании, а также позволяет, благодаря выработке основополагающих правил, сравнивать информацию о деятельности нескольких компаний.
- 2.1.7. Управленческий учет – это система информационной поддержки менеджмента, основанная на переработке и передаче информации о внешней и внутренней среде хозяйственной деятельности компании.
- 2.1.8. Главной целью управленческого учета является предоставление менеджерам компании информации для планирования, организации, стимулирования и контроля.
- 2.1.9. С точки зрения технологии сбора, регистрации и обобщения информации финансовый и управленческий учет строятся на основе бухгалтерского, статистического и оперативно-технического учета.

2.2. Особенности ведения управленческого учета

1. Обязательность ведения учета.

В отличие от регламентированного финансового учета, ведение управленческого учета зависит от решения менеджеров компании и стоящих перед ними задач. Критерием эффективности

управленческого учета является соотношение затрат на сбор и подготовку управленческой информации и экономического эффекта от её использования.

2. Методы ведения учета.

Для ведения управленческого учета используются методы бухгалтерского (счета, двойная запись, документация, инвентаризация), статистического (индексы, линейное программирование, факторы) и оперативно-технического учета.

3. Используемые измерители.

В управленческом учете используются как денежные, так и неденежные измерители.

4. Периодичность составления отчетности.

Менеджеры компании самостоятельно устанавливают периодичность предоставления отчетности, исходя из принципов целесообразности и экономичности.

5. Степень надежности информации.

При определении критериев надежности информации менеджмент балансирует взаимоисключающие аспекты надежности и своевременности отчетности, для обеспечения быстроты получения отчетности иногда используют расчетные или нормативные данные с допустимой величиной погрешности.

6. Степень открытости информации.

Информация из управленческого учета обычно является коммерческой тайной предприятия, она не подлежит публикации и носит конфиденциальный характер.

7. Привязка во времени.

Управленческий учет содержит как историческую информацию, так и оценки и планы на будущее, основной вопрос управленческого учета – «что будет, если...?»

2.3. Принципы управленческого учета.

2.3.1. Управленческий учет и отражение в нем хозяйственных операций строится на некоторых предположениях, принципах и допущениях. Например, для финансового учета такими принципами является положения из ПБУ, изданные Министерством финансов, для налогового учета – положения из Налогового кодекса. Они обязательны к выполнению и законодательно закреплены. Принципы управленческого учета законодательно не закреплены и должны быть самостоятельно сформулированы и утверждены компанией.

2.3.2. В основе базовых принципов управленческого учета лежат следующие принципы учета информации:

1. Принцип начисления.

Согласно данному принципу, поступление и использование средств в результате операций признается в момент совершения операций, независимо от того, получены или нет денежные средства. Будучи признанными, эти операции отражаются в учетных регистрах и включаются в отчетность того периода, к которому они относятся. В свою очередь этот принцип может быть разбит на несколько составных частей:

- собственно принцип начислений;
- принцип регистрации дохода - доход отражается в том периоде, когда он заработан, т.е. оказаны услуги клиенту;
- принцип соответствия - в отчетном периоде регистрируются только те расходы, которые привели к доходам данного периода, т.е. действует следующее правило: если произведенные

затраты приводят к будущим выгодам, они отражаются как активы; если они приводят к текущим выгодам - как расходы; если не приводят ни к каким выгодам - как убытки.

2. Принцип действующего предприятия.

Данный принцип предполагает, что предприятие осуществляет деятельность без значительных изменений в объеме своих операций, не намеревается принимать решения о ликвидации или другие решения, которые могли бы существенно изменить характер деятельности по сравнению с тем, что отражено в отчетности. Данный принцип предоставляет концептуальную основу для многих видов классификаций, используемых в учете. Например, на нем основана классификация активов и обязательств как краткосрочных или долгосрочных.

3. Принцип двойной записи.

Хотя теоретически для ведения управленческого учета может не соблюдаться принцип двойной записи, прием его за основу для регистрации денежных показателей, что обеспечит основное балансовое равенство и позволит избежать как арифметических, так и смысловых ошибок. Принцип двойной записи состоит в том, что каждая хозяйственная операция, совершаемая предприятием, подлежит отражению в одной и той же сумме одновременно на двух счетах учета: по дебету одного из них и по кредиту другого из них. Естественно, что регистрация натуральных (количественных) показателей всегда будет односторонней проводкой.

4. Принцип единицы учета.

За единицу управленческого учета принимается Общество целиком. Операции между объектами юридической структуры Общества не являются объектом управленческого учета.

5. Принцип периодичности - принцип регулярного периодичного составления отчетности.

Отчетным годом является период с 1 января по 31 декабря, и наряду с годовой составляется квартальная, месячная, еженедельная, ежедневная отчетность, а также отчетность по запросам менеджеров.

6. Принцип конфиденциальности.

Означает, что информация, отраженная в отчетности компании не должна наносить ущерб его интересам.

2.4. Требования к управленческой отчетности

К управленческой отчетности предъявляются следующие требования:

1. Релевантность.

Управленческая отчетность должна быть релевантной, т.е. нужной для принятия конкретных управленческих решений, а не просто информировать о тех или иных аспектах деятельности компании «ради интереса».

2. Оперативность.

Управленческая отчетность должна предоставляться в сроки, дающие возможность вовремя принять эффективное решение, иначе она может быть малопригодной для управления.

3. Адресность.

Управленческая отчетность должна предоставляться конкретным адресатам в соответствии с уровнем их иерархии.

4. Достаточность.

Управленческая отчетность должна предоставляться в достаточном для принятия на соответствующем уровне управленческого решения, в то же время она не должна быть избыточной и отвлекать внимания её потребителя на несущественные или не относящиеся к делу сведения.

5. Аналитичность.

Управленческая отчетность должна содержать данные текущего анализа и предполагать возможность проведения последующего анализа с минимальными затратами времени.

6. Понятность.

Управленческая отчетность должна быть понятна её пользователям, это не означает, однако, необходимости сведения представляемой информации до самого низкого уровня её понимания или упрощения. Предполагается, что менеджеры понимают принципы экономической деятельности и обладают базовыми знаниями бухгалтерского учета, они могут быть также проконсультированы специалистами компании.

7. Достоверность.

Достоверность управленческой отчетности означает отсутствие в ней ошибок и неточностей. Достоверность проверяется в соответствии с четырьмя критериями:

- правдивое отображение,
- преобладание сущности над юридической формой,
- проверяемость, наличие альтернативных источников информации,
- нейтральность, отсутствие предубеждений.

8. Сопоставимость.

Сопоставимость управленческой отчетности дает пользователям возможность выявить сходства и различия информации, предоставленной в нескольких пакетах отчетности. Сопоставимость достигается за счет последовательности, означающей использование одной и той же учетной политики, и единства, означающего применение одинаковых принципов учета в схожих сделках и условиях.

2.5. Состав и содержание управленческой отчетности

Управленческая отчетность состоит из трех основных разделов:

1. Стандартная управленческая отчетность о финансовом положении, результатах деятельности и изменении финансового положения компании,
2. Управленческая отчетность по ключевым показателям деятельности,
3. Управленческая отчетность по анализу исполнения бюджетов.

Стандартная управленческая отчетность о финансовом положении, результатах деятельности и изменении финансового положения компании.

Стандартная управленческая отчетность о финансовом положении, результатах деятельности и изменении финансового положения компании включает в себя следующие отчеты:

- Управленческий Баланс
- Управленческий Отчет о прибылях и убытках
- Управленческий Отчет о движении денежных средств

Управленческий Баланс дает объективную экономическую информацию о ресурсах компании (активы), предъявленных претензиях на ресурсы (обязательства) и доли ресурсах, причитающейся владельцу (собственный капитал).

Помогая пользователям, принимающим решения, статьи Баланса группируются согласно общим характеристикам. Группировка и классификация статей активов, обязательств и собственного капитала определяется внутренними регламентами компании.

Управленческий Баланс датируется конкретной датой, на момент которой фиксируется финансовое положение компании.

Управленческий Баланс дает информацию касательно ликвидности, финансовой устойчивости компании и является основой расчета различных финансовых показателей деятельности.

Управленческий отчет о прибылях и убытках (финансовых результатах) характеризует финансовые результаты деятельности компании, а также её продуктов и услуг и структурных подразделений за отчетный период времени в различных разрезах.

Управленческий Отчет о движении денежных средств отражает воздействие операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании на состояние её денежных средств за отчетный период времени, позволяет объяснить изменения денежных средств за этот период.

Денежные потоки могут быть отражены с применением:

- прямого метода, предусматривающего трансформирование статей Управленческого Баланса и Управленческого Отчета о прибылях и убытках в статьи движения денежных средств, он обеспечивает информацией для прогнозирования будущих движений денежных средств,
- косвенного метода, корректирующего сумму чистой прибыли или убытка для отражения эффекта от отсрочек, поступлений и выплат за прошлые и будущие отчетные периоды, движения денежных средств от инвестиционной и финансовой деятельности.

Управленческая отчетность по ключевым показателям деятельности.

В Разделе 3.5.2 описаны предлагаемые Заказчику группы КПД, система управленческой отчетности на основе КПД будет отражена в «Перечне показателей, характеризующих деятельность Общества, алгоритмы их расчета, содержание и формы управленческой отчетности, типовые алгоритмы получения отчетности».

