



УДК 330.146

Д. А. Динец, А. Г. Джавршян

СИСТЕМА ФИНАНСОВОГО ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ТРАНСПОРТНОГО ХОЛДИНГА

Дата поступления: 04.02.2015

Решение о публикации: 12.07.2015

Цель: Развитие теории экономической безопасности железнодорожного транспорта с позиции оперативного управления дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД». **Методы исследования:** Анализ (экспресс-анализ деятельности дочерних обществ, анализ мультифакторной производительности, регрессионный анализ, факторный анализ аддитивных моделей), синтез полученных данных и элементов теории оперативного управления. **Результаты:** 1) проведен анализ эффективности структурных преобразований на железнодорожном транспорте методом мультифакторной производительности. Выявлено, что рост добавленной стоимости большинства ключевых дочерних обществ ОАО «РЖД» обусловлен, главным образом, экстенсивными факторами, тогда как эффект от комбинаций факторов производства зачастую отрицателен; 2) выявлено существенное влияние политики управления оборотным капиталом на возможность приращения чистых активов дочерних обществ; 3) выявлены существенные дисбалансы в обеспеченных (по критерию устойчивости роста, по критерию Харрода) и реальных темпах роста дочерних обществ ОАО «РЖД»; 4) выявлена зависимость между динамикой оборотного капитала и экономической безопасностью транспортного железнодорожного холдинга. **Практическая значимость:** Исследования состоит в возможности применения предложенных методов анализа к оценке экономической безопасности отношений, возникающих в процессе управления холдингом ОАО «РЖД», а также в возможности устранения негативного влияния динамики оборотного капитала на реальные и обеспеченные темпы роста путем внедрения динамического процессного бюджетирования. Применение данного метода позволит сократить постоянную часть оборотного капитала, что приведет к росту интенсивности использования факторов производства дочерних структур, следовательно, к росту мультифакторной производительности, а значит, и к сокращению трансформационных издержек.

Бюджетирование, оперативное управление, экономическая безопасность.

***Darya A. Dinets**, Cand. Sci. (Eng.), associate professor, lfif1113@mail.ru; **Albert G. Dzhavrshyan**, East Siberia Track Maintenance Directorate economist, postgraduate student, betoo@yandex.ru (Irkutsk State Transport University) FINANCIAL OPERATIONAL MANAGEMENT SYSTEM AS AN INSTRUMENT FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF A TRANSPORT HOLDING COMPANY

Objective: Development of railway transport economic security theory from the position of operative management of subsidiaries and affiliates of Russian Railways JSC. **Methods:** Analysis (express analysis

of affiliates' activities, multifactor productivity analysis, regression analysis, factor analysis of additive models), synthesis of the obtained data and elements of operative management theory. **Results:** 1) An analysis of efficiency of structural reforms on railway transport was conducted by multifactor productivity methods. It was established that the growth in added value of most key Russian Railways JSC affiliates was caused primarily by inorganic factors, whereas the effect from combination of production factors is often negative; 2) significant influence of circulating capital management policies on possibility of increasing net assets of affiliates; 3) significant disbalances between warranted (by growth stability criterion, on Harrod model) and actual growth tempos of Russian Railways JSC affiliates were discovered; 4) a correlation between the dynamics of circulating capital and economic security of a transport holding company was discovered. **Practical importance:** Analysis methods proposed may be used to evaluate economic security of relations that occur in the process of managing the Russian Railways JSC holding company, and negative influence of circulating capital dynamics on actual and warranted growth tempos can be removed by introduction of dynamic process budgeting. Applying this method may allow to reduce permanent part of circulating capital, which will lead to an increase in intensity of use of affiliates' production factors, resulting in growth of multifactor productivity and leading to cutting transformational expenses.

Budgeting, operational management, economic security.

Развитие холдинговой структуры Российских железных дорог, формирование четкой вертикали власти, усложнение инструментов финансирования инфраструктурных проектов с участием дочерних и зависимых обществ (в том числе ОАО «Скоростные магистрали» для проектирования и строительства высокоскоростных железных дорог) – все эти факторы несут в себе дополнительные угрозы экономической безопасности компании, причем в контексте принятой дорожной карты по приватизации ОАО «РЖД» игнорирование этих угроз может привести к серьезным финансовым потерям.

Экономическая безопасность крупной системы характеризуется уровнем устойчивости связей между элементами данной системы и ее способностью к быстрой и безубыточной адаптации к изменению внешней среды. Применительно к железнодорожному транспорту РФ данное определение можно уточнить путем внесения в него поправки на постоянные реформы транспортной отрасли, вносящие внутренний дисбаланс в деятельность транспортного комплекса России. К реформам такого рода следует, на наш взгляд, относить те элементы финансовой политики государства, которые должны способствовать экономиче-

скому росту за счет использования проектов, прямо или косвенно связанных с деятельностью российских железных дорог. Используя подход, предложенный в работах А. А. Краснощека, можно интерпретировать экономическую безопасность функционирования железнодорожного транспорта как способность к наращиванию конкурентных преимуществ холдинга ОАО «РЖД» за счет внутренних ресурсов в условиях жесткого регулирования железнодорожного транспорта, с одной стороны, в качестве крупнейшего налогоплательщика, а с другой стороны, в качестве инструмента экономических и финансовых реформ государства [4, с. 78].

Иными словами, экономическая безопасность холдинга «РЖД» – это способность трансформируемой системы внутрихолдинговых экономических отношений адаптироваться к изменениям внешней среды без дополнительных убытков.

