

ПЛАТЕЖНЫЙ БАЛАНС КАК ОДИН ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ В ФИЛИАЛЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Цепенко Е.А., Лунина Т.А.

Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск, e-mail: eeelson@mail.ru

Статья посвящена исследованию практической роли платежного баланса как механизма и инструмента управления денежным оборотом в филиале транспортной компании на примере центральной дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД». Актуальность научного исследования по выбранной теме обусловлена высокой ролью управления денежным оборотом в обеспечении экономической безопасности хозяйственной деятельности ОАО «РЖД» в условиях ограниченности финансовых ресурсов и невысоком уровне ликвидности компании. Рассмотрены преимущества применения платежного баланса перед бюджетом движения денежных средств в филиалах компании. Проанализированы текущие проблемы и трудности в управлении денежным оборотом и потоками филиала компании. В рамках статьи рассматриваются значение и особенности формирования платежного баланса дирекции инфраструктуры, составляющие ее доходов и расходов. Описаны механизмы системы платежных балансов, позволяющие учесть временные лаги, возникающие из-за несоответствия периодов начисления выручки и ее взыскания, а также из-за несоответствия периодов списания производственных затрат и проведения платежей по договорам. В практической части анализа платежного баланса предприятия были подведены итоги эффективности управления денежными потоками в дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД». Выявлены недостатки платежного баланса как инструмента управления денежным оборотом дирекции инфраструктуры. Предложено внедрить принцип существенности при фактическом исполнении платежных балансов для повышения гибкости при управлении денежным оборотом.

Ключевые слова: платежный баланс, инфраструктура ОАО «РЖД», управление денежным оборотом, анализ денежного оборота, оборотные средства, движение денежных средств

BALANCE OF PAYMENTS AS ONE OF CASH MANAGEMENT TOOLS IN THE INFRASTRUCTURE DIRECTORATE OF JSC «RZD»

Tsepenko E.A., Lunina T.A.

Siberian Transport University, Novosibirsk, e-mail: eeelson@mail.ru

The scientific article is devoted to the research analysis of the practical role of the pay balance as a mechanism and tool for managing money turnover in the directorate of infrastructure of a company with a holding structure of management of JSC Russian Railways. The relevance of scientific research on the selected problem is due to the high role of money management in ensuring the economic security of the economic activities of the Russian Railways company and the low level of its efficiency at the current stage. Within the framework of the article, the features of the formation of the balance of payments of the enterprise and its significance are considered. The current problems and difficulties in managing the cash turnover and flow of the Russian Railways company are analyzed. The main tasks of the analysis of cash flows and turnover of the enterprise are listed. The features of the formation of the organization's balance of payments and the components of its income and expenses are considered. The mechanisms of the balance of payments system of an enterprise are described, which allow taking into account time lags resulting from the mismatch of the periods for writing off production costs and making payments under contracts, and due to the mismatch of the periods for calculating revenue. In the practical part of the analysis of the balance of payments of the enterprise, the results were summarized on the efficiency of cash flow management in the directorate of infrastructure of the Russian Railways company.

Keywords: pay balance, Russian Railways JSC infrastructure, money management, analysis of cash turnover, working capital, cash flow

В современных условиях экономики для результативного функционирования компании, поддержания финансового благополучия в настоящем и формирования задатков для ее роста в будущем, становится необходимым эффективно организовать управление денежным оборотом. В работе менеджеров особенно важно знание и использование на практике актуальных механизмов организации и управления денежным оборотом.

Актуальность научного исследования на выбранную тему обусловлена высокой ролью управления денежным оборотом при обеспечении экономической безопасности хозяйственной деятельности компании ОАО «РЖД», ее филиалов и структурных

подразделений в условиях ограниченности финансовых ресурсов и невысоком уровне ликвидности компании.

Денежные потоки представляют собой совокупность поступлений и выплат денежных средств в процессе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании [1].

Несмотря на то, что бюджет движения денежных средств является одним из наиболее популярных в мировой практике инструментов управления финансовыми ресурсами, так как осуществляет взаимосвязку денежных потоков организации по видам деятельности (операционной, инвестиционной и финансовой), данный механизм финансового менеджмента не позволя-

ет в полной мере обеспечить эффективное управление денежным оборотом ни в филиалах компании, ни тем более в ее структурных подразделениях [2, с. 105].

