

*O. HODOSKINA
M. KOTLYAROVA
Y. MATSIUSHKOVA
Belarusian State University of Transport*

PERSPECTIVE DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF INDICATORS OF THE STATION FOR THE USE OF CARS

The perspective directions for improving the performance of a freight station in the use of cars are exemplified by the example of Gomel station. The options for improving the technology of commercial inspection of trains and the organization of work of integrated teams for the processing of cars are considered, their advantages and the expected effect of implementation are highlighted.

Получено 14.10.2018

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 11. Гомель, 2018**

УДК 656.2:003

*С. Л. ШАТРОВ, канд. экон. наук, доцент
Е. О. ФРОЛЕНКОВА
Н. С. КУЗНЕЦОВА
Белорусский государственный университет транспорта*

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Приведено авторское видение формирования процессного подхода к организации и проведению контрольных мероприятий на железнодорожном транспорте на базе реинжиниринга системы внутреннего контроля.

Транспортные системы, как совокупность транспортной инфраструктуры, организаций, транспортных средств и управления в целом, обеспечивают согласованное развитие и функционирование всех видов транспорта с целью максимального удовлетворения транспортных потребностей общества и экономики при минимальных затратах. В современных условиях хозяйствования актуальным направлением развития транспортных систем железнодорожного транспорта является повышение эффективности выполняе-

мых 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.

Современные условия развития Республики Беларусь характеризуются высокой степенью независимости экономических субъектов как в принятии экономических решений, так и в контроле их исполнения. При этом объективной необходимостью существования различных форм контроля является специфический набор целей, групп потребителей информации, и, как следствие, наличие собственных методик, приемов и способов достижения поставленных задач.

В сложившихся экономических условиях все больше предприятий уделяют внимание организации внутреннего контроля, поскольку возникает необходимость координации внешних и внутренних факторов.

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, называемом процессным, для оценки эффективности функционирования организации как экономической системы следует представить деятельность железнодорожного транспорта как комплекс процессов, каждый из которых представляет собой строгую 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.

Сегодня подобный подход реализован при разработке Номенклатуры расходов, которая построена на принципах детализации затрат железной дороги по операциям технологического процесса перевозки. Используя указанный подход, достигнута необходимая детализация затрат по каждой операции технологического процесса перевозки.

Однако, 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.

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

- бизнес-процесс можно 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).

Так, основными бизнес-процессами железной дороги являются перевозка грузов и пассажиров. Процессами более низкого вспомогательного уровня, обеспечивающими перевозку являются: обеспечение тягой, вагонами, погрузочно-разгрузочные работы, обслуживание инфраструктуры и др. На более низком уровне, к примеру, процесс обеспечения тягой подразделяется на экс-

плуатацию и ремонт, который в свою очередь включает несколько видов программ ремонта тягового подвижного состава (ТР-1-3, ТО-1-3, СР, КР).

Отметим, что специфика осуществления финансово-хозяйственной деятельности железной дороги определяет необходимость «многоуровневого» контроля доходов и расходов как со стороны государства, так и аппарата управления. 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 перевозки и т. д.).

Это и обусловило соответствующую организацию контроля. В структуре Белорусской железной дороги функционирует контрольно-ревизионная служба (КРС), осуществляющая непосредственный контроль затрат и доходов (доходных поступлений). Помимо осуществления контроля, в задачи службы также входит и поиск вариантов повышения эффективности деятельности предприятия, проведение контрольно-аналитических мероприятий.

Таким образом, существующий подход в классическом понимании следует трансформировать с целью создания системы, определяющей, насколько эффективен каждый из элементов системы, и, тем более, каждый процесс в их рамках. 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, что позволит влиять не только на результат, но и на факторы, его образующие.

Если существует система процессного управления, тогда 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, соответствие деятельности организации действующему законодательству. Внутренний контроль основывается на интеграции определенных процедур в бизнес-процессы, обеспечивающих выполнение управленческих решений с наименьшими рисками.

В соответствии с Интегрированной концепцией внутреннего контроля комиссии Трэдуэя (модель COSO) на железной дороге возможно выделить основные компоненты внутреннего контроля:

- контрольная среда;
- оценка рисков;
- информационная система;
- контрольные действия;
- мониторинг [5].

Для осуществления внутреннего контроля такое покомпонентное разделение является наиболее удобным.