Однако при этом нельзя забывать, что система внутрикорпоративных экономических отношений ОАО «РЖД» с учетом громоздкой организационной структуры Общества зачастую представляет собой внутреннюю угрозу экономической безопасности, поскольку при ее адаптации к постоянным структурным ре-

формам неизбежны существенные трансформационные издержки. При этом под трансформационными издержками в соответствии с концепцией, предложенной О. С. Сухаревым, понимается потеря эффективности в результате изменения институциональной структуры общества (в данном случае речь идет не об общественном воспроизводстве капитала, а об эффективности железнодорожного комплекса РФ) [10]. Предполагается, что трансформационные издержки высоки в том случае, если в результате институциональных преобразований не достигается интенсивный экономический рост, т. е. изменение структуры, будучи затратным мероприятием, не сказывается на приросте интенсивности использования факторов производства. Для оценки этой интенсивности у дочерних обществ ОАО «РЖД» мы использовали метод оценки мультифакторной производительности¹ [11]. В соответствии с данным методом оценивается факторное влияние на рост добавленной стоимости уровня относительных цен², мультифакторной производительности, вклада основного капитала и фондоотдачи, а также вклада затрат на оплату труда и производительности труда. Данные анализа для дочерних обществ ОАО «РЖД» приведены на рис. 1.

Даже беглый взгляд на рис. 1 позволяет сделать однозначный вывод о недостаточном влиянии качественных параметров на рост добавленной стоимости дочерних обществ ОАО «РЖД»: положительное влияние на рост добавленной стоимости чаще всего достигается за счет изменения доли фонда оплаты труда в структуре себестоимости, тогда как качественные показатели использования факторов производства оказывают несущественное либо отрицательное влияние.

¹ Под мультифакторной производительностью понимается эффективность используемой комбинации факторов производства.

² Уровень относительных цен принят как отношение индекса цен транспорта к индексу цен производителей промышленных товаров в 2014 г. по данным Росстата.

Интересно также отметить, что для компаний, показавших наибольшее значение мультифакторной производительности, характерна либо невысокая доля ОАО «РЖД» в капитале (например, Волгоградтранспортпригород и Желдорреммаш), либо высокая степень диверсификации покупателей и заказчиков (например, Федеральная грузовая компания и Арена-2000), либо отсутствие связи с перевозочным процессом и технической работой инфраструктурных объектов (например, ВНИИЖТ и РЖД-Здоровье). Результаты расчетов подтверждают необходимость дальнейшего анализа для выявления способов повышения эффективности, сокращения трансформационных издержек и, следовательно, повышения уровня экономической безопасности сложившейся структуры отношений внутри холдинга.

На наш взгляд, для иллюстрации внутренней уязвимости экономических отношений в транспортном холдинге целесообразно рассматривать результаты хозяйственной деятельности дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» (табл. 1).

В табл. 1 приведены обобщенные авторами данные публикуемой бухгалтерской отчетности дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД». Для анализа экономической безопасности транспортного холдинга с позиции внутрикорпоративных расчетов, на наш взгляд, необходимо оценить чистые активы как индикатор создания стоимости самостоятельных бизнес-единиц, чистую прибыль как ключевой показатель эффективности деятельности компании, а также чистый оборотный капитал как основной инструмент перераспределения финансовых ресурсов между ОАО «РЖД» и дочерними обществами (согласно внутрикорпоративной стратегии развития общества).

Степень сбалансированности перечисленных показателей позволит оценить в краткосрочном периоде уровень экономической безопасности внутрикорпоративных экономических отношений с позиции их влияния на цепочку создания стоимости.

