

УДК 657.22

ПРОЦЕССНЫЙ КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

канд. экон. наук, доц. С.Л. ШАТРОВ
(Белорусский государственный университет транспорта, Гомель)

Рассматриваются эффективные управленческие решения в организациях корпоративного типа, принятие которых зависит от рационально выстроенной системы бизнес-процессов, контроля за их осуществлением на базе сбора и обработки необходимой информации. Анализируются принципы построения внутренней системы процессного контроля в организациях железнодорожного транспорта, являющейся важнейшим инструментом управления компанией и одним из необходимых условий обеспечения эффективности её экономической деятельности, финансовой устойчивости и повышения инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: бизнес-процессы, финансовая устойчивость, контроль, управленческий учет.

Современные условия развития Республики Беларусь характеризуются высокой степенью независимости экономических субъектов как в принятии экономических решений, так и в контроле их исполнения. Объективной необходимостью реализации различных форм контроля является специфический набор целей, групп потребителей информации и, как следствие, наличие собственных методик, приемов и способов достижения поставленных задач. Следует отметить, что железнодорожный транспорт является одной из крупнейших естественных государственных монополий с разветвленной, многоуровневой, иерархически сложноподчиненной системой управления, что предопределяет наличие специфических требований к организации учета и контроля, которая имеет форму и основные черты управленческого учета.

Управленческий учет в системе железнодорожного транспорта можно определить как интегрированную систему учета затрат и доходов, основная цель которой – представление информации о хозяйственной деятельности организации и её структурных подразделений для планирования, контроля и принятия оперативных управленческих решений. Непосредственный контроль затрат и доходов (доходных поступлений) в системе железнодорожного транспорта осуществляет контрольно-ревизионный аппарат, а с трансформацией ведомственного контроля, предусмотренной Указом № 510, к задаче этой службы также относится поиск вариантов повышения эффективности деятельности предприятия на основе проведения контрольно-аналитических мероприятий.

Таким образом, среди институтов контроля бухгалтерской (экономической) информации на железнодорожном транспорте особое место занимают органы внутреннего контроля, которые представлены контрольно-ревизионной службой и отделами, имеющими четкое функциональное разделение по укрупненным объектам контроля: доходы и расходы структурных подразделений [6]. Большая часть предприятий железнодорожного транспорта – это «несущие» расходы, но не образующие доходы, предприятия. Следовательно, их руководители могут отвечать лишь за тот объем расходов, который сопоставим с объемом работ, выполняемым конкретным предприятием (локомотивным депо, вагонным депо, вагонным участком и др.). Иные руководители организаций (ж/д станций, вокзалов) отвечают не только за затраты, но косвенно и за доходные поступления. Только в целом вся железная дорога отвечает за доходы (служба грузовой работы и внешнеэкономической деятельности – отвечает за грузовые перевозки, пассажирская служба – за пассажирские и т.д.) [4].

Однако в современных условиях хозяйствования актуальным направлением развития транспортных систем железнодорожного транспорта является повышение эффективности выполняемых действий, операций, процедур и бизнес-процессов (экономических единиц, включающих всю совокупность взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание транспортной услуги) на базе реинжиниринга системы управления и внутреннего контроля. Хозяйственная деятельность железнодорожного транспорта может быть раздроблена на экономические единицы, за каждой из которых стоит конкретный потребитель как внутри компании, так и за ее пределами. При таком подходе, называемым процессным, для оценки эффективности функционирования организации как экономической системы следует представить деятельность железнодорожного транспорта как комплекс процессов, каждый из которых выступает как строгая последовательность операций. Совокупным результатом исполнения этих процессов и являются транспортные продукты (работы, услуги), удовлетворяющие потребностям клиентов. При этом у каждого отдельно взятого процесса должен быть результат, важный для выполнения следующего процесса.

