

УДК 336

УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Аршба Л.Н., Новиков М.В.

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

Освещены способы совершенствования системы управления денежными потоками. Актуальность данной статьи не вызывает сомнения, поскольку управление денежными потоками холдинга является одним из важнейших условий для обеспечения принятия и реализации взвешенных управленческих решений, нацеленных на развитие компании. Обозначены инструменты, внедрение которых позволит оптимизировать управление финансами. Показаны результаты внедренных решений в области управления ликвидностью компании и финансовыми рисками. Приведены механизмы управления финансами в режиме «Красное saldo» и управления кредиторской задолженностью. Ключевым местом статьи является предложение по разработке модуля ведения претензионной работы, который позволит существенно оптимизировать работу с просроченной дебиторской задолженностью, составлением и отправкой претензий контрагентам, допустившим просроченную задолженность. Проведен анализ фактического состояния работы по претензиям в компании. Проведенный анализ показывает несовершенство механизма, так как основным ресурсом являются работники компании без привлечения автоматизированных средств контроля и своевременного реагирования на случаи просрочки платежей в адрес компании. Это направление требует внедрения новых современных решений. Достижение данной цели и обеспечение результативности работы возможно в случае разработки и внедрения программного модуля, который позволит обеспечить полноценность и своевременность ведения претензионной работы.

Ключевые слова: управление денежными потоками, ликвидность компании и управление финансовыми рисками, модуль ведения претензионной работы, кредиторская задолженность, доходность в долгосрочной перспективе

CASH FLOW MANAGEMENT RAILWAY TRANSPORTATION COMPANY

Arshba L.N., Novikov M.V.

Siberian State University of Railways, Novosibirsk, e-mail: ssmishgan@mail.ru

Ways to improve the cash flow management system are highlighted. The relevance of this article is beyond doubt, since the management of the holding's cash flows is one of the most important conditions for ensuring the adoption and implementation of balanced management decisions aimed at the development of the company. The tools, the implementation of which will optimize financial management, are indicated. The results of implemented solutions in the field of liquidity management of the company and financial risks are shown. The mechanisms of financial management in the «Red balance» mode and the management of accounts payable are given. The key point of the article is a proposal to develop a module for maintaining claims work, which will significantly optimize the work with overdue receivables, compiling and sending claims to counterparties that have made overdue debts. The analysis of the actual state of work on claims in the company was carried out. The analysis carried out shows the imperfection of the mechanism, since the main resource is the company's employees without the involvement of automated controls and timely response to cases of late payments to the company. This direction requires the introduction of new modern solutions. Achieving this goal and ensuring the effectiveness of the work is possible in the case of the development and implementation of a software module that will ensure the fullness and timeliness of the conduct of claims work.

Keywords: cash flow management, company liquidity and financial risk management, claims handling module, accounts payable, long-term profitability

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.

ОАО «Российские железные дороги» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. Это определяют следующие факторы:

- огромные объемы грузовых и пассажирских перевозок;

- высокие финансовые рейтинги;
- квалифицированные специалисты во всех областях железнодорожного транспорта;
- большая научно-техническая база;
- проектные и строительные мощности;
- значительный опыт международного сотрудничества.

Совершенствование системы управления денежными потоками холдинга является одним из самых важных условий для обеспечения принятия и реализации взвешенных управленческих решений, нацеленных на эффективное развитие данной компании [1].

Актуальными финансовыми задачами ОАО «РЖД» являются:

- повышение финансовой сбалансированности, при снижении государственных субсидий и снижении тарифной нагрузки на потребителя;
- формирование сбалансированных источников финансирования долгосрочная программа развития;
- контроллинг и централизованное управление денежными средствами через казначейский контроль.

Научный и практический интерес для решения перечисленных задач представляет цифровая трансформация в Холдинге через призму программы «Цифровая экономика РФ».

Цель стратегии по управлению денежными потоками Холдинга «РЖД» с использованием системы казначейского контроля заключается в повышении финансовой устойчивости и эффективности. Для этого требуется комплексный анализ финансовых индикаторов и показателей, эффективное размещение и рациональное использование финансовых ресурсов холдинга.