Внимание, уделяемое нами чистому оборотному капиталу дочерних обществ, объяс-

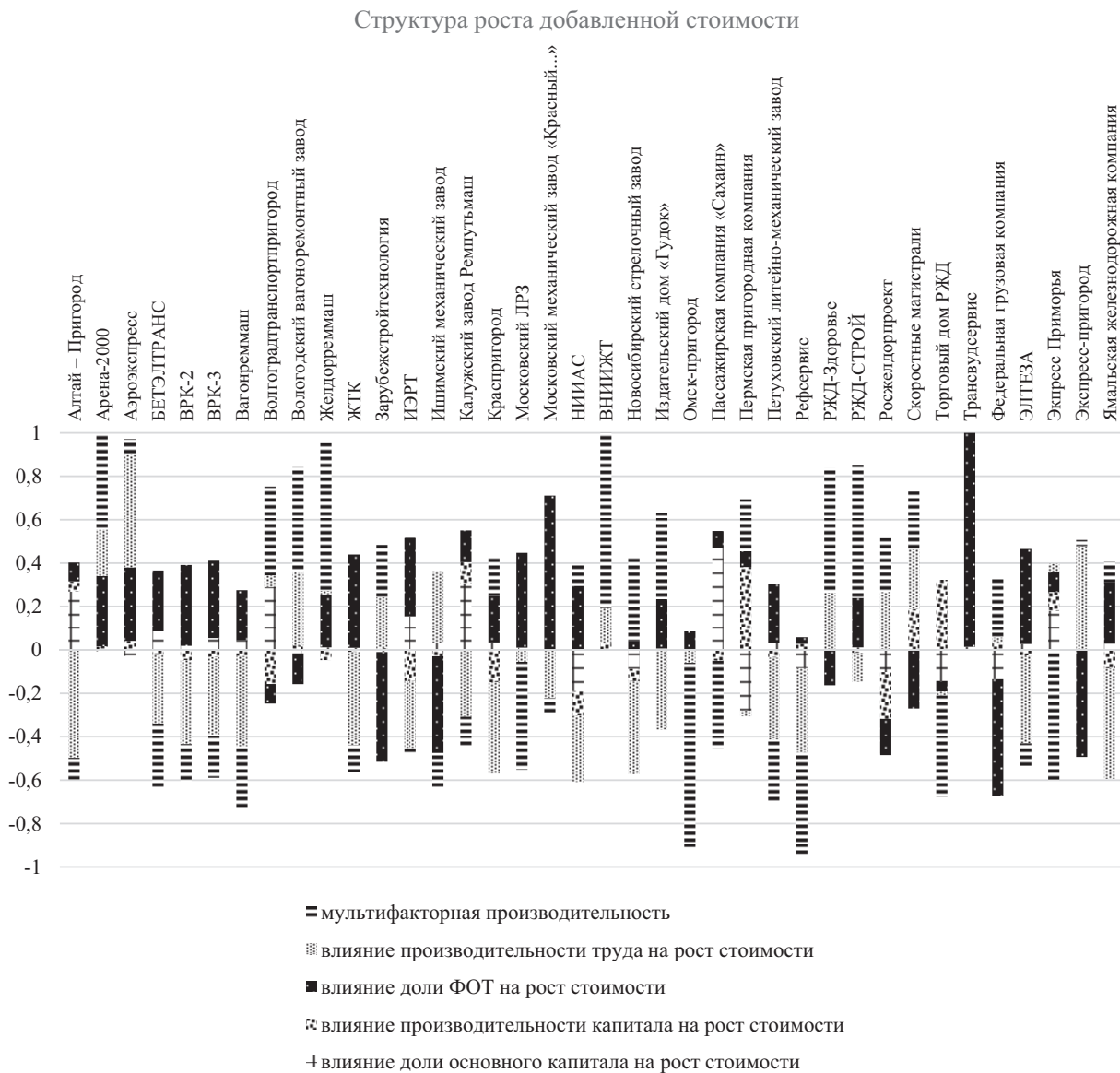


Рис. 1. Факторный анализ роста добавленной стоимости дочерних обществ ОАО «РЖД» в 2014 г.

няется тем, что основной целью последних согласно транспортной стратегии является рост стоимости бизнеса, рост прибыльности, а также возможность привлечения инвестиционных ресурсов извне. Реальная же практика показывает, что большинство дочерних обществ ОАО «РЖД» фактически постоянно испытывают дефицит оборотного капитала, в результате чего возникает замкнутый круг:

привлекаемые ресурсы расходуются не на финансирование инвестиционных программ, а на покрытие дефицита оборотного капитала, что приводит к убыткам, которые, в свою очередь, увеличивают текущие финансовые потребности. Такая динамика не позволяет компании развивать конкурентные сегменты бизнеса, негативно сказываясь на экономическом и финансовом потенциале, сокращая

ТАБЛИЦА 1. Основные показатели эффективности деятельности ДЗО ОАО «РЖД» (тыс. руб.)

Дочернее (зависимое) общество	Вид деятельности	Доля ОАО «РЖД» в уставном капитале	Уставный капитал	Чистые активы		Чистая прибыль		Чистый оборотный капитал	
				2013	2014	2013	2014	2013	2014
Алтай – Пригород	Пассажирские перевозки	0,51	100	-240 904	-255 131	1997	100	-306 292	-304 567
Арена-2000	Социальная сфера	0,9994	2101 200	1959 444	1984 550	10 583	25 107	35 178	57 054
Аэроэкспресс	Грузовые и пассажирские перевозки	0,25	5000	1385 800	2826 100	634 800	1599 000	732 900	1268 300
Баминвест	Банковская деятельность, инвестиции	0,8284	5000	6954		91		6176	нд
БЕТЭЛТРАНС	Инфраструктура	0,5	3769 701	5507 488	5332 304	661 988	437 357	1147 428	972 144
ВСМ	Инфраструктура	0,8738	310 000	-418 404	нд	-78 848		-646 863	Нд
ВРК-1	Подвижной состав: производство, ремонт, обслуживание	0,9999	11 777 162	12 930 163	нд	613 796		1138 538	Нд
ВРК-2	Подвижной состав: производство, ремонт, обслуживание	0,9999	8959 972	9501 655	9440 333	498 646	146 103	1297 527	1680 404
ВРК-3	Подвижной состав: производство, ремонт, обслуживание	0,9999	7015 888	725 579	7310 523	24 465	58 245	379 152	967 900
Вагонремаш	Подвижной состав: производство, ремонт, обслуживание	0,25	4073 725	4514 090	4083 912	271 776	-115 450	632 698	238 763

Продолжение табл. 1

Дочернее (зависимое) общество	Вид деятельности	Доля ОАО «РЖД» в уставном капитале	Уставный капитал	Чистые активы		Чистая прибыль		Чистый оборотный капитал	
				2013	2014	2013	2014	2013	2014
Волгоградтранспортигор	Пассажирские перевозки	0,51	100	-136451	-133273	98	3177	-136451	-133273
Вологодский вагоноремонтный завод	Подвижной состав: производство, ремонт, обслуживание	0,9999	757491	607111	664964	7664	57853	-51096	7962
Желдорипотека	Социальная сфера	0,5001	999600	902082		40475		7472274	Нд
Желдорремаш	Инфраструктура	0,25	15162765	13594107	13356485	-490104	-147622	3235872	408806
ЖТК	Инфраструктура	0,9999	8077297	8249151	8160804	7961	-81182	732451	694837
Забайкалстальинвест	Банковская деятельность, инвестиции	0,251	103	-16326	-41891	-23845	-25565	701956	679731
Зарубежстройтехнология	Инфраструктура	0,9999	21400	-1665833	-2500770	-39473	-850093	-8869747	-9263107
ИЭРТ	НИОКР	0,9999	17748	21257	276625	88146	84391	225099	225979
Ишимский механический завод	Инфраструктура	0,9999	216196	261774	243647	34363	12800	99137	101319
Калужский завод Ремпутьмаш	Инфраструктура	0,9999	4470412	3730290	3781351	493398	51061	-9500644	1199993
Краспригород	Пассажирские перевозки	0,51	100	-160454	-185950	-32716	-25496	-206429	-236789