Ввиду того факта, что филиалы компании не могут заниматься финансовой деятельностью, прерогатива которой принадлежит головной компании, а также обязаны в том числе осуществлять раздельный учет доходов и расходов по видам деятельности (основная, подсобно-вспомогательная, инвестиционная, внереализационная), наиболее применимым инструментом управления денежным оборотом на уровне филиала компании является платежный баланс [3].

Система платежных балансов способствует решению следующих задач компании:

- поддержания финансовой устойчивости и платежеспособности;
- оптимизации уровня дебиторской и кредиторской задолженности;
- осуществления контроля за расчетной дисциплиной.

На уровне управленческой практики в филиалах и их структурных подразделениях платежный баланс, обобщающий движение денежных средств по всем банковским счетам, является основным инструментом управления денежным оборотом.

Данная работа посвящена исследовательскому анализу практической роли платежного баланса как механизма и инструмента управления денежным оборотом в компании с холдинговой структурой управления ОАО «РЖД» на примере дирекции инфраструктуры.

Для этого, в рамках научного исследования необходимо решение следующих поставленных задач:

- рассмотреть основные цели и задачи проведения анализа денежного оборота предприятия,
- рассмотреть особенности формирования платежного баланса дирекции инфраструктуры и составляющие его доходов и расходов;
- проанализировать актуальные проблемы при управлении денежным оборотом дирекции инфраструктуры;
- обозначить преимущества и недостатки платежного баланса как инструмента управления денежным оборотом дирекции инфраструктуры.

Перед управленческим аппаратом транспортно-холдинга ОАО «РЖД» остро стоит вопрос определения наилучшей модели и методов управления денежным оборотом с целью максимизации финансового результата и стоимости компании.

В частности, актуальность данной задачи обусловлена сложной организацион-

ной структурой компании, так, только лишь рассматриваемый в работе филиал компании Центральная дирекция инфраструктуры, имеет 13 структурных подразделений: 12 территориальных дирекций инфраструктуры и дирекцию диагностики и мониторинга инфраструктуры, объединяющую территориальные центры диагностики и мониторинга инфраструктуры (рисунок).

Материалы и методы исследования.

Материалами исследования послужили нормативные документы ОАО «РЖД», статистические данные, данные анкетирования. Использовались методы системного анализа, аналитические методы, методы статистической обработки данных.

Результаты исследования и их обсуждение

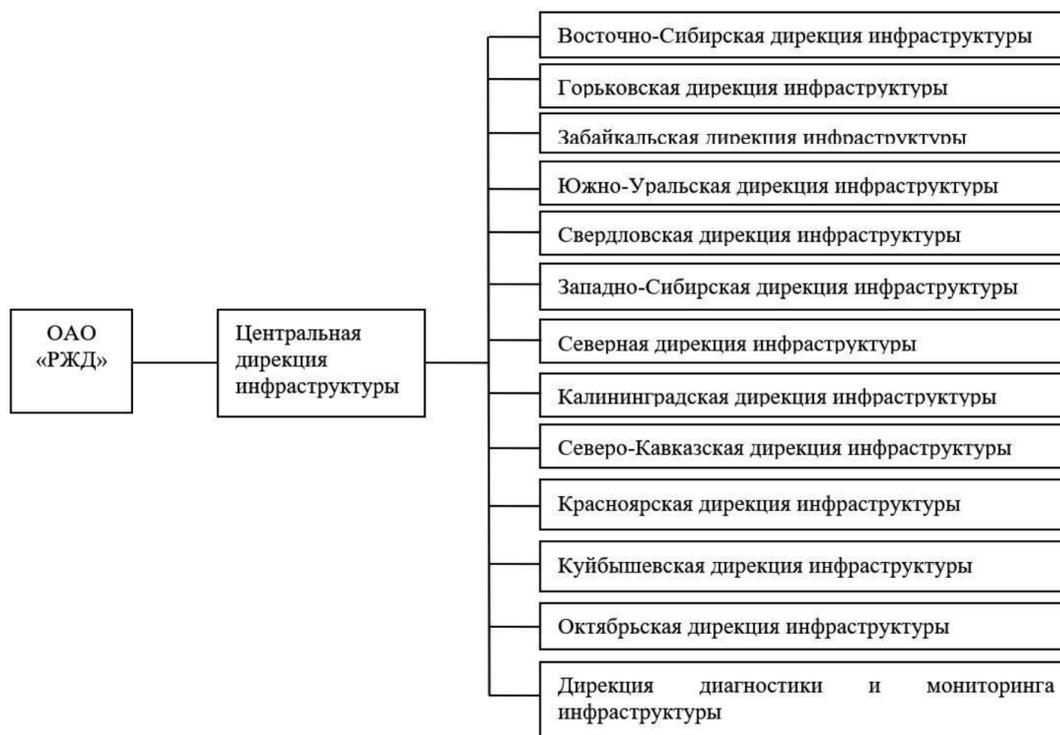
В текущих условиях российской экономики и сектора железнодорожных перевозок, можно отметить следующие угрозы эффективности управления денежным оборотом компании ОАО «РЖД»:

