

УДК 331.45:656.2

В. В. СОРОКИНА (ГБ-31)

Научный руководитель – ст. преп. *Т. В. ШОРЕЦ*

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ К ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЬНОГО МЕХАНИЗМА НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Рассматриваются изменения в подходах к построению внутреннего контроля на предприятиях железнодорожного транспорта в условиях реформирования отрасли и цифровой трансформации. Обосновывается переход к риск-ориентированной системе, интегрированной в операционные процессы. Предложены практические направления трансформации для структурных подразделений железной дороги.

Внутренний контроль на железнодорожном транспорте долгое время оставался одной из наиболее консервативных управленческих функций. Его организация базировалась на принципах, сформированных ещё в условиях плановой экономики: тотальная проверка каждого факта хозяйственной деятельности, жёсткая централизация контрольных функций, преобладание последующего контроля над предварительным и текущим, ориентация на выявление нарушений и наказание виновных. Такая модель, при всех её недостатках, обладала одним преимуществом – она соответствовала характеру управления, где главным инструментом был административный приказ, а ответственность перед вышестоящим органом ценилась выше экономической эффективности. Однако преобразования, которые железнодорожная отрасль переживает в последние два десятилетия, – выделение бизнес-единиц, развитие конкуренции, внедрение корпоративных принципов управления, цифровизация учёта и отчетности – сделали старую модель контроля не просто неэффективной, но и вредной. Она стала тормозить принятие решений, требовать всё больше ресурсов и при этом не давать нужного эффекта. Именно этим объясняется острая потребность в трансформации подходов к организации внутреннего контрольного механизма [1, с. 3].

Ключевой недостаток традиционной системы контроля на железнодорожном транспорте заключался в её ориентации на прошлое. Проверяющие проверяли уже совершённые операции – расход топлива, использованные запасные части, отработанное время, оформленные перевозочные документы. К моменту проверки перерасход ресурсов уже произошёл, простой подвижного состава уже имел место, недополученные доходы уже стали реальностью. Контроль фиксировал потери, но не мог их предотвратить. Более того, разрыв во времени между совершением операции и её провер-

кой часто делал невозможным установление истинных причин отклонений – память людей угасала, первичные документы терялись или исправлялись. В этих условиях контроль неизбежно превращался в формальную процедуру, которая призвана была подтвердить не столько реальное положение дел, сколько формальное соответствие бумажных отчётов инструкциям.

Трансформация подходов требует кардинального смещения акцента: с контроля прошлого на контроль настоящего и будущего, с проверки уже свершившихся фактов на предупреждение нежелательных событий. Это означает, что контрольные процедуры должны быть встроены в операционные процессы и действовать в реальном времени. Вторым направлением трансформации является переход от сплошного контроля к риск-ориентированному. Традиционная система стремилась охватить проверкой всё и вся, исходя из предпосылки, что любое нарушение может быть опасным и не должно остаться незамеченным. На практике это приводило к распылению сил и внимания: одинаково тщательно проверялись и операции с многомиллионными рисками, и малозначительные хозяйственные процедуры. В результате огромные трудовые и временные затраты приносили незначительный экономический эффект. Современный подход заключается в том, чтобы сначала идентифицировать риски, оценить их вероятность и возможный ущерб, а затем сконцентрировать контрольные ресурсы именно на зонах высокого риска. Для железнодорожного транспорта наиболее рискованными с точки зрения потерь являются такие операции, как расход топлива и электроэнергии на тягу, использование запасных частей при ремонте, простой вагонов, начисление заработной платы, доходы от перевозок с льготными категориями пассажиров. Именно здесь контроль должен быть наиболее плотным и частым, в то время как по низкорисковым операциям можно ограничиться выборочными проверками или автоматическим мониторингом. Такое перераспределение усилий позволяет повысить общую эффективность контрольной деятельности [3, с. 458].

Традиционный контроль был ручным и документарным. Проверяющий работал с бумажными отчётами, накладными, путевыми листами, журналами. Это было медленно, трудоёмко и, главное, открывало широкие возможности для фальсификации. Сегодня, в условиях цифровой трансформации железной дороги, появляется возможность перевести контроль в автоматизированную среду. Бортовые системы локомотивов фиксируют расход топлива, пробег, режимы движения; автоматизированные системы учёта отслеживают местоположение и состояние каждого вагона; билетные системы в реальном времени фиксируют продажи и фактическую населенность поездов; системы складского учёта контролируют движение запасных частей и материалов. Все эти данные могут поступать в контрольную подсистему в режиме реального времени, без участия человека и, что особенно важно, без возможности приписки или искажения. Проверяющий получает возможность видеть не то, что написано в отчёте, а то, что реально происходит. Он

может сравнивать фактические параметры с нормативами в момент совершения операции и при отклонениях принимать меры немедленно. Это и есть реализация принципа превентивности.

Однако простая автоматизация сбора данных не решает всех проблем. Трансформация требует также изменения статуса и роли контрольных подразделений. В традиционной модели проверяющие находились на периферии управления, часто подчинялись тем же руководителям, чью деятельность проверяли, что неизбежно порождало конфликт интересов. Их рекомендации носили рекомендательный характер, а для их реализации требовались дополнительные решения вышестоящего руководства. Новая модель предполагает создание независимой службы внутреннего контроля (внутреннего аудита), подотчётной не операционному менеджменту, а собственнику. Такая служба не только проверяет, но и даёт обязательные к рассмотрению рекомендации по улучшению бизнес-процессов и снижению рисков. Её заключения становятся основой для корректировки планов, пересмотра нормативов, перераспределения ресурсов. При этом текущий, оперативный контроль за соблюдением инструкций и целевым использованием ресурсов остаётся за линейными руководителями, которые теперь несут персональную ответственность за достоверность данных и эффективность работы своих подразделений. Таким образом, происходит распределение контрольных функций: стратегический контроль – за советом директоров и службой внутреннего аудита, оперативный – за линейным менеджментом, а автоматизированный мониторинг параметров – за информационной системой.