Продолжение табл. 1

Дочернее (зависимое) общество	Вид деятельности	Доля ОАО «РЖД» в уставном капитале	Уставный капитал	Чистые активы		Чистая прибыль		Чистый оборотный капитал	
				2013	2014	2013	2014	2013	2014
Московская кольцевая железная дорога	Иная	0,5	5009 531	5792 987	257 732	294 349	4591 824	4615 697	
Московский ЛРЗ	Инфраструктура	0,9999	946 586	626 176	1646	-74 006	-423 217	-417 118	
Московский механический завод «Красный путь»	Инфраструктура	0,9999	562 513	500 639	1168	6834	2604	6532	
НИИАС	Информация и связь	0,75	748 900	961 822	12 505	41 170	479 320,5	522 103	
ВНИИЖТ	НИОКР	0,9999	3678 841	3762 096	27 338	21 367	782 151	910 455	
Новосибирский стрелочный завод	Инфраструктура	0,25	1950 197	3093 341	344 447	122 013	1311 108	1143 170	
Издательский дом «Гудок»	Социальная сфера	1	332 771	368 150	15 537	21 752	39 502	54 553	
Омск-пригород	Пассажирские перевозки	0,51	1811	515 560	1992	714	-14 909	-21 956	
Пассажирская компания «Сахалин»	Пассажирские перевозки	0,99	100	9814	14 611	43 345	-133 906	-14 592	
Пермская пригородная компания	Пассажирские перевозки	0,51	100	-34 671			-53 277	-47 035	
Петуховский литейно-механический завод	Инфраструктура	1	285 458	184 074	10 864	-36 316	79 324	43 822	

Окончание табл. 1

Дочернее (зависимое) общество	Вид деятельности	Доля ОАО «РЖД» в уставном капитале	Уставный капитал	Чистые активы		Чистая прибыль		Чистый оборотный капитал	
				2013	2014	2013	2014	2013	2014
РЖД-Здоровье	Социальная сфера	1	8139960	9102243	12902	-20857	262134	48380	
Рефсервис	Грузовые перевозки	1	3941493	2229676	-51880	-257518	1216119	1286668	
РЖД-СТРОЙ	Инфраструктура	1	9933153	6092294	-387237	-6479531	32160387	-11384927	
РейлТрансАвто	Грузовые перевозки	0,51	3265163	2735481	279731	-12585	883030	361389	
Росжелдорпроект	НИОКР	0,25	1366467	6383264	1243805	1409563	1969387	2147137	
Скоростные магистрали	Инфраструктура	0,75	1000	-149688	7627	31790	-642260	-535011	
Торговый дом РЖД	Иная	0,501259	3970	2033751	2044219	393808	344586	10389891	
Трансвудсервис	Инфраструктура	1	1944939	1179422	1317558	26688	138136	-85216	
Федеральная грузовая компания	Грузовые перевозки	1	59588855	81871215	2565822	-3630011	761990	-1885509	
ЭЛТЕЗА	Инфраструктура	0,5	268936	3099450	1935	3035	1182234	459687	
Экспресс Приморья	Пассажирские перевозки	0,51	100	-2124568	-2332202	-408752	-207634	80943	
Экспресс-пригород	Пассажирские перевозки	0,51	849	170012	125312	43	-44700	-623989	
Ямальская железнодорожная компания	Инфраструктура	0,45	10000	35538	454396	147449	99057	73983	
								148928	

возможности компании развиваться в изменяющейся внешней среде, т. е. фактически сокращая уровень экономической безопасности холдинга в целом.

По данным таблицы можно сделать вывод, что отрицательное значение чистого оборотного капитала присуще всем компаниям, осуществляющим пригородные пассажирские перевозки, т. е. не имеющим дебиторской задолженности по основной деятельности. Кроме того, отрицательное значение чистого оборотного капитала сохраняется у компаний, имеющих убытки (например ВСМ), либо у компаний, чистые активы которых меньше уставного капитала (например, Калужский завод Ремпутьмаш либо Московский ЛРЗ).

Иными словами, отсутствие дефицита финансирования оборотных активов либо свя-

зано с относительной независимостью указанных активов от деятельности материнской компании, либо является свидетельством низкой финансовой устойчивости. То есть система перераспределения финансовых ресурсов холдинга такова, что большинство компаний постоянно нуждается в дополнительных источниках оборотных средств, другими словами, не располагает резервами обеспечения и поддержания экономической безопасности холдинга.

Далее на основании данных отчетности мы провели косвенный анализ чистого денежного потока по основной (операционной) деятельности дочерних обществ (рис. 2).