- дефицит денежных средств для ведения бизнеса;
- недостаточность собственных кредитных возможностей;
- недостаток или избыток производственных запасов предприятия;
- высокий износ основных фондов транспортного комплекса предприятия;
- высокий объем неликвидных активов в оборотном капитале;
- высокий уровень кредиторской задолженности, особенно краткосрочной (со сроком до месяца).

Важнейшими процедурами управления денежным оборотом в системе финансового менеджмента компании выступает их анализ, задачами которого являются:

- оценка динамики изменения денежных потоков в общем и в разрезе видов деятельности;
- оценка состава и структуры формирования денежных потоков;
- определение и расчет степени влияния факторов на формирование денежных потоков;
- определение и оценка резервов возможного повышения положительного притока денежных потоков;
- разработка мероприятий по оптимизации денежных потоков предприятия.

Необходимость проведения анализа денежных оборотов заключается в ограниченности денежных ресурсов на предприятии и обуславливается целью повышения уровня эффективности организации денежных потоков.



Организационная структура Центральной дирекции инфраструктуры

Одним из источников анализа денежного оборота предприятия выступает платежный баланс. Платежный баланс представляет собой таблицу, состоящую из двух основных разделов (доходная и расходная часть) и содержащую перечень статей поступления и расходования денежных средств в разрезе видов деятельности. При этом система показателей платежного баланса должна отражать реальные процессы в сфере денежного обращения с такой глубиной и полнотой, которые обеспечивают необходимый для высокоэффективного управления объем информационных, объяснительных и прогностических функций.

В платежном балансе устанавливаются задания по взысканию выручки и лимиты расходования средств по видам деятельности и определяются денежные потоки дирекции инфраструктуры на планируемый период.

Платежный баланс используется для управления денежным оборотом в краткосрочном периоде, при этом сама разработка платежного баланса организации осуществляется на 1 календарный месяц, квартал или год [4].

Платежный баланс выступает регулирующей системой экономических показателей запасов и движения денежных средств.

Его структуру можно отобразить по следующей формуле:

$$\text{Запас денежных средств на начало периода} + \text{Приток денежных средств за период} = \text{Отток денежных средств за период} + \text{Запас денежных средств на конец периода}.$$

Дирекция инфраструктуры выступает одним из основных центров затрат компании ОАО «РЖД» и не в состоянии генерировать денежные потоки в объеме, необходимом для финансирования своей производственно-хозяйственной деятельности. Так, расходные денежные потоки более чем в 2 раза превышают потоки от доходных поступлений. Недостаток собственных денежных средств для покрытия расходной части платежного баланса дирекции инфраструктуры обеспечивается направлением денег с центрального расчетного счета (далее – ЦРС) компании в пределах устанавливаемого в платежном балансе по строке «план направления финансирования с ЦРС».

В структуре доходных поступлений дирекции инфраструктуры 84,7% формируется за счет поступлений выручки от предоставления услуг инфраструктуры по пассажирским перевозкам в дальнем сле-

довании (57,6%) и в пригородном сообщении (27,0%). Выручка от подсобно-вспомогательной деятельности, такой как ремонт подвижного состава, реализация металлолома, сдача в аренду имущества и другой, составляет 14% от общей суммы доходных поступлений. На остальные виды доходных поступлений (в том числе от инвестиционной деятельности, представленной в основном продажей объектов недвижимого имущества) приходится около 1%.