Материалы и методы исследования

Методы исследования системы управления финансами холдинга включают:

1. Анализ корректности планирования и прогнозирования предстоящих расходных операций и доходных поступлений;
2. Анализ внешних и внутренних источников поступления денежных средств, периодичность поступлений, структура, размеры траншей;
3. Анализ расходных операций, предельных сроков оплаты, целевого назначения, оптимальности распределения платежей календаря;
4. Анализ систем контроллинга и казначейского контроля на предмет дальнейшей оптимизации и автоматизации;
5. Анализ причин остатков денежных средств на расчетных счетах Холдинга «РЖД», пути минимизации и возможности размещения свободных остатков в банке;
6. Проведение анализа причин отказов и платежей, произведенных с нарушением сроков, указанных в договоре;
7. Анализ схем финансирования подразделений ОАО «РЖД» за счет вовлечения на взаимовыгодной основе свободных остатков денежных дочерних и зависимых обществ холдинга.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования и проведенных анализов существующей системы

управления денежными потоками необходимо использовать для определения дальнейшего направления совершенствования и корректировки стратегии развития компании. Внесение изменений в организационно-правовые документы, касающиеся регламентации деятельности всех финансовых структур компании, связанных с планированием, платежами, контролем и финансовой отчетностью. Использование единой нормативно-справочной информации, единых методов и процедур управления денежными потоками и казначейского контроля во всех структурных подразделениях холдинга с учетом их специфики.

По результатам исследования и анализа, с целью оптимизации системы управления денежными потоками и стратегии развития, требуется уделить должное внимание управлению финансовыми рисками; формированию управленческой отчетности по финансовым операциям, в том числе, связанные с казначейским контролем, и оптимизации взаимодействия с банковской структурой [2].

Отдельно стоит остановиться на взаимодействии с банками, включающее:

- формирование краткосрочного и долгосрочного заемного капитала на выгодных условиях, по минимальным процентным ставкам относительно рынка;
- размещение свободных остатков денежных средств на максимально выгодных условиях;
- специальные условия по тарифам на банковское обслуживание;
- внедрение механизма кэш-пулинг в Холдинге «РЖД».

Большое значение для реализации выше перечисленных методов играет наличие основного опорного банка холдинга с разветвленной сетью по всей стране [3].

В региональных центрах «Казначейство» подведены итоги пилотного проекта по внедрению механизма «Красного сальдо». Дебютировала эта технология работы в августе 2019 года в трех подразделениях Центральной дирекции тяги.

По словам профильных специалистов, он зарекомендовал себя исключительно с положительной стороны.

Основной функцией региональных центров «Казначейство» является управление ликвидностью компании и финансовыми рисками. На сегодняшний день проблема управления финансовыми рисками становится особенно актуальной и приобрела статус самой приоритетной. В условиях взаимозависимости и постоянно усложняющемся мире финансовых рынков и продуктов шанс на успех имеют только те органи-

зации, которые могут контролировать свои риски. На данный момент времени особое внимание уделяется именно задаче управления консолидированными рисками, что объясняется рядом серьезных изменений, произошедших за последние пять-десять лет на мировых рынках.

Если мы говорим о решении, которое определяет направление и размер финансовых потоков, то здесь имеется ввиду определение размера сумм, необходимых для функционирования предприятия (средства на покупку оборудования или текущую деятельность) и принятие решения об источниках финансирования (собственные или заемные средства). Именно здесь и пригодился новый механизм управления финансовыми ресурсами для снижения рисков компании. Он был разработан Департаментом корпоративных финансов, и, в частности, Управлением «Казначейство» и называется «Красное сальдо».

Суть его работы с первого взгляда довольно проста. Ежедневно, вся поступившая выручка со всех доходных счетов структурных подразделений консолидируется на счете филиала ОАО «РЖД» для оперативного принятия правильного финансового решения. Сотрудники структурных подразделений в ежесуточном режиме формируют плановый запрос сумм денежных средств для финансирования на погашение обязательств компании перед персоналом, государственными и внебюджетными фондами и другими платежами первой очереди (первоочередные платежи) и направляют в филиал и в региональный центр «Казначейство». А тот в свою очередь – в Управление «Казначейство».