Рисунок показывает, что изменения чистого оборотного капитала, а также амортизация являются наиболее устойчивыми источни-

Структура источников чистого денежного потока по операционной деятельности

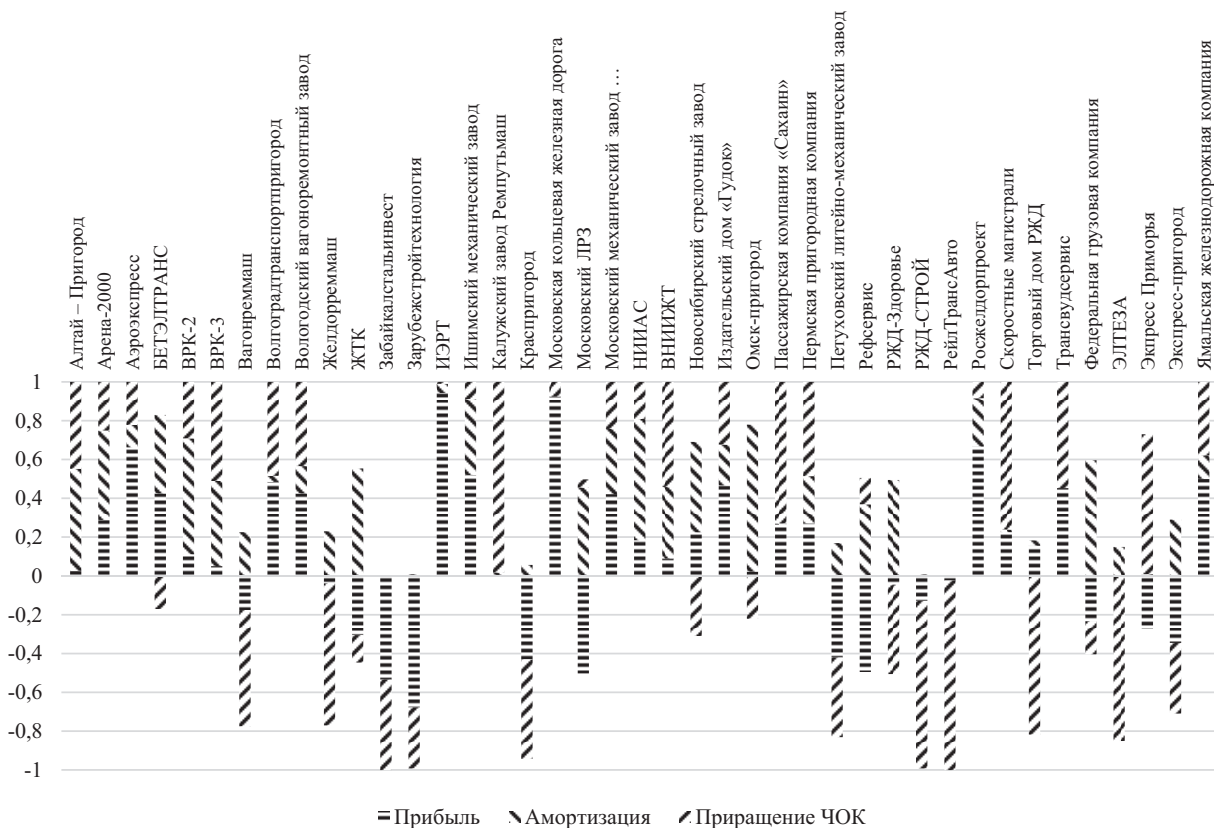


Рис. 2. Структура источников чистого денежного потока по операционной деятельности дочерних обществ ОАО «РЖД»

ками формирования денежного потока, что свидетельствует о недостаточной операционной эффективности деятельности дочерних обществ.

Далее мы проанализировали зависимость стоимости чистых активов от чистого оборотного капитала. Следует отметить, что этот анализ проведен посредством оценки влияния чистого оборотного капитала на денежный поток компании как основной источник роста стоимости бизнеса. Мы исследовали зависимость стоимости чистых активов от величины чистой прибыли, скорректированной на приращение чистого оборотного капитала (рис. 3).

Из рис. 3 видно, что балансовая стоимость бизнеса дочерних обществ напрямую зависит не только от финансовых результатов (которые, в свою очередь, также зависят от оборотного капитала), но и от величины текущих финансовых потребностей.

Таким образом, следует признать в корне неверной существующую политику управления оборотным капиталом материнской компании ОАО «РЖД». При сохранении наметившихся тенденций к увеличению чистого оборотного капитала дочерних обществ можно ожидать крайне негативных результатов

и, возможно, необходимости финансировать текущие потребности дочерних компаний в ущерб финансированию инвестиционной программы. Безусловно, такая ситуация говорит о невысоком уровне экономической безопасности внутрихолдинговых расчетов.

Для полноты анализа экономической безопасности в контексте парадигмы стоимостного управления бизнесом мы рассчитали реальные темпы роста выручки, активов и денежного потока дочерних фирм ОАО «РЖД», а также обеспеченный сбережениями темп роста (по Харроду) [6] и темп устойчивого роста, определяемый неизменностью операционной и финансовой политики (рис. 4).

Рис. 4 показывает относительную устойчивость темпов роста дочерних фирм по различным параметрам, однако очевидно, что обеспеченные сбережениями и устойчивые темпы роста несколько ниже фактических значений. Это означает, что у дочерних фирм недостаточно собственных ресурсов для реализации инвестиционной программы, а также для роста объемов выпуска. Такая зависимость от внешних финансовых ресурсов, в частности, от ресурсов материнской компании, не позволяет говорить о высоком уровне

