

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №3, Том 10 / 2018, No 3, Vol 10 <https://esj.today/issue-3-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/44ECVN318.pdf>

Статья поступила в редакцию 27.04.2018; опубликована 23.06.2018

Ссылка для цитирования этой статьи:

Зиновьева Ю.С., Гомелева Е.В. Повышение эффективности системы бюджетирования в крупных корпорациях с применением технологии компетентного подхода (на примере корпораций холдинга «Российские железные дороги») // Вестник Евразийской науки, 2018 №3, <https://esj.today/PDF/44ECVN318.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Zinovieva Yu.S., Gomeleva E.V. (2018). Improving the efficiency of the budgeting system in large corporations using the technology of competence approach (on the example of Russian Railways holding corporations). *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 3(10). Available at: <https://esj.today/PDF/44ECVN318.pdf> (in Russian)

УДК 657

ГРНТИ 06.35.31

Зиновьева Юлия Сергеевна

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения», Ростов-на-Дону, Россия
Доцент кафедры «Экономика, учет и анализ»
Кандидат экономических наук
E-mail: y_zinoveva@mail.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=851052

Гомелева Екатерина Викторовна

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный университет путей сообщения», Ростов-на-Дону, Россия
Доцент кафедры «Экономика, учет и анализ»
Кандидат экономических наук
E-mail: katya.ternickova@yandex.ru

**Повышение эффективности
системы бюджетирования в крупных корпорациях
с применением технологии компетентного
подхода (на примере корпораций холдинга
«Российские железные дороги»)**

Аннотация. В статье авторами обосновано, что для крупных корпораций, которые являются сложно-управляемыми структурами и имеющими в этой связи высокую потребность к качественной учетно-отчетной информации для принятия обоснованных управленческих решений, имеет особую значимость накопление профессионально-знаниевой компоненты учетных работников как особого рода ресурса инновационного управления. На примере внедрения пилотных проектов организации учетных работ в крупных корпорациях холдинга «Российские железные дороги» выявлены достоинства и недостатки компетентного подхода и обоснована целесообразность интеграции учетных механизмов и системы бюджетирования крупных корпораций путем применения компетентной технологии в сфере бюджетирования корпоративных структур как неотъемлемого составного элемента системы учета и управления корпорациями и холдингом в целом. В статье представлена авторская модель применения компетентного подхода при бюджетировании в крупных корпорациях железнодорожного холдинга. Авторами проведено исследование действующей

модели системы бюджетирования в холдинге и рекомендована улучшенная модель на основе перераспределения функций бюджетирования в специализированных центрах компетенций по бюджетному планированию, охватывающих все уровни территориально-распределенных корпоративных организаций холдинга и предусматривающую схему взаимодействия всех уровней на различных этапах процесса бюджетирования. В статье авторами предложена схема взаимодействия центров компетенций и разграничение функций бюджетирования на разных структурных уровнях корпораций и холдинга, а также центров компетенций. Внедрение предложенной авторами модели способствует улучшению эффективности бюджетирования как отдельных территориально-распределенных структур, входящих в корпоративные организации, так и самих корпораций и холдинга в целом, что способствует повышению управляемости холдинга и экономии различного рода ресурсов.

Ключевые слова: учетно-аналитическая деятельность; бюджетирование; центры ответственности; корпоративный учет; компетентностный подход; центры компетенций; корпоративные организации; холдинг российские железные дороги; управление

Крупные корпорации являются наиболее трудно управляемыми структурами в связи, как минимум, с их крупными размерами. Крупные корпорации, входящие в холдинг ОАО «РЖД», являются сложно управляемыми структурами еще и в связи с тем, что имеют территориально широко-разветвленную структуру; наличие большого количества филиалов, структурных подразделений и связанных организаций; осуществляют различные виды деятельности; в своей работе должны достигать не только собственных целей и задач, но и задач, установленных руководством холдинга.

