

2.3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВ ПУТЕМ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА НА ПРИНЦИПАХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

Шубенцева Л.А., ассистент
кафедры «Бухгалтерский учет и аудит»

*Петербургский государственный
университет путей сообщения*

В статье рассмотрены особенности функционирования холдингов в Российской Федерации; возможные способы организации бухгалтерского учета в холдингах. На примере одного из российских холдингов продемонстрирован успешный опыт реорганизации бухгалтерского учета; сформулирован вывод о наиболее рациональной форме организации бухгалтерского учета в холдингах с точки зрения повышения эффективности их управления.

ВВЕДЕНИЕ

Холдинги являются самой распространенной формой предпринимательских объединений в стратегических отраслях, контролируемых государством, естественных монополиях и крупном бизнесе, в том числе в железнодорожной и автомобильной отрасли, оборонной промышленности, строительстве и т.д. Не только крупный бизнес и бывшие государственные корпорации осуществляют свою деятельность в форме холдинга. Организации среднего бизнеса для сохранения своей конкурентоспособности также вынуждены объединяться в холдинги, ассоциации, союзы и т.д.

Большинство российских холдингов возникло в результате реформирования отраслей народного хозяйства, приватизации государственных корпораций, поглощений и приобретений контрольных пакетов акций. Возникшие таким образом предпринимательские объединения зачастую имеют низкую производственную и экономическую эффективность, ввиду того что они объединяют в своем составе предприятия, относящиеся к различным видам бизнеса и имеющие разные принципы управления, финансовое состояние, стадии развития.

Сложная организационная структура холдинга и длительный процесс принятия управленческих решений отрицательно сказываются на эффективности деятельности группы взаимосвязанных организаций. Информационно-аналитическая база для принятия управленческих решений формируется в системе бухгалтерского и управленческого учета. Соответственно организация единой централизованной системы бухгалтерского и управленческого учета в холдинговой компании позволит проче-го обеспечить своевременное предоставление информации и сократить сроки принятия управленческих решений и, как следствие, повысить эффективность управления холдингом.

1. Особенности функционирования холдингов в Российской Федерации

Как это ни парадоксально, но в российском праве отсутствует четкое определение холдинга (за исключением банковского холдинга), а федеральный закон «О холдингах», определяющий правовые основы функционирования холдингов в РФ, до сих пор не принят.

Холдинг – экономически взаимосвязанная группа юридических лиц, осуществляющая деятельность как единый хозяйствующий субъект, – не подлежит государственной регистрации, а значит, не является юри-

дическим лицом и не имеет возможности осуществлять гражданско-правовые сделки. Отсутствие статуса юридического лица не позволяет холдингу также выступать в качестве единого налогоплательщика. Как следствие, прибыль, полученная дочерним или зависимым обществом, и направленная на выплату дивидендов по акциям головной (управляющей) организации, подлежит двойному налогообложению:

- в первый раз – у дочернего (зависимого) общества при исчислении налога на прибыль (20%);
- второй раз – у головной организации при исчислении налога на прибыль с дивидендов по акциям (9%).

К числу преимуществ холдинга И.С. Шиткина [7, с. 194] относит диверсификацию коммерческих рисков. Но это лишь в том случае, когда зависимые и дочерние общества холдинга действуют в различных секторах экономики и на различных рынках. Обеспечить более высокую прибыль в этом случае возможно путем перевода капиталов в прибыльные сферы деятельности. Участники холдинга могут финансировать компанию, осваивающую новый продукт или выходящую на новый рынок, например, путем предоставления займов. Участники холдинга могут также выступать потребителями производимой продукции или услуг, способствуя тем самым их скорейшему внедрению и окупаемости.

Дочерние и зависимые общества холдинга, оставаясь самостоятельными юридическими лицами, осуществляют деятельность от своего имени и несут ответственность только принадлежащим им имуществом. Поэтому рискованные операции могут быть перенесены в дочерние общества. С целью минимизации рисков размещение основных ликвидных активов холдинга возможно в специально созданных для этих целей структурах.