Рассматривая железнодорожный транспорт не только как вид транспорта, предназначенный для обеспечения потребностей юридических и физических лиц, государства в перевозках, но и как бизнес, направленный на получение прибыли во всех сегментах деятельности организации (так как прибыль компании зависит от прибыльности каждой операции, связанной с обеспечением перевозочного процесса),

необходимо перейти от оценки эффективности перевозки в целом (так как это не единственный бизнес-процесс) или отдельной технологической операции в частности к оценке операций, процедур, процессов, бизнес-процессов, направленных на достижение поставленной руководством задачи (использование и ремонт подвижного состава, используемого в перевозке грузов или пассажиров, продажа билетов или работа с заказчиком грузовой перевозки, претензионная работа или работа по взысканию платежей), с целью достижения и оценки скоординированной работы функциональных вертикалей и различных подразделений по достижению единой бизнес-цели. От качества управления всеми операциями, процедурами, процессами, бизнес-процессами в значительной степени зависит эффективность деятельности всей системы железнодорожного транспорта, обеспечение ее конкурентного преимущества, развитие транспортного бизнеса в целом [5].

Выделение в рамках компании бизнес-процессов базируется на определенных требованиях к таким экономическим единицам организации [1]:

- бизнес-процесс может идентифицировать и определить все, что к нему относится, и всех, кто вовлечен в достижение его эффективности;
- у продукта (услуги), получаемого в результате деятельности в рамках бизнес-процесса, должен быть потребитель либо внутри компании, либо за ее пределами;
- границы бизнес-процесса определяются не технологическими или функциональными принципами, а запросами потребителя-клиента;
- ключевыми и важнейшими фигурами в определении границ бизнес-процессов являются не инженеры и технологи, а менеджеры и экономисты.

Используя обозначенный выше подход, классификация бизнес-процессов, используемая при формировании процессного подхода на железнодорожном транспорте, может выглядеть следующим образом:

- *основные* – бизнес-процессы непосредственно ориентированные на производство продукции, предназначенной для внешнего потребителя, от выполнения которых компания получает доход (грузовые и пассажирские перевозки);

- *вспомогательные* – сопровождают осуществление основной деятельности, их продукция предназначена для потребления основным бизнес-процессом (погрузка, выгрузка, ремонт тягового и подвижного состава);

- *обеспечивающие* – создают благоприятные условия развития и выполнения иных бизнес-процессов организации (поддержание инфраструктуры в работоспособном состоянии, содержание зданий и сооружений, информационное обеспечение, снабжение, транспортное обслуживание основного процесса); бизнес-процессы управления и развития – выполняют функцию управления предприятием (управление проектами, качеством, развитие технологий, цифровизация) [2].

Так, основные бизнес-процессы железной дороги – это перевозка грузов и пассажиров. Процессами более низкого вспомогательного уровня, обеспечивающими перевозку являются: перевозка грузов в международном и внутриреспубликанском сообщениях, а также пассажиров в международном, межрегиональном, региональном и городском сообщениях и т.д. Поэтому в современных условиях актуальным представляется формирование информационной базы не только по функциям управления (планирование, организация, мотивация и контроль), но и по процессам, протекающим в их рамках (перевозка грузов или пассажиров в международном сообщении), что позволит влиять не только на результат, но и на факторы его образующие.

Если существует система процессного управления, необходимо рассмотреть место контроля в ней, а также его элементы. Практика показывает, что основными проблемами являются отсутствие достаточного объема информации для принятия эффективных решений, частичное отсутствие контроля на всех этапах реализации отдельного бизнес-процесса, а также несогласованная работа структурных подразделений организации, в том числе возможно связанная с некоторой некомпетентностью персонала в узких областях деятельности. Организация внутреннего контроля для каждого из бизнес-процессов, основанного на процессном подходе к управлению, позволит разрешить подобные проблемы.

В общем смысле функция контроля представляет собой процесс, при помощи которого руководство организации получает информацию о действительном состоянии дел по выполнению плана и о ходе решения задач, направленных на достижение целей организации. Под процессным внутренним контролем будем понимать процесс, организованный и осуществляемый руководством, а также сотрудниками организации для того, чтобы обеспечить эффективность и результативность реализации бизнес-процессов, уверенность в надежности финансовой отчетности, соответствия деятельности организации действующему законодательству. Внутренний контроль основывается на интеграции определенных процедур в бизнес-процессы, обеспечивающих выполнение управленческих решений с наименьшими рисками и с наибольшим эффектом. Одним из важнейших бизнес-процессов, обеспечивающих эффективность перевозок на железнодорожном транспорте, является «перевозка грузов (пассажиров) в международном сообщении». Технологический процесс и существующая организационная структура определяют как особенности организации международной перевозки, так и определение ее эффективности.

Так, для одного отделения или структурного подразделения, участвующего в международной перевозке, оценить эффективность международной перевозки не представляется возможным, поскольку процесс транспортировки грузов и пассажиров по железной дороге в международном сообщении обуславлива-

ет участие в нем сразу нескольких отделений (структурных подразделений) разных дорог. Поэтому контроль расчетов, доходов, расходов и финансовых результатов железной дороги в международном сообщении следует осуществлять только на уровне Управления железной дороги. Вместе с тем при проведении контроля необходимо получить информацию как на высшем уровне управления (Управление железной дороги), так и на низшем уровне (структурные подразделения). Поэтому процедуры процессного контроля эффективности перевозки в международном сообщении (таблица) могут быть завершены на уровне Управления железной дороги, так как международные перевозки грузов и пассажиров организуются централизованно, доходные поступления зачисляются на счета Управления железной дороги, а обоснованность включения затрат, полноты сборов и своевременности их перечисления на доходный счет железной дороги следует изучать на уровне отделений (структурных подразделений).

**Организации внутреннего контроля процесса «перевозка в международном сообщении»
(содержание и процедуры) [3]**

Элементы проверки	Основные вопросы проверки	Источники информации
Юридическое оформление и выполнение договорных отношений между железной дорогой, грузоотправителями и грузополучателями внешнеторговых грузов	- своевременное продление или заключение новых договоров; - соблюдение условий договоров; - составление плана перевозок	- договор на перевозку; - заявка на перевозку; - план перевозок
Обслуживание перевозочного процесса	- оформление единых международных перевозочных документов; - основания для приема груза к перевозке; - своевременный прием или выдача груза; - таможенное оформление	- перевозочные документы (международная транспортная накладная СМГС и др.); - передаточная вагонная ведомость; - первичная документация формы ФДУ-91, ФДУ-92, ГУ-3, ГУ-23, ГУ-26 и др.
Состояние расчетов с грузоотправителями и экспедиторами	- определение провозных платежей; - своевременность расчетов	- счета-фактуры; - платежные поручения
Движение денежных средств от перевозки грузов и пассажиров в международном сообщении (как правило, в валюте)	- определение доли иностранной валюты для обязательной продажи; - целесообразность и направления использования средств	- выписки с валютного счета; - выписки с рублевого расчетного счета Управления железной дороги (ИРЦ); - выписки с рублевых расчетных счетов отделений железной дороги (ОРИ); - учетные регистры
Состояние расчетов с дорогами, участвовавшими в международной перевозке	- доля участия отдельной железной дороги в международной перевозке; - своевременность корректировок доходных поступлений	- сводная ведомость доходов - расчетные ведомости ф № 4, № 4-А; - ведомости перерасчета за пользование грузовыми вагонами; - отчет о перевозках пассажиров и доходах от этих перевозок
Структура и целесообразность эксплуатационных затрат по международным перевозкам	- состав и структура прямых затрат, порядок распределения косвенных затрат; - целесообразность отдельных затрат; - правильность отнесения затрат на соответствующие статьи номенклатуры расходов	- первичные учетные документы по учету затрат; - форма 69-жел
Своевременность и правильность отражения в учете расчетов, доходов, расходов и финансовых результатов по перевозкам в международном сообщении	- правильность начисления платежей за перевозки; - принятие к учету доходов и расходов по международным перевозкам; - отражение операций на счетах бухгалтерского учета; - соответствие записей в первичных документах данным регистров аналитического учета; - соответствие данных аналитического и синтетического учета	- учетные регистры; - бухгалтерские справки-расчеты; - авизо (извещения); - отчет по доходам от грузовых перевозок; - свод доходных поступлений ФДУ-3, в валюте ФДУ-3М, по отправлению ФДУ-5; - отчет по доходам от перевозок пассажиров, почты, багажа и грузобагажа, другие формы внутренней отчетности ФО-2, ФО-3, ФО-3а, ИНО-1, ИНУ-82
Полнота и своевременность расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами	- соблюдение налоговой дисциплины;	- учетные регистры; - бланки расчета налоговых платежей
Достоверность отражения данных в отчетности	- соответствие данных главной книги и форм бухгалтерской, статистической внутренней и внешней отчетности; - формирование финансовых результатов в пределах железной дороги	- форма 69-жел; - сводный баланс
Эффективность и целесообразность осуществления перевозок в международном сообщении	- анализ финансово-хозяйственных показателей деятельности железной дороги в части международных перевозок	- учетные регистры; - первичная документация и внутренняя отчетность ЦО-22, ЦО-1, 69-жел