Все эти особенности являются объективными факторами потребности в оперативной, достоверной и аналитичной учетно-отчетной информации для возможности обоснованного принятия управленческих решений и повышения эффективности деятельности корпоративной структуры в целом. Кроме того, качественная учетно-отчетная информация является одним из ключевых звеньев обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов [1]. Однако, «современная система отечественного бухгалтерского учета требует развития не только в соответствии с международными требованиями, но, прежде всего, в соответствии с потребностям современных реалий» [2]. При этом важнейшим аспектом является применение «в учетной и финансовой науке положений концепции достоверности и непредвзятости» [3]. На наш взгляд получение достоверной, «прозрачной» и качественной учетно-отчетной информации возможно только в условиях наличия в корпорациях опытных профессионалов в сфере учета, анализа, планирования и управления, которые, в свою очередь, являются дефицитными ресурсами на рынке труда. Особую ценность, несомненно, имеют те профессиональные кадры, которые обладают опытом не просто в своей профессиональной сфере, но имеющие опыт и знания работы непосредственно в данной корпоративной организации, с учетом всех ее разнообразных и специфических особенностей.

Одной из современных технологий накопления собственных профессиональных знаний и умений в той или иной сфере является внедрение центров компетенций. Это связано с тем, что современные экономические и финансовые отношения стремятся к максимальной оптимизации эффективности использования различного рода ресурсов, в том числе знаний как одного из наиболее ценного элемента трудовых ресурсов. В этой связи управление знаниями и накопленным опытом профессиональной деятельности выступает как один из составных элементов системы современного инновационного управления.

Профессиональные учетно-аналитические знания, опыт и умения формируются у сотрудников корпорации в процессе осуществления различного рода заданий и проектов.

Накопленный опыт позволяет выработать универсальные для корпорации подходы решения специфических учетно-аналитических задач и проблем. В результате, когда в каком-либо подразделении корпорации возникает новая для подразделения учетная проблема, специалисты, накопившие опыт решения таких проблем, не тратят дополнительные ресурсы на поиск решений, а имеют уже готовые, апробированные и адаптированные профессиональные решения.

Таким образом, использование собственного накопленного учетно-аналитического и управленческого профессионального опыта, знаний и умений позволяют крупной корпорации оперативно принимать управленческие решения, тем самым снижая затраты и повышая эффективность финансово-хозяйственной деятельности.

Однако, существует весомый риск потери накопленного профессионализма в случае болезни сотрудников, увольнения, смерти, при возникновении конфликтных ситуаций и в других подобных обстоятельствах.

«Повышение эффективности управления предприятием требует применения современных, хорошо зарекомендовавших себя в мировой и отечественной практике инструментов» [4]. Современным инновационным подходом обеспечения корпорации собственной профессионально-знаниевой компонентой является внедрение центров компетенций как особых подразделений корпораций, в которых аккумулируется выполнение специфических профессиональных задач и функций.

Таким образом, центр компетенций – это отдельная специальная структурная единица организации, которая наделена задачами исполнения определенных функционально идентичных и важных для компании операций.

То есть центры компетенций – это подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций. Прообразами центров компетенций являются, например, такие подразделения организаций, как проектные группы, отделы информатизации и прочие отделы специализации. Однако, на современном этапе мы говорим о новом подходе, основанном на интеграции различных сфер: бизнес-процессов, специализированных знаний, коммуникаций, межличностных отношений, корпоративной культуры и прочих факторах, обеспечивающих возможность быстрого доступа к профессиональному портфелю решения той или иной учетно-аналитической корпоративной задачи. При этом будем понимать интегрированность как «состояние упорядоченного функционирования частей целого» [5].

Для корпоративного учета и управления ОАО «РЖД» компетентностный подход является уже объективной реальностью.

Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» была разработана и утверждена еще в 2010 году.

Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД» направлена на реализацию ценностей бренда «Российские железные дороги» и ассоциируется с личностными и профессиональными качествами сотрудников: совокупность знаний, умений, навыков, личных и деловых качеств, которые обеспечивают возможность работнику оперативно и эффективно действовать в процессе реализации возложенных на него функций и задач. Компетентностный подход «РЖД» представляет собой модель компетенций сотрудников в разрезе четырех уровней должностей и во взаимосвязке с ценностями бренда. Модель компетенций ОАО «РЖД» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Модель компетенций ОАО «РЖД» 5К+Л¹

Распределение компетенций по уровням должностей работников ОАО «РЖД» представлено на рисунке 2.

Модель компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням			
	Уровень 1 Руководители	Уровень 2 Руководители	Уровень 3 Руководители	Уровень 4 Рабочие и специалисты
КОМПЕТЕНТНОСТЬ	Профессиональные компетенции			
	Способность к развитию			
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ	Управление развитием	Развитие сотрудников		Помощь в развитии
	Внедрение культуры ориентации на клиента	Формирование системы работы с клиентами	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Ориентация на интересы клиентов
КОРПОРАТИВНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Обеспечение командной работы в компании		Формирование командности	Работа в команде
	Стратегическое мышление	Системное мышление	Рациональное мышление	Ответственное мышление
КАЧЕСТВО И БЕЗОПАСНОСТЬ	Нацеленность на результат			
	Управление эффективностью	Организация рабочего процесса	Управление исполнением	Работа с высоким качеством
КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИОННОСТЬ	Обеспечение безопасности			
	Формирование инновационной среды		Поддержка инициатив	Инициативность
ЛИДЕРСТВО	Лидерство как стиль руководства			Способность к лидерству

Рисунок 2. Модель компетенций 5К+Л в привязке уровням должностей²

Компетентностный подход в ОАО «РЖД» сформирован и применяется не только для оценки работы сотрудников. Свое развитие компетентностный подход получил в реформировании бухгалтерской службы ОАО «РЖД».

¹ Материалы ОАО «РЖД»: http://mzd.rzd.ru/dbmm/download?vp=27&load=y&col_id=121&id=13747.

² Материалы ОАО «РЖД»: http://mzd.rzd.ru/dbmm/download?vp=27&load=y&col_id=121&id=13747.

В 2007 году была разработана концепция реформирования системы бухгалтерского учета ОАО «РЖД» на основе принципов инсорсинга. Результатом ее реализации было создание в 2009 году нового специализированного подразделения ОАО «РЖД» – филиала Желдоручет и входящих в его структуру общих центров обслуживания, которым были переданы функции по ведению учета всех корпоративных и иных структур, входящих в холдинг ОАО «РЖД». Поэтому с 2009 года ведение бухгалтерского учета и налогового учета, а также формирование всех видов отчетности корпорации осуществляется на принципах централизации учетных функций.

Дальнейшее реформирование управленческой парадигмы холдинга повлекло трансформацию уже созданных общих центров обслуживания путем формирования внутри них центром компетенций.

Так, уже в 2011 году был создан первый Центр Компетенций по учету расчетов с персоналом на базе Владимирского ОЦОУ. Центр Компетенции – это особая структурная организационная единица компании, чья функция состоит в том, чтобы контролировать важнейшие информационные системы, бизнес-процессы, собирая соответствующие знания и находя способы их максимального эффективного применения.

Создание Центров Компетенций, где собраны специалисты по одному компетентностному признаку (объекту учета), позволяет обеспечить следующие преимущества:

- взаимозаменяемость сотрудников центра обслуживания;
- оперативность исполнения операций;
- повышение качества выполняемых подразделением функций;
- повышение производительности всего подразделения (за счет унификации процессов и увеличения профессионализма сотрудников);
- единство применяемых методических подходов и как результат повышение достоверности и сопоставимости финансовой информации;
- повышение уровня контроля при работе с финансовой документацией;
- равномерный уровень нагрузки между работниками отдела;
- улучшение взаимодействия между заказчиками и центром компетенций.

Кроме того, применение технологии компетентностного подхода дает возможность более равномерно распределить работу, внедрять и контролировать постоянные изменения в методиках, которые принимаются на федеральном уровне.