Следует отметить, что в системе платежных балансов предусмотрен механизм, позволяющий учитывать временные лаги, образующиеся из-за несовпадения периодов начисления выручки и ее взыскания, им является норматив авансов и обязательств по доходам (далее – НАОД). НАОД применяется для определения плана поступлений денежных средств с учетом задания по взысканию авансовых поступлений и доходов будущих периодов и допустимого объема отложенных обязательств покупателей и заказчиков перед организацией, возникших при исполнении сводного бюджета доходов.

Дирекция инфраструктуры ежедневно аккумулирует на своем счете доходные поступления от своих региональных подразделений и далее распределяет и направляет денежные потоки на погашение своих обязательств и финансирование нижестоящих подразделений.

Невыполнение установленного плана выручки лишает дирекцию инфраструктуры возможности профинансировать свои расходные операции в полном объеме, так как покрытие дефицита платежного баланса с ЦРС осуществляется только на разницу с планом собственного взыскания выручки.

Менеджменту дирекции инфраструктуры приходится устанавливать приоритеты в погашении обязательств. Система платежных балансов позволяет направить целевое финансирование нижестоящих подразделений дирекции на первоочередные платежи и разделить денежные потоки по степени срочности.

В расходной части платежного баланса на финансирование обязательств по оплате труда работников и отчислений на социальные нужды приходится 56% всех расходных денежных потоков. На приобретение материалов всего 0,4%, так как на самостоятельное приобретение товарно-материальных ценностей отводится лишь небольшая часть бюджета запасов и закупок, не входящая в номенклатуру централизованных поставок Росжелдорснаба. На прочие материальные и прочие расхо-

ды в совокупности направляется 17% денежных средств. Направление дирекцией инфраструктуры денежных средств на финансирование инвестиционной программы в 2020 году составило 6%, объем данных денежных потоков зависит от наполнения инвестиционной программы, утверждаемой ОАО «РЖД» на каждый планируемый год. В настоящее время в дирекции инфраструктуры реализуются инвестиционные проекты по модернизации инфраструктуры железнодорожного транспорта, направленные в первую очередь на снятие инфраструктурных ограничений и обеспечение технологической устойчивости производственного процесса.

За соблюдением установленных платежными балансами лимитов осуществляет контроль казначейский аппарат компании. Платежные балансы способствуют установлению контроля за целевым расходованием денежных средств, за соответствием финансирования утвержденным показателям сводных бюджетов затрат.

Предельными величинами для установления планов платежного баланса дирекции инфраструктуры служат показатели «права на финансирование обязательств по бюджетам» (далее – ПФОБ), сформированные на основании показателей утвержденных сводных бюджетов затрат.

ПФОБ определяет объем отложенных платежей с учетом авансов выданных и расходов будущих периодов, подлежащих списанию в текущем финансовом году. Расчет ПФОБ ведется нарастающим итогом с начала года, при этом для целей финансирования соответствующие бюджетные показатели увеличиваются на ставку НДС.

Показатели сводных бюджетов затрат, не подлежащие финансированию (например амортизация), а также платежи и поставки в рамках межфилиальных отношений и централизованных договоров, учитываются в графах платежного баланса «безденежные расчеты» и дирекция инфраструктуры не может претендовать на финансирование на основе данных бюджетных лимитов.

В графах «денежные средства» учитываются движения денежных средств по всем банковским счетам, открытым по месту нахождения органа управления филиала и его структурных подразделений [5].

В случае наличия договоров на условиях авансирования поставок следующих периодов текущего года, план платежного баланса может быть установлен сверх сформированного нарастающим итогом с начала года права, но строго в пределах годового ПФОБ.

Платежный баланс имеет специальные статьи позволяющие учитывать право прошлых лет при погашении кредиторской задолженности со сроком возникновения до 1 января текущего года и учитывать финансирование расходов будущих периодов, в случае если оплата согласно условиям договора требуется в текущем году, а списание затрат будет осуществлено в позднее 31 декабря текущего года.