Например, в холдинге создается дочерняя лизинговая организация, которой передается недвижимое имущество и иные основные средства организации для последующей передачи их в финансовую аренду другим участникам предпринимательского объединения. В результате такого решения участники лизинговой схемы получают такие налоговые льготы по лизинговым операциям, как начисление ускоренной амортизации основных средств (в двойном и тройном размере), переданных в лизинг (пп. 10 п. 1 ст. 264 Налогового кодекса РФ (НК РФ)); включения в стоимость лизингового имущества не только сумм, уплаченных при его приобретении продавцу, но и расходов на его содержание, доставку, доведения до состояния, в котором лизинговое имущество пригодно к эксплуатации (монтаж, транспортные расходы, консультационные услуги и т.д.) (п. 1 ст. 257 НК РФ). Рассредоточение ценных активов среди нескольких юридических лиц снижает налоговые риски и повышает устойчивость бизнеса в целом.

Приобретение контрольного пакета акций требует меньших организационных, временных и материальных затрат, чем приобретение активов, поэтому позволяет быстро наращивать и диверсифицировать бизнес. От неэффективных направлений деятельности при этом можно легко избавиться путем продажи контрольного пакета акций дочернего общества [7].

Холдинговая форма предпринимательских объединений позволяет централизовать целый ряд функций и обеспечить экономию затрат. Как правило, планирование, организация финансовых потоков, правовое обеспечение, централизованный бухгалтерский учет, стати-

стика, кадровая политика, информационное обеспечение, маркетинг и организация сбыта осуществляются основным обществом (материнской компанией). Специалисты, занятые в этих сферах, осуществляют свои функции по отношению ко всем или нескольким участникам холдингового объединения, а не к одному юридическому лицу.

Холдинги пользуются незначительными преференциями в налоговом законодательстве. Так, например, в связи с передачей между участниками холдинга имущества и денежных средств, освобождена от обложения налогом на прибыль организация, получающая это имущество и денежные средства (пп. 11 п. 1 ст. 251 НК РФ).

В российском законодательстве не предусмотрено какого-либо специального налогового режима для холдингов. Участники холдинга могут использовать схемы оптимизации налоговой нагрузки, основанные на рациональном распределении функций и внутреннем (трансфертном) ценообразовании.

Таким образом, в РФ холдинг как форма предпринимательского объединения имеет следующие особенности:

- возможность централизации в основном обществе ряда управленческих функций и тем самым экономия расходов на их реализацию;
- ограниченный риск ответственности (основное общество несет ответственность по долгам дочернего только в случаях, установленных федеральными законами);
- обеспечение сохранности наиболее ценных активов путем их передачи лизинговой компании, предоставляющих эти активы другим участникам холдинга в лизинг (аренду);
- распределение коммерческих рисков между несколькими юридическими лицами;
- отсутствие регистрационных процедур при создании холдинга и покупке контрольного пакета акций;
- рациональное размещение производственных единиц, например, использование для производства регионов с дешевой рабочей силой или льготными условиями налогообложения;
- сложная организационная структура и система управления, разрастание бюрократического аппарата.

2. Организация бухгалтерского учета в холдингах

Организация бухгалтерского учета представляет собой систему элементов построения учетного процесса, к которым относят:

- способ ведения бухгалтерского учета;
- уровень централизации учета;
- структуру бухгалтерского аппарата;
- построение учета в филиалах, представительствах и иных структурных подразделениях;
- ведение документооборота и др. [3].

Организовать систему бухгалтерского учета на принципах организационной и функциональной централизации позволяет ст. 6 действующего Федерального закона «О бухгалтерском учете». В соответствии с законом руководители организаций в зависимости от объема учетной работы могут:

- учредить бухгалтерскую службу как структурное подразделение, возглавляемое главным бухгалтером;
- ввести в штат должность бухгалтера;
- передать на договорных началах ведение бухгалтерского учета централизованной бухгалтерии, специализированной организации или бухгалтеру-специалисту;
- вести бухгалтерский учет лично.

