

## ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ПО ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫМ РАСЧЕТАМ ПРИГОРОДНЫХ ПАССАЖИРСКИХ КОМПАНИЙ ОАО «РЖД»

Левыкина Н.В., Лунина Т.А.

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

В данной статье рассмотрен порядок и основные этапы управления денежными средствами и денежными потоками по внутрикорпоративным расчетам пригородных пассажирских компаний ОАО «РЖД». В рамках этой статьи также рассматриваются особенности управления денежными потоками Холдинга. Актуальность темы обусловлена тем, что денежные средства являются одним из важнейших оборотных активов любой организации, поэтому от их точного учета и контроля зависит финансовое благополучие компаний. В холдинге прописан Регламент формирования и контроля исполнения матриц (планов) внутрикорпоративных расчетов с пригородными пассажирскими компаниями, определяющий сроки и порядок действий участников при планировании и контроле исполнения внутривхолдинговой дебиторской и кредиторской задолженности, он же является неотъемлемой частью общей методологической базы системы бюджетного и финансового управления ОАО «РЖД». Укрупнено, представлен процесс формирования матриц (планов) внутрикорпоративных расчетов пригородных пассажирских компаний, который напрямую зависит от принципов приоритетности очередности платежей пригородных пассажирских компаний и филиалов ОАО «РЖД». Для ОАО «РЖД» очень важное значение имеет эффективный контроль движения денежных средств как в качестве потоков расчетов с клиентами, так и внутрикорпоративные расчеты.

**Ключевые слова:** денежные средства, денежные потоки, расчет, внутрикорпоративные расчеты, регламент, ОАО «РЖД»

## CASH FLOWS IN INTERNAL CORPORATE CALCULATIONS SUBURBAN PASSENGER COMPANIES JSC «RUSSIAN RAILWAYS»

Levykina N.V., Lunina T.A.

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

This article discusses the procedure and the main stages of cash management and cash flows for the internal corporate settlement of the PPP of JSC Russian Railways. This article also discusses features of the Holdings cash flow management. The relevance of the topic is due to the fact that cash is one of the most important circulating assets of any organization, therefore, the financial well-being of companies depends on their accurate accounting and control companies. The holding company has prescribed the Rules for the formation and control of the execution of matrices (plans) intra-corporate settlements with suburban passenger companies, defining the terms and procedure for the participants actions during planning and control execution of intra-holding accounts receivable and payable, aka it is an integral part of the overall methodological framework of the system of budget planning financial management of JSC Russian Railways. The formation process is presented in an enlarged from matrices (plans) of intra-corporate calculations of suburban passenger companies, which directly depends on the principles of priority order of payments suburban passenger companies and branches of JSC Russian Railways. For Russian Railways, it is very important to efficiently control cash flows both as flows of settlements with customers and intra-corporate settlements.

**Keywords:** cash, cash flows, settlement, intra-corporate settlements, regulations, Russian Railways

На сегодняшний день среда рынка диктует для предприятий обязательность выхода на успех только в случае грамотного и объективного мнения о том, насколько бизнес устойчив в финансовом плане. Причинами такой ситуации назовем то, что именно финансово стабильные показатели являются базой для роста экономики предприятия и ее развития в заданных коммерческим субъектом направлениях. Данный аспект создает условие стабильности и формирует стойкую гарантию определенности. Если организация становится устойчивее, то до минимума сводится риск неспособности дать ответ по принятым обязательствам и превратиться в банкрота. Современное предприятие оценивает работу по множеству направлений, значимым из которых признан аналитический обзор управления корпоративными финансами с целью при-

знать эффективным или мало результативным [1, с. 105].

Важно не ограничивать свободы движущихся денежных средств из-за того, что в таком случае предприятие не прервет сложившегося цикла снабженческих, производственных операций, отгрузочных процедур и продажи выпущенного изделия или оказания услуги. Рекомендуется закрепить в положениях договора отношения между хозяйствующим субъектом, покупающим и продающим блага. Значимость грамотно оформленных счетов состоит в том, что обработка документов и реализация процесса ускоряется, из-за чего денежные средства поступают вовремя. Более того, предприятие несет обязательства перед сотрудниками и обязано провести расчет за труд персонала, перечислив заработную плату. На данный момент предпри-

ятия перечисляют средства, чтобы рассчитаться с контрагентами, через безналичную форму, обращаясь к банкам как посредникам и открывая счета.