Управленческая отчетность по анализу исполнения бюджетов.

Данный тип отчетности рассматривается вне рамок настоящего Положения.

2.6. Взаимосвязь управленческого и бухгалтерского учета

- С введением в действие 25 главы Налогового Кодекса РФ бухгалтерский учет представляется тремя видами:
 1. Налоговый учет,
 2. Финансовый учет,
 3. Управленческий учет.
- Это означает, что каждый факт хозяйственной жизни, отражаемый в учете, реконструируется в трех вариантах:

- в интересах государства - налоговый учет
 - в помощь собственникам, акционерам - финансовый учет
 - в целях управления компанией - управленческий учет.
-
- Поскольку у этих видов учета разные цели и принципы учета, одни и те же операции трактуются по-разному, и будут исчислены разные финансовые результаты.
 - Информационная связь между налоговым и финансовым учетом, с одной стороны, и управленческим учетом, с другой стороны, никакими законодательными нормами и стандартами не регламентируется. Тем не менее, информация управленческого учета должна быть согласована и сопоставима с информацией других видов учета. Кроме того, если можно избежать двойного ввода одной и той же исходной информации, надо воспользоваться этой возможностью.
 - В системе управленческого учета будут отражаться только операции, которые не отражаются в системе финансового и налогового учета, либо рассчитываются по иным правилам или с большей детализацией.
 - Остальная информация используется из контуров финансового и налогового учета.
 - При использовании информации из финансового и налогового учета в качестве валюты переноса используется российская национальная валюта, которая затем пересчитывается по специальным правилам.
 - Для отображения проводок, создаваемых в системе управленческого учета, создаются дополнительные счета (например, резервы на безнадежные долги).
 - Сверка данных по финансовому, налоговому и управленческому учету организуется на основании сверки квартальной отчетности.

3. Модель управленческого учета ОАО «ОАО»

3.1. Справочники и классификаторы

- Для однозначной трактовки и отнесения элементов планирования и учета к определенной категории показателей используются классификаторы и справочники.
- Классификатор показывает структуру экономического показателя, а справочник содержит описание каждой структурной единицы показателя.
- Классификаторы и справочники определяют аналитические срезы информации, представляемой в отчетности.
- При составлении классификаторов и справочников используется принцип иерархических кодов.
- Классификаторы должны быть едиными для всех подразделений и включать все категории финансовых элементов.
- Все классификаторы необходимо формировать в соответствии с принципами существенности и информационной значимости. В соответствии с этими принципами:
- Каждая существенная статья должна представляться в финансовой отчетности отдельно.
- На каждом уровне детализации желательно оставлять не более 7-9 показателей, при этом наименее значимые или разовые статьи (составляющие менее 5 % от общей суммы) следует относить к категории «прочие», т.е. несущественные статьи должны объединяться с суммами аналогичного характера или назначения и не должны предоставляться отдельно.
- В системе управленческого учета Общества используются следующие классификаторы и справочники:
 1. Виды продукции и услуг;
 2. Типы подвижного состава;
 3. Виды доходов и поступлений
 4. Виды затрат и выплат
 5. Активы
 6. Обязательства
 7. Собственный капитал
- Состав и структура классификаторов может меняться в зависимости от аналитических потребностей Общества и изменений условий деятельности.

3.2. Валюта управленческого учета

- Базовой валютой по ведению операций в рамках управленческого учета принимается Доллар США (USD).
- В балансовом отчете российская валюта пересчитывается в валюту отчетности по курсу ЦБ на последнюю дату отчетного периода.
- В отчете о прибылях и убытках, в отчете о движении денежных средств российская валюта пересчитывается в валюту отчетности по среднему курсу за период, на основе курсов ЦБ на первую и последнюю дату отчетного периода.
- Иностранная валюта пересчитывается на основании кросс-курсов на последнюю дату отчетного периода.

3.3. Методы управленческого учета затрат

В качестве методов управленческого учета затрат предлагается использовать следующие методы:

1. По объектам учета - принимается смешанный (нормативный и фактический) метод учета затрат.

Такой метод предполагает учет затрат по факту по тем расходам, по которым есть первичные документы и нормирование затрат по тем расходам, по которым отсутствуют первичные документы на момент оприходования товара или получения услуги (например, аренда помещений, счета за телефонные услуги и т.п.).

Для отражения начисленных без документов нормативных расходов предлагается использовать специальный счет «Расчеты с дебиторами и кредиторами без наличия первичных документов», кредитуемый в корреспонденции со счетами расходов. При получении документа данный счет дебетуется в корреспонденции со счетом расчетов с данным контрагентом. Разница между начисленными и фактическими расходами списывается на специальный счет отклонений или на финансовый результат.

2. По полноте включения затрат в себестоимость - принимается метод учета затрат по усеченной себестоимости с возможностью получения полной себестоимости.

Выбранный метод учета затрат позволит получать управленческие отчеты о прибылях и убытках в следующих аналитических разрезах:

До уровня прибыли Общества	Общими суммами по Обществу
До уровня финансового результата по типам подвижного состава	С распределением затрат, относимых непосредственно на отдельные типы подвижного состава
До уровня финансового результата по видам деятельности	С распределением затрат, относимых непосредственно на каждый вид деятельности
До уровня финансового результата по маршрутам (направлениям)	С распределением затрат, относимых непосредственно на каждый маршрут
До уровня финансового результата по клиентам	С распределением затрат, относимых непосредственно на клиента
До уровня финансового результата по принадлежности ПС	С распределением затрат, связанных непосредственно с принадлежностью подвижного состава

3.4. Состав и процедуры учета доходов

Доходы - это величина услуг, оказанных клиентам в стоимостном выражении за отчетный период.

- Доходы учитываются в разрезе следующих аналитик:
 1. Типы подвижного состава;
 2. Виды деятельности;
 3. Маршруты / клиенты;
 4. Типы подвижного состава в разрезе принадлежности.

Учет доходов производится в оперативном (ежедневном) режиме коммерческим департаментом Общества.

3.5. Методы управленческого учета затрат

В качестве методов управленческого учета затрат предлагается использовать следующие методы:

1. По объектам учета - принимается смешанный (нормативный и фактический) метод учета затрат.

Такой метод предполагает учет затрат по факту по тем расходам, по которым есть первичные документы и нормирование затрат по тем расходам, по которым отсутствуют первичные документы на момент оприходования товара или получения услуги (например, аренда помещений, счета за телефонные услуги и т.п.).

Для отражения начисленных без документов нормативных расходов предлагается использовать специальный счет «Расчеты с дебиторами и кредиторами без наличия первичных документов», кредитуемый в корреспонденции со счетами расходов. При получении документа данный счет дебетуется в корреспонденции со счетом расчетов с данным контрагентом. Разница между начисленными и фактическими расходами списывается на специальный счет отклонений или на финансовый результат.

2. По полноте включения затрат в себестоимость - принимается метод учета затрат по усеченной себестоимости с возможностью получения полной себестоимости.

Выбранный метод учета затрат позволит получать управленческие отчеты о прибылях и убытках в следующих аналитических разрезах:

До уровня прибыли Общества	Общими суммами по Обществу
До уровня финансового результата по типам подвижного состава	С распределением затрат, относимых непосредственно на отдельные типы подвижного состава
До уровня финансового результата по видам деятельности	С распределением затрат, относимых непосредственно на каждый вид деятельности
До уровня финансового результата по маршрутам (направлениям)	С распределением затрат, относимых непосредственно на каждый маршрут
До уровня финансового результата по клиентам	С распределением затрат, относимых непосредственно на клиента
До уровня финансового результата по принадлежности ПС	С распределением затрат, связанных непосредственно с принадлежностью подвижного состава

3.6. Состав и процедуры учета расходов

Для получения необходимой для анализа информации по формированию прибыли Заказчика предлагается следующая группировка всех расходов для получения усеченной маржинальной прибыли разного уровня:

- Прямые переменные расходы, с учетом данных расходов формируется показатель Маржинальная прибыль,
- Прямые производственные расходы, с учетом данных расходов формируется показатель Вклад на покрытие 1 уровня,
- Прочие прямые расходы, с учетом данных расходов формируется показатель Вклад на покрытие 2 уровня,
- Расходы по клиентам / маршрутам, с учетом данных расходов формируется показатель Вклад на покрытие 3 уровня (накладных расходов),

- Накладные расходы Общества – административные и прочие расходы Общества, с учетом данных расходов формируется показатель: Операционная прибыль до выплаты процентов и налогов, Операционная прибыль до выплаты налогов, Чистая прибыль Компании.

3.6.1 Состав и учет прямых переменных расходов

Прямые переменные расходы – это расходы с одной стороны прямо пропорциональные объему оказываемых услуг каждому клиенту, вне зависимости от принадлежности подвижного состава, с другой – напрямую относимые на единицу оказываемой услуги.

- В состав прямых переменных расходов включены:
 1. Железнодорожный тариф:
 - a. внутренний,
 - b. экспортный,
 - c. импортный,
 2. Маршрутизация – формирование грузовых маршрутов
 3. Формирование порожнего состава
- В Управленческом отчете о прибылях и убытках с участием прямых переменных расходов формируется расчет показателя **Маржинальная прибыль**.
- Показатель Маржинальная прибыль используется с целью оперативной оценки прибыльности клиентов и маршрутов в агентской деятельности, а также для сравнения в качестве среднеотраслевого показателя.

Учет расходов на ж.д. тариф (проверка начисления ж.д. тарифа перевозчиками и ЦФТО) производится в оперативном (ежедневном) режиме расчетным отделом Общества.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По перевозчикам (ЦФТО, железные дороги);
 2. По клиенту и маршруту;
 3. По виду деятельности (перевозки собственным подвижным составом, перевозки парком МПС (агентские договора));
 4. По типу операции (внутренний, экспортный, импортный);
 5. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
- Расходы на ж.д. тариф относятся на следующие виды деятельности: перевозки собственным подвижным составом, перевозки парком МПС (агентские договора);
- При формировании отчета о прибыли и убытках расходы на ж.д. тариф напрямую относятся на клиента (соответственно на тип подвижного состава, используемый клиентом, вид деятельности, в рамках которого оказываются услуги клиенту и тип операции).
- По каждому клиенту данные расходы распределяются по принадлежности подвижного состава пропорционально используемой численности.

Учет расходов на маршрутизацию производится бухгалтерией Общества на основании выставленных счетов, в оперативном режиме - ДОП Общества.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По клиенту и маршруту;
 2. По виду деятельности (перевозки собственным подвижным составом, перевозки парком МПС (агентские договора));
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
- При формировании отчета о прибыли и убытках расходы на маршрутизацию напрямую относятся на маршрут и клиента, либо основного клиента для ЗКМ (соответственно на тип

подвижного состава, используемый клиентом и вид деятельности, в рамках которого оказываются услуги клиенту);

- По каждому клиенту данные расходы распределяются по принадлежности подвижного состава пропорционально его численности.

Учет расходов на формирование порожнего состава производится бухгалтерией Общества на основании выставленных счетов, в оперативном режиме - ДОП Общества.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По клиенту и маршруту;
 2. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
- Расходы на формирование порожнего состава возникают только при перевозках собственным подвижным составом.
- При формировании отчета о прибыли и убытках расходы на формирование порожнего состава напрямую относятся на маршрут и основного клиента для ЗКМ (соответственно на тип подвижного состава, используемый клиентом), а по каждому клиенту данные расходы распределяются по принадлежности подвижного состава пропорционально используемой численности.

3.6.2 Состав и учет прямых производственных расходов

Прямые производственные расходы – это расходы, напрямую относимые на единицу подвижного состава, используемого при оказании услуг каждому клиенту в зависимости от его принадлежности.

- В состав прямых переменных расходов включены:
 1. Страхование подвижного состава,
 2. Аренда подвижного состава,
 3. Амортизационные отчисления на подвижной состав,
 4. Комиссионные при операционном лизинге,
 5. Расходы по операционному лизингу,
 6. Проценты по лизингу,
 7. Налог на имущество,
 8. Техобслуживание подвижного состава,
 9. Отстой подвижного состава.
- В Управленческом отчете о прибылях и убытках с участием прямых производственных расходов формируется расчет показателя **Вклад на покрытие 1**.
- Вклад на покрытие 1 используется с целью оценки прибыльности клиентов в операторской деятельности в разрезе принадлежности подвижного состава и маршрутов в операторской деятельности.
- Вклад на покрытие 1 используется для сравнения прибыльности клиентов в операторской деятельности в разрезе принадлежности подвижного состава и маршрутов с аналогичными разрезами по агентской деятельности.

Учет расходов на страхование подвижного состава производится отделом управленческого учета УК на основании планируемых расчетных данных, исходя из стоимости подвижного состава каждого типа и принадлежности и ставок страхования по договорам со страховщиками.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);

4. По принадлежности подвижного состава (собственный, лизинговый);

- Данные затраты возникают по всем видам деятельности, кроме агентской деятельности.
- Данные затраты возникают по собственному и лизинговому подвижному составу.
- По проектам данные расходы напрямую относятся на подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта.
- По клиентам, в случае закрепления ПС за клиентом, данные расходы напрямую относятся на подвижной состав, используемый клиентом.
- По клиентам, в остальных случаях, данные расходы распределяются пропорционально используемому подвижному составу каждого типа с учетом принадлежности, т.е. исходя из средней стоимости единицы ПС каждого типа по всем клиентам и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом типа ПС и принадлежности ПС.

Учет расходов на аренду подвижного состава производится по окончании отчетного периода коммерческим отделом Общества при формировании актов сверки с арендодателями подвижного состава.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
 4. По арендаторам;
- Данные затраты возникают по всем видам деятельности, кроме агентской деятельности.
- Данные затраты возникают только по арендованному ПС.
- По проектам расходы на аренду напрямую относятся на подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта.
- По клиентам, в случае объективного закрепления арендованного ПС за клиентом, данные расходы напрямую относятся на подвижной состав, используемый клиентом, т.е. возникает необходимость привязки арендодателя и субарендатора.
- По клиентам, в остальных случаях, данные расходы распределяются пропорционально используемому арендованному подвижному составу без учета его принадлежности арендодателям, т.е. исходя из средней арендной ставки ПС по всем арендодателям и количества используемого арендованного ПС каждым клиентом.

Учет амортизационных отчислений по подвижному составу производится отделом управленческого учета УК на основании планируемых расчетных данных, исходя из стоимости подвижного состава и утвержденного способа амортизации.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
 4. По принадлежности подвижного состава (собственный, лизинговый);
- Данные затраты возникают по всем видам деятельности, кроме агентской деятельности.
- Данные затраты возникают по собственному и лизинговому подвижному составу.
- По проектам данные расходы напрямую относятся на подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта.
- По клиентам, в случае закрепления ПС за клиентом, данные расходы напрямую относятся на подвижной состав, используемый клиентом.

- По клиентам, в остальных случаях, данные расходы распределяются пропорционально используемому подвижному составу каждого типа с учетом принадлежности, т.е. исходя из средней первоначальной стоимости единицы ПС каждого типа по всем клиентам и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом типа ПС и принадлежности ПС.

Учет комиссионных расходов при лизинге производится инвестиционным отделом УК на основании планируемых расчетных данных по заключенным лизинговым договорам и ставке комиссионных расходов.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
- Данные затраты возникают по всем видам деятельности, кроме агентской деятельности.
- Данные затраты возникают по лизинговому подвижному составу.
- По проектам данные расходы напрямую относятся на лизинговый подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта.
- По клиентам, в случае закрепления ПС за клиентом, данные расходы напрямую относятся на лизинговый подвижной состав, используемый клиентом.
- По клиентам, в остальных случаях, данные расходы распределяются пропорционально используемому лизинговому подвижному составу каждого типа, т.е. исходя из средней величины комиссионных расходов, приходящихся на единицу лизингового ПС каждого типа по всем клиентам и количества используемого лизингового ПС каждым клиентом с учетом типа ПС.

Учет расходов на аренду (расходы по операционному лизингу) производится инвестиционным отделом УК на основании планируемых расчетных данных по заключенным лизинговым договорам.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
- Данные затраты возникают по всем видам деятельности, кроме агентской деятельности.
- Данные затраты возникают по лизинговому подвижному составу.
- По проектам данные расходы напрямую относятся на лизинговый подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта.
- По клиентам, в случае закрепления ПС за клиентом, данные расходы напрямую относятся на лизинговый подвижной состав, используемый клиентом.
- По клиентам, в остальных случаях, данные расходы распределяются пропорционально используемому лизинговому подвижному составу каждого типа, т.е. исходя из средней величины расходов на аренду, приходящихся на единицу лизингового ПС каждого типа по всем клиентам и количества используемого лизингового ПС каждым клиентом с учетом типа ПС.

Учет процентов по лизингу производится инвестиционным отделом УК на основании планируемых расчетных данных по заключенным лизинговым договорам и ставке процентов по лизингу.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);

3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);

- Данные затраты возникают по всем видам деятельности, кроме агентской деятельности.
- Данные затраты возникают по лизинговому подвижному составу.
- По проектам данные расходы напрямую относятся на лизинговый подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта.
- По клиентам, в случае закрепления ПС за клиентом, данные расходы напрямую относятся на лизинговый подвижной состав, используемый клиентом.
- По клиентам, в остальных случаях, данные расходы распределяются пропорционально используемому лизинговому подвижному составу каждого типа, т.е. исходя из средней величины процентов по лизингу, приходящихся на единицу лизингового ПС каждого типа по всем клиентам и количества используемого лизингового ПС каждым клиентом с учетом типа ПС.

Учет налога на имущество производится отделом управленческого учета и отчетности УК на основании планируемых расчетных данных планируемых расчетных данных, исходя из стоимости подвижного состава.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
 4. По принадлежности подвижного состава (собственный, лизинговый);
- Данные затраты возникают по всем видам деятельности, кроме агентской деятельности.
- Данные затраты возникают по собственному и лизинговому подвижному составу.
- По проектам данные расходы напрямую относятся на лизинговый подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта.
- По клиентам, в случае закрепления ПС за клиентом, данные расходы напрямую относятся на лизинговый подвижной состав, используемый клиентом.
- По клиентам, в остальных случаях, данные расходы распределяются пропорционально используемому подвижному составу каждого типа с учетом принадлежности, т.е. исходя из средней остаточной стоимости единицы ПС каждого типа по всем клиентам и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом типа ПС и принадлежности ПС с учетом требований налогового учета.
- Ежеквартально налог на имущество рассчитывается бухгалтерией по данным налогового учета.