Для наглядного обобщения различий между традиционной и трансформированной моделями внутреннего контроля ниже представлена таблица 1, в которой сопоставлены ключевые параметры по семи основным критериям. Эта таблица может служить своеобразным чек-листом для оценки действующей системы контроля в любом подразделении железной дороги.

Важно подчеркнуть, что трансформация контрольного механизма на железнодорожном транспорте невозможна без изменения мотивации персонала. Если работники всех уровней воспринимают контроль исключительно как инструмент наказания, они будут стремиться его обойти, скрывать реальную информацию, имитировать бурную деятельность. Новая модель контроля должна быть выстроена так, чтобы она была выгодна и тем, кого контролируют. Например, если бригада вагонников или локомотивная бригада экономят ресурсы и это фиксируется системой контроля, часть экономии должна поступать им в виде премии.

Если выявленная с помощью контроля проблема решается оперативно и потери предотвращены, это должно поощряться. Такая система создаёт у работников внутреннюю мотивацию к прозрачности и эффективности. Они перестают видеть в контроле угрозу и начинают воспринимать его как помощника, который помогает работать лучше и больше зарабатывать. Это, пожалуй, самый сложный, но и самый важный аспект трансформации, без

которого все технические и организационные изменения останутся лишь внешней оболочкой [2, с. 269].

На основе изложенных подходов можно сформулировать практические направления трансформации внутреннего контрольного механизма подразделений железной дороги. Первое направление – внедрение системы автоматизированного мониторинга использования подвижного состава: фиксация пробега, простоя, населенности, расхода ресурсов в реальном времени с привязкой к нормативным показателям. Второе – перестройка системы планирования и контроля доходов от перевозок: переход от контроля плановых цифр к анализу факторов, влияющих на доходную ставку (структура перевозок, доля льготных пассажиров, тарифные условия). Третье – реорганизация контроля за расходами: смещение акцента с проверки первичных документов на анализ причин отклонений фактических затрат от нормативных, с обязательной разработкой корректирующих мероприятий. Четвертое – создание на уровне отделения дороги или вагонного участка координационного центра по внутреннему контролю, который собирает данные со всех автоматизированных систем, проводит анализ рисков, готовит отчёты для руководства и рекомендации по улучшению. Пятое – разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности для руководителей всех уровней, где выполнение планов и соблюдение нормативов увязано с премированием, а самоконтроль и прозрачность поощряются дополнительно. Шестое – регулярное обучение персонала и руководителей основам риск-менеджмента и внутреннего контроля, формирование культуры «контроль – это помощь», а не «контроль – это кара».

Таблица 1 – Сравнение традиционного и современного подходов к организации внутреннего контроля на железнодорожном транспорте

Критерий сравнения	Традиционный подход	Современный (трансформированный) подход
Объект контроля	Уже совершённые операции, отражённые в документах	Текущие операции и процессы в реальном времени
Временной горизонт	Последующий	Превентивный (опережающий)
Охват проверяемых операций	Сплошной	Выборочный, на основе оценки рисков
Технологическая основа	Ручная обработка бумажных документов	Автоматизированный мониторинг цифровых данных
Статус контрольного подразделения	Подчинение операционному менеджменту, конфликт интересов	Независимая служба внутреннего аудита, подотчётная собственнику
Мотивация контролируемых работников	Страх наказания, стремление скрыть нарушения	Заинтересованность в выявлении проблем и экономии ресурсов (премирование)
Основной критерий оценки контроля	Количество выявленных нарушений	Снижение потерь и рисков, повышение эффективности

В заключение следует отметить, что трансформация подходов к организации внутреннего контрольного механизма на железнодорожном транспорте – это не единовременная кампания и не формальное внедрение новых инструкций. Это длительный процесс изменения управленческой культуры, технологической базы и организационной структуры. Однако начинать этот процесс необходимо уже сегодня, поскольку от его успеха во многом зависит конкурентоспособность железнодорожного транспорта в условиях, когда альтернативные виды перевозок активно совершенствуют свои модели управления и контроля. Те субъекты хозяйствования, которые первыми смогут выстроить современную, риск-ориентированную, превентивную систему контроля, получат значительное преимущество в эффективности и смогут предложить рынку более качественные и дешёвые услуги, что в конечном счёте и является главной целью любого транспортного бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 **Жминько, С. И.** Внутренний контроль в системе управления организацией / С. И. Жминько // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 34 (433). – С. 2–10.
- 2 Анализ хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте / О. В. Липатова, В. Г. Гизатуллина, Д. А. Панков, С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2014. – 368 с.
- 3 **Мельник, М. В.** Анализ и контроль в коммерческой организации / М. В. Мельник. – М. : Эксмо, 2011. – 560 с.

Получено 31.05.2026

ISSN 2227-1155. Сборник студенческих научных работ.
Вып. 31. Гомель, 2026

УДК 338.24

В. В. СПИТАЛЬНИКОВА (ГБ-41)

Научный руководитель – ст. преп. *Т. В. ШОРЕЦ*

ОПТИМИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ РАСЧЕТНЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРАНСПОРТА

Рассматриваются особенности и проблемы управления расчетными обязательствами (дебиторской и кредиторской задолженностью) в транспортных организациях. Предложен комплексный подход к оптимизации задолженности, направленный на повышение ликвидности, минимизацию рисков кассовых разрывов и укрепление общей финансовой устойчивости предприятий транспортной отрасли.