Контрольная среда должна учитывать кадровую политику на предприятиях железнодорожного транспорта, организационную структуру, квалификацию и компетентность сотрудников; это отношение руководства к системе внутреннего контроля, понимание ее значения. Наряду с этим контрольная среда представляет атмосферу на предприятии и определяет отношение сотрудников к рискам и их реакцию на них [1, с. 31].

Оценка рисков представляет собой процесс выявления руководством рисков, которые оказывают влияние на достоверность финансовой (бухгалтерской) отчетности, определения значения рисков, оценки вероятности их наступления, а также поиска способов управления ими. Выполнение любого из бизнес-процессов на железной дороге связано с определенными рисками. В случае выявления рисков КРС необходимо разработать контрольные процедуры, направленные на их устранение.

В настоящее время информационная система предприятия, связанная с подготовкой финансовой (бухгалтерской) отчетности, делает систему внутреннего контроля более эффективной. В случае создания информационной системы учета всех элементов бизнес-процессов система контроля станет также автоматической, что упростит работу соответствующих служб, а также в целом сделает процесс управления более эффективным. На предприятиях железнодорожного транспорта такой подход реализован при помощи Единой корпоративной интегрированной системы управления финансами и ресурсами (ЕК ИСУФР), которая позволяет своевременно отразить и обработать стандартные хозяйственные операции, а также надлежащим образом их классифицировать, выполнить расчеты, провести анализ информации.

Возможности информационно-аналитической системы позволяют интегрировать модуль, автоматизирующий процессы внутреннего контроля на предприятии, что в дальнейшем обеспечит оперативность, сохранность и эффективность обработки поступающей информации об осуществляемых бизнес-процессах.

Контрольные действия предполагают проведение определенных процедур, направленных на то, чтобы удостовериться, насколько четко выполняются распоряжения руководства. Контроль может считаться эффективным только в случае проведения его с определенной целью, по соответствующим циклам бизнес-процессов, с незамедлительным исправлением всех недочетов [2, с. 35].

Со вступлением в силу редакции от 16.10.2017 № 376 Указа Президента Республики Беларусь «О совершенствовании контрольной (надзорной) деятельности в Республике Беларусь» от 16.10.2009 г. № 510 системы внутреннего контроля крупных организаций претерпели существенные изменения. Изменилась как структура, так и цели, задачи, направления деятельности. Положительным стало расширение использования возможностей аналитических процедур как необходимого элемента контроля, позволяющего определять эффективность деятельности объекта контроля в ходе проведения контрольно-аналитических мероприятий.

С учетом того, что КРС нацелена на проведение аналитических процедур, которые представляют оценку финансовой информации посредством анализа вероятных взаимосвязей между финансовыми и нефинансовыми данными [3], должны быть разработаны определенные регламенты проведения контрольно-аналитических процедур по каждому из бизнес-процессов, либо инструкция по определению эффективности бизнес-процесса. Аналитические процедуры также предусматривают исследование выявленных отклонений или соотношений, которые противоречат прочей имеющейся информации или существенно расходятся с ожидаемыми показателями.

Мониторинг средств контроля представляет собой процесс наблюдения руководством за непрерывным функционированием системы, а также осуществлении необходимых корректирующих действий в отношении средств контроля. С целью оценки эффективности реализации внутреннего контроля может быть предложена система показателей, включающая показатели общего эффекта от функционирования внутреннего контроля, и показатели, оценивающие эффективность деятельности внутреннего контроля.

Отметим, что эффект от осуществления бизнес-процесса в теории предполагает необходимость соотнесения результата и затрат, что и характеризует его как экономическую единицу организации. Однако традиционная система финансовых показателей, основанная на прибылях и убытках, не всегда может описать существующую ситуацию в необходимом ракурсе. Это привело к созданию достаточно большого количества разнообразных мето-

дик, позволяющих оценить эффективность работы компании и стратегического управления этой работой: ROI (Return on investment), ROCE (Return on capital employed), EVA (EVA-based management), Tableau of bord, BSC (Balanced Scorecard) и др.

В случае интеграции модуля внутреннего контроля с ЕК ИСУФР у контрольно-ревизионной службы появится реальная возможность проводить мониторинг с рабочего места, не осуществляя специальный выезд с проверкой, поскольку заданный в системе алгоритм позволит выявить возможные несоответствия, и найти причину их возникновения.