Централизация бухгалтерского учета в холдинговых структурах означает, что учетный аппарат организации сосредоточен в бухгалтерии головной (или сторонней)

организации, где осуществляется ведение синтетического и аналитического учета на основе первичных документов, полученных из отдельных подразделений организации (или дочерних и зависимых обществ). В обязанности структурных подразделений (или дочерних и зависимых обществ) в этом случае входит только составление первичной учетной документации, т.е. осуществление первичной регистрации хозяйственных операций.

Децентрализация бухгалтерского учета предполагает ведение аналитического и синтетического учета непосредственно подразделениями. При этом главная бухгалтерия контролирует учетный процесс в подразделениях, а также составляет сводную отчетность головной компании и консолидированную финансовую отчетность группы организаций холдинга [3].

Проблема обеспечения финансовой прозрачности, достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности, своевременности предоставления информации и сокращение сроков подготовки отчетности особенно остро стоит в отношении холдингов. Новый федеральный закон «О консолидированной финансовой отчетности» от 27 июля 2010 г. №208-ФЗ обязывает группу компаний, входящих в состав холдинга, подготавливать отчетность, включающую в себя показатели финансово-хозяйственной деятельности материнской, дочерних и зависимых обществ. В соответствии с вышеупомянутым законом «под консолидированной финансовой отчетностью понимается систематизированная информация, отражающая финансовое положение, финансовые результаты деятельности и изменения финансового положения организации, организаций и (или) иностранных организаций – группы организаций, определяемой в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности».

Требование составлять консолидированную отчетность создает дополнительные стимулы для обеспечения единого информационного пространства для всех организаций холдинга и сопоставимости бухгалтерских данных, которой можно добиться при применении единой учетной политики. Отсутствие достоверной и сопоставимой информации, формируемой в бухгалтерском учете, влечет за собой принятие необоснованных управленческих решений, рост рисков и потерю эффективности управления.

3. Общие центры обслуживания как форма организации бухгалтерского учета

Общие центры обслуживания – это модель организации бизнес-процессов, при которой определенные (повторяющиеся) функции в рамках холдинга выполняет специализированное структурное подразделение или специально созданное дочернее общество. Практика создания общих центров обслуживания широко используется во всем мире. В 16 из 20 ведущих мировых корпораций используются в организации учета общие центры обслуживания [5]. В общие центры обслуживания передаются непрофильные виды деятельности, которые необходимо реализовывать по единым принципам – бухгалтерский учет, управление персоналом, сопровождение IT-систем, маркетинг и др.

Общие центры обслуживания, по сути, представляют собой объединение во вновь созданной дочерней компании или структурном подразделении одинаковых функций, которые ранее выполнялись каждой компанией группы отдельно. Выделение бухгалтерского учета в общие центры обслуживания позволяет территориально-разрозненным организациям холдинга (или структурным подразделениям

головной компании) концентрироваться на выполнении своих основных функций, а предоставление одинаковых услуг компаниям группы передать отдельной бизнес-единице.

Наиболее распространенным вариантом общего центра обслуживания является создание специализированного подразделения. Такая форма ведения бухгалтерского учета позволяет обеспечить единые принципы учета, единое информационное пространство, сокращение сроков подготовки отчетности.

Следует отличать общие центры обслуживания от аутсорсинга. Аутсорсинг предполагает передачу за пределы компании непрофильных видов деятельности (и ответственности за результаты) без сохранения контроля над ними. Общие центры обслуживания, наоборот, подразумевают сохранение контроля за процессами при обеспечении их прозрачности и управляемости, а также снижении рисков и затрат [7]. Ряд авторов называют эту организационную модель внутренним аутсорсингом. Основным преимуществом создания единого центра по сравнению с аутсорсингом является то, что ответственность за внутреннюю информацию, а также за стратегическое планирование, финансовый анализ, аудит, поддержку управленческих решений и отчетность несет сама организация [2].

Следует также отличать общие центры обслуживания от централизации. В условиях централизации обслуживающее структурное подразделение нацелено на предоставление услуг на определенном уровне, в определенном объеме и на определенный результат деятельности. Цель создания общих центров обслуживания – при максимальном сокращении затрат обеспечить качество предоставляемых внутренним клиентам услуг, т.е. при создании общих центров обслуживания централизуются не все бизнес-процессы, а только те, которые способствуют сокращению затрат посредством выполнения большого объема повторяющихся операций.

Как уже отмечалось выше, возможны два способа организации общих центров обслуживания – в форме структурного подразделения внутри компании или в форме самостоятельного юридического лица. Если общий центр обслуживания создается в форме юридически самостоятельной дочерней организации, то с ней заключается договор об оказании услуг. В договоре важно максимально подробно отразить все бизнес-процессы, права и обязанности поставщика услуг (общий центр обслуживания) и их пользователя (подразделения компании, дочерние общества).

При создании общего центра обслуживания необходимо с учетом специфики деятельности группы компаний определить бизнес-процессы, организационную структуру, организационно-правовую форму, местоположение, информационную системы для ведения бухгалтерского учета.

Создание общих центров обслуживания позволяет холдингам экономить на издержках, повысить качество учетных процедур, упростить интеграцию вновь приобретаемых дочерних и зависимых компаний в холдинг, снизить затраты времени управленческих кадров на руководство учетным процессом.

4. Опыт формирования общего центра обслуживания в холдинге ОАО «РЖД»

За время реформирования железнодорожного транспорта (2001-2011 гг.) создано Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») с правом хозяйственного управления железными дорогами и 70 дочерних и зависимых обществ (ДЗО). На сегодняшний день ОАО «РЖД» владеет пакетами акций более чем в 160 ДЗО и представляет собой структуру нового типа – холдинговую компанию (приказ ОАО «РЖД» «О совершенствовании структуры управления Октябрьской железной дороги в

рамках реализации пилотного проекта построения компании холдингового типа» от 27 января 2010 г. №6).

ОАО «РЖД» владеет пакетами акций таких зарубежных компаний, как:

- Karelian Train Ltd (50%, Хельсинки);
- The Dreakers Investments B.V. (25%, Амстердам);
- ООО «Транс-Евразия Лоджистикс ГмбХ» (30%, Берлин).

Необходимость проводимой на железнодорожном транспорте структурной реформы была обусловлена рыночными условиями хозяйствования, обеспечением конкурентоспособности, развитием отрасли.

В дореформенный период (до 2003 г.) на железнодорожном транспорте применялись как централизованная, так и децентрализованная формы организации бухгалтерского учета.

При децентрализации учета на железных дорогах наряду с Управлением дороги бухгалтерии имели все структурные подразделения, входящие в состав отделения дороги. На основании отчетности всех структурных единиц и отчета по собственным операциям в отделении составлялся сводный отчет, который представлялся в службу бухгалтерского и налогового учета Управления дороги.

При централизации учета обработка первичной информации осуществлялась в централизованной бухгалтерии, которая на железных дорогах организовывалась при отделении дороги и обслуживала структурные единицы, входящие в состав отделения, выполняя все виды учетных работ, включая составление отчетности. В линейных структурных единицах при организации централизованных бухгалтерий либо существовали самостоятельные бухгалтерии, либо вместо них создавались учетно-контрольные группы, организационно входящие в состав в централизованной бухгалтерии [4].

Структура бухгалтерской службы соответствовала существующей организационной структуре компании и включала в себя Департамент бухгалтерского и налогового учета, службы бухгалтерского и налогового учета железных дорог и бухгалтерии функциональных филиалов, а также бухгалтерии, действующие в структурных подразделениях филиалов.