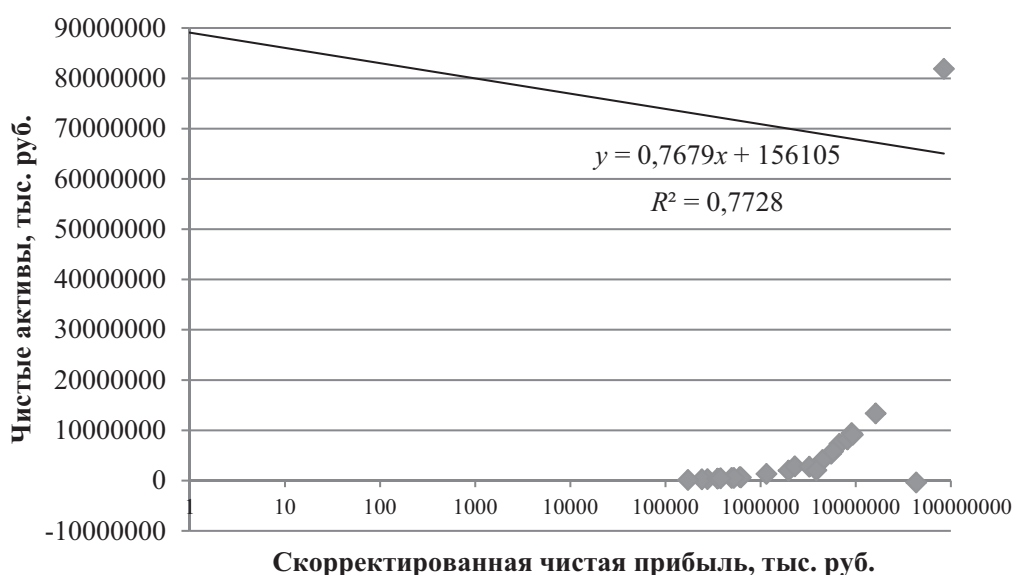


Рис. 3. Зависимость стоимости чистых активов дочерних обществ от величины чистой прибыли, скорректированной на приращение чистого оборотного капитала

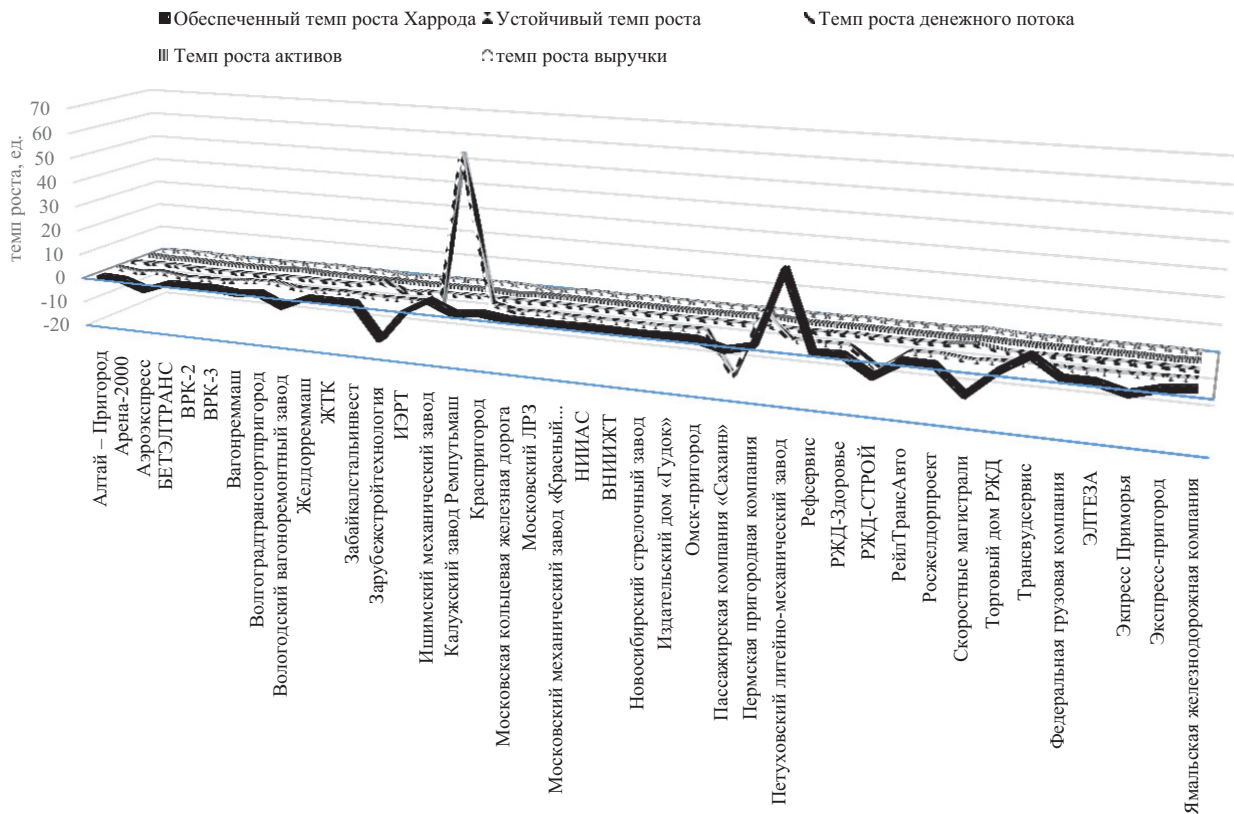


Рис. 4. Фактические и обеспеченные темпы роста дочерних фирм ОАО «РЖД»

экономической безопасности деятельности холдинга в целом.

Учитывая специфику объекта исследования, а также принимая во внимание то обстоятельство, что стратегические решения инвестиционного и финансового характера принимаются на уровне государства, единственным доступным инструментом управления экономической безопасностью ОАО «РЖД» может считаться оперативное внутрихолдинговое управление, ключевым инструментом которого является бюджетирование.

На наш взгляд, одним из инструментов решения описанных проблем может стать система динамического процессного бюджетирования, обеспечивающего формирование такого бюджета, который представляет целостную картину развития компании и ее бизнес-процессов и ориентирован на финансирование процессов, а не всей бизнес-деятельности.

Внедрение такой системы позволит фрагментировать деятельность бизнес-блока с возможностью финансирования отдельных локальных процессов деятельности.

