

## СТАТЬЯ

УДК 338.47

**МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ  
В ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОАО «РЖД»****Северова М.О., Попова Н.В.***Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск,  
e-mail: severova\_2018@inbox.ru*

В статье описываются механизмы управления оборотными средствами в компаниях, связанных с инфраструктурой железнодорожного транспорта. В ней подчеркивается важность эффективного использования оборотных средств, которые анализируются с различных точек зрения. Оборотные средства являются существенной частью имущества в сфере инфраструктуры, определяющей ритмичность, гармоничность и успешность работы. Они обеспечивают функционирование в операционных и финансовых циклах. Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» относятся к наибольшим потребителям материальных ресурсов, и без непрерывного обеспечения необходимыми материальными ресурсами - сырьем, материалами, комплектующими и запасными частями предприятия функционировать не могли бы. Потребность в материально-технических ресурсах формируется на основе установленных норм расхода и запасов материальных ресурсов, с учетом вовлечения материалов в производственные операции из сверхнормативных запасов и неиспользованных. Финансирование включает в себя формирование, согласование, утверждение и исполнение бюджетов. Учет материально-технических ресурсов это принятие на баланс материально-технические ресурсы, учет в специализированной программе и дальнейшая их реализация. Движение материальных ресурсов в каждом структурном подразделении транспортной компании обладает собственными особенностями и требованиями, которые необходимо учитывать при разработке стратегий и тактик перемещения ресурсов.

**Ключевые слова:** финансовый цикл, финансирование, оборотные средства, управление оборотным капиталом, материально-технические ресурсы, оборачиваемость

**MECHANISMS OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT  
IN THE INFRASTRUCTURE ENTERPRISES OF JSC “RUSSIAN RAILWAYS”****Severova M.O., Popova N.V.***Siberian State University of Railway Transport, Novosibirsk, e-mail: severova\_2018@inbox.ru*

The article describes the mechanisms of working capital management in companies related to the infrastructure of railway transport. It emphasizes the importance of the effective use of working capital, which is analyzed from various points of view. Working capital is an essential part of the property in the field of infrastructure, which determines the rhythm, harmony and success of work. They ensure functioning in operational and financial cycles. Open Joint Stock Company “Russian Railways” are among the largest consumers of material resources, and without continuous provision of the necessary material resources - raw materials, materials, components and spare parts, the enterprises could not function. The need for material and technical resources is formed on the basis of established consumption rates and reserves of material resources, taking into account the involvement of materials in production operations from excess reserves and unused ones. Financing includes the formation, coordination, approval and execution of budgets. Accounting of material and technical resources is the acceptance of material and technical resources on the balance sheet, accounting in a specialized program and their further implementation. The movement of material resources in each structural subdivision of a transport company has its own characteristics and requirements that must be taken into account when developing strategies and tactics for moving resources.

**Keywords:** financial cycle, financing, working capital, working capital management, material and technical resources, turnover

Одним из ключевых аспектов финансовой стабильности и платежеспособности предприятий инфраструктуры является эффективное использование оборотных средств. Необходимость правильного использования оборотных средств составляет неотъемлемую часть успешной деятельности предприятий. Учитывая, что оборотные средства являются важной составляющей активов компании, от них зависит ритмичность и результативность работы. Управление оборотными средствами является ключевым аспектом финансового ме-

неджмента предприятия, поэтому требует непрерывного улучшения и совершенствования, что обуславливает актуальность выбранной темы.

Следует отметить, что для инфраструктурных предприятий крупнейшего транспортного холдинга проблема повышения эффективности использования оборотных средств имеют свои особенности, связанные с технологическими процессами, реализуемыми в функциональных филиалах компании, а также организационной структурой холдинга.

В связи с вышесказанным, целью исследования является необходимость разработки механизмов управления оборотными средствами, направленных на оптимизацию и высвобождение финансовых ресурсов.

#### Материалы и методы исследования

Вопросы эффективности использования оборотных средств могут рассматриваться с разных сторон, опираясь на структуру оборотных средств, их динамику, стратегию управления оборотным капиталом, источниками формирования и др. и могут относиться к сфере деятельности финансовых, экономических, снабженческих служб. Выбор направления исследования обусловлен актуальными целями и задачами, стоящими перед менеджментом предприятия.

Учитывая, что ОАО «РЖД» является одним из крупнейших в России потребителем материальных ресурсов, технических средств и запасных частей к ним, которые представляют собой значительный сегмент в структуре оборотных средств, вопросы эффективного управления материально-техническим снабжением и запасами материально-технических ресурсов становятся все более актуальными на сегодняшний день, учитывая их серьезное ограничение.