Такая форма организации бухгалтерского учета отличалась трудоемким и длительным процессом формирования отчетности на основе суммирования балансов многочисленных структурных подразделений, недостаточным уровнем автоматизации учетных процессов, нерациональной системой документооборота и недостатком квалифицированных кадров [2].

Принятию управленческих решений в отношении формы организации бухгалтерского учета в ОАО «РЖД» предшествовал тщательный анализ возможных путей реорганизации системы бухгалтерского учета. Проводимая в ОАО «РЖД» реформа в организации бухгалтерского и налогового учета основывается на принципах организационной и функциональной централизации.

В основе концепции централизации бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД» лежит идея выведения бизнес-процесса ведения бухгалтерского и налогового учета, формирования отчетности всех структурных подразделений, филиалов и предприятий холдинга в самостоятельное подразделение.

Общий центр обслуживания (ОЦО) обеспечивает не формирования отчетности на основе суммирования балансов множества структурных подразделений и филиалов, а построение целостной системы учета, в которой разделены учетно-контрольные функции (формирование и обработка первичной документации) и функции непосредственного ведения бухгалтерского учета (проставление корреспонденции счетов, формирование оборотно-сальдовых ведомостей, главной книги, отчетности).

Концепция организации бухгалтерского и налогового учета на принципах централизации в ОАО «РЖД» (Концепция ОЦО от 4 апреля 2007 г. №361) соответствует принципам, изложенным в Концепции развития бухгалтерского учета и отчетности в РФ (одобренной приказом Министерства финансов от 1 июля 2004 г. №180) и новом федеральном законе «О бухгалтерском учете», вступающем в силу 1 января 2013 г.

Создание ОЦО в ОАО «РЖД» преследовало цель обеспечить прозрачность учета и отчетности за счет ведения единой учетной политики (бухгалтерской и налоговой) и усиления функций контроля за движением активов и состоянием обязательств и сократить затраты за счет исключения дублирования функций, рационального использования кадров, повышения эффективности работы, основанной на единой методологии и едином технологическом решении (автоматизации).

В составе холдинга ОАО «РЖД» постоянно происходят изменения (появление новых дочерних компаний). Общий центр обслуживания позволяет легко интегрировать новые дочерние общества в действующую учетную и управленческую структуру холдинга и повысить оперативность бухгалтерской отчетности.

Холдинг ОАО «РЖД» составляет консолидированную финансовую отчетность. Для холдингов, обязанных подготавливать такую отчетность в соответствии с Федеральным законом «О консолидированной финансовой отчетности», выделение бухгалтерского учета в ОЦО будет еще более эффективно, поскольку для составления консолидированной отчетности необходимо отчетность каждого предприятия группы привести к единым методологическим принципам (единой учетной политике).

Уровень автоматизации процессов бухгалтерского и налогового учета до внедрения ОЦО был недостаточен. В подразделениях использовали разнородные учетно-управленческие и ИТ-системы. В настоящее время в ОАО «РЖД» применяется единая корпоративная автоматизированная система управления финансами и ресурсами (ЕК АСУФР). Назначение ЕК АСУФР – обеспечение эффективного корпоративного управления финансами и ресурсами единого хозяйствующего субъекта железнодорожного транспорта с развитой филиальной структурой, дочерними предприятиями и диверсифицированной хозяйственной деятельностью. ЕК АСУФР обеспечивает использование единой методологии хозяйственной деятельности (план счетов, аналитика, бизнес-процессы, перечень хозяйственных операций), сокращает сроки обработки информации и позволяет руководству компании и подразделений возможность оперативно принимать управленческие решения.

Гибкость учетной системы, доступность и оперативность показателей являются необходимым условием функционирования эффективной, соответствующей современным требованиям системы учета. Отступление от этих норм недопустимо, и переход на централизованную систему никоим образом не должен стать барьером в коммуникациях руководителя и бухгалтера, не должен приводить к потере полноты и актуальности отчетной и аналитической информации. С руководителей филиалов и структурных подразделений снимается нагрузка в части контроля отчетности, учета и налогов. Изменения претерпит лишь организационная схема взаимодействия руководителей и бухгалтеров. На смену административному подчинению пришла система регламентов взаимоотношений, регулирующих ключевые вопросы организации бухгалтерского и налогового учета, состав и объем предоставляемой сторонами информации, сроки предоставления документов и другие данные [2].

До создания в 2007 г. ОЦО, как отмечают специалисты компании, система бухгалтерского учета ОАО «РЖД» имела следующие риски:

- сложность контроля большого количества балансовых единиц;
- многократное дублирование одних и тех же процессов учета, использование различных методологических подходов к учету однотипных хозяйственных операций в различных структурных подразделениях;
- наличие разнородных учетных информационных систем;
- нарушение принципа разграничения обязанностей и полномочий;
- недостаточный уровень квалификации кадров в структурных подразделениях, высокий уровень текучести ключевых кадров;
- слабый контроль качества первичной учетной документации;
- неэффективное использование бухгалтерского учета для осуществления контроля дочерних компаний при их выделении.

На сегодняшний день компания использует единую технологию обработки первичных документов, единый подход к учету хозяйственных операций, формированию бухгалтерской и налоговой отчетности в ОАО «РЖД», действующих и создаваемых дочерних обществах, а также систему внутреннего бухгалтерского контроля, автоматизированные процессы учета во всех подразделениях на базе единой корпоративной системы ЕК АСУФР.

Принципы управления качеством учета в ОЦО ОАО «РЖД»:

- обеспечение непрерывности ведения бухгалтерского учета;
- сохранение правил документооборота компании;
- отказ от двойного подчинения бухгалтеров структурных подразделений;
- оптимальное распределение ответственности за создание, сбор, обработку первичной учетной документации и формирование отчетности между подразделениями ОАО «РЖД»;
- учет специфики деятельности ОАО «РЖД», в том числе жесткая регламентация взаимодействия предприятий ОАО «РЖД» и ОЦО и обеспечение соблюдения этих регламентов;
- обеспечение контроля над достоверностью отчетности дочерних организаций и филиалов.

Концепция «Организация бухгалтерского и налогового учета ОАО «РЖД» на принципах централизации» преследует цель оптимизации и повышения эффективности учетных процессов в ОАО «РЖД».

Централизация учетного процесса должна обеспечить:

- повышение финансовой прозрачности и оперативности бухгалтерской информации, сокращение сроков подготовки бухгалтерской отчетности, повышение ее достоверности в результате создания единого информационного пространства;
- создание эффективной системы внутреннего контроля;
- оптимизация и ускорение первичного документооборота;
- повышение управляемости за счет стандартизации учетных процессов.

Результаты организации общих центров обслуживания в ОАО «РЖД» следующие:

- сокращение числа учетных систем на 75%;
- сокращение числа учетных методологий на 96%;
- сокращение времени консолидации (с 27 до 22 дней) на 19%;
- сокращение численности на 20%;
- увеличение аналитики на 230%.

Организация учетного процесса в ОАО «РЖД» осуществляется Бухгалтерской службой и Центром корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» – филиалом компании [6].

Организация учета, взаимоотношения между подразделениями аппарата управления, его филиалами и другими структурными подразделениями и ОЦО определяются соответствующими регламентами, утверждаемыми главным бухгалтером общества.

Ведение бухгалтерского учета и составление бухгалтерской отчетности филиалов общества осуществляет общий центр обслуживания, который подчиняется главному бухгалтеру общества.

В состав Бухгалтерской службы ОАО «РЖД» входят:

- Департамент бухгалтерского учета;
- Департамент налоговой политики и методологии налогового учета;
- Управление консолидированной отчетности по международным стандартам финансовой отчетности.

Численность и структура филиала «Желдоручет» определяются действующим штатным расписанием и организационной структурой, исходя из объема учетной работы. Филиал «Желдоручет» имеет вертикальную структуру, соответствующую организационной структуре компании.