По нашему мнению, главным недостатком сложившихся систем бюджетирования является отсутствие его связи с мотивированностью всех подразделений на успешную реализацию принятой стратегии. Этот вывод подтверждается приведенным выше анализом факторной производительности: на рост добавленной стоимости в большей степени влияет физическое сокращение затрат на оплату труда, нежели его производительность. В железнодорожном холдинге бюджет имеет пока недостаточное отношение к организационной стратегии, поскольку внимание руководителей предприятий и их действия направлены на исполнение текущих бюджетов, а не на реализацию стратегических целей

повышения эффективности и конкурентоспособности.

Структурные подразделения, линейные предприятия ОАО «РЖД» недостаточно мотивированы для исполнения и оптимизации бюджетных показателей, а мотивационные фонды в организации, по общему мнению, с такими задачами не справляются. Также плохо отлажена система взаимодействия между предприятиями в процессе выполнения общих задач.

Процессный подход предполагает бюджетирование по процессам, по объектам работы, а не по подразделениям. То есть в работе по конкретному объекту участвуют несколько предприятий или компаний, которые выполняют определенную долю работ. Для этого объекта предполагается определенная мотивационная сумма, которая будет разделена между участвующими в работе субъектами пропорционально удельному весу выполненных работ при условии, что данное предприятие выполнило работы в установленный срок и в пределах запланированных в бюджете

те объемов затрат и не допустило серьезных нарушений. При невыполнении этих условий доля мотивационных выплат данного предприятия делится между остальными предприятиями также пропорционально удельному весу выполненных работ (рис. 5).

Таким образом будет достигнут перевод постоянных регулярных внутрикорпоративных платежей в переменные, зависящие от объема и даже качества выполненных работ. Рациональное внедрение данной системы позволит сократить текущие финансовые потребности дочерних обществ, а также оптимизировать их и подчинить ходу реального производственного процесса в его динамике. В результате предполагается увеличение производительности труда на предприятиях и снижение материальных затрат за счет снижения брака, а также сбалансирование текущих активов и обязательств и оптимизация постоянной непроизводительной части оборотного капитала.

Для обоснования необходимости применения процессного бюджетирования в про-

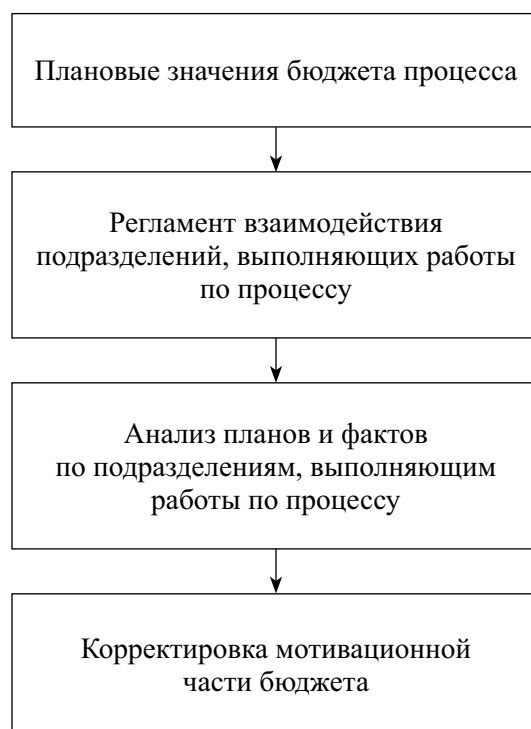


Рис. 5. Алгоритм применения процессного подхода

цессе оперативного управления холдингом сравним преимущества и недостатки различных методов построения текущих бюджетов (табл. 2).

Основной эффект, достижение которого становится возможным благодаря внедрению системы динамического бюджетирования, таким образом, состоит в том, чтобы за счет перевода части постоянных затрат в пере-

менные выделить мотивационную составляющую бюджета процесса. В итоге предлагаемая схема позволит перейти к системе прогрессивных бюджетов, за исполнение которых дополнительное вознаграждение будут получать те подразделения, которые приложили максимальные усилия для синхронности и слаженности исполнения процесса в целом.

ТАБЛИЦА 2. Сравнительная характеристика методов бюджетирования

Метод бюджетирования	Преимущества	Недостатки
Статический бюджет подразделения	Независимость подразделений в процессе исполнения бюджета	<ol style="list-style-type: none"> 1. Большие отклонения бюджетных показателей от фактических расходов. 2. Недостаточная мотивированность подразделений для исполнения и оптимизации бюджетных показателей. 3. Возможные простои из-за недофинансирования. 4. Низкое качество планирования, нерепрезентативность данных анализа исполнения бюджетов
Динамический бюджет подразделения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность внесения корректировки с целью максимального приближения бюджетных показателей к фактическим. 2. Сокращение непроизводительного направления финансовых ресурсов компании и недопущение избыточных запасов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная мотивированность подразделений для исполнения и оптимизации бюджетных показателей. 2. Отсутствие ориентации на результат
Бюджет процесса (динамический)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение заинтересованности подразделений в положительном результате. Экономия за счет роста производительности труда. 2. Рост прозрачности показателей. 3. Увеличение слаженности между подразделениями-исполнителями при выполнении работ. 4. Перевод части постоянных затрат в переменные, что сокращает потребность в их финансировании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение взаимозависимости между подразделениями. 2. Дополнительные расходы на мотивационную составляющую бюджета

В контексте экономической безопасности такая система мер позволит обеспечить внутреннюю стабильность основных процессов, что сократит изъятия производственного потенциала, повысит производительность и слаженность элементов производственного и финансового механизма холдинга. Таким образом, потенциал экономической безопасности возрастет за счет гармонизации цепочки создания стоимости на операционном уровне.

