



Новые подходы к стратегии управления в АО «УБЖД»



Ганчимэг ЦАГААНБАНДИ

Ganchimeg TSAGAANBANDI

С учетом растущих потребностей во внутренних и транзитных международных грузоперевозках автор оценивает перспективы развития железнодорожной сети в Монголии, подробно раскрывает содержание намеченных правительством страны модернизационных программ. Основное внимание при этом уделено системе бюджетного управления, внедрение которой предлагается АО «Улан-Баторская железная дорога». Благодаря ей возникают центры финансовой ответственности, совокупностью своей обеспечивающие подконтрольность всех уровней формирования, корректировки и выполнения бюджетов. Ориентированная на опыт таких крупных компаний, как ОАО «РЖД», система бюджетирования призвана помочь эффективному использованию финансовых вложений в монгольскую железнодорожную отрасль. Причем ожидаемый результат находится в прямой зависимости от степени управляемости идущими процессами.

Ключевые слова: железная дорога, модернизация, Монголия, бюджетное управление, центры ответственности, финансовая структура, организационная структура, грузоперевозки.

Цагаанбанди Ганчимэг – аспирант Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия / Улан-Батор, Монголия.

Для Монголии, не имеющей прямого выхода к морю, железнодорожный транспорт служит основным сухопутным средством. Через Российскую Федерацию и КНР он связывает страну с государствами Европы и Юго-Восточной Азии и оказывает непрерывные, стабильные и надежные услуги в сфере грузовых и пассажирских перевозок.

Монгольские железные дороги были построены форсированными темпами, имеют множество кривых участков, подъемов и спусков, в их распоряжении один путь, регулирующий движение поездов полуавтоматическим блокированием, и в технико-технологическом отношении они являются дорогами III категории.

В 1992–2002 годах собственными средствами АО «УБЖД» были произведены работы по модернизации Улан-Баторской железной дороги. Вслед за этим правительство Монголии подготовило кратко- и долгосрочные программы развития основной железнодорожной магистрали.

Целью начатой работы является формирование условий для устойчивого функционирования АО «УБЖД», гармоничного развития вновь создаваемых участков

дорог, других отраслей экономики и видов транспорта.

Долгосрочная стратегическая программа направлена на решение следующих задач:

- формирование доступной и устойчивой транспортной системы как инфраструктурного базиса для обеспечения социально-экономического роста и удовлетворения спроса потребителей в перевозках;
- реализация экспортного и транзитного потенциала Монголии на базе интеграции железнодорожного транспорта в международные транспортные системы;
- снижение совокупных транспортных издержек, в том числе за счет повышения эффективности функционирования железнодорожного транспорта;
- приведение уровня качества и безопасности перевозок в соответствие с требованиями экономики и населения на основе модернизации существующей технологической и технической базы и внедрения передовых мировых стандартов;
- повышение инвестиционной привлекательности АО;
- обеспечение права граждан страны на благоприятную окружающую среду в зоне отвода железных дорог.

Программа включает в себя два этапа.

Этап модернизации Улан-Баторской дороги предусматривает обеспечение необходимых пропускных способностей на основных направлениях перевозок, обновление локомотивного парка и разработку новых требований к технике и технологии.

Этап динамичного развития предполагает создание условий для интенсивного экономического роста страны, выход на мировой уровень технологического и технического состояния железной дороги, проведение коренной модернизации объектов инфраструктуры.

Программа модернизации тоже поделена на два этапа, реализация которых должна быть осуществлена до 2020 года.

Мероприятия первого этапа (2011–2015):

- обновление локомотивного парка и расширение эксплуатационной и ремонтной базы подвижного состава (реконструкция локомотивных депо на узлах Сайншанд, Чойр, Дзамын-Уде, строитель-

ство грузового вагонного депо на ст. Сайншанд и высокоскоростной магистрали);

- улучшение состояния пути и искусственных сооружений (капитальный ремонт и реконструкция не менее 120 км пути в год);
- модернизация инфраструктуры, включая начало строительства вторых путей протяженностью 426 км на участках главного хода и строительства нового главного пути на участке Мандал–Багахангай через Дзуунмода);
- обновление путевых машин и механизмов;
- улучшение провозной и пропускной способности пути;
- увеличение перерабатываемой мощности пограничных станций;
- внедрение систем интервального регулирования движения поездов без светофоров с применением спутниковой навигации;
- внедрение современных информационных технологий;
- реконструкция участка Сайншанд–Зуунбаян;
- расширение узла Сайншанд;
- создание новых терминалов с привлечением частных капиталов.

Мероприятия второго этапа программы модернизации (2016–2020):

- обновление парка подвижного состава;
- реконструкция железнодорожной линии Баянтуменского отделения;
- завершение строительства вторых путей на участках главного хода с целью увеличения экспортного и транзитного потенциала АО «УБЖД»;
- реконструкция крупных искусственных сооружений;
- строительство железнодорожной линии, соединяющей Улан-Батор с новым аэропортом и далее до Хархорин;
- пуск скоростных пассажирских поездов на линиях Улан-Батор–Замын-Уде, Улан-Батор–Дархан–Сухэ-Батор и Улан-Батор–Эрдэнэт;
- электрификация участка Салхит–Эрдэнэт.

Далее планируется расширить внутреннюю общенациональную железнодорожную сеть по мере усиления мощности транзитных перевозок.



Рис. 1. Основные направления, которые необходимы при создании системы бюджетного управления.