Следует отметить, что форма платежного баланса компании ежегодно претерпевает изменения, меняются наименования, группировка статей, их детализация, а в последние годы форма расходной части платежного баланса компании ОАО «РЖД» глубоко детализирована и наиболее приближена к показателям бюджета затрат, что позволяет синхронизировать эти два весьма важных для управления затратами инструмента.

Корреляция показателей платежного баланса с показателями сводного бюджета затрат позволяет осуществлять контроль за соответствием фактического движения финансовых ресурсов плановым показателям, в том числе, контроль за выполнением утвержденных показателей поступлений в части сбора выручки, а также за соответствием фактических расходов выделяемым средствам финансирования. Платежные балансы являются базой для проведения финансового анализа деятельности дирекции инфраструктуры в целом и ее структурных подразделений.

Согласно проведенному экспертному опросу, респонденты выделяют следующие недостатки платежного баланса как инструмента управления денежными оборотом дирекции инфраструктуры:

– длительность согласования. На практике утверждение платежных балансов на текущий месяц происходит на второй рабочей неделе месяца, до момента их утверждения финансирование не первоочередных расчетов осуществляется в крайне ограниченных размерах, что провоцирует накопление просроченных платежей и возникновение рисков по предъявлению претензий от контрагентов за несвоевременную оплату задолженности;

– отсутствие гибкости, маневренности. Высокая детализированность расходных статей платежного баланса, невозможность превышения установленных лимитов на сумму свыше 1 тысячи рублей без официального согласования с департаментом корпоративных финансов, крайне ограничивает руководителей дирекции инфраструктуры в оперативном управлении денежными средствами;

– высокая значимость компетентности сотрудников финансового блока, принимающих участие в разработке показателей платежных балансов.

Следует отметить, что при исполнении сводных бюджетов затрат допустимы незначительные в процентном или абсолютном значениях отклонения фактических затрат от плановых в пределах одного элемента затрат, но такая практика не распространяется на платежные балансы, и согласование оплаты образовавшейся таким образом кредиторской задолженности занимает крайне продолжительное время, вне зависимости от размера потребной суммы денежных средств.

В дальнейшем показатели платежных балансов дирекции инфраструктуры используются для разработки платежных календарей – инструментов оперативного планирования, управления и контроля движений и остатков движений денежных потоков в ежедневной детализации.

Платежный баланс, обеспечивающий руководство полной информацией о финансовых потоках для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений в области финансово-хозяйственной деятельности, выступает одним из оптимальных инструментов управления денежным оборотом в дирекции инфраструктуры холдинговой компании ОАО «РЖД».

Заключение

Таким образом, можно прийти к следующим заключениям:

1. Совершенствование механизма управления денежным оборотом предприятия является весьма существенным фактором повышения экономической эффективности управления оборотным капиталом компании и ее филиалов и, следовательно, в целом ее производственно-хозяйственной деятельности на современном этапе развития экономики.

2. Платежный баланс является необходимым и оптимальным инструментом управления денежным оборотом в филиалах компании и ее структурных подразделениях, поскольку отображает равное соотношение запаса и притока/оттока денежных средств на начало и конец отчетного периода, динамику поступления денежных средств и их отток, структуру поступления денежных средств и их отток в зависимости от направления деятельности.

3. В целях повышения гибкости системы платежных балансов целесообразно предусмотреть принцип существенности при их фактическом исполнении.

Список литературы

1. Ильиных А.А. Анализ движения потоков денежных средств организации // Молодой ученый. 2019. № 14 (252). С. 101-103.

2. Кондратова Ю.В. Системный анализ управления финансовыми ресурсами в ОАО «РЖД» // ЭНСР. 2017. № 1 (76).

3. Приказ Минтранса РФ от 31 декабря 2010 г. № 311 «Об утверждении Порядка ведения раздельного учета доходов, расходов и финансовых результатов по видам дея-

тельности, тарифным составляющим и укрупненным видам работ открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

4. Распоряжение ОАО «РЖД» от 29 декабря 2007 г. № 2498р «Об утверждении регламента организации системы платежных балансов ОАО «РЖД».

5. Ромашкина И.В. Платежный баланс как средство обеспечения бесперебойного оборота активов ОАО «Российские железные дороги» // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 11-2.