Если поставлено условие аналитически изучить денежные средства, то ее решение подразумевает, что исследователь обратится к периоду, в течение которого денежные средства находились в обращении, а также анализируется поток приходящих и уходящих средств, даются прогнозы и формируется представление об оптимальности денежных средств, необходимых предприятию, проектируется бюджет.

Умение грамотно управлять денежными потоками является базовым для эффективного хозяйственника. При этом оценке подлежат индикаторы, позволяющие определить, насколько потенциально хозяйствующий субъект может оплатить выставленные счета без опозданий, а также указать, вероятно ли для организации скорое банкротство. Информация, которую принесет аналитика эффективности директив управленцев в отношении денежных потоков, востребована несколькими категориями пользователей (от внешних до внутренних). При этом особенно важно информировать о результатах анализа менеджмент организации.

Если денежные активы перемещаются в виде наличных средств или по счетам, то правильно определить таковые как денежные потоки. Этим определением оперирует финансовый менеджмент. Поток средств может иметь знак не только положительный, но и отрицательный.

Факт притока фиксируется с положительным потоком денежных средств, когда организация отмечает поступление денег на любой из открытых счетов, тогда как факт оттока имеет место, если организация выводит денежные средства со счетов, чтобы оплатить расходы [2, с. 27]. Но суммы, переводимые организацией между собственными счетами, денежными потоками не являются.

Генерация денежного потока происходит при условии, что средства приходят в организацию или покидают ее. Чтобы вычислить чистый поток денежных средств, находят разницу притока и оттока, расчетами при этом охватывается определенный период. Поток носит знак положительный или отрицательный (из-за чего возникает и более точное его наименование – приток/отток). Для компании следует стремиться к балансу и гармонии, чтобы поток отрицательный не превышал по объему положительного, а предприятие не испытывало ни дефицита средств,

ни накопило их избытка. Такой дисбаланс носит влияние только негативное не работу хозяйственного субъекта и снижает результативность [3, с. 509].

Сведения, описывающие движущиеся денежные средства и реализацию бюджета в плане притока и оттока финансов, информативны для руководства, чтобы предприятие не упускало из-под контроля готовность погасить в срок платежи, быстро корректировать любой стабилизовавшийся показатель [3, с. 511].

В соответствии с международными стандартами учета, чаще всего специалисты останавливаются на классификаторе хозяйственной деятельности такого рода: отдельно названы потоки, поступающие от нескольких направлений – операционного, инвестиционного и финансового. При этом, каждое направление дробится по характеру движения средств на поступающие в приток и выводимые в отток (рисунок).

Совокупность слагаемых основной (или операционной) деятельности подразумевает, что финансы не только поступают, но и затрачиваются, чтобы организация реализовала ключевые задачи в сфере производства и коммерции.

При этом в данном подходе просматриваются расхождения с РСБУ, по стандартам которого операционную или текущую деятельность видят как денежные потоки, движение которых сопровождает обычную для предприятия деятельность и позволяет выручить средства.

Работа нацелена на исследование способом анализа значимости на практике по денежным средствам аспекта их движения по внутрикорпоративным расчетам на примере ОАО «РЖД», управляющим и контролирующим оборот денежных средств при помощи названного механизма.

Сегодня вопрос об анализе качественной структуры денежных средств формулирует перед организациями вызов современной и очень сложной экономической ситуации. Проблема является немаловажной в большинстве отраслей, и признана крайне серьезной на транспорте. Способы снизить затратность расходов на перевозку актуализируют обращение не только грузоперевозчиков, но и пассажиров к отрасли железнодорожного сообщения.

В России известность холдинга «Российские железные дороги» связана с лидерством в сфере железнодорожных перевозок, тогда как в мире предприятие получило признание как наиболее масштабная акционерная компания против прочих участников транспортного рынка.