Объектом исследования автора были выбраны предприятия инфраструктурного комплекса железнодорожного транспорта, относящиеся к хозяйству автоматики и телемеханики Дирекции инфраструктуры, а именно, дистанции сигнализации, централизации и блокировки, основной функцией

которых является обеспечение железнодорожного транспорта надежным оборудованием – средствами автоматики, телемеханики, а также бесперебойность их работы для обеспечения безопасности перевозочного процесса, пропускной и провозной способности железных дорог.

Оборотные средства являются важной и неотъемлемой частью любого функционирующего предприятия, так как они обеспечивают производство в операционных и финансовых циклах. Функционирование любых предприятий невозможно без постоянного снабжения их необходимыми материальными ресурсами: сырьем, материалами, комплектующими, запасными частями и т.д. Для того, чтобы управлять текущим запасом необходимо постоянно за ним следить, в системе управления должна быть предусмотрена функция измерения состояния текущих запасов, например в системе материального снабжения это учет наличия материальных ресурсов и учет движения материальных потоков (оборачиваемость) [1].

Анализ структуры оборотных средств выбранного объекта исследования показывает, что для данного структурного подразделения компании основным элементом являются сырье и материалы (93-96%), входящие в состав оборотных фондов (таблица). Таким образом, для дальнейшего исследования в качестве предмета будет выбран процесс управления материальными ресурсами выбранных предприятий, который включает в себя этапы, представленные на рисунке.

Анализ структуры оборотных средств хозяйства автоматики и телемеханики

Наименование показателя	Показатели бухгалтерской отчетности, тыс. руб.			Структура показателей, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Оборотные фонды, из них	104 653	82 687	60 956	92,9	96,6	95,9
Сырье, материалы	104 653	82 687	60 956	92,9	96,6	95,9
Затраты в незавершенном производстве	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Расходы будущих периодов	0	0	4,68	0,0	0,0	0,0
Прочие оборотные активы	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Фонды обращения, из них	7 946	2 891	2 584	7,1	3,4	4,1
Готовая продукция	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Дебиторская задолженность	7 946	2 891	2 584	7,1	3,4	4,1
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0	0	0
Денежные средства	0	0	0	0	0	0
ИТОГО	112 599	85 578	63 540	100	100	100



*Процесс управления материально-техническими ресурсами (МТР)*

Для каждого этапа характерны свои проблемы и особенности. Формирование потребности в материально-технических ресурсах осуществляется на основе утвержденных норм расхода и запасов. При этом учитывается использование оставшихся материалов в производственных операциях. Это позволяет разработать сводный план поставок, включая распределение ресурсов по различным направлениям и целям их использования. В результате такой системы формирования потребности обеспечивается эффективное планирование и контроль производственной деятельности, что позволяет сократить необходимость в дополнительных ресурсах и обеспечить более эффективное использование имеющихся материалов.

Финансирование включает в себя: формирование, согласование, утверждение, исполнение бюджетов. Утвержденный бюджет не всегда соответствует потребности МТР.

Учет материально-технических ресурсов это принятие МТР на баланс, учет в специализированной программе, дальнейшая реализация МТР [2].

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Процесс движения материальных ресурсов в структурных подразделениях транспортной компании, в частности региональной дирекции инфраструктуры (ДИ), относится к сложным процессам, который имеет свои особенности для каждого уровня управления, а кроме того для каждого отраслевого хозяйства, входящего в дирекцию инфраструктуры. Отраслевые особенности формируют начало процесса формирования потребности в ТМЦ, участие в этом отраслевых служб, структурных подразделений (линейного уровня). Кроме того, сама потребность рассчитывается с использованием нормативных уровней и накопленного ретроспективного опыта, что определяется технологическими процессами, входящими в особенности функционирования отраслевых хозяйств [3].

На первом этапе исследования необходимо выявить отраслевые особенности рассматриваемого хозяйства региональной дирекции инфраструктуры в процессе

управления и движения МТР на основании проведения инженерно-экономического мониторинга, включающего в себя выделение основных работ рассматриваемого процесса, группировку работ по различным признакам, а также опроса причастных специалистов для выявления проблемных мест и путей их решения [4].

Автором, совместно с сотрудниками НИЛ «Экономика транспорта» Сибирского государственного университета путей сообщения, проводился опрос специалистов Дирекции инфраструктуры путем интервьюирования на предмет выявления проблемных моментов в процессе управления материальными ресурсами выбранных объектов исследования, на основании которого была составлена анкета, для проведения более обширