

Системы управления и сегменты деятельности на железнодорожном транспорте

© 2016 Назарова Валентина Александровна
Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I
190031, г. Санкт-Петербург, Московский пр., д. 9
E-mail: ecsn@sciex.ru

Рассмотрены централизованная и децентрализованная системы управления на железнодорожном транспорте. Описаны преимущества и недостатки каждой системы. Уделено внимание значению сегментов и роли сегментных менеджеров в процессе децентрализации. Генерирование независимого денежного потока определено важной особенностью сегмента деятельности на железнодорожном транспорте.

Ключевые слова: централизованная система управления, децентрализованная система управления, железнодорожный транспорт, трансфертная цена, рыночная цена, стратегическое управление, холдинг.

Введение

Исторически основу экономики России составляют добывающая промышленность и железнодорожный транспорт. Такие сложные стратегические задачи, стоящие перед Россией, как повышение мобильности деловой части населения, снижение напряженности на рынке труда и уменьшение диспропорций между регионами с избытком и дефицитом трудовых ресурсов, повышение качества жизни, улучшение торгового обмена между регионами, невозможно решить без развития железнодорожного транспорта. Работа железных дорог представляет собой совокупность взаимосвязанных технологических и информационных процессов, обеспечивающих безопасность движения, удовлетворение потребностей пассажиров и клиентов в перевозках, эффективное использование инфраструктуры, подвижного состава, трудовых и энергетических ресурсов. Развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта является капиталоемким направлением инвестиционных вложений, требующим надежных обоснований и специальных расчетов. Базой для них служат данные бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности компании, которые позволяют контролировать хозяйственные действия, анализировать их и на этой основе вырабатывать управленческие решения.

Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки

История развития железной дороги неразрывно связана с историей развития нашей страны. В период плановой экономики в СССР, основанной на жесткой централизации всех финансовых потоков, бухгалтерский учет на железной дороге также был строго централизованным.

Централизация учета на железной дороге достигла наибольшего развития к началу 1985 г.,

когда 87 % отделений дорог СССР имели централизованные бухгалтерии, обслуживающие почти 60 % линейных предприятий. При централизации учета обработка первичной информации велась в централизованной бухгалтерии, которая на железных дорогах была организована при отделении дороги и обслуживала структурные единицы, входящие в состав отделения, выполняя для них все виды учетных работ, включая составление отчетности. Централизованную бухгалтерию возглавлял главный бухгалтер, назначаемый и освобождаемый от должности начальником отделения дороги¹.

В конце 80-х гг. XX в., наряду с изменениями в структуре железнодорожного транспорта и созданием на базе дистанций пути, вагонных депо и локомотивных депо государственных унитарных предприятий (ГУП), начался процесс децентрализации учета. ГУП представляли собой автономные, находящиеся на отдельном балансе и являющиеся юридическим лицом самофинансируемые компании в структуре основной компании.

При децентрализации учетного процесса в каждом ГУП был организован аналитический и синтетический учет, составлялись отдельные балансы, которые представлялись в бухгалтерию отделения дороги. На основании отчетности всех структурных единиц и отчета по собственным операциям в отделении дороги составлялся сводный отчет, который представлялся в службу бухгалтерского и налогового учета управления дороги.

Ключевым инструментом эффективного осуществления процесса децентрализации является делегирование полномочий и ответственности на предприятия. Децентрализованная форма организации бухгалтерского учета требует такого уровня управленческой деятельности, которая позволяла бы принимать сложные оперативные реше-

ния. Анализ опыта децентрализации в структурах управления позволяет выявить ряд преимуществ такой организационной перестройки. Во-первых, в результате децентрализации развиваются профессиональные навыки руководителей, полномочия которых и ответственность за принятие решений возрастают. Во-вторых, децентрализованная структура ведет к усилению конкурентоспособности в организации, стимулирует руководителей к созданию атмосферы конкуренции. В-третьих, в децентрализованной модели организации руководитель может проявлять больше самостоятельности при определении личного вклада в решение проблем. Расширение свободы действий ведет к повышению творческого характера управленческого труда.