Актуальность организации процессного внутреннего контроля возможно представить на примере локомотивного хозяйства, которое выполняет технологические операции, связанные с работой электровозов, электросекций, тепловозов, дизельных поездов в грузовых и пассажирских перевозках, на маневрах. Отличительной особенностью данного хозяйства является осуществление текущего и капитального ремонтов локомотивов, а также текущее обслуживание электровозов, электросекций, тепловозов, дизельных поездов. Технологические функции локомотивного хозяйства в едином процессе перевозки достаточно обширны и включают множество задач. Вследствие этого возможно выделить процесс «Ремонт» как вспомогательный бизнес-процесс, который включает в себя несколько подпроцессов определенных уровней (рисунок 1). От эффективности выполнения каждого подпроцесса зависит эффект от перевозки в целом.

Для оценки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов должна быть создана соответствующая информационно-учетная база. Существующая система контроля процессов недостаточно детализирована. Так, сегодня учетно-информационные системы описывают технологию укрупненно, по укрупненным группам, основываясь на различных источниках получения информации, сформированных под запросы функционального подхода к управлению (первичные документы, учетные записи на счетах бухгалтерского учета, разделение затрат и их регистрация по принципам, заложенным в Номенклатуре расходов). Согласно Номенклатуре расходов за конкретный вид ремонта локомотива отвечает одна общая статья. Сравнив статьи в разрезе элементов затрат за несколько лет, можно проследить их динамику, однако выявить причину роста/снижения затрат, эффективность процесса с участием определенных технологий, механизмов, трудовых материальных и иных ресурсов не представляется возможным. В данном случае статья является укрупненной единицей, поэтому следует детализировать бизнес-процессы таким образом, чтобы стало возможным осуществить контроль за технологической цепочкой каждого вида ремонта локомотивов (каждого подпроцесса) для того, чтобы найти в технологии «узкое» место и, соответственно, повысить эффективность исследуемого процесса за счет выявленного резерва [4].