Следует отметить, что бухгалтерская служба ОАО «РЖД» является одним из ключевых элементов структуры финансового управления холдинга, что отображено на рисунке 3.



Рисунок 3. Организационная структура финансового управления ОАО «РЖД»³

Каждое звено центрального финансового аппарата управления холдинга «Российские железные дороги» направлено на решение общих управленческих задач, но имеет при этом свои специфические функциональные характеристики и функции.

Компетентностный подход в системе учетно-аналитической деятельности ОАО «РЖД» апробирован посредством внедрения пилотных проектов.

Эффективное управление крупных корпораций холдинга «РЖД» «должно осуществляться на основе критерия экономической совместимости хозяйствующих составляющих» [5]. В этой связи мы полагаем, что недостатком применения технологии компетентностного подхода в корпорациях холдинга «Российские железные дороги» является то, что этот механизм применяется в системе финансового управления частично, то есть только в системе централизованной бухгалтерской службы и, в то же время, не охватывает механизмов бюджетирования и бюджетного планирования.

В то же время, применение в системе бюджетирования компетентностного подхода позволит получить преимущества, которые уже органы финансового управления получили в сфере ведения бухгалтерского учета и формирования отчетности.

В этой связи полагаем, что интеграция учетных механизмов и системы бюджетирования крупных корпораций, в частности в холдинге «Российские железные дороги», с внедрением технологии компетентностного подхода, является перспективным направлением повышения эффективности бюджетирования, а значит, и повышению эффективности деятельности корпорации в целом.

Проблемами развития управленческого учета и бюджетирования занимаются зарубежные и отечественные ученые уже не одно десятилетие [6-12]. Ряд ученых работают над вопросами улучшения управленческого учета и бюджетирования на предприятиях железнодорожного транспорта [13-15]. Бюджетирование в холдинге «Российские железные

³ Сгруппировано авторами по материалам ОАО «РЖД»:
http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185.

дороги» организовано с использованием стратегии «сверху-вниз» и «снизу-вверх», с широким кругом участников процесса бюджетирования (централизованные службы управления холдингом, управленческие аппараты корпораций и подразделений, а также структурные подразделения и центры финансовой ответственности). Следует отметить, что бюджетирование в корпорациях «Российские железные дороги» и холдинге в целом предусматривает целый комплекс взаимосвязанных этапов по формированию стратегических, среднесрочных и текущих бюджетов. В этой связи мы предлагаем сформировать центры компетенций в сфере бюджетирования согласно ниже представленной технологии.

В связи с организационно-техническими особенностями бюджетного процесса в корпорациях холдинга «Российские железные дороги», а именно, в связи с тем, что каждое структурное подразделение имеет собственные специфические особенности и должно участвовать в разработке бюджетов на основе корпоративной концепции и с учетом знания собственных возможностей и инструментов реализации бюджетов, мы полагаем, что выводить функции бюджетирования из структурных подразделений и центров финансовой ответственности нецелесообразно.

В то же время, на уровне каждой корпоративной организации, показатели которой участвуют в формировании сводного бюджета холдинга, не целесообразно формировать собственный бюджет в связи с тем, что методология и показатели бюджетирования в корпорации единые. Поэтому мы предлагаем централизовать функции бюджетирования корпораций холдинга в центр компетенций первого уровня по краткосрочному (годовому) бюджетированию. Задачами указанного центра компетенций должно стать формирование сводных бюджетов каждой отдельной корпорации, основанное на предоставленной центрами ответственности информации (финансовых планов на год) с применением единых корпоративных методических и стратегических подходов к бюджетированию.

Предложенная модель компетентного подхода как технологии обеспечения эффективности бюджетирования крупных корпораций (на примере холдинга «Российские железные дороги») представлена на рисунке 4.

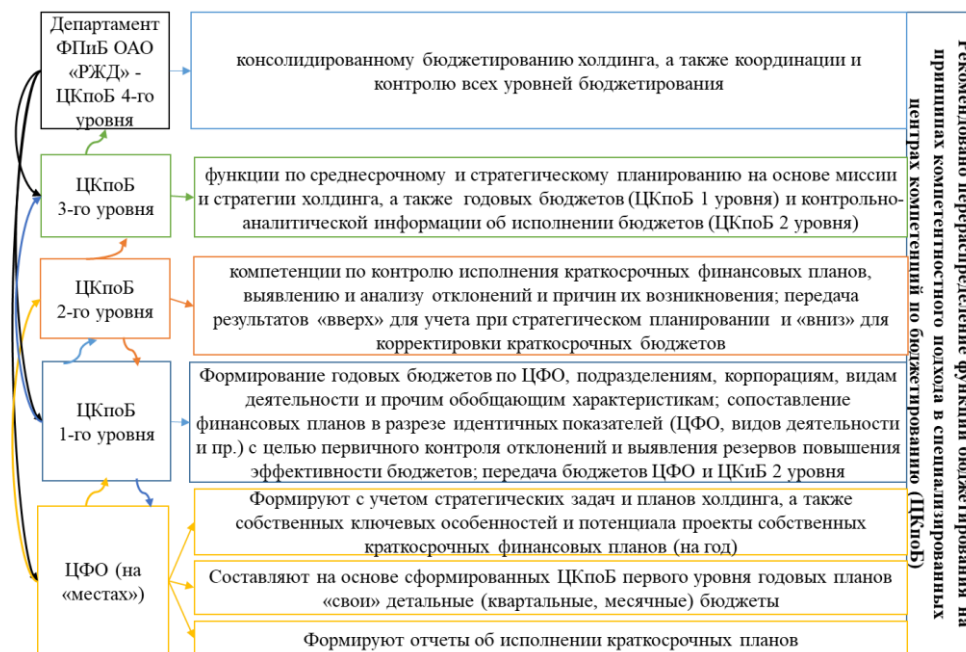


Рисунок 4. Предложенная модель компетентного подхода как технологии обеспечения эффективности бюджетирования крупных корпораций (на примере холдинга «Российские железные дороги») (разработано авторами)

В результате концентрации информации о финансовых планах в центрах финансовой ответственности (ЦФО), специалисты центра компетенций первого уровня получают возможность мониторинга и первичного контроля финансовых планов ЦФО уже на стадии их формирования путем сопоставления идентичных показателей деятельности различных ЦФО, выявления отклонений плановых показателей между идентичными структурами и центрами ответственности, анализа этих отклонений, поиска резервов повышения эффективности ЦФО и оперативных решений по улучшению финансовых планов. Итоговый продукт Центра компетенций первого уровня – формирование краткосрочных бюджетов в разрезе корпораций и видов деятельности ЦФО.

Предполагаем, что центр компетенций по бюджетированию (ЦКпоБ) первого уровня будет передавать сформированные краткосрочные (годовые) бюджеты «вниз», то есть в ЦФО для формирования ими на основе сформированных годовых корпоративных бюджетов более детальных финансовых планов в разбивке по кварталам, месяцам. Кроме того, ЦКпоБ первого уровня будет передавать сформированные краткосрочные (годовые) бюджеты в рекомендованный нами ЦКпоБ второго уровня, а также осуществлять взаимодействие с департаментом бюджетирования и финансового планирования РЖД по согласованию показателей сформированных краткосрочных бюджетов.

Предложено, что центры компетенций по бюджетированию второго уровня должны специализироваться на компетенциях по контролю исполнения краткосрочных финансовых планов, выявлению и анализу отклонений и причин их возникновения.

Центры компетенций по бюджетированию второго уровня должны взаимодействовать с:

1. Руководителями корпоративных организаций, в ЦФО которых обнаружены существенные отклонения.
2. С центрами компетенций первого уровня при выявлении отклонений, требующих корректировки бюджетов.
3. С департаментом финансового планирования и бюджетирования ОАО «РЖД» по предоставлению «вверх» отчетов контрольно-аналитических процедур.