Учет расходов на техобслуживание подвижного состава (подготовку под загрузку) производится в оперативном (ежедневном) режиме департаментом вагонного хозяйства Общества.

Необходимые аналитики при учете:

1. По проектам;
 2. По клиентам;
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
- Данные затраты возникают только по операторской деятельности.
 - По проектам данные расходы напрямую относятся на используемый подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта, и распределяются равномерно по ПС с учетом принадлежности.

- По клиентам данные расходы напрямую относятся на используемый подвижной состав, используемый каждым клиентом, и распределяются равномерно по ПС с учетом принадлежности.

Учет расходов на отстой подвижного состава (отстой на станциях в тупиках) производится в оперативном (ежедневном) режиме департаментом вагонного хозяйства Общества.

Необходимые аналитики при учете:

1. По проектам;
 2. По клиентам;
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
- Данные затраты возникают только по операторской деятельности.
 - По проектам данные расходы напрямую относятся на используемый подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта, и распределяются равномерно по ПС с учетом принадлежности.
 - По клиентам данные расходы напрямую относятся на используемый подвижной состав, используемый каждым клиентом, и распределяются равномерно по ПС с учетом принадлежности.

3.6.3 Состав и учет прочих прямых расходов

Прочие прямые расходы – это расходы, напрямую относимые проект и *выделенного клиента* (см. описание ниже) при любом виде деятельности, на клиента - при аренде и на маршрут - при операторской деятельности, с обязательным распределением по типам ПС с учетом принадлежности.

- В состав прочих прямых расходов включены:
 1. Услуги МПС (ЦФТО)
 2. Депова ремонт подвижного состава
 - d. услуги по деповскому ремонту
 - e. замена колесных пар при деповском ремонте
 - f. подготовка ПС в деповской ремонт
 - g. ж.д. тариф при деповском ремонте
 3. Текущий ремонт подвижного состава
 - a. услуги по текущему ремонту
 - b. замена колесных пар при текущем ремонте
 - c. подготовка ПС в текущий ремонт
 - d. ж.д. тариф при текущем ремонте
 4. Ж.д. тариф при доставке подвижного состава
 5. Учет расходов на финансирование по клиентам / маршрутам
- Различается учет данных затрат для проектов и для текущей деятельности.
- Для проектов, в общем случае, данные затраты учитываются напрямую по отношению к клиенту (а, соответственно, виду деятельности и типу ПС), а также типу ПС с учетом принадлежности ПС.
- Для текущей деятельности используются две схемы учета данных затрат.
- Во-первых, необходимо точно учитывать данные затраты по клиентам, в случае четкого закрепления определенного ПС с учетом принадлежности ПС за конкретным клиентом (аналог проекта). В этом случае, данные затраты будут оказывать влияние на оценку каждого клиента как и в случае проекта.
- В противном случае, используем правило равномерного распределения данных затрат между клиентами в зависимости от величины затрат по каждой статье, приходящейся на каждый тип

ПС с учетом принадлежности ПС и используемого для оказания услуг клиенту парка ПС, также с учетом принадлежности. В этом случае, данные затраты не будут оказывать влияния на оценку каждого клиента.

- В Управленческом отчете о прибылях и убытках с участием прямых производственных расходов формируется расчет показателя **Вклад на покрытие 2**.
- Вклад на покрытие 2 используется с целью оценки прибыльности клиентов в разрезе принадлежности подвижного состава и маршрутов в операторской и агентской деятельности при условии объективного отнесения прочих прямых расходов по клиентам (выделенные клиенты).
- Вклад на покрытие 2 используется для сравнения проектов и выделенных клиентов со средней величиной данного показателя по остальным клиентам (в случае равномерного распределения прочих прямых затрат).
- Вклад на покрытие 2 характеризует прибыльность различных типов ПС с учетом принадлежности.
- Вклад на покрытие 2 характеризует прибыльность видов деятельности.
- Вклад на покрытие 2 характеризует прибыльность типов ПС в целом.

Учет расходов на услуги МПС (ЦФТО) производится бухгалтерией Общества по окончании отчетного периода, на основании выставленных счетов.

- Необходимые аналитики при учете отсутствуют.
- Данные затраты возникают только по операторской деятельности.
- По проектам данные расходы напрямую относятся на используемый подвижной состав, используемый в рамках каждого проекта, и распределяются равномерно по ПС с учетом принадлежности.
- По выделенным клиентам данные расходы напрямую относятся на используемый подвижной состав, используемый каждым клиентом, и распределяются равномерно по ПС с учетом принадлежности.
- В остальных случаях, данные расходы распределяются по маршрутам и клиентам пропорционально используемому подвижному составу каждого типа равномерно, т.е. исходя из средней величины затрат по данной статье приходящейся на единицу ПС и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом принадлежности.

Учет расходов на деповской ремонт производится в оперативном (ежедневном) режиме департаментом вагонного хозяйства Общества.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
 4. По принадлежности подвижного состава (собственный, лизинговый);
 5. По маршрутам;
- Данные затраты возникают по операторской деятельности и аренде.
- Данные затраты возникают для собственного и лизингового подвижного состава.
- По проектам, в случае аренды, данные расходы напрямую относятся на используемый клиентом подвижной состав с учетом принадлежности.
- По проектам, в случае операторской деятельности, данные расходы напрямую относятся на используемый по маршруту подвижной состав с учетом принадлежности.

- По выделенным клиентам данные расходы учитываются также как и по проектам.
- В остальных случаях для аренды, данные расходы распределяются по клиентам пропорционально используемому подвижному составу каждого типа и принадлежности равномерно, т.е. исходя из средней величины затрат по данной статье приходящейся на единицу ПС с учетом принадлежности и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом принадлежности.
- В остальных случаях для операторской деятельности, данные расходы распределяются на маршрут пропорционально используемому подвижному составу каждого типа и принадлежности равномерно, т.е. исходя из средней величины затрат по данной статье приходящейся на единицу ПС с учетом принадлежности и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом принадлежности.
- Далее, для операторской деятельности производится распределение затрат между клиентами внутри маршрута и далее по ПС с учетом принадлежности. Это правило используется для всех случаев с целью сравнения различных типов ПС.
- Распределение между клиентами внутри маршрута производится в разрезе принадлежности ПС на основного клиента в рамках ЗКМ (либо на основании драйвера распределения: тонн/км перевезенного груза*коэфф., учит. загруженность + км. порожнего пробега).

Учет расходов на текущий ремонт производится в оперативном (ежедневном) режиме департаментом вагонного хозяйства Общества.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
 4. По принадлежности подвижного состава (арендованный, собственный, лизинговый);
 5. По маршрутам;
- Данные затраты возникают по операторской деятельности и аренде.
- По проектам, в случае аренды, данные расходы напрямую относятся на используемый клиентом подвижной состав с учетом принадлежности.
- По проектам, в случае операторской деятельности, данные расходы напрямую относятся на используемый по маршруту подвижной состав с учетом принадлежности.
- По выделенным клиентам данные расходы учитываются также как и по проектам.
- В остальных случаях для аренды, данные расходы распределяются по клиентам пропорционально используемому подвижному составу каждого типа и принадлежности равномерно, т.е. исходя из средней величины затрат по данной статье приходящейся на единицу ПС с учетом принадлежности и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом принадлежности.
- В остальных случаях для операторской деятельности, данные расходы распределяются на маршрут пропорционально используемому подвижному составу каждого типа и принадлежности равномерно, т.е. исходя из средней величины затрат по данной статье приходящейся на единицу ПС с учетом принадлежности и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом принадлежности.
- Далее, для операторской деятельности производится распределение затрат между клиентами внутри маршрута и далее по ПС с учетом принадлежности.
- Распределение между клиентами внутри маршрута производится в разрезе принадлежности ПС на основного клиента в рамках ЗКМ (либо на основании драйвера распределения: тонн/км перевезенного груза*коэфф., учит. загруженность + км. порожнего пробега) – вариант распределения нам не важен, главное правильно учесть принадлежность ПС.

Учет расходов на ж.д. тариф при доставке подвижного состава производится в оперативном (ежедневном) режиме департаментом перевозок Общества.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
 4. По принадлежности подвижного состава (арендованный, собственный, лизинговый);
 5. По маршрутам;
- Данные затраты возникают по операторской деятельности и аренде.
- По проектам, в случае аренды, данные расходы напрямую относятся на используемый клиентом подвижной состав с учетом принадлежности.
- По проектам, в случае операторской деятельности, данные расходы напрямую относятся на используемый по маршруту подвижной состав с учетом принадлежности.
- По выделенным клиентам данные расходы учитываются также как и по проектам.
- В остальных случаях для аренды, данные расходы распределяются по клиентам пропорционально используемому подвижному составу каждого типа и принадлежности равномерно, т.е. исходя из средней величины затрат по данной статье приходящейся на единицу ПС с учетом принадлежности и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом принадлежности.
- В остальных случаях для операторской деятельности, данные расходы распределяются на маршрут пропорционально используемому подвижному составу каждого типа и принадлежности равномерно, т.е. исходя из средней величины затрат по данной статье приходящейся на единицу ПС с учетом принадлежности и количества используемого ПС каждым клиентом с учетом принадлежности.
- Далее, для операторской деятельности производится распределение затрат между клиентами внутри маршрута и далее по ПС с учетом принадлежности.
- Распределение между клиентами внутри маршрута производится в разрезе принадлежности ПС на основного клиента в рамках ЗКМ, либо равномерно – вариант распределения нам не важен, главное правильно учесть принадлежность ПС.