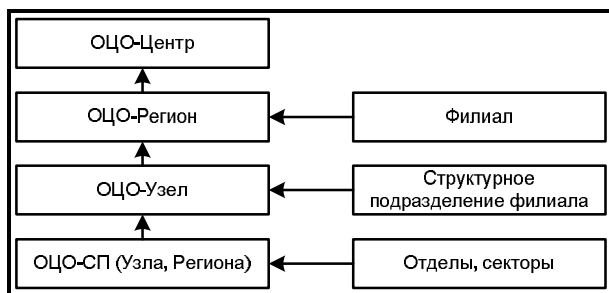


Рис. 1. Организация бухгалтерской и налоговой службы ОАО «РЖД»

ОЦО соответствующего уровня на основании первичных документов ведет бухгалтерский учет и формирует бухгалтерскую отчетность, осуществляет проверку по форме и содержанию поступающих от структурных подразделений общества первичных учетных документов; составляет и представляет в Центральную бухгалтерскую службу отчетность филиалов по установленным формам и в сроки, утвержденные главным бухгалтером компании.

Каждое подразделение несет ответственность за правильность оформления первичных документов и за своевременность представления документов в бухгалтерию.

При выделении бухгалтерского учета в общие центры обслуживания форма бизнес-единицы (филиал или дочернее общество) не влияет на процесс бухгалтерского учета. Меняется только основание для организации бухгалтерского учета: в рамках одного юридического лица учет ведется на основании распоряжений, доверенностей, регламентов; а в рамках разных юридических лиц – на основании отдельного договора [1].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Недостаточная эффективность финансово-хозяйственной деятельности холдингов зачастую вызвана не столько недостатком финансирования, сколько нерациональным управлением. Повышение эффективности системы управления холдингом возможно за счет построения оптимальной организационной структуры холдинга, согласованности деятельности организаций и общей стратегии холдинга, уменьшения бюрократического аппарата, облегчения процедуры прохождения управленческих решений, обеспечения необходимой степени централизации и контроля над деятельностью дочерних и зависимых обществ, организации бухгалтерского учета на принципах организационной и функциональной централизации.

Опыт крупных компаний и холдингов свидетельствует об эффективности передачи непрофильных видов деятельности и бизнес-процессов специализированному самостоятельному центру. Наиболее распространенной в зарубежных компаниях является модель создания ОЦО. Основная цель создания ОЦО – снижение затрат и повышение эффективности работы холдинга [2].

Организации бухгалтерского учета в холдингах и компаниях с большим количеством структурных подразделений на принципах организационной и функциональной централизации позволяет сделать учетный процесс менее трудоемким, исключить дублирование учетных функций, сократить длительность формирования отчетности, повысить уровень автоматизации бухгалтерского учета, обеспечить рациональную систему документооборота.

Литература

1. О консолидированной финансовой отчетности [Электронный ресурс] : федер. закон от 27 июля 2010 г. №208-ФЗ. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Аксенов Б.А. и др. Концепция формирования бухгалтерской и налоговой отчетности ОАО «РЖД» [Текст] / Б.А. Аксенов, Д.М. Литовченко, А.В. Чоботько // Экономика железных дорог. – 2007. – №8. – С. 62-65.
3. Гетьман В.Г. Финансовый учет [Текст] : учеб. / В.Г. Гетьман. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 816 с.
4. Красов А.П. Бухгалтерский финансовый учет на железнодорожном транспорте [Текст] : учеб. для вузов железнодорожного транспорта / А.П. Красов, А.А. Вовк [и др.]. – М. : Учеб.-метод. центр по образованию на железнодорожном транспорте, 2008. – 672 с.
5. Резниченко В.Г. Эффективность перехода на общие центры обслуживания бухгалтерий крупных корпораций (на примере ОАО «РЖД») [Электронный ресурс] / В.Г. Резниченко, Ф.Б. Риполь-Сарагоси. – Режим доступа : <http://www.Elibrary.ru/>
6. Учетная политика открытого акционерного общества «Российские железные дороги» [Электронный ресурс] : утв. приказом ОАО «РЖД» от 31 декабря 2010 г. №235. Режим доступа: <http://www.rzd.ru>.
7. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление [Текст] : науч.-практ. изд. / М. : Волтерс Клувер, 2008. – 648 с.