**Основные направления притока и оттока денежных средств по основной деятельности**

- Приток
  - 1.Выручка от реализации продукции, работ, услуг;
  - 2.Получение авансов от покупателей и заказчиков;
  - 3.Прочие поступления (возврат сумм от поставщиков; сумм, выданных подотчетным лицам).
- Отток
  - 1.Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков;
  - 2.Выплата заработной платы;
  - 3.Отчисления в соцстрах и внебюджетные фонды;
  - 4.Расчеты с бюджетом по налогам;
  - 5.Уплата процентов по кредиту.

**Основные направления притока и оттока денежных средств, связанные с инвестиционной деятельностью**

- Приток
  - 1. Выручка от реализации активов долгосрочного использования;
  - 2. Дивиденды и проценты от долгосрочных финансовых вложений;
  - 3. Возврат других финансовых вложений.
- Отток
  - 1. Приобретение имущества долгосрочного использования (основные средства, нематериальные активы);
  - 2. Капитальные вложения;
  - 3. Долгосрочные финансовые вложения.

**Основные направления притока и оттока денежных средств по финансовой деятельности**

- Приток
  - 1. Полученные ссуды и займы;
  - 2. Эмиссия акций, облигаций.
  - 3. Получение дивидендов по акциям и процентов по облигациям.
- Отток
  - 1. Возврат ранее полученных кредитов;
  - 2. Выплата дивидендов по акциям и процентов по облигациям;
  - 3. Погашение облигаций.

*Притоки и оттоки денежных средств [4, с. 590]*

На сегодня ОАО «РЖД» по стране перевозит 44,5% грузов, тогда как оборот пассажиров обеспечивает на 30,6%. При этом деятельность предприятия результативна для страны из-за выхода на значительные объемы ВВП – 1,7%, а также исполнении обязательных платежей в объеме 1,5% от всероссийских, что очень существенно для федерального бюджета. Кроме того почти 4% капитала вложено именно в ОАО против всех инвестиций по стране [5].

**Материалы и методы исследования**

При исследовании отобраны такие материалы как нормативно-правовая база ОАО «РЖД», сводки статистики, полученные по итогам анкетирования результаты.

Вопрос решался при помощи следующих методов: системно-аналитических, аналитических, статистических.

**Результаты исследования и их обсуждения**

ОАО «РЖД» поставило условие стать уверенным регулятором денежных потоков внутрикорпоративных расчетов, из-за чего составило Регламент, предписывающий условия к формирующимся и контролирующимся матрицам (планам), выполнение которых является основой расчетов на внутрикорпоративном уровне с перевозчиками, обеспечивающим по пригороду перемещение пассажиров. Документ указывает сроки и алгоритм действий субъектов, сопрово-

ждающие планирование и контроль в холдинге с задолженностью дебиторов и кредиторам, что включает следующие пункты:

- закреплён алгоритм планирования и исполнения матриц под контролем по расчетам ППК на внутрикорпоративном уровне, равно как и целью планомерно решать вопросы о погашении внутрикорпоративной задолженности по дебиторскому и кредиторскому направлению;

- внедрена автоматизация документооборота по всем расчетным формулам для пользователей АСУ «Модель ВРС ППК»;

- перечислены стадии формулировки директив с целью управлять предприятием, учитывая планы ВКР ППК.

Назовем ключевых субъектов, участвующих в планировании и контроле исполняющихся планов по внутрикорпоративным расчетам, чтобы не допускать просрочек по компаниям, обеспечивающим пассажирам пригородное сообщение:

- подразделения филиалов ОАО «РЖД», ответственные за формирование и контроль исполнения матриц (планов) внутрикорпоративных расчетов ППК;

ЦОПР – Центр по корпоративному управлению пригородным комплексом;

РЦФК – Региональный центр Департамента «Казначейство»;

РЦКУ – Региональный центр корпоративного управления (железная дорога филиал ОАО «РЖД»);

ЦДМВ – Центральная дирекция моторвагонного подвижного состава – филиал ОАО «РЖД»;

ЦДПО – Центральная дирекция пассажирских обустройств – филиал ОАО «РЖД»;