Погашение кредиторской задолженности перед контрагентами происходит через формирование заявок сотрудниками структурных подразделений с указанием даты платежа. Они направляются в региональные центры «Казначейство» для проверки и утверждения. И именно на основании проверенных и утвержденных заявок формируется платежный календарь/график выплат денежных средств. Главное преимущество механизма «Красное сальдо» заключается в том, что расходование денежных средств (списание с расчетного счета) происходит без поступления на расчетный счет сумм финансирования от центрального филиала. То есть на утро каждого операционного дня на счете структурного подразделения входящий остаток равен нулю, а в конце дня вся сумма платежей, направленных в банк, покрывается с мастер-счета филиала. Говоря простым языком, оплата

обязательств происходит в долг, а в конце дня приходит сумма пополнения счета до нулевого остатка.

Таким образом, среди основных преимуществ «Красного сальдо» сокращение времени финансирования структурных подразделений филиалов ОАО «РЖД» для оплаты ими своих обязательств перед персоналом, контрагентами, государственными органами и внебюджетными фондами и так далее до одного дня. Или, проще говоря, «сутки в сутки». Второй несомненный плюс – эффективное использование денежных средств, ведь денежный остаток на расчетных счетах структурных подразделений ежедневно равен «нулю». Финансы компании всегда работают, а не «простаивают» на расчетных счетах [4].

При проведении анализа причин отставок и платежей, произведенных с нарушением сроков, указанных в договоре, было выявлено, что количество случаев и суммы имеют огромные значения. Такие случаи несут в себе большие риски снижения доходов при оплате начисленных процентов и пеней за просрочку платежей, в случае выставления претензий контрагентом.

В случаях нарушения ОАО «РЖД» договорных обязательств, компания несет риск потери значительных сумм денежных средств, но только в случае проведения контрагентами своевременной претензионной работы. Но если платежи по счетам контрагентов могут принести дополнительные расходы, то несвоевременная оплата счетов, выставленных ОАО «РЖД», может принести дополнительные доходы.

Структурные подразделения ОАО «РЖД» на постоянной основе ведут работу по мониторингу и контролю оплаты выставленных счетов с целью своевременного и полного сбора выручки.

Ежемесячно ответственные за конкретные доходные договоры сотрудники предприятия проверяют полноту и своевременность поступления денежных средств по выставленным счетам в рамках своей зоны ответственности. При помощи Формы 5, оборотно-сальдовых ведомостей и актов сверки задолженности выявляются суммы и контрагенты, просрочившие платеж. Ответственным за договор сотрудником структурного подразделения собирается пакет документов и передается штатному юристу для составления претензии. Юрисконсульттом проводится предварительная работа по решению вопроса в досудебном порядке при помощи звонков и оповещения контрагента об образовавшейся за ним задолженности. При отрицательном результате до-

судебной работы, составляется письменная претензия и направляется в адрес должника с требованием погасить сумму задолженности и образовавшиеся пени за просрочку платежа.

В случае неудовлетворения письменной претензии в установленные сроки, материалы передаются в судебные органы для получения исполнительных листов для взыскания задолженностей через службы судебных приставов либо передачи в банк исполнительных листов для безакцептного списания средств.

Существует практика заключения договоров с клиентами компании ОАО «РЖД», предусматривающих банковские гарантии. Данный механизм предусматривает внесение клиентов предоплаты в определенном размере на счет ОАО «РЖД» для обеспечения своих обязательств. В случае возникновения претензии или начисления пени за просрочку платежа, РЖД в праве удерживать определенную сумму из этого платежа в свою пользу, не дожидаясь решения суда либо добровольного перечисления средств клиентом [5].

Вся работа по выявлению просрочки платежей по доходным договорам ведется в ручном режиме, то есть влияние человеческого фактора в данном вопросе максимально. Таким образом, важная часть финансовой деятельности предприятия не автоматизирована и зависит от сотрудников предприятия.