Ключевые слова

Холдинг; эффективность управления; управление дочерними и зависимыми обществами; форма бухгалтерского учета; централизация бухгалтерского учета; общие центры обслуживания; внутренний аутсорсинг; консолидированная финансовая отчетность; единые учетные принципы; реорганизация бухгалтерского учета.

Шубенцева Лариса Алексеевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. С учетом постоянных изменений, происходящих в холдинговых структурах (приобретение, слияние, строительство, реинжиниринг), проблемы повышения эффективности управления холдингами остаются актуальными в течение всего периода их существования. В статье рассмотрен один из способов повышения эффективности управления холдингами.

Научная новизна. Научная новизна статьи состоит в разработке и обосновании предложения по повышению эффективности управления в холдингах посредством организации бухгалтерского учета на принципах организационной и функциональной централизации.

Практическая значимость. Предложение, сформулированное автором в статье, по организации бухгалтерского учета в форме общего центра обслуживания может быть применено в практике управления холдингами руководителями и специалистами финансово-экономических служб для повышения эффективности управления холдингами.

Заключение. Статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована для печати.

Гончаров А.И., к.э.н., доц. кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Петербургский государственный университет путей сообщения»

2.3. INCREASE MANAGEMENT EFFICIENCY OF HOLDING BY TRANSFORMATION OF ACCOUNTING SYSTEM ON PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL CENTRALIZATION

L.A. Shubentseva, the Assistant of the
Chair «Accounting And Audit»

Petersburg State Transport University

In the article are considered features of holdings functioning in the Russian Federation; possible ways of the organization of accounting in holdings; is shown an experiment of reorganization of accounting in a Russian holding as an example of success ; is formulated the conclusion about the most rational accounting form in holdings in order to increase of management efficiency of holdings.

Literature

1. V.G. Getman. The Financial account [Text]: the textbook / V.G. Getman – 2 edit., the reslave. And доп. – M: the Finance and statistics, 2005. – 816 p.
2. B.A. Aksenov. The concept of formation of the accounting and tax reporting of the stock company «Russian Railway» [Text] / B.A. Aksenov, D.M. Litovchenko, A.V. Chobotko // Economy of the railways. – 2007. – №8. – p. 62 – 65.
3. A.P. Krasov. The financial accounting on a railway transportation [Text]: the textbook for railway transportation high schools / A.P. Krasov, A.A. Vovk [etc.]. – M: GOU the Uchebno-methodical center by training on a railway transportation, 2008. – 672 p.
4. V.G. Reznichenko. Efficiency of transition to the general centers of service of accounts departments of large corporations (the stock company «Russian Railway» as an example) [the Electronic resource] / V.G. Reznichenko, F.B. Ripol-Saragosi: Electronic library. – an access mode [http:// www.elibrary.ru/](http://www.elibrary.ru/)
5. Shitkina I.S. Holding: legal regulation and corporate governance [Text]: the scientifically-practical edition / M: Volters Kluver, 2008. – 648 p.
6. About the consolidated financial reporting [the Electronic resource]: the federal law. Federations from от 27.07.2010 №208-FL. Access from legal-reference system «ConsultantPlus».
7. The accounting policy of the stock company «Russian railways» [Text]. affirmed by the order of the stock company «Russian Railway» from 12/31/2010 №235.

Keywords

Holding; efficiency increase; management of affiliated and dependent companies; the accounting form; accounting centralization; the general centers of service; the internal outsourcing; the consolidated financial reporting; uniform registration principles; accounting reorganization.