Учет расходов на финансирование по клиентам / маршрутам производится в ежемесячном режиме Казначейством УК.

Расходы на финансирование по клиентам / маршрутам – это расходы, связанные с обслуживанием долгосрочных, краткосрочных кредитов и займов, полученных под конкретных клиентов, маршруты или проекты.

- Необходимые аналитики при учете:
 1. По проектам;
 2. По клиентам (в случае закрепления ПС за клиентом);
 3. По типу подвижного состава (цистерны, полувагоны, зерновозы);
 4. По маршрутам;
- Данные затраты возникают по операторской деятельности и аренде.
- В случае аренды, данные расходы напрямую относятся на клиента
- В случае операторской деятельности, данные расходы напрямую относятся на маршрут.

3.6.4 Состав и учет административных расходов

Накладные административные расходы – это административные расходы Компании, которые не включаются в прямые расходы, напрямую участвуют в формировании финансового результата и не распределяются в конце отчетного периода.

- В Управленческом отчете о прибылях и убытках с участием накладных административных расходов формируется результат финансово-хозяйственной деятельности компании.
- В состав накладных административных расходов включены:
 1. Материальные затраты
 2. Расходы по оплате труда
 3. Единый социальный налог
 4. Прочие услуги сторонних организаций
 5. Амортизационные отчисления
 6. Прочие расходы
 7. Налоги и сборы
 8. Прочие расходы на персонал
- Накладные административные расходы по клиентам, маршрутам, типам ПС, видам деятельности не распределяются.

3.7. Форматы и содержание управленческих отчетов

3.7.1 Стандартная управленческая отчетность

Управленческий баланс

Управленческий баланс должен включать, как минимум следующие статьи:

1. Денежные средства и их эквиваленты
 2. Дебиторскую задолженность
 3. Основные средства
 4. Долгосрочные инвестиции (незавершенные капвложения)
 5. Кредиторскую задолженность
 6. Налоговые обязательства
 7. Долгосрочные обязательства
 8. Собственный капитал компании
- ◆ В целях лучшего представления информации о финансовом положении компании, перечисленные выше статьи отражаются в балансе по видам активов, обязательств и капитала.
 - ◆ Дополнительные статьи должны включаться в баланс, когда такое включение необходимо для достоверного представления финансовой отчетности
 - ◆ Активы группируются в балансе по снижению степени ликвидности, т.е. сначала отражаем наиболее ликвидные активы (денежные средства), далее по степени снижения ликвидности.
 - ◆ Обязательства группируются в балансе с учетом снижения срочности погашения, т.е. сначала отражаем наиболее срочные обязательства, далее по степени снижения срочности.
 - ◆ Все данные в Управленческом балансе отражены с НДС.

 - ◆ Компания должна раскрывать в балансе или в примечаниях к нему дальнейшие подклассы каждой из статей по необходимости:

Текущие активы (срок оборачиваемости до 1 года)

- ◆ Денежные средства и их эквиваленты
 - Денежные средства в кассе, на расчетных счетах;
 - Высоколиквидные ценные бумаги со сроком погашения менее 3 месяцев.
- ◆ Дебиторская задолженность:
 - Принципалы операторские;
 - Арендаторы;
 - Принципалы агентские;
 - Прочие дебиторы;
- ◆ Авансы выданные:
 - В разрезе перевозчиков

Долгосрочные активы (срок оборачиваемости до 1 года)

- ◆ Долгосрочные инвестиции (незавершенные капвложения)
- ◆ Основные средства
- ◆ Нематериальные активы
- ◆ Прочие долгосрочные активы

Формат баланса представлен в Приложении № 1 к настоящей учетной политике.

Управленческий отчет о прибыли и убытках

- ◆ Отчет о прибылях и убытках включает, следующие статьи:
 1. доход от реализации в разрезе видов деятельности и сегментов рынка
 2. прямые переменные расходы
 3. прямые производственные расходы
 4. прочие прямые расходы
 5. расходы на финансирование по клиентам / маршрутам
 6. косвенные расходы (постоянные расходы)
 7. неоперационные доходы и расходы
 8. проценты по лизингу, кредитам, займам
 9. налог на прибыль
 10. чистую прибыль (убыток) за период.
 - ◆ Отчет о прибыли и убытках формируется ежемесячно, ежеквартально и ежегодно.
 - ◆ Отчет о прибыли и убытках формируется в двух разрезах: в разрезе сегментов и по компании в целом.
 - ◆ Отчет о прибылях и убытках в разрезе сегментов позволяет оценивать прибыльность и вклад в прибыль компании следующих сегментов:
 - типы подвижного состава,
 - виды деятельности,
 - маршруты (направления) для операторской деятельности;
 - клиенты (в привязке к данной аналитике – разбивка на внутренний, экспортный и импортный рынок);
 - принадлежность подвижного состава;
- с расчетом промежуточных показателей маржинальной прибыли и вкладов на покрытие.
- ◆ В Отчете о прибылях и убытках в разрезе сегментов накладные (административно-хозяйственные) расходы не распределяются по сегментам.
 - ◆ Все данные в Отчете о прибылях и убытках отражены без НДС и других косвенных налогов.
 - ◆ Форматы отчета о прибыли и убытках представлен в Приложении № 2а и №2 б к настоящей учетной политике.

Управленческий отчет о движении денежных средств

- ◆ Отчет о движении денежных средств содержит сведения о поступлениях и платежах денежных средств, а также их эквивалентов.
- ◆ Все данные в Отчете о движении денежных средств отражены с НДС.
- ◆ Отчет о движении денежных средств должен содержать информацию о потоках денежных средств за период в результате операционной, инвестиционной, финансовой деятельности, чистом денежном потоке от этих видов деятельности.
- ◆ Отчет о движении денежных средств формируется прямым и косвенным методом.
- ◆ Отчет о движении денежных средств формируется ежемесячно, ежеквартально и ежегодно.
- ◆ Формат отчета о движении денежных средств представлен в Приложении № 3 и 4 к настоящей учетной политике.
- ◆ Классификация потоков денежных средств по операционной, инвестиционной, финансовой деятельности осуществляется в соответствии с МСФО №7.

3.7.2 Управленческая отчетность по ключевым показателям деятельности

Исходя из принятой в Обществе методологии разработаны 2 группы ключевых показателей деятельности:

Таблица 1.

Уровень групп КПД	Группы КПД	Уровень управления
КПД, характеризующие эффективность бизнеса в целом	1. Показатели удовлетворенности Акционеров (аспект финансов), 2. Показатели удовлетворенности Клиентов (аспект Клиентов), 3. Показатели удовлетворенности и эффективности Персонала (аспект Персонала)	Генеральный директор, УК
Показатели эффективности бизнес-процессов:	Основные БП: 4. Управление закупками 5. Управлением хранением и перемещением 6. Управление реализацией Обеспечивающие БП 7. Управление маркетингом 8. Управление персоналом 9. Управление финансами 10. Управление ИТ 11. Управление инфраструктурой	Начальники департаментов и отделов

По каждому КПД раскрывается следующая информация:

1. Наименование и код,
2. Дата ввода в действие,
3. Дата очередного пересмотра,
4. Получатель,
5. Ответственный за значение,
6. Периодичность предоставления,
7. Отчетный период,
8. Единица измерения,

9. Аналитические измерения,
10. Определение,
11. Назначение,
12. Метод расчета.

- ◆ Перечни КПД по каждой группе приведены в Приложении к настоящей учетной политике.
- ◆ Отчетность по КПД формируется ежедневно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно и по запросу менеджеров компании.
- ◆ Отчетность по КПД, формируемая в сроки до 1 месяца, формируется подразделениями компании в сферах своей компетенции, по финансовым показателям – финансовым отделом.
- ◆ Отчетность по КПД, формируемая в сроки свыше 1 месяца, формируется подразделениями в сферах своей компетенции, по финансовым показателям – отделом управленческого учета и отчетности.
- ◆ Формат отчета о КПД представлен в Приложении № 5 к настоящей учетной политике.

3.8. Некоторые аспекты процедур учета

3.8.1 Учет основных средств

- ◆ К основным средствам относим активы, которые предполагается использовать в течение более чем одного отчетного периода, и можно утверждать, что компания получит связанные с активами экономические выгоды.
- ◆ К основным средствам относится как собственный подвижной состав, так и являющийся собственностью лизинговых компаний при финансовом лизинге.
- ◆ Основные средства отражаются в балансе по первоначальной стоимости, отдельно указывается сумма износа.
- ◆ Первоначальная стоимость основных средств определяется исходя из фактических затрат на приобретение полувагонов:
 - оплата поставщику;
 - транспортные расходы, до момента ввода основных средств в эксплуатацию;
 - прочие прямые затраты, непосредственно связанные с приобретением основных средств;
- ◆ Затраты на текущий, деповской ремонт, и текущее обслуживание для поддержания основных средств в работоспособном состоянии списываются в расход в том отчетном периоде, в котором они возникли и не влияют на изменение стоимости основных средств.
- ◆ Амортизация основных средств рассчитывается линейным способом (равномерное списание) в течение 5 лет с момента ввода (срок амортизационных отчислений принимается равным среднему периоду лизинга) в эксплуатацию основных средств.