Экономическая безопасность Российских железных дорог всецело зависит от государственной политики, однако нельзя забывать, что чем более рационально будут организованы внутренние финансовые потоки, тем меньше государственных расходов потребуются для обеспечения заданных параметров экономического роста и развития железнодорожной и всех смежных отраслей. По этой причине нельзя не говорить о необходимости постоянного совершенствования системы внутреннего оперативного управления в холдинге как ключевого и реально доступного к применению инструмента управления внутренней экономической безопасностью.

Библиографический список

1. Брегадзе И. В. Совершенствование системы бюджетного управления ОАО «РЖД» / И. В. Брегадзе // Экономика железных дорог. – 2012. – № 6. – С. 60–65.
2. Губарь О. В. Новая модель финансового управления филиалами ОАО «РЖД»: механизм бюджетирования / О. В. Губарь, М. Л. Литвиненко // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2005. – № 4. – С. 46.
3. Дудкевич О. А. Система бюджетного управления открытого акционерного общества «Российские железные дороги» / О. А. Дудкевич, Н. П. Чипига. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2008. – 76 с.
4. Краснощек А. А. Современные аспекты анализа и оценки экономической безопасности организаций / А. А. Краснощек, Д. А. Динец // Корпоративные финансы. – 2010. – № 4 (16). – С. 73–83.

5. Логунова Д. В. Особенности системы финансового планирования на железнодорожном транспорте / Д. В. Логунова // Управление экономическими системами. – 2012. – № 12 (48). – URL : <http://uecs.ru/marketing/item/1788-2012-12-12-06-06-52>.

6. Маневич В. Е. Кейнсианская теория и российская экономика / В. Е. Маневич. – М. : ЛЕНАНД, 2015. – 224 с.

7. Полухина И. В. Особенности организации аналитической работы по управлению внутригрупповыми расчетами в холдинге / И. В. Полухина // Новые подходы в экономике и управлении: материалы Междунар. науч.-практич. конф. – Пенза, 2011. – С. 82–92.

8. Продажа акций дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД». – URL : http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5130.

9. Сольская И. Ю. Трансформация инструментов финансового управления в транспортном холдинге / И. Ю. Сольская, Е. А. Ивановская // Тр. IV междунар. науч.-практич. конф. «Безопасность регионов – основа устойчивого развития», 22–26 сент. 2014, Иркутск. – Иркутск, 2014.

10. Сухарев О. С. Эволюционная экономика / О. С. Сухарев. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 800 с.

11. Экономика России. Оксфордский сб. – М. : Изд-во ин-та Гайдара, 2015. – 776 с.

References

1. Bregadze I. V. *Ekonomika zheleznykh dorog – Econ. of Railways*, 2012, no. 6, pp. 60-65.
2. Gubar O. V. & Litvinenko M. L. *Gumanitarnyye i sotsialno-ekonomicheskiye nauki – Liberal and Socio-economic Sci.*, 2005, no. 4, pp. 46.
3. Dudkevich O. A. & Chipiga N. P. *Sistema byudzhnogo upravleniya otkrytogo aktsionernogo obshchestva “Rossiyskiye zheleznyye dorogi” [System of Budgetary Management of the Russian Railways JSC]*. Khabarovsk, Izdatelstvo DVGUPS, 2008. 76 p.
4. Krasnoshchek A. A. & Dinets D. A. *Korporativnyye finansy – Corporate Finances*, 2010, no. 4 (16), pp. 73-83.
5. Logunova D. V. *Upravleniye ekonomicheskimi sistemami – Managing Econ. Systems*, 2012, no. 12

(48), available at: <http://uecs.ru/marketing/item/1788-2012-12-12-06-06-52>.

6. Manevich V.Ye. Keynesianskaya teoriya i rossiyskaya ekonomika [Keynesian Theory and Russian Economy]. Moscow, LENAND, 2015. 224 p.

7. Polukhina I. V. Osobennosti organizatsii analiticheskoy raboty po upravleniyu vnutrigruppovymu raschetami v kholdinge [Specific Features of Organising Analytical Work for Managing Intragroup Payments in a Holding Company]. *Novyye podkhody v ekonomike i upravlenii: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (New Approaches in Econ. and Manage.: proc. of int. res. and pract. conf.). Penza, 2011. Pp. 82-92.

8. Prodazha aktsiy dochernikh i zavisimyykh obshchestv OAO RZhD [Sale of Shares of Affiliates and Subsidiaries of Russian Railways JSC], available at: http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5130.

9. Solskaya I.Yu. & Ivanovskaya Ye.A. Transformatsiya instrumentov finansovogo upravleniya v trans-

portnom kholdinge [Transforming Financial Management Instruments in a Transport Holding Company]. *Trudy IV mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Bezopasnost regionov – osnova ustoychivogo razvitiya"* (Proc. of the 4th int. res. and pract. conf. "Regions' Security Is the Basis of Sustainable Development"), Irkutsk, Sept. 22-26, 2014. Irkutsk, 2014.

10. Sukharev O.S. Evolyutsionnaya ekonomika [Evolutionary Economics]. Moscow, Finansy i statistika, 2012. 800 p.

11. Ekonomika Rossii. Oksfordskiy sbornik [Russia's Economy. The Oxford Collection]. Moscow, Izdatelstvo Instituta Gaydara, 2015. 776 p.

*ДИНЕЦ Дарья Александровна – канд. экон. наук, доцент, lf1113@mail.ru; ДЖАВРШЯН Альберт Геворгович – экономист Восточно-Сибирской дирекции по ремонту пути, аспирант, betoo@yandex.ru (Иркутский государственный университет путей сообщения).