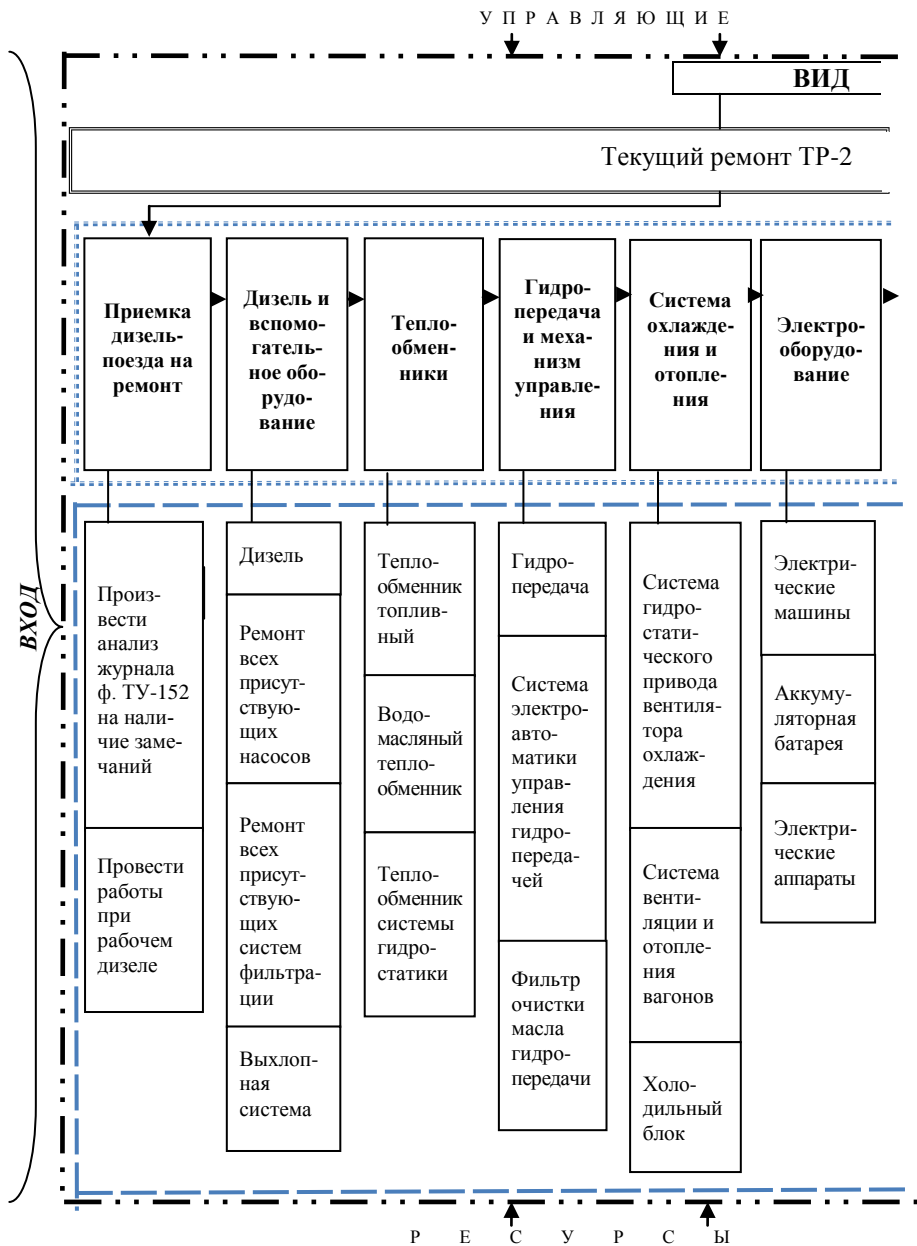
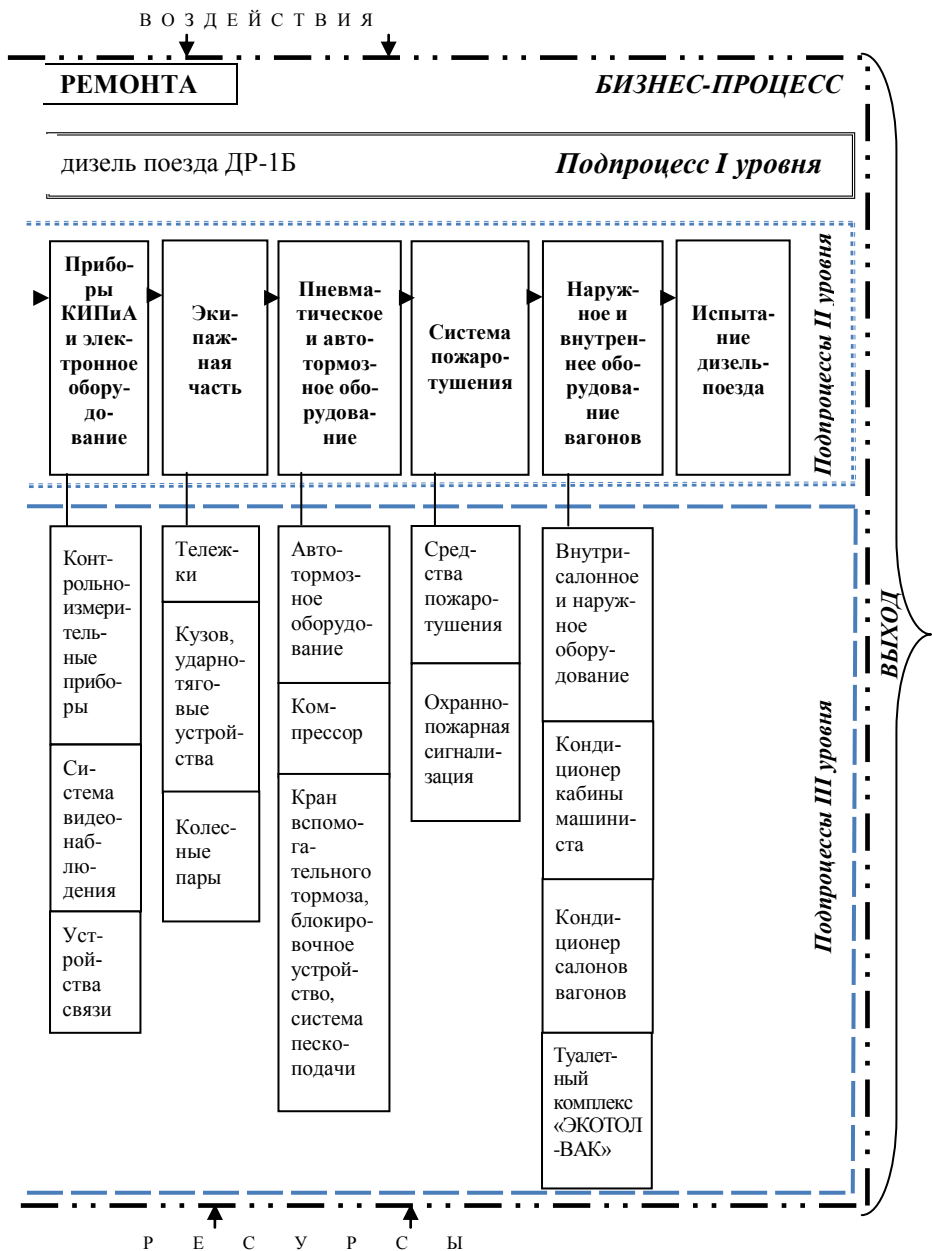