3.8.2 Учет краткосрочных обязательств

- ◆ Обязательства, которые подлежат погашению в течение 1 года с отчетной даты.
- ◆ В случае привлечения собственных оборотных средств, данные виды средств указываются отдельной строкой в Балансе.
- ◆ Текущая часть обязательств в виде непогашенных процентов по лизинговым договорам отражаются отдельной строкой в Балансе.
- ◆ В случае исключения какого-либо обязательства из состава краткосрочных – это обстоятельство следует указать в примечаниях к управленческой отчетности.

3.8.3 Учет долгосрочных обязательств

- ◆ Обязательства, которые подлежат погашению свыше 1 года с отчетной даты.

- задолженность лизинговым компаниям по основной сумме долга;
- Задолженность по долгосрочным кредитам и займам.

3.8.4 Учет капитала компании

- ◆ Доля в активах компании, остающаяся после вычета всех ее обязательств (Активы – Обязательства).
- ◆ В балансе капитал компании разбивается на подгруппы:
 - акционерный капитал,
 - добавочный капитал,
 - нераспределенная прибыль прошлых лет,
 - нераспределенная прибыль текущего года.

3.8.5 Учет лизинговых операций

- ◆ Разделяем учет лизинговых операций при финансовом и операционном лизинге.
- ◆ Лизинговые операции при финансовом лизинге рассматриваются как операции, связанные с получением, обслуживанием и возвратом долгосрочных кредитов. Сумма полученного кредита определяется как разность между суммой, полученной от лизинговой компании по договору купли – продажи и суммой авансового лизингового платежа (без учета комиссии лизинговой компании). Возврат кредита производится ежемесячно (ежеквартально) равными долями в течение срока действия договора лизинга. Сумма процентов за пользование кредитом определяется как разность между суммой очередного лизингового платежа и суммой, направленной в погашение кредита. Полученные таким образом проценты и комиссий лизинговым компаниям, включаются в состав текущих расходов и отражаются в отчете о прибылях и убытках.
- ◆ При операционном лизинге в отличие от финансового получаемые в рамках лизинга основные средства не отражаются в балансе у арендатора и, соответственно, не возникает задолженности перед лизинговой компанией. Арендные платежи при операционном лизинге отражаются в отчете о прибылях и убытках как расходы, распределенные равномерно в течение срока лизинга. Отдельно определяется сумма процентов по договору операционного лизинга. Проценты и комиссии лизинговым компаниям, включаются в состав текущих расходов и отражаются в отчете о прибылях и убытках.
- ◆ Проценты по лизингу (финансовый и операционный лизинг) и арендные платежи (по операционному лизингу) - только относятся к статье «**Прямые производственные расходы**», отражаются в Отчете о прибылях и убытках.
- ◆ Лизинговые операции, участвуют в формировании Отчета о движении денежных средств и Баланса с учетом НДС, а в формировании Отчета о прибылях и убытках – без учета НДС.

3.8.6 Налог на прибыль

- ◆ Прибыль, полученная в результате формирования отчета – **Операционная прибыль до выплаты налогов**, принимается к расчету в полном объеме.
- ◆ Производим корректировки на величину амортизационных отчислений, рассчитанных для целей налогообложения, расходы свыше нормативов, прочие расходы не уменьшающие налогооблагаемую базу при расчете налога на прибыль, сформированные резервы, и др.
- ◆ Получаем прибыль до выплаты налогов, на основании которой рассчитываем налог на прибыль.

3.8.7 Затраты по займам, кредитам

- ◆ Проценты по займам, кредитам признаются расходом того периода, в котором они возникли, за исключением затрат по займам, кредитам, которые могут быть отнесены на увеличение стоимости актива и капитализируются в составе первоначальной стоимости.
- ◆ При привлечении собственных оборотных средств, для приобретения подвижного состава, плата за пользование такими средствами составляет 11 % годовых.
- ◆ Проценты к уплате по полученным займам, кредитам начисляются на среднеарифметическую задолженность по полученным займам, кредитам на начало месяца и на конец месяца.
- ◆ Задолженность по процентам по полученным займам, кредитам отражается в Балансе отдельной строкой.
- ◆ Проценты к уплате по полученным займам, кредитам, отражаются в отчете о прибылях и убытках после операционной прибыли до выплаты процентов и налогов, если займы, кредиты привлекаются под нужды компании в целом, и после расчета вклада на покрытие 1 уровня, если займы, кредиты привлекаются под нужды конкретного клиента (проект) или маршрут.

3.8.8 Учет и контроль дебиторской задолженности

Сумма дебиторской задолженности клиентов контролируется в текущем режиме в программе «Сальдо» сотрудниками Коммерческого департамента. По окончании периода сумма дебиторской задолженности сверяется с каждым клиентом и проводится проверка расхождений.

3.8.9 Учет и контроль авансов выданных (расчеты с перевозчиками)

Сумма кредиторской задолженности перевозчиков контролируется в текущем режиме на основании информации, присылаемой перевозчиками сотрудниками расчетного отдела, а также подтверждений фактов оказания услуг клиентами компании.

3.8.10 Резерв по сомнительным долгам

- ◆ При подготовке управленческой отчетности дебиторская задолженность оценивается по величине дебиторской задолженности, ожидаемой к получению, которая складывается из общей суммы дебиторской задолженности за вычетом оценочной суммы дебиторской задолженности, которая не будет погашена.
- ◆ Для покрытия расходов по безнадежной задолженности формируется резерв по сомнительным долгам:
 - Реальная оценка дебиторской задолженности:
 - Счет «Дебиторская задолженность»
 - Контрсчет оценки «Резерв по сомнительным долгам (под плохих дебиторов)»
 - Нетто оценка «Дебиторская задолженность за вычетом резерва по сомнительным долгам»
- ◆ Создание резерва: Дт «Расходы по созданию резерва по сомнительным долгам» Кт «Резерв по сомнительным долгам»
- ◆ Использование резерва: Дт «Резерв по сомнительной дебиторской задолженности» Кт «Дебиторская задолженность»
- ◆ На основе анализа всех долгов дебиторов, остающихся непогашенными на отчетную дату, оценивается сумма сомнительных долгов дебиторов.
- ◆ Для расчета резерва по сомнительным долгам должен вестись временной анализ задолженности каждого клиента по количеству дней просрочки, представленный следующим образом:
 - Текущая,
 - Просроченная от 0 до 30 дней,
 - Просроченная от 30 до 60 дней,
 - Просроченная от 60 до 90 дней,

- Просроченная от 90 дней до одного года,
 - Просроченная более одного года.
- ◆ Ежеквартально необходимо проводить оценку вероятности взыскания задолженности. Такая оценка должна основываться на данных о погашении клиентом задолженности в прошлом, сроках задолженности, о текущем финансовом положении и отношениях с Обществом. Как правило, должны рассматриваться все крупные дебиторы в отдельности, и применяется общая формула в отношении более мелких дебиторов.
 - ◆ Формула основана на данных о погашении задолженностей в прошлом и категории задолженности. Эти коэффициенты должны периодически пересматриваться с тем, чтобы отразить изменение рыночных условий:

Срок	% резерва
Текущая	2%
от 0 до 30 дней	5%
от 30 до 60 дней	10%
от 60 до 90 дней	20%
от 90 дней до 1 года	50%
> 1 года	100%

- ◆ Любое изменение резерва по сомнительным долгам должно отражаться в отчетности.
- ◆ Дебиторская задолженность сроком более одного года, как правило, должна относиться на расходы в отчете о прибылях и убытках.

3.8.11 Процедура отражения начислений без полученных документов

Для правильного отражения расходов, которые относятся на отчетный период, на документы по которым не получены может применяться метод начисления с использованием промежуточных счетов (субсчетов).

В случае расхождения накопленных сумм по данному расходу с документами, полученными от поставщиков, разница относится на субсчета непредвиденных расходов, а промежуточный счет (субсчет) расчетов с поставщиками закрывается на счет данного поставщика.

Для примера представлена таблица операций по учету ежемесячной арендной платы при условии выставления счета поставщиком услуг один раз в квартал.

Таблица 2.

Дата	Дебет	Кредит	Сумма	Комментарии
31.10.20XX	Расходы	Расчеты с поставщиками Расчеты без документов	100	
30.11.20XX	Расходы	Расчеты с поставщиками Расчеты без документов	100	
31.12.20XX	Расходы	Расчеты с поставщиками Расчеты без документов	100	
31.12.20XX	Расчеты с поставщиками Расчеты без	Расчеты с арендодателем	310	

	документов			
31.12.20XX	Расходы Непредвиденные расходы	Расчеты с поставщиками Расчеты без документов	10	Сумма расхождений накопленных сумм по данному расходу с документами

4. Порядок и сроки сбора отчетной информации

4.1. Подразделения Компании, участвующие в сборе и предоставлении информации

- ◆ Информация для формирования финансовой отчетности предоставляется в отдел управленческого учета и отчетности следующими подразделениями:
 - Коммерческий департамент;
 - Расчетный отдел;
 - Департамент организации перевозок;
 - Департамент вагонного хозяйства;
 - Финансовый отдел;
 - Бухгалтерия;
 - Отдел управленческого учета и отчетности УК;
 - Инвестиционный отдел УК.
 - Казначейство УК

- ◆ Отчетность по не финансовым КППД формируется в подразделениях компании.
- ◆ Регламент предоставления информации для формирования не финансовых КППД утверждается приказом руководителя БИК УК и является приложением к настоящей учетной политике.