Такие серьезные качественные изменения должны затронуть и механизм управления АО «УБЖД», сделать его более эффективным. Изменения связаны прежде всего с потребностью в поэтапной модернизации железнодорожного транспорта, организации серьезных инвестиций как за счет собственных источников, так и привлеченных извне. С этой точки зрения особое значение приобретает система бюджетного управления, которая жестко увязывает производственные возможности компании с существующим спросом на перевозки. Примером здесь, в частности, может являться ОАО «РЖД», внедрившее систему бюджетирования в 2004 году.

Система бюджетного управления – это управление компанией с помощью центров финансовой ответственности (ЦФО), воздействие на производственный процесс и его составные элементы через бюджеты. Такой способ позволяет достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов. Действуя на основании информации об экономической деятельности компании, система бюджетного управления дает возможность руководству анализировать и принимать решения при отклонении от плана в финансово-экономических показателях.

Для внедрения системы бюджетирования необходим ряд обязательных условий, без которых она не сможет существовать:

- определение состава бюджетных

форм, а также совокупности плановых показателей и методов их расчета для каждой формы бюджета;

- построение системы учета в разрезе принятой в компании совокупности бюджетных форм;

- разработка методов контроля и анализа исполнения бюджетов;

- наличие регламентов рассмотрения и корректировки бюджетов должностными лицами и руководящими органами компании, включая процедуры принятия решений по регулированию отклонений, выявленных по результатам анализа исполнения бюджетов.

Представленные в виде схематически выстроенных блоков, эти позиции проиллюстрированы рис. 1.

Реализация позиций блока 1 (определение состава бюджетных форм и показателей, методов их расчета), по сути, означает разработку технологии планирования хозяйственной деятельности компании. В зависимости от ее специфики, а также вида бюджета можно применять различные методы и подходы.

Кроме того, при определении состава бюджетов нужно определить структурные звенья компании или центры финансовой ответственности (блок 2). Необходим регламент взаимодействия (бюджетный регламент) служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нор-

мативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. Поскольку бюджетный процесс является непрерывным и повторяющимся (регулярным), точно так же регулярно, в свои сроки в аппарат управления из структурных подразделений должна поступать вся предусмотренная учетная информация.

С другой стороны, структурные подразделения должны своевременно получать из аппарата управления бюджетное задание и коррективы, вносимые в него в течение бюджетного периода. Следовательно, важнейшей составляющей регламента бюджетного процесса является внутренний документооборот — совокупность регулярных встречных информационных потоков в ходе разработки, контроля и анализа исполнения бюджетов.

В больших компаниях объем информации огромен, но каким бы значительным он ни был, обработать его нужно вовремя. В современном бизнесе информация быстро устаревает, поэтому требуется оперативный анализ сегодняшних показателей и перманентный прогноз на завтра, послезавтра, на месяц вперед и т. д. Ключ к этому — автоматизация всего процесса бюджетного управления.

Что касается задачи построения системы учета, то она связана с организацией управленческого учета (блок 3). Возможны два направления действий: взять за основу бухгалтерский учет, привязав его к технологии бюджетного управления (в этом случае изменяется периодичность составления бухгалтерских документов и состав учитываемых показателей); или поставить на предприятии собственный управленческий учет, то есть автономную совокупность учетных регистров и регламентов.

Реализация еще одной группы вопросов (разработка методов контроля и анализа) предполагает введение в компании нормативов допустимых отклонений от плана (блок 4), а также создание постоянно обновляемого пакета типовых причин таких отклонений. Для выявления обстоятельств появления нетипичных причин отклонений предполагаются свои методики экспресс-анализа.

При подготовке регламентов рассмотрения и корректировки бюджетов на пер-

вый план выходит внедрение организационных схем бюджетного управления (блок 5). При этом выявляются должностные лица и руководящие органы, ответственные за принятие управленческих решений.

Все процедуры и принципы, описанные выше, должны найти свое отражение в едином для компании «Регламенте бюджетирования». В документе определяются порядок согласования бюджетов и их консолидации, формы документов, схемы документооборота, а также сроки рассмотрения и принятия решений по всем уровням сбора бюджетной информации.

Прежде чем внедрять бюджетирование, следует создать финансовую структуру, представляющую собой взаимосвязанные центры финансовой ответственности. Она может быть построена по иным принципам, нежели организационная структура. Некоторые подразделения способны объединиться в единый финансовый центр ответственности. И наоборот, в рамках одного подразделения можно выделить разные центры ответственности (например, по видам продукции или направлениям деятельности). В зависимости от категории центра ответственности (будь это центр прибыли или центр затрат) должны быть разработаны свои системы критериев, по которым оценивается эффективность тех или иных подразделений.

Логично говорить об общих принципах построения бюджетных систем, но именно организационная структура компании, представляющая собой совокупность взаимосвязанных центров финансовой ответственности, делает каждую бюджетную систему уникальной.

Внедрение новых эффективных форм управления для АО «УБЖД» задача не одного дня, тем не менее, учитывая реалии сегодняшних условий, можно сказать, что именно это направление развития компании на долгое время останется приоритетным.

ЛИТЕРАТУРА

1. Болд Л. Концепция развития монгольской железной дороги // Монгольская железная дорога. — 2004. — С. 9–13.
2. Дугельный А. П., Комаров В. Ф. Бюджетное управление предприятием. — М.: Дело, 2003. — 431 с.
3. Мунхдэлгэр Балжир. Перспективы Улан-Баторской железной дороги // Мир транспорта. — 2014. — № 3. — С. 148–155.