Рисунок 1 – Бизнес-процесс



«ТР-2 дизель поезда ДР-1Б»

Для построения эффективной системы внутреннего контроля на железнодорожном транспорте он должен быть интегрирован в инфраструктуру железной дороги и являться частью управления. Взаимодействие компонентов и связь между ними позволят создать систему, включающую консолидацию внутреннего контроля и управления рисками, которая будет реагировать на изменения, происходящие в развитии организации. Такая модель имеет превентивный характер и использует предупредительные инструменты контроля и оценки рисков, а также требует разработки матрицы рисков и контрольных процедур в разрезе процессов, а также требований к организации системы внутреннего контроля.

Представляется вполне оправданным применение процессного подхода при реализации внутреннего контроля, который будет ориентирован не на структурные подразделения, а на бизнес-процессы, целью которых является оказание услуг, представляющих ценность как для внешних, так и для внутренних потребителей. При реализации концепции внутреннего контроля бизнес-процессы функции по его организации представляется возможным возложить на КРС. Причем осуществление внутреннего контроля не должно нести лишь одно подразделение – это задача каждого сотрудника на предприятии, независимо от занимаемой должности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Гизатуллина, В. Г.** Совершенствование ведомственной отчетности Белорусской железной дороги в соответствии с требованиями общегосударственного классификатора Республики Беларусь «Виды экономической деятельности» ОКРБ 005-2011 / В. Г. Гизатуллина, Н. В. Здановская, К. В. Кошанская // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : Междунар. сб. науч. тр. – Вып. 8. – Гомель : БелГУТ, 2015. – С. 47–57.

2 **Иванов, О. Б.** Создание эффективной риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля в компании холдингового типа / О. Б. Иванов // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2010. – С. 23–38.

3 **Липатова, О. В.** Современное состояние и развитие системы показателей оценки эффективности функционирования логистических систем / О. В. Липатова, Е. С. Макаревич // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : Междунар. сб. научн. тр. – Вып. 7. – Гомель : БелГУТ, 2014. – С. 274–283.

4 **Мартынович, С. Н.** Система внутреннего контроля хозяйствующего субъекта и ее оценка при проведении аудита / С. Н. Мартынович // Все для бухгалтера. – 2012. – № 1 (265). – С. 33–37.

5 Международный стандарт аудита 520 «Аналитические процедуры» // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2018.

6 **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.

7 Шатров, С. Л. Процессный подход в системе управления железнодорожного транспорта: учетно-контрольные аспекты / С. Л. Шатров, Е. О. Фроленкова // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты. – 2018. – С. 471–475.

8 Committee of Sponsoring Organizations. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. – COSO, 2016.

S. SHATROV, PhD, associate professor

K. FROLENKOVA

N. KUZNETSOVA

Belarusian State University of Transport

PROCESS APPROACH TO ORGANISATION OF INTERNAL CONTROL SYSTEM OF RAILWAY TRANSPORT

As a rule, the most effective management system of complex corporate type companies is based on process approach principles. The article provides the author's vision of process approach to organisation and holding control activities on a railway transport based on internal control system reengineering.

Получено 15.09.2018

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 11. Гомель, 2018**

УДК 351.815

Т. В. ШОРЕЦ

Т. С. КОВАЛЕВА

Белорусский государственный университет транспорта

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Рассмотрено понятие «управление персоналом». Рассматривается роль и место управления кадрами в общей структуре предприятия, учитывая условия современной экономики. Рассмотрены направления повышения эффективности управления персоналом, новые методики и актуальность их применения на железнодорожном транспорте.

Железнодорожный транспорт является составной частью единой транспортной системы Республики Беларусь, и представляет собой одну из базовых отраслей экономики. Стабильное и эффективное функционирование