Заключение. В соответствии с предлагаемым авторским подходом разработана программа проверки, которая представляет собой перечень перечисленных в таблице процедур, необходимых для практической реализации плана организации и проведения контроля процесса «перевозка в международном сообщении», и включает перечень рабочей документации:

- Ведомость проверки расчетов за международные перевозки с иностранными дорогами;
- Ведомость проверки расчетов за международные перевозки с грузоотправителями и экспедиторскими организациями;
- Ведомость проверки правильности и своевременности отражения в учете затрат, доходов и финансовых результатов железной дороги по перевозкам в международном сообщении;
- Ведомость определения эффективности перевозок в международном сообщении, а также инструкции по проведению проверки формирования доходов от пассажирских и грузовых перевозок в международном следовании, в которых нашли отражение положения авторской методики.

Далее определяют подразделения, отвечающие за выполнение определенных этапов, и принимают управленческие решения при организации и обслуживании перевозочного процесса в международном сообщении: на уровне Управления железной дороги – ИВЦ, служба грузовой работы и внешнеэкономической деятельности и другие; на уровне отделения железной дороги – структурные подразделения и ОРЦ.

Завершающим этапом является обработка полученных данных и формирование на их основе отчета об эффективности бизнес-процесса перевозка грузов или пассажиров в международном сообщении (возможно, следует рассмотреть возможность передачи бизнес-процесса на аутсорсинг). Этот этап предусматривает обобщение и оценку всей информации, накопленной при проведении процессного контроля. Представляется, что такой подход позволит дать комплексную, объективную оценку исследуемому бизнес-процессу.

Следует отметить, что использование на практике разработанных рекомендаций позволит сформировать последовательную модель процессного контроля с целью эффективного управления как конкретным бизнес-процессом, так и всей компанией в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : МИФ, 2013. – 544 с.
2. Шатров, С.Л. Аутсорсинг бизнес-процессов транспортных систем / С.Л. Шатров, О.В. Липатова, И.А. Кейзер. – Гомель : БелГУТ, 2017. – 203 с.
3. Шатров, С.Л. Методика и организация системы внутреннего аудита доходов и расходов по железнодорожным перевозкам в международном сообщении / С.Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. – 2008. – № 9. – С. 36–41.
4. Шатров, С.Л. Методические основы организации контроля на железнодорожном транспорте // Рынок транспортных услуг (Проблемы повышения эффективности) / С.Л. Шатров // Междунар. сб. науч. тр. ; под ред. В.Г. Гизатуллиной. – Гомель : УО «БелГУТ», 2011. – Вып. 4. – С. 101–110.
5. Шатров, С.Л. Процессный подход к аналитической оценке эффективности функционирования транспортных систем / С.Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. – 2018. – № 9 (261). – С. 14–22.
6. Шатров, С.Л. Система внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта: состояние и направления развития / С.Л. Шатров // Бухгалтерский учет и анализ. – 2006. – № 10. – С. 8–13.

Поступила 12.10.2018

PROCESS CONTROL IN THE ORGANIZATIONS OF RAILWAY TRANSPORT

S. SHATROV

Making effective management decisions in organizations of corporate type depends on a rationally built system of business processes, control over their implementation on the basis of collection and processing of necessary information. The article considers the principles and practice of building an internal system of process control, which is the most important tool of management of the company and one of the necessary conditions to ensure the efficiency of its economic activity, financial stability and increase investment attractiveness.

Keywords: *business processes, financial stability, control, management accounting.*