4.2. Регламент предоставления информации

№ п/п	Ф.И.О. отв. сотрудника	Описание отчетности	№ приложения	Сроки	Периодичность
Коммерческий департамент					
1		Объем оказанных услуг в разрезе клиентов / маршрутов по всем видам деятельности и типам подвижного состава с указанием используемой численности ПС с учетом принадлежности ПС		Понедельник, до 10 – 00 за прошедшую неделю. 15 числа, месяца след. за отч.	Еженедельно Ежемесячно
2		Дебиторская задолженность по клиентам на конец отчетного периода (на основании акта сверки)		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
3		Авансы полученные по клиентам на конец отчетного периода (на основании акта сверки)		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
4		Величина агентского вознаграждения по всем клиентам (нам)		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
5		Величина агентского вознаграждения по всем контрагентам (мы)		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
6		Величина расходов на		15 числа, месяца	Ежемесячно

		аренду ПС в разрезе типов ПС, арендодателей		след. за отч.	
7		Кредиторская задолженность по арендодателям на конец отчетного периода (на основании акта сверки)		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
8		Авансы выданные арендодателям на конец отчетного периода (на основании акта сверки)		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
9		Использование и движение парка ПС за период в разрезе клиентов / маршрутов, типов ПС, принадлежности ПС		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
Расчетный отдел					
1		Величина ж.д. тарифа в разрезе перевозчиков, клиентов / маршрутов по всем видам деятельности и типам ПС с указанием используемой численности ПС с учетом принадлежности ПС		Понедельник, до 10 – 00 за прошедшую неделю. 20 числа, месяца след. за отч.	Еженедельно Ежемесячно
2		Авансы выданные перевозчикам на конец отчетного периода (на основании сверки)		20 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
Департамент организации перевозок					
1		Затраты на маршрутизацию в разрезе клиентов / маршрутов, видов деятельности, типов ПС		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
2		Затраты на формирование порожнего состава в разрезе клиентов / маршрутов, типов ПС		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
3		Затраты на услуги МПС (ЦФТО)		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
4		Ж.д. тариф при доставке ПС в разрезе проектов, клиентов / маршрутов, типов ПС, принадлежности ПС, видов деятельности		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
Департамент вагонного хозяйства					
1		Затраты на техобслуживание ПС в разрезе клиентов, типов ПС		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно

2		Затраты на отстой ПС в разрезе клиентов, типов ПС		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
		Расходы на деповской ремонт ПС в разрезе типов ПС, принадлежности ПС, клиента / маршрута, вида деятельности		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
		Расходы на текущий ремонт ПС в разрезе типов ПС, принадлежности ПС, клиента / маршрута, вида деятельности		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
Финансовый отдел					
1		Анализ доходности по клиентам		25 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
2		Дебиторская задолженность по клиентам на конец отчетного периода		Понедельник, до 10 – 00 за прошедшую неделю.	Еженедельно
3		Авансы полученные по клиентам на конец отчетного периода		Понедельник, до 10 – 00 за прошедшую неделю.	Еженедельно
4		Кредиторская задолженность по арендодателям на конец отчетного периода		Понедельник, до 10 – 00 за прошедшую неделю.	Еженедельно
5		Авансы выданные по арендодателям на конец отчетного периода		Понедельник, до 10 – 00 за прошедшую неделю.	Еженедельно
Бухгалтерия					
1		Все накладные расходы в разрезе статей бюджета		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
2		Налоги, в том числе налог на имущество (отдельно на ПС)		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
3		Расходы на страхование ПС в разрезе типов ПС, принадлежности ПС, клиентов / маршрутов, видов деятельности		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
4		Амортизационные отчисления на ПС исходя из ставок финансового и налогового учета		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
5		Неоперационные доходы и расходы		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
Отдел управленческого учета и отчетности УК					

1		Расчет расходов на страхование ПС в разрезе типов ПС, принадлежности ПС, клиентов / маршрутов, видов деятельности – при необходимости детализация бухгалтерских данных		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
2		Расчет амортизационных отчислений по ПС в разрезе типов ПС, принадлежности ПС, клиентов / маршрутов, видов деятельности на основании стоимости ПС и срока полезного использования по данным УУ		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
Инвестиционный отдел УК					
1		Комиссионные расходы при лизинге в разрезе проектов, типов ПС, компаний-лизингодателей с указанием типа лизинга. Приведенные затраты к отчетному периоду.		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
2		Расходы на аренду (расходы по операционному лизингу) в разрезе проектов, типов ПС, компаний-лизингодателей.		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
3		Проценты по лизингу в разрезе проектов, типов ПС, клиентов / маршрутов, видов деятельности, компаний-лизингодателей с указанием типа лизинга. Приведенные затраты к отчетному периоду.		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
Казначейство УК					
1		Расходы на финансирование по клиентам / маршрутам		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно
2		Расходы на финансирование по компании в целом		15 числа, месяца след. за отч.	Ежемесячно

Формат управленческого баланса

	Статьи баланса	Комментарии
1	АКТИВЫ	
2	ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ	
3	Денежные средства	
4	Финансовые вложения	
5	Авансы, выданные перевозчикам	
6	Дебиторская задолженность принципалов операторских	
7	Дебиторская задолженность принципалов агентских	
8	Дебиторская задолженность арендаторов	
9	Резерв на безнадежные долги	
10	НДС к возмещению из бюджета	
11	Товарно-материальные запасы	
12	НДС по приобретенным товарам и услугам	
13	Отложенные налоговые требования по налогу на прибыль	
14	<i>Итого текущие активы</i>	$=3+4+5+6+7+8-9+$ $+10+11+12+13$
15	ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ	
16	Основные средства	
17	Накопленный износ ОС (вычитается)	
18	Нематериальные активы	
19	Накопленная амортизация (вычитается)	
20	Незавершенные капитальные вложения	
21	<i>Итого долгосрочные активы</i>	$=16-17+18-19+20$
22	Итого активы	$=14+21$
23	ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
24	ТЕКУЩИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
25	Краткосрочные кредиты банков	
26	Краткосрочные займы	
27	Кредиторская задолженность по основной деятельности	
28	Прочие кредиторы (поставщики и подрядчики)	
29	Расчеты с персоналом	
30	Расчеты с бюджетом	
31	Расчеты по социальному страхованию	
32	Авансы полученные от покупателей	
33	НДС в отгруженной но неоплаченной продукции	
34	Задолженность по векселям собственным	
35	<i>Итого текущие обязательства</i>	$=25+26+27+28+29+30+$ $+31+32+33+34$
36	ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	
37	Расчеты по лизинговым кредитам	
38	Расчеты по долгосрочным кредитам	
39	<i>Итого долгосрочные обязательства</i>	$=37+38$
40	Итого обязательства	$=35+39$
41	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ	
42	Уставный капитал	
43	Добавочный капитал	

44	Нераспределенная прибыль прошлых лет	
45	Нераспределенная прибыль текущего года	
46	<i>Итого собственный капитал</i>	$=42+43+44+45$

Формат управленческого отчета о прибыли и убытках в разрезе сегментов

	Наименование статьи	Комментарии
1	Доходы, всего	=2+3+8+13+18
2	Доходы от аренды подвижного состава	
3	Доходы от осуществления перевозок с уплатой тарифа	=5+6+7
4	в том числе:	
5	внутренние перевозки	
6	экспортные перевозки	
7	импортные перевозки	
8	Доходы от осуществления перевозок без уплаты тарифа	=10+11+12
9	в том числе:	
10	внутренние перевозки	
11	экспортные перевозки	
12	импортные перевозки	
13	Доходы от агентской деятельности	=15+16+17
14	в том числе:	
15	внутренние перевозки	
16	экспортные перевозки	
17	импортные перевозки	
18	Доходы от прочей деятельности	=20+21
19	Прямые переменные расходы	=20+21+22
20	Ж/д тариф при перевозке	
21	Маршрутизация	
22	Формирование порожнего состава	
23	Маржинальная прибыль	=1-19
24	Прямые производственные расходы	=25+26+27+28+29+30+31+32+33
25	Аренда подвижного состава	
26	Амортизация подвижного состава	
27	Страхование подвижного состава	
28	Комиссионные при лизинге начисленные	
29	Аренда (расходы по операционному лизингу)	
30	Проценты по лизингу начисленные	
31	Налог на имущество	
32	Техобслуживание подвижного состава	
33	Отстой подвижного состава	
34	Вклад на покрытие накладных расходов 1	=23-24
35	Прочие прямые расходы	=36+37+38+39+40
36	Услуги МПС (ЦФТО)	
37	Деповской ремонт подвижного состава	
38	Текущий ремонт подвижного состава	
39	Ж.д. тариф при доставке подвижного состава	
40	Расходы на финансирование по клиентам / маршрутам	
41	Вклад на покрытие накладных расходов 2	=34-35
42	Накладные расходы	=43+44+45+46+47+48+49+50
43	Материальные затраты	
44	Расходы по оплате труда	
45	Единый социальный налог	