ЦДИ – Центральная дирекция инфраструктуры – филиал ОАО «РЖД»;

ЦТ – Дирекция тяги – филиал ОАО «РЖД»;

ЦДТВ – Центральная дирекция теплоснабжения – филиал ОАО «РЖД»;

- подразделения аппарата управления ОАО «РЖД», ответственные за принятие управленческих решений на основании матриц ВКР ППК, а именно:

ЦФ – Департамент корпоративных финансов,

ЦФК – Департамент «Казначейство»;

ППК – пригородные пассажирские компании, входящие в перечни, определенные периметрами планирования матриц ВКР ППК, ответственные за формирование и контроль исполнения матриц (планов) внутрикорпоративных расчетов ППК.

- другие подразделения ОАО «РЖД», филиалов ОАО «РЖД» и аппарата управления ОАО «РЖД», определенные периметром планирования матриц внутрикорпоративных расчетов.

Акцентируем, что Регламент позволяет не только формировать, но и контролировать исполнение матрицы (планов) по внутрикорпоративным расчетам с ППК, а данный документ рассматривают как обязательное слагаемое управления ОАО «РЖД», нацеленное применить общеметодологические инструменты, чтобы обеспечить своевременные директивы в сектор бюджетный и финансовый [5].

В настоящее время можно визуализировать схему как укрупненный процесс, в ходе которого формируются матрицы (планы) для расчетов исключительно внутри корпорации в отношении ППК, состоящий из, последовательных и взаимосвязанных этапов. Детализируем схему в таблице.

Контроль обязательно реализуется и в форме промежуточного, и итогового, чтобы по факту выявить отклонения Сторон от взаимно принятых обязательств, чтобы провести точно в соответствии с соглашением встречные платежи и не нарушить планов ВКР ППК.

Назначая платежам очередность, не следует нарушать логики, вытекающей из подписанных ранее договоров и учитывать условие приоритета из-за таких принципов:

1-я очередь: персонал должен получить как выплаты заработную плату, затем начисляются обязательные платежи, не упуская из внимания входящей задолженности и сроков погасить ее в текущем периоде, а также начало и конец конкретного налогового периода, перечисление владельцам акций дивидендов, переводы вырученных как транзитные средств (по факту выручено средств сторонними контрагентами);

2-я очередь: платежи, поступающие на счета ОАО «РЖД»;

3-я очередь: платежи, поступающие на счета дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» (в т.ч. ППК);

Только в порядке последней очереди разрешено провести иные виды платежей, которые поступают сторонним контрагентам, чтобы не допустить не погашенных в срок долгов относительно различных контрагентов.

Для филиалов ОАО «РЖД» также по платежам установлена строгая очередность, учитывая определенные приоритеты:

- к 1-ой очереди отнесены платежи, внесенные в план как обязательные и поступающие на открытый ОАО «РЖД» центральный расчетный счет, переводящие вырученные как транзитные средства (перечисляется по факту полученная от стороннего контрагента сумма);

## Этапы формирования матриц внутрикорпоративных расчетов ППК ОАО «РЖД» [5]

Этап 1. Предоставление пользователями ВРС ППК данных по расчетам	Калькуляции передаются пользователям ВРС ППК, задача которых состоит в том, чтобы внести данные без отклонений от требований периметра планов ВКР ППК, где в АСУ «Модель ВРС ППК» разработана и функционирует особая форма ввода данных.
Этап 2. Сверка данных по взаимным расчетам	Каждый пункт данных о взаимно проведенных расчетах перекрестно сверяется, тогда как основой сопоставления «зеркальных» индексов стала информация, поступившая от пользователей ВРС ППК в АСУ «Модель ВРС ППК». В итоге не допускается даже минимальных нестыковок.
Этап 3. Подписание планов внутрикорпоративных расчетов Сторонами	Стороны ставят визу, если соглашаются с планами проведения расчетов на внутрикорпоративном уровне. У пользователя ВРС ППК в АСУ «Модель ВРС ППК» есть доступ, позволяющий поднять статус информации в системе до уровня «Подписано» или использовать статус с оговоркой «Подписано с разногласиями».
Этап 4. Утверждение матрицы внутрикорпоративных расчетов ППК	Предназначенную для расчетов на внутрикорпоративном уровне матрицу облачают в форму сводной, формат утверждает руководство ОАО, начиная от президента, его заместителя в секторе экономической и финансовой ситуации, а также заместителем, курирующим сектор пассажирских перевозок. Согласовав сводную форму, таковую маркируют статусом «Утверждено» в АСУ «Модель ВРС ППК»
Этап 5. Контроль за исполнением Сторонами утвержденных матриц ВКР ППК на соответствующий период	Обязательно осуществление контроля сторон, исполняющих после утверждения матрицы ВКР ППК на оговоренный при согласовании отчетный период.