Высокая степень децентрализации на железной дороге в период существования ГУП рассматривалась как передача в низовые звенья процесса принятия решений, что предполагало следующее:

- большее количество решений принималось на низших уровнях управленческой иерархии;
- решения, принятые на низших уровнях, были более важны;
- различные организационные функции подвергались большему влиянию решений, принятых на низших уровнях;
- уменьшался объем централизованного контроля за решениями, принятыми управленческим персоналом.

Такой подход повышал автономность в принятии решений в отдельных подразделениях, благодаря чему возрастала ответственность подразделений за их прибыльность.

Наработанный опыт свидетельствует о необходимости заимствования лучших идей от каждой формы организации компании и формы организации учета. В условиях рыночных отношений организация бухгалтерского учета на железнодорожном транспорте должна осуществляться путем децентрализации только обработки учетных данных, их однократного ввода в информационную систему для составления и согласования отчетности в сжатые сроки, при децентрализованном использовании информации для принятия решений.

При децентрализации учетного процесса в холдинговой или дивизиональной структуре на каждом структурном предприятии организуется аналитический и синтетический учет, составляются отдельные балансы, которые представляются в бухгалтерию материнского (или головного) предприятия. На основании отчетности всех структурных единиц и отчета по собственным операциям в материнском предприятии составляется консолидированный отчет.

Как в любой системе, в децентрализации есть свои недостатки, такие как:

- снижение преданности компании, когда менеджеры не заинтересованы предоставлять информацию или помогать в трудной ситуации руководителям подразделений;
- "...отсутствие каналов обратной связи, обеспечивающих менеджеров информацией о последних их решениях для других подразделений..."²², что особенно чревато для подразделений, связанных единым технологическим процессом.

Анализ преимуществ и недостатков децентрализации должен осуществляться высшим руководством железнодорожного транспорта на функциональной основе. Так, решения по функциям бюджетирования и внутренней отчетности могут приниматься децентрализованно, а по планированию налогов - централизованно, во избежание двойного налогообложения. Ч.Т. Хорнгрен и Дж. Фостер отметили: "Тотальная централизация или децентрализация - большая редкость"²³.

Основным принципом управления на железнодорожном транспорте должно быть поддержание оптимального баланса между единой централизованной стратегической политикой и свободой оперативных действий структурных предприятий, подразделений и сегментов деятельности.

Сегменты деятельности: их роль и значение

Современные подходы к управлению основаны на диверсификации бизнеса и организационно-функциональной децентрализации, что предполагает систематическое получение всеми заинтересованными лицами информации в разрезе различных сегментов финансово-хозяйственной деятельности. Основы учета по сегментам были заложены оперативным учетом, а затем учетом по центрам ответственности для обеспечения управления информацией о внутренней среде организации. А.Н. Чикишева в своей работе отмечала: "...если в западных странах интерес к сегментам бизнеса проявляли независимые вкладчики, собственники, прочие частные лица, фигурирующие на рынках ценных бумаг, то ввиду особенностей советской экономики первопричина зарождения и применения принципов сегментации в нашей стране заключалась в необходимости государственного контроля над общественной собственностью"²⁴.

В настоящее время повышается роль сегментных менеджеров, так как они отвечают не только за себестоимость производимой продукции и достижение необходимого уровня рентабельности, но и должны определить, каким образом будет генерироваться денежный поток по сегменту, отличный от денежных потоков других сегментов. Следует отметить, что отличительной особенностью сегмента

должно являться генерирование единого денежного потока, независимого от денежных потоков других сегментов.

Кроме того, сегментные менеджеры принимают непосредственное участие в процессе формирования трансфертных цен, по которым продукция одного сегмента продается другому сегменту, а именно осуществляют выбор метода определения внутрихолдинговых цен: на основе рыночных цен, на базе затрат, на договорной основе. Необходимо отметить, что отождествление трансфертной цены только с затратами исключает интересы руководителей взаимозависимых компаний и сегментных менеджеров холдингов. Более того, это может стать причиной завышения уровня издержек и предоставления недостоверной информации, что негативно отразится на всей компании, так как в настоящее время на первый план выходит учетная информация, на основе которой возможно осуществлять стратегическое управление. А.А. Соколов отмечал: «Информация становится стратегическим ресурсом организации»⁵. В своих исследованиях А.А. Соколов выделил три историко-логических этапа развития сегментарного учета и отчетности. Первый этап (до 30-х гг. XX в.) - контрольный, охарактеризованный усилением контроля со стороны государства за деятельностью предприятий, что стало одной из предпосылок появления отчетности по сегментам. Второй этап (1930-1970 гг.) - плано-контрольный, который свидетельствовал о контрольно-регулирующей функции со стороны внешней среды и обусловил становление учета и отчетности по сегментам. Третий этап (с 1970 г.) - стратегический, характеризующийся необходимостью адаптации систем управления к изменениям и требующий сбора, обобщения и представления информации по сегментам.

Нормативное регулирование отчетности по сегментам

Учет по сегментам деятельности компании и предприятия, в том числе и на железнодорожном транспорте, должны организовывать и вести самостоятельно, исходя из своей миссии, целей и задач. Наряду с этим, требования к сегментной отчетности в настоящее время установлены действующими нормативными актами. На территории России для отчетности по сегментам действует Положение по бухгалтерскому учету (ПБУ 12/2010) «Информация по сегментам», в соответствии с которым в качестве основы выделения сегментов определены производимая продукция, основные покупатели и заказчики, структурные подразделения, географические регионы. В европейской практике с 1 января 2009 г. применяется стандарт МСФО-8 «Операционные сегменты», заменивший ранее применявшийся стандарт МСБУ-14 «Сегментная отчетность» и

охватывающий один вид сегментов - операционный сегмент. Профессор В.Ф. Палий отмечал, что важным условием при выделении операционных сегментов является «персонификация ответственности за контроль над операциями сегмента»⁶. Препятствием при выделении компонентов организации в отдельный операционный сегмент является отсутствие менеджера, ответственного за операционную деятельность, финансовые результаты, планы и прогнозы.

Исследование и внедрение различных вариантов организации работы сегментных менеджеров будут способствовать решению важной проблемы управленческого учета, заключающейся в формировании финансового результата и единого денежного потока по сегменту деятельности.

Заключение

Эффективность работы железнодорожного транспорта в значительной степени зависит не только от его производственной деятельности, но и от возможности получать качественную учетно-аналитическую информацию. Работа железных дорог представляет собой взаимосвязь технологических и информационных процессов, поэтому необходим своевременный анализ финансово-экономических результатов для принятия управленческих решений. Основой современного управления являются диверсификации бизнеса и организационно-функциональная децентрализация, что предполагает своевременное получение заинтересованными лицами информации о результатах производственного процесса и денежных потоках сегментов финансово-хозяйственной деятельности. Анализ учетных данных по сегментам деятельности позволит выявить оптимальную производственно-экономическую единицу, управление которой будет наиболее эффективным.

¹ Бухгалтерский учет основной деятельности железных дорог : учеб. для вузов ж.-д. транспорта / под ред. проф. А.П. Красова. Москва, 1997.

² Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект : пер. с англ. / под ред. Я.В. Соколова. Москва, 2000. С. 370. (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту).

³ Там же. С. 371.

⁴ Чикишева А.Н. Развитие бухгалтерского учета и отчетности по сегментам деятельности лесопромышленных организаций : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12. Киров, 2010. URL: <http://sigla.rsl.ru/table.jsp?f=1016&t=3&v0>.

⁵ Соколов А.А. Методология и практика сегментарного учета и отчетности коммерческих организаций : автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12. Москва, 2005

⁶ Палий В.Ф. Международные стандарты учета и финансовой отчетности : учебник. 5-е изд., испр. и доп. Москва, 2012. (Высшее образование: Бакалавриат). С. 402.