46	Прочие услуги сторонних организаций	
47	Амортизационные отчисления	
48	Прочие расходы	
49	Налоги и сборы	
50	Прочие расходы на персонал	
51	Операционная прибыль до выплаты процентов и налогов (ЕВИТ)	=41-42
52	Неоперационные доходы	
53	Неоперационные расходы	
54	Проценты по кредитам банков начисленные	
55	Проценты по займам начисленные	
56	Операционная прибыль до выплаты налогов	=51+52-53-54-55
57	Налог на прибыль	
58	Чистая прибыль (Net Profit)	=56-57

Формат управленческого отчета о прибыли и убытках в целом по компании

	Наименование статьи	Комментарии
1	Доходы, всего	=2+3+8+13+18
2	Доходы от аренды подвижного состава	
3	Доходы от осуществления перевозок с уплатой тарифа	=5+6+7
4	в том числе:	
5	<i>внутренние перевозки</i>	
6	<i>экспортные перевозки</i>	
7	<i>импортные перевозки</i>	
8	Доходы от осуществления перевозок без уплаты тарифа	=10+11+12
9	в том числе:	
10	<i>внутренние перевозки</i>	
11	<i>экспортные перевозки</i>	
12	<i>импортные перевозки</i>	
13	Доходы от агентской деятельности	=15+16+17
14	в том числе:	
15	<i>внутренние перевозки</i>	
16	<i>экспортные перевозки</i>	
17	<i>импортные перевозки</i>	
18	Доходы от прочей деятельности	=20+21
19	Прямые расходы	=20+21+22+23+24+25+26+27+28 +29+30+31+32+33+34+35
20	Ж/д тариф при перевозке	
21	Маршрутизация	
22	Формирование порожнего состава	
23	Аренда подвижного состава	
24	Страхование подвижного состава	
25	Комиссионные при лизинге начисленные	
26	Аренда (расходы по операционному лизингу)	
27	Проценты по лизингу начисленные	
28	Налог на имущество	
29	Техобслуживание подвижного состава	
30	Отстой подвижного состава	
31	Услуги МПС (ЦФТО)	
32	Деповской ремонт подвижного состава	
33	Текущий ремонт подвижного состава	
34	Ж.д. тариф при доставке подвижного состава	
35	Расходы на финансирование по клиентам / маршрутам	
36	Накладные расходы	=37+38+39+40+41+42+43
37	Материальные затраты	
38	Расходы по оплате труда	
39	Единый социальный налог	
40	Прочие услуги сторонних организаций	
41	Прочие расходы	
42	Налоги и сборы	
43	Прочие расходы на персонал	

44	Операционная прибыль до выплаты процентов и налогов и амортизации (ЕБИТДА)	=1-19-36
45	Амортизационные отчисления	
46	Операционная прибыль до выплаты процентов и налогов (ЕБИТ)	=44-45
47	Неоперационные доходы	
48	Неоперационные расходы	
49	Проценты по кредитам банков начисленные	
50	Проценты по займам начисленные	
51	Операционная прибыль до выплаты налогов	=46+47-48-49-50
52	Налог на прибыль	
53	Чистая прибыль (Net Profit)	=51-52

Формат управленческого отчета о движении денежных средств (прямым методом)

	Наименование статьи	Комментарии
1	Операционная деятельность	
2	Поступления, всего	=3+4+9+14+19+20
3	Поступления от аренды подвижного состава	
4	Поступления от осуществления перевозок с уплатой тарифа	=6+7+8
5	в том числе:	
6	<i>внутренние перевозки</i>	
7	<i>экспортные перевозки</i>	
8	<i>импортные перевозки</i>	
9	Поступления от осуществления перевозок без уплаты тарифа	=11+12+13
10	в том числе:	
11	<i>внутренние перевозки</i>	
12	<i>экспортные перевозки</i>	
13	<i>импортные перевозки</i>	
14	Поступления от агентской деятельности	=16+17+18
15	в том числе:	
16	<i>внутренние перевозки</i>	
17	<i>экспортные перевозки</i>	
18	<i>импортные перевозки</i>	
19	Поступления от прочей деятельности	
20	Возмещение НДС из бюджета	
21	Выплаты, всего	=22+23+24+25+34+35+36+37
22	Материальные затраты	
23	Расходы по оплате труда	
24	Единый социальный налог	
25	Услуги сторонних организаций по основной деятельности	=26+27+28+29+30+31+32+33
26	Ж/д тариф при перевозке	
27	Услуги МПС (ЦФТО)	
28	Страхование подвижного состава	
29	Деповской ремонт подвижного состава	
30	Текущий ремонт подвижного состава	
31	Ж.д. тариф при доставке подвижного состава	
32	Техобслуживание подвижного состава	
33	Отстой подвижного состава	
34	Прочие услуги сторонних организаций	
35	Прочие расходы	
36	Налоги и сборы	
37	Расходы на финансирование	=38+39+40+41+42+43
38	Проценты по лизингу выплаченные	
39	Комиссионные при лизинге выплаченные	
40	Аренда (выплаты по операционному лизингу)	

41	Проценты по краткосрочным кредитам банков выплаченные	
42	Проценты по долгосрочным кредитам банков выплаченные	
43	Проценты по займам выплаченные	
44	Денежный поток по операционной деятельности	=2-21
45	Инвестиционная деятельность	
46	Поступления от реализации (выбытия) активов	
47	Выплаты от реализации (выбытия) активов	
48	Инвестиционные выплаты	
49	Денежный поток по инвестиционной деятельности	=46-47-49
50	Свободный денежный поток	=44+49
51	Финансовая деятельность	
52	Поступления по финансовой деятельности	=53+54+55+56+57+58+59+60+61
53	Эмиссия акций	
54	Прочие поступления от учредителей	
55	Поступления краткосрочных кредитов	
56	Поступления долгосрочных кредитов	
57	Поступления займов	
58	Поступления лизинговых кредитов	
59	Поступления с депозитов	
60	Проценты по депозитам выплаченные	
61	Поступления от выпуска собственных векселей	
62	Выплаты по финансовой деятельности	=63+64+65+66+67+68+69+70+71
63	Выкуп собственных акций	
64	Выплаты дивидендов	
65	Выплаты краткосрочных кредитов	
66	Выплаты долгосрочных кредитов	
67	Выплаты займов	
68	Аванс по лизингу	
69	Погашение основной суммы долга по лизинговым платежам	
70	Размещение свободных ДС на депозитах	
71	Погашение собственных векселей	
72	Денежный поток по финансовой деятельности	=52-62
73	Совокупный денежный поток	=50+72
74	Кумулятивный денежный поток	=73 накопленным итогом
75	Остаток денежных средств на начало периода	
76	Остаток денежных средств на конец периода	=75+73

Формат управленческого отчета о движении денежных средств (косвенным методом)

	Наименование статьи	Комментарии
1	Операционная деятельность	
2	Чистая прибыль	
3	Амортизация ОС и НМА	
4	Резерв на списание безнадежн. долгов	
5	Чистый денежный поток (прибыль с коррект.)	=2+3+4
6	Изменения в оборотном капитале	
7	(увелич.)/ уменьш. дебит. задолженности принципалов операторских	
8	(увелич.)/ уменьш. дебит. задолженности принципалов агентских	
9	(увелич.)/ уменьш. дебит. задолженности арендаторов	
10	(увелич.)/ уменьш. товаро-материальных запасов	
11	(увелич.)/ уменьш. НДС к возмещению	
12	(увелич.)/ уменьш. авансов, выданных перевозчикам	
13	(увелич.)/ уменьш. НДС по приобр. товарам и услугам	
14	(увелич.)/ уменьш. фин. Вложений	
15	(увелич.)/ уменьш. отложенных налоговых требований по налогу на прибыль	
16	(уменьш.)/ увелич. кред.з. по основной деятельности	
17	(уменьш.)/ увелич. кред.з. персоналу	
18	(уменьш.)/ увелич. кред.з. с бюджетом	
19	(уменьш.)/ увелич. кред.з. по социальному страхованию	
20	(уменьш.)/ увелич. авансов полученных от покупателей	
21	(уменьш.)/ увелич. НДС в отгр., но неоплач. продукции	
22	(уменьш.)/ увелич. кред.з прочих кредиторов (поставщиков и подрядчиков)	
23	ИТОГО изменения в оборотном капитале	=7+8+9+10+11+12+13+14+15+16+17+18+19+20+21+22
24	Денежный поток по операционной деятельности	=5+23
25	Инвестиционная деятельность	
26	Поступления от реализации (выбытия) активов	
27	Выплаты от реализации (выбытия) активов	
28	Инвестиционные выплаты	
29	Денежный поток по инвестиционной деятельности	=26-27-28
30	Свободный денежный поток	=24+29
31	Финансовая деятельность	
32	Поступления по финансовой деятельности	
33	Выплаты по финансовой деятельности	
34	Денежный поток по финансовой деятельности	=32-33
35	Совокупный денежный поток	=30+34
36	Кумулятивный денежный поток	=35 накопленным итогом
37	Денежные средства на начало периода	
38	Денежные средства на конец периода	=37+35

Формат управленческого отчета о КПД

Наименование показателя	Единица измерения	Целевое значение	Фактическое значение (отч. период, n)	Отклонение, %	Факт. значение за предш. периоды		Аналогичный период прошлого года	Нарастающим итогом за год		
					n-1	n-2		Целевое значение	Фактическое значение	Отклонение, %