

КАЗНАЧЕЙСКИЙ КОНТРОЛЬ И ИТ – СИСТЕМЫ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ТРАНСПОРТНОГО ХОЛДИНГА

Галтер В.В., Фомина Н.К.

*Сибирский государственный институт путей сообщения, Новосибирск,
e-mail: n41504202@gmail.com, vvgalter@mail.ru*

Финансы – это совокупность денежных отношений, в процессе которых осуществляется сбор и использование денежных средств для выполнения производственных задач. И как экономический инструмент они являются неотъемлемой частью денежных отношений. Можно выделить как наиболее важную из четырех основных функций (распределение, контроль, регулирование, стабилизацию) – функцию финансового контроля. Финансовый контроль обеспечивает динамичное развитие производства, ускоряет научно-технический прогресс, повышает качество работы во всех отраслях народного хозяйства. С момента создания и по сей день Казначейство как инструмент финансового контроля позволило добиться значительных успехов в финансовом регулировании предприятий, повысить эффективность использования средств компаний, усилить контроль над денежными потоками. Появление казначейства в системе управления транспортным холдингом возникло как необходимость, которая помогает улучшить качество распределения финансовых ресурсов. В статье рассматривается казначейский контроль как инструмент системы финансового управления холдинга. Исследуется и анализируется структура казначейства и его роль в холдинге. Определена важность переноса функций казначейства в сторону стратегического управления холдингом и его развитие. Выделены возможные сценарии развития данной структуры и приоритетные направления дальнейшей работы.

Ключевые слова: холдинг, финансовый контроль, казначейство, капитал, управление, ИТ – система

TREASURY CONTROL AND IT SYSTEMS IN FINANCIAL MANAGEMENT OF A TRANSPORT HOLDING

Galter V.V., Fomina N.K.

Siberian State Transport University, Novosibirsk, e-mail: n41504202@gmail.com, vvgalter@mail.ru

Finance is a set of monetary relations, in the process of which the collection and use of funds for the implementation of production tasks is carried out. And as an economic instrument, they are an integral part of monetary relations. It can be distinguished as the most important of the four main functions (distribution, control, regulation, stabilization) – the function of financial control. Financial control ensures the dynamic development of production, accelerates scientific and technological progress, and improves the quality of work in all sectors of the national economy. Since its inception and to this day, the Treasury, as a financial control instrument, has made it possible to achieve significant success in the financial regulation of enterprises, to increase the efficiency of the use of companies' funds, to strengthen control over cash flows and to accelerate the process of cash flow to the end consumer. The emergence of the treasury in the management system of the transport holding arose as a necessity that could improve the quality of the distribution of financial resources. This paper examines treasury control as an instrument of the holding's financial management system. The structure of the treasury and its role in the holding is investigated and analyzed. The importance of shifting the functions of the treasury towards the strategic management of the holding and the rapid development of technologies in their implementation is determined. Potential for the development of this structure and priority vectors of further work are highlighted.

Keywords: holding, financial control, Treasury Department, fund, administration, IT – system

Со дня образования холдинга ОАО «РЖД» одной из важнейших задач для его руководства является повышение эффективности финансового менеджмента компании. Сегодня в холдинге функционирует структура казначейства, учитывающая особенности деятельности компании, с целью регламентирования управления денежными потоками. Начиная с 2014 года, внедряются элементы службы единого казначейства, обозначенные в директиве Правительства РФ от 8 августа 2014 года № 5110п-П13 [1]. Тем не менее на сегодняшний день вопрос целесообразности существования подобной структуры, выполняемых ею функций, а также степени наделяния казначейства соответствующими полномочиями по-прежнему актуален. Дальнейшее совершенствование системы управления финансами транспортного холдинга требует тщатель-

ного анализа текущего функционала казначейства, в том числе в области казначейского контроля, и эффективности выполняемых им функций, а так же совершенствование ИТ – систем используемых для осуществления функциональных обязанностей. В связи с вышеизложенным, целью данного исследования является анализ системы управления финансами транспортного холдинга в рамках функционала казначейства и определение возможных путей ее развития.

Материалы и методы исследования

Исследование проводилось с использованием методов анализа и синтеза (в том числе методов сравнительного анализа), методов моделирования. В основе исследования лежат труды отечественных ученых – специалистов по вопросам финансового управления, нормативная документация,

регулирующая деятельность казначейства. По результатам проведенного исследования сформировано авторское мнение о проблеме и предложены возможные способы ее решения.

Актуальность данной статьи обусловливается тем, что в работе рассмотрен функционал структуры казначейства и осуществляемый им контроль как относительно новая ступень в процессе непрерывного совершенствования системы управления финансами транспортного холдинга. Появление казначейства в системе управления транспортного холдинга – необходимость, способная повысить качество распределения финансовых ресурсов. В данной публикации исследуется и анализируется структура казначейства и его роль в холдинге. Определена важность смещения функций казначейства в сторону стратегического управления холдинга, рассмотрено развитие технологий при их выполнении. Освещается потенциал для развития данной структуры и приоритетные векторы дальнейшей работы.

Т.А. Фролова, автор учебника «Финансы и кредит» указывает, что исторически термин финансы понимался, как понятие, связанное с системой денежных отношений между населением и государством по поводу образования государственных фондов денежных средств [2].

Такая позиция определяла деньги как материальную основу существования и функционирования финансов, государство в финансовых отношениях обладает особыми полномочиями, в процессе финансовых отношений формируется бюджет, который в свою очередь обеспечивался нормативно – принудительным характером обязательных платежей (налоги, сборы), что в свою очередь спровоцировало появление фискального аппарата.

В.И. Даль в «Толковом словаре» [3] определял термин «финансы» как: «все, что касается прихода и расхода государства». В этом понимании В.И. Даль максимально близко подошел к современной трактовке понятия «финансы».

В широком смысле слова, финансы – это отношения по:

- созданию и использованию денежных фондов государства, предприятия;
- дифференциации и распределению ресурсов (общественных благ) путем использования бюджета;
- объединению и распределению фондов предприятий.

Данный термин включает в себя как государственные финансы, так и финансы организаций и корпораций.

Таким образом, финансы – это отношения по созданию и перераспределению общественных благ и средств предприятия.

Финансы как система, объединяющая экономические отношения, возникшие при распределении, формировании и использовании денежных ресурсов, развиваются по специфическим принципам.

Таковыми принципами финансов являются [4]:

- единство в части форм финансовой отчетности и документации, законодательной и нормативно-правовой базы, унифицированность расчетов и платежей, единообразие порядка отражения финансовых операций в бухгалтерском учете, общий порядок формирования затрат и финансовых результатов, а также применения санкций за нарушение финансовой, платежно-расчетной и налоговой дисциплины;

- направленность, которая подразумевает ориентацию на: повышение рентабельности производства и производительности труда, извлечение прибыли, достаточность материальных, трудовых и финансовых ресурсов, обеспечение устойчивого положения компании на рынке;

- диверсификация источников и направлений финансирования, а так же вложений средств. Компании следует заимствовать денежные средства у нескольких кредиторов, в той же равной мере осуществлять вложения денежных средств в разные направления.

Итак, финансы – это совокупность экономических отношений, возникающих при формировании, распределении и использовании фондов денежных ресурсов, выполняющих распределительную, контрольную, регулируемую и стабилизирующую функции. Финансы строятся на принципах унификации, целевой направленности, диверсификации источников финансирования и направлений вложения средств.

Финансы – это совокупность денежных отношений, в процессе которых осуществляется сбор и использование денежных средств для осуществления производственных задач. И как экономический инструмент являются неотъемлемой частью денежных отношений.

Как любой инструмент, финансы имеют свою специфику и выполняют определенное назначение, соответственно выполняют определенные функции.

Представителями Санкт-Петербургской школы финансов М.В. Романовский и Г.Н. Белоглазова выделяются три функции финансов [5]. Функции финансов представлены на рис. 1.