Центры компетенций по бюджетированию третьего уровня должны концентрировать функции по среднесрочному и стратегическому планированию. Для этого ЦКпоБ первого уровня передают в ЦКпоБ третьего уровня сформированные краткосрочные (годовые) бюджеты и ЦКпоБ второго уровня передает в ЦКпоБ третьего уровня отчеты по контрольно-аналитическим результатам. В результате на основании сформированной руководством холдинга миссии и стратегии развития, ЦКпоБ формирует среднесрочные и долгосрочные бюджеты в разрезе корпораций холдинга и представляет результаты своей работы в департамент финансового планирования и бюджетирования РЖД.

В свою очередь предлагаем, что центр финансового планирования и бюджетирования ОАО «РЖД» будет концентрировать компетенции по консолидированному бюджетированию холдинга, а также координации и контролю всех уровней бюджетирования.

Создание Центров Компетенций в сфере бюджетирования, на наш взгляд, позволит обеспечить следующие преимущества:

1. Взаимозаменяемость сотрудников центров компетенций (в случае болезни сотрудников, увольнения и др. причин) на всех этапах бюджетного планирования и анализа его результатов без потери качества и профессионального подхода к каждому этапу и операции бюджетирования.

2. Повышение производительности труда и профессионализма работников, занятых бюджетированием (на всех стадиях) ввиду того, что, решая «проблемы» формирования или исполнения бюджета одного ЦФО, наработанные приемы и методы используются при решении аналогичных «проблем» других ЦФО.
3. Повышение качества выполняемых операций формирования бюджетов, а также контрольно-аналитических операций также в связи со специализацией работников и повышения их профессионализма.
4. Повышение производительности всего подразделения (за счет унификации процессов и увеличения профессионализма сотрудников)
5. Единство применяемых методических подходов и как результат повышение достоверности и сопоставимости финансовой информации.
6. Повышение уровня контроля при работе с финансовой документацией.
7. Равномерный уровень нагрузки между работниками отдела за счет возможности оперативного перераспределения обязанностей и взаимозаменяемости работников.
8. Улучшение взаимодействия между участниками бюджетного процесса ввиду упорядочивания и распределения функций.
9. Выведение бизнес-процесса корпоративного бюджетирования из корпораций холдинга в центры компетенций способствует общему снижению затрат на бюджетирование в связи с вышеуказанными преимуществами по повышению качества и производительности труда.
10. И другие преимущества.

Таким образом, внедрение предложенной технологии концентрации функций по бюджетированию в центрах компетенций способствует повышению эффективности бюджетирования крупных корпораций, а значит их финансовой устойчивости.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зиновьева, Ю.С. Значение учетно-отчетной информации в обеспечении экономической безопасности хозяйствующих субъектов / Ю.С. Зиновьева, М.С. Муругова // Учет и статистика, №4 [44], 2016. – С. 10-20. ISSN 1994-0874.
2. Зиновьева, Ю.С. Развитие национальной системы бухгалтерского учета и ее проблемы на современном этапе / Ю.С. Зиновьева // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление, 2015. – № 12. – С. 64-68.
3. Ковалев В.В. Концепция достоверности и непредвзятости в бухгалтерском учете: трактовка и применение // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 5: Экономика, 2012. – № 2. – С. 107-116.
4. Анохина, М.Е. Развитие экономической интеграции: теория и практика / М.Е. Анохина, Д.Г. Коростелев // Экономика и управление, 2014. – № 8 (117). – С. 92-100.
5. Макеев, В.А. Тенденции и проблемы интеграционных процессов предприятий ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] / В.А. Макеев, М.В. Беликова // Инженерный