– к 2-ой очереди причислены средства, которые представляют собой заработок числящегося в филиалах ОАО «РЖД» персонала, отчисления в бюджет и различные фонды всех видов обязательных платежей, неременное погашение любых сумм из категории входящей задолженности, с учетом начала и завершения периода подачи налоговой отчетности;

– в 3-ую очередь входят средства, перечисляемые ППК, включая все виды обществ, которые зависят от ОАО «РЖД»;

– к последней очереди причислены иные виды платежей, перечисляемых иным контрагентам.

Опираясь на рекомендованную матрицу по факту ее утверждения, ЦФК каждую неделю составляет отчет об выполненной матрице в разрезе планируемых и фактических величин, чтобы показать на уровне внутрикорпоративном расчеты ППК, через сумму вывести итог с нарастающей а также, учитывая условия Методических указаний, направить матрицу ЦОПР, ЦФ, РЦКУ и пользователям ВРС ППК в АСУ «Модель ВРС ППК», чтобы стороны-адресаты отреагировали на динамику исполняемых планов [5].

Как контролеры, рассматривающие исполняемые матрицы, на основании которых проводятся внутрикорпоративные расчеты, перейдя к 5-ому этапу, обозначены ЦОПР, РЦКУ, ЦФ, ЦФК, а также пользователи ВРС ППК. Эти лица могут принимать дисципли-

нарные меры и воздействовать на администрацию разных уровней ППК и зависимых от ОАО «РЖД» подразделений, отступивших от норм финансово-расчетной дисциплины. При этом воздействие оговорено в положениях регламента.

При этом нарушениями признаются ситуации, где данные за квартал показывают, что руководство Подразделений ВРС ППК нарушило план и подняло объем задолженности, не погасив положенную часть расчетов внутрикорпоративного характера.

### Заключение

На основании изложенного выше, резюмируем, что ОАО «РЖД» видит предпосылку к успешности стратегии, позволяющей управлять денежными потоками, как базис, от которого оттолкнется управленческий сектор компании для выхода на эффективность и результативность ее работы. В данное время аналитики денежных потоков применяют массу информативных показателей, чтобы уверенно координировать движение финансов, учитывая потенциал платежеспособности и риски обанкротиться, а также характеризует способы оптимизировать управление работой и процессами компании. Полученную информацию видим актуальной для пользователей внутренней категории, но, без сомнения, востребована и для категории внешних. Последние оперируют отраженными выше данными с таким це-

лями: для анализа перспективных бизнес-партнеров, в то время как внутренние заинтересованные лица могут использовать собранную информацию для поиска слабых мест в работе компании и поиска путей оптимизации.

#### Список литературы

1. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Теория и практика. М.: Перспектива, 2015. 656 с.

2. Хлевная Е.А., Казакова Н.А. Оценка эффективности бизнес-процессов холдинга на основе системы сбалансированных показателей // Лизинг. 2015. № 11-12. С. 26-31.

3. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2009. 536 с. (Высшее образование).

4. Никаноров А.В., Чемарина А.О. Денежные потоки организации: понятие, экономическая сущность, состав и классификация // Молодой ученый. 2016. № 3. С. 588-592.

5. ОАО «РЖД»: Официальный сайт [Электронный ресурс] / ОАО «РЖД». Электрон. дан. Режим доступа: <http://www.http://rzd.ru/>. (дата обращения: 20.06.2021).