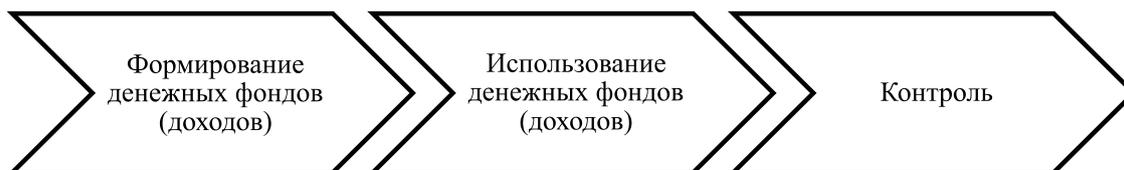


Рис. 1. Функции финансов



Рис. 2. Основные функции системы управления финансами

Эриашвили Н.Д. [6] в работе «Финансовое право» выделяет как важнейшую из 4 основных функции (распределительная, контрольная, регулирующая, стабилизирующая) – функцию финансового контроля. Финансовый контроль обеспечивает динамичное развитие производства, ускоряет научно-технический прогресс, улучшение качество работы во всех отраслях народного хозяйства. Ключевые функции управления финансами в транспортном холдинге представлены их на рис. 2.

Финансовый контроль — это регламентированная нормами права деятельность государственных, муниципальных, общественных и иных хозяйствующих субъектов по проверке своевременности и точности финансового планирования, обоснованности и полноты поступления доходов в соответствующие фонды денежных средств, правильности и эффективности их использования [6].

Нас же интересует финансовый контроль в системе управления финансами транспортного холдинга, который осуществляется казначейством.

Можно выделить две основные формы организации казначейства в рамках компаний:

- Централизованное казначейство;
- Децентрализованное казначейство.

Централизованное казначейство характерно для небольших компаний, где служба казначейства способна контролировать все финансовые потоки. Относительно холдингов, крупных корпораций, то здесь вопрос о децентрализации или централизации казначейства стоит остро, так как крайне важен эффективный контроль над денежными потоками.

Холдинги с демократической структурой управления, отлаженными бизнес – процессами, жесткой системой контроллинга, выбирают децентрализованные структуры казначейства.

Децентрализованные модели казначейства обладают большей гибкостью, их динамичность, позволяет снизить сроки согласования платежей, повышает скорость решения оперативных задач, позволяет повысить компетентность сотрудников в структурных подразделениях и дочерних компаниях. Слабость данной модели заключается в том, что холдинг утрачивает свое преимущество в использовании внутренних резервов для оптимизации и в значительной степени начинает зависеть от квалификации управленческого персонала в структурных подразделениях и дочерних компаниях. Следовательно, указанный вариант подходит для холдингов, состоящих из независимых компа-

ний с надежной и грамотно выстроенной управленческой структурой.

Централизованное казначейство отличается жесткой централизацией финансового управления организации. В большинстве случаев, структурные подразделения и дочерние компании лишены права проведения платежей. Все платежи производит головная организация. При данных условиях полностью исключается проведение платежей структурными подразделениями или дочерними компаниями, а головная компания использует все финансовые ресурсы холдинга. Это приводит к увеличению нагрузки на специалистов головной компании, а маневренность и самостоятельность структурных подразделений и дочерних компаний уменьшается. Данная модель подходит лишь небольшим холдингам. Жесткость централизованной модели казначейства оправдывается снижением возможных финансовых рисков. Это связано с тем, что планирование потребностей в денежных средствах обычно осуществляется Холдингом централизованно, путем формирования платёжного календаря. При этом собираются и принимаются во внимание заявки всех структурных подразделений и ДЗО (дочерних и зависимых обществ). Кроме того, аккумулируются все поступления, что дает возможность перераспределения финансовых ресурсов между участниками Холдинга согласно их потребностям, не прибегая к привлечению внешних средств. Дополнительным бонусом централизованной модели является возможность размещения свободных денежных средств с целью получения более высоких доходов. Кроме того, централизация казначейства при территориальной разобщенности разнопрофильных структурных подразделений рассматривается как один из инструментов координации и интеграции деятельности Холдинга.