- вестник Дона, 2015. – № 1, Ч. 2. – Режим доступа: http://www.ivdon.ru/uploads/article/pdf/IVD_80_Makeev.pdf_ac26269a8d.pdf.
6. Malmi T., Granlund V. In Search of Management Accounting Theory // *European Accounting Review*, 2009. – Vol. 18. № 3. – P. 597-620.
 7. Yazdifar H., Askarany D. A Comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand / H. Yazdifar, D. Askarany // *International Journal of Production Economics*, 2012. – № 135 (1) – P. 382-392. URL: <https://scholar.google.ru/citations?user=u0olLNgAAAAJ>.
 8. Zimmerman J.L. Conjectures Regarding Empirical Managerial Accounting Research // *Journal of Accounting and Economics*, 2001. – № 32. – P. 411-427 (p. 412).
 9. Ассанаев, Н.Ш. Особенности развития управленческого учета в России / Н.Ш. Ассанаев // *Аудит и финансовый анализ*, № 4. – 2014. – С. 13-15.
 10. Вахрушина, М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета / М.А. Вахрушина // *Международный бухгалтерский учет*, 2014. – № 33 – С. 12-23.
 11. Гафурова, Г.Н. Бюджетирование как основной инструмент в системе управления предприятием / Г.Н. Гафурова, Е.А. Свистунова // *Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии*, 2013. – № 6. – URL: <http://www.fin-izdat.ru/journal/poligraf/detail.php?ID=59634>.
 12. Колесник, Н.Ф., Шведкова А.М. Совершенствование процесса бюджетирования на предприятии // *Молодой ученый*, 2013. – №11. – С. 357-359.
 13. Согласнова, А.С. Особенность управленческого учета на предприятиях железнодорожного транспорта / А.С. Согласнова // *Молодой ученый*, 2016. – № 4. – С. 499-501.
 14. Честнов, П.Е. Совершенствования системы бюджетного управления ОАО «РЖД» / П.Е. Честнов // *Транспортное дело России*, 2012. – № 6-1. – С. 97-99.
 15. Гинак, Т.Н. Совершенствование системы бюджетирования в транспортной компании на базе нормативно-целевых бюджетов затрат по производственным операциям / Т.Н. Гинак, С.С. Давыдов // *Актуальные вопросы проектного и процессного менеджмента: Тр. Всерос. науч.-практ. конф. ученых транспортных вузов и представителей академической науки* / Под ред. С.Н. Третьяка. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2014. – С. 29-35.

Zinovieva Yuliya Sergeevna

Rostov state transport university, Rostov-on-Don, Russia
E-mail: y_zinoveva@mail.ru

Gomeleva Ekaterina Viktorovna

Rostov state transport university, Rostov-on-Don, Russia
E-mail: katya.ternickova@yandex.ru

Improving the efficiency of the budgeting system in large corporations using the technology of competence approach (on the example of Russian Railways holding corporations»)

Abstract. In the article the authors proved that for large corporations that are difficult-driven structures, and has in this connection a high demand for quality accounting information to make sound management decisions, has a special significance of the accumulation of vocational knowledge components account workers as a special kind of online innovation management. The advantages and disadvantages of the competence-based approach are revealed on the example of the implementation of pilot projects of accounting work organization in large corporations of the holding "Russian Railways" and the expediency of the integration of accounting mechanisms and budgeting system of large corporations through the use of competence technology in the field of budgeting of corporate structures as an integral component of the accounting and management of corporations and the holding as a whole. The article presents the author's model of competence approach in budgeting in large corporations of railway holding. The authors conducted a study of the current model of the budgeting system in the holding and recommended an improved model based on the redistribution of budgeting functions in specialized centers of competence for budget planning, covering all levels of geographically distributed corporate organizations of the holding and providing a scheme of interaction of all levels at different stages of the budgeting process. The authors propose a scheme of interaction of competence centers and differentiation of budgeting functions at different structural levels of corporations and holding companies, as well as competence centers. The implementation of the proposed model helps to improve the efficiency of budgeting as separate geographically distributed structures included in corporate organizations, as well as corporations and the holding as a whole, which contributes to the management of the holding and the economy of various resources.

Keywords: accounting and analytical activities; budgeting; responsibility centers; corporate accounting; competence approach; competence centers; corporate organizations; Russian Railways holding; management