Для оперативного реагирования на просрочку платежа в адрес ОАО «РЖД» существует возможность разработки и внедрения автоматизированного модуля ведения претензионной работы, который позволит:

- ежедневно и в полном объеме отслеживать своевременность поступления платежей в адрес ОАО «РЖД»;
- своевременно реагировать на образовавшуюся задолженность;
- при помощи модуля формировать пакет документов и претензионное письмо;
- отслеживать погашение начисленных пеней и процентов за просрочку платежа [6].

Механизм работы модуля в программном комплексе ЕК АСУФР (SAP R3) имеет следующие возможности:

- при выгрузке специально разработанного отчета на экране будет отображаться информация о просроченных платежах в адрес ОАО «РЖД» с указанием контрагента, номера документа, номера договора, количество дней просрочки, сумма по счету, сумма начисленной пени;
- при переходе в строку документа будет реализована возможность формирова-

ния и выгрузки претензионного письма, составленного программным комплексом ЕК АСУФР;

- далее формируется пакет документов для отправки контрагенту посредством электронной почты, в случае работы по электронным каналам передачи документов, либо нарочно.

Подобные схемы работы юристов-роботов применяются в других компаниях и существенно повышают сбор платежей и приносят значительную прибыль.

Учитывая масштабы Холдинга ОАО «РЖД» разработка такого механизма принесет значительный доход компании в долгосрочной перспективе.

Заключение

В ходе изучения практического опыта в управлении денежными потоками, накопленного как в ОАО «РЖД», так и в других сферах производства, анализа имеющейся управленческой отчетности холдинга, можно сделать следующие выводы:

1. В холдинге есть понимание в необходимости цифровой трансформации и эффективного использования имеющегося потенциала системы управления финансами.

2. Выстраивается система использования «Единого платежного календаря» холдинга, что в совокупности с внедрением внутригруппового физического кэш-пулинга позволит значительно снизить внешние заимствования и избежать кассовых разрывов.

3. По многим дирекциям совместно с банком ВТБ внедряется механизм «Красное сальдо» на основе инструмента кэш-пулинг, что уже привело к снижению ежедневных денежных остатков и высвобождению сотен миллионов рублей.

4. Дальнейшее тиражирование механизма «Красное сальдо», системы «Единого платежного календаря» холдинга и матрицы внутрикорпоративных расчетов позволит реализовать многосторонний неттинг, для погашения встречной задолженности внутри холдинга. А также позволит минимизировать объем овернайтс за счет увеличения объемов срочных размещений на более длительные сроки, с большей доходностью.

5. Коронавирусная инфекция и режим дистанционной работы ускорил переход на безбумажный документооборот. Уже сейчас используется простая цифровая подпись для внутренних документов и усиленная электронная подпись на реестрах платежных поручений в ОАО «РЖД». С ДЗО осуществляется документооборот через каналы ЭДО. С контрагентами переходят на юридически-значимый документооборот.

Для дальнейшего развития системы управления финансами ОАО «РЖД» необходимо внедрение единого казначейского модуля, интегрированного с системами холдинга. Применение инструментов анализа Big Data и управленческой отчетности в формате дэшбордов, формируемой в онлайн режиме.

Список литературы

1. Барулин С.С. К вопросу об управлении финансовыми потоками организаций железнодорожного транспорта // Вестник Саратовского государственного социально экономического университета. 2010. №1 (30).
2. Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года от 23 декабря 2013 г. № 19. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=804>.
3. Грызунова Н.В., Дудин М.Н., Тальб. Управление денежными потоками предприятия и их оптимизация // Экономика, статистика и информатика. 2015. № 1. С. 67-72.
4. Официальный сайт газеты «Гудок», «Финансовый поток». URL: <https://gudok.ru/zdr/178/?ID=1539646>;
5. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / А.З. Бобылева [и др.]; под редакцией А.З. Бобылевой. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2022. 508 с. URL: <https://urait.ru/bcode/490818>.
6. Леонтьев В.Е., Бочаров В.В., Радковская Н.П. Корпоративные финансы: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2022. 354 с. URL: <https://urait.ru/bcode/489035>.