Допустимы смешанные формы организации казначейства. Подобные структуры объединяют в себе признаки как централизованной, так и децентрализованной модели [7].

Казначейский контроль – это деятельность по формированию и организации финансового контроля на всех уровнях финансовой системы транспортного холдинга в соответствии с бюджетом, регламентирующей документацией, так же законодательством РФ и нормативно – правовыми актами самого предприятия.

В таком холдинге как ОАО «РЖД» задачи по реализации казначейского контроля в процессе исполнения расходных обязательств, а так же корректности отражения доходных поступлений находятся в веде-

нии Департамента корпоративных финансов в состав, которого входит Управление «Казначейство». Департамент имеет в своем непосредственном ведении региональные центры «Казначейство» – структурные подразделения ОАО «РЖД» [8].

Основными стратегическими задачами казначейства в холдинге являются: обеспечение ликвидности холдинга, выполнение внутривхолдинговых расчетов, повышение доходности от управления денежными средствами, снижение операционных затрат на осуществление финансовых операций, внутренний контроль осуществления платежей и обеспечение эффективной контрольной среды, контроль использования средств по источникам финансирования и проектам, а так же строительного комплекса.

Важнейшими функциями казначейства транспортного холдинга, исполнение которых необходимо для решения основных задач, являются:

- формирование такой системы взаимоотношений с банками, которая позволит минимизировать затраты на операционные расходы и проценты по кредитам с максимальной выгодой для холдинга;

- оперативное управление и оптимизация денежных потоков, остатков на банковских счетах структурных подразделений транспортного холдинга;

- контроллинг – проверка исполнения платежного календаря и бюджета движения денежных средств на соответствие установленных лимитов, контроль корректности отражения проведенных платежей, полноту и своевременность отражения поступлений, непрерывный мониторинг и анализ дебиторской и кредиторской задолженностей;

- управление рисками – выявление возможных проблемных мест в финансовой системе транспортного холдинга и разработка мероприятий по минимизации финансовых рисков.

В части контроля Управление «Казначейство» и региональные центры «Казначейство» координируют: целостность и своевременность зачисления доходов на счета структурных подразделений холдинга, обоснованность и рациональность использования поступивших средств (и средств финансирования), эффективность проведения операций со средствами в соответствии с распорядительными документами.

Контроль над движением денежных средств, в части исполнения расходных обязательств холдинга осуществляется путем проведения:

- 1) проверки оснований для исполнения платежей условиям действующих договоров и проведения расчетов;

2) анализа исполнения плановых показателей;

3) контроля перечислений денежных средств на центральный расчетный счет холдинга с банковских счетов структурных подразделений в размере поступившей выручки.

Для решения вышеперечисленных задач и реализации функций используются различные информационные системы, в том числе: ERP-системы, а именно ЕК АСУФР (Единая корпоративная автоматизированная система управления финансами и ресурсами), ЕК АСУД (Единая корпоративная автоматизированная система управления документами), ERD (Единый реестр договоров) и систему 1С. ОАО «РЖД» ведет активную деятельность по внедрению цифровых технологий в рамках реализации проекта «Цифровое казначейство» и достигло значительных успехов в финансовом регулировании, повысило эффективность использования средств компании, усилило контроль над денежными потоками, ускорился процесс их движения до конечных потребителей. Нововведения и автоматизация в структуре казначейства уже сделало более эффективным управление временно свободными денежными средствами холдинга, ускорило вовлечение в использование выручки, сократило расходы на обслуживание внешнего финансирования, повысило финансовую дисциплину. За счёт автоматизации бизнес-процессов ускорились внутригрупповые платежи.

Все мероприятия, реализуемые в рамках проекта «Цифровое казначейство» позволяют холдингу ОАО «РЖД» выйти на новый, более качественный уровень управления, а также осуществлять строгий контроль целевого использования выделяемых холдингом средств целевого финансирования в рамках реализации крупных инфраструктурных проектов.

Отдельно остановимся на предприятиях холдинга использующих систему 1С в своей деятельности. Опыт работы и анализ сложившейся ситуации позволяет говорить о том, что в предприятиях холдинга использующих 1С, возникают сложности. В таких предприятиях казначейский контроль осуществляется на бумажных носителях, а отчетность сводится вручную в таблицах, что ведет за собой вероятность потери информации, ошибочные начисления и несанкционированные платежи, низкую оперативность получения данных и их использования для принятия управленческих решений, возрастает вероятность двойного ввода информации и снижена информационная безопасность.

Помимо проблем возникающих при использовании ИТ – системы 1С, существуют

риски и угрозы, которые влечет за собой внедрение службы Единого казначейства, согласно директивы Правительства РФ:

– территориальная разрозненность структурных подразделений холдинга, что затрудняет оперативное проведение платежей и связанные с ними финансовые риски (предприятия холдинга находятся в 11 часовых поясах);

– ограничение ИТ – систем в части системных возможностей, что влечет за собой неисполнение обязательств компании (каждая дирекция имеет свой мандат, переход всех предприятий на одну платформу уменьшит быстродействие системы в десятки раз и возникнут неполадки в системе);

– ограничение в законодательной базе;

– ослабление экономической безопасности (увеличилось число киберпреступлений в стране и мире).

Указанные выше проблемы требуют серьезного и комплексного решения. К сожалению, сделать это быстро не удастся, однако постепенные преобразования действующей системы казначейского контроля, создание единого информационного пространства в рамках проекта «Цифровое казначейство» позволят решить возникшие проблемы.

Успешное внедрение технологических новшеств в развитие казначейских функций и построение новых бизнес-процессов позволит дать руководству холдинга исчерпывающую информацию о финансовых потоках в каждом сегменте и позволит осуществлять как краткосрочное, так и стратегическое планирование.

Результаты исследования и их обсуждение

Векторы развития казначейства:

1. Разработка казначейской политики.
2. Оптимизация управления денежными потоками с помощью механизма «красное сальдо», кэш-пулинга, единого платежного календаря.
2. Внедрение и доработка ИТ-систем.
3. Минимизация остатков денежных средств на счетах компаний холдинга.
4. Максимально оперативное согласование и исполнение платежей.
5. Проведение казначейского контроля во всех дочерних общества холдинга.

Актуальность наличия казначейства как инструмента системы управления финансами незыблема, а его развитие в холдинге ОАО «РЖД», в том числе и автоматизация, внедрение искусственного интеллекта является одним из приоритетных векторов дальнейшей работы. Ведь именно информация, полученная от казначейства, дает возможность оценить оптимальность приня-

тых решений, эффективность размещения денежных средств, сформировать данные о текущих и планируемых платежах. А движение в сторону децентрализации управления финансами и казначейского контроля позволит сделать данную систему гибкой и мобильной, устойчивой к внешним изменениям и кризисам.

Список литературы

1. Директива Правительства РФ от 8 августа 2014 года № 5110п-П13.
2. Фролова Т.А. Финансы и кредит: конспект лекций: конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aup.ru/books/m216/>.
3. Даль В.И. Толковый словарь русского языка. Издательство: Эксмо, 2015. 896 с.
4. Миляков Н.В. Принципы и роль финансов: электронный журнал «PSYERA» [Электронный ресурс]. URL: <https://psyera.ru/6235/principy-i-rol-finansov/>
5. Белоглазова Г.Н., Романовский М.В. Финансы и кредит [Текст]: учебник / Под ред. М.В. Романовского, Г.Н. Белоглазовой. М.: Высшее образование, 2006 575 с.
6. Эриашвили Н.Д. Финансовое право: учебник для ВУЗов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2000. [Электронный ресурс]. URL: <http://be5.biz/pravo/f002/1.html>.
7. Роль и задачи казначейства на предприятии / Институт проблем предпринимательства 2009. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=006092>.
8. Распоряжение ОАО «РЖД» от 29.12.2018 № 2873р «О казначейском контроле за движением денежных средств по банковским и прочим счетам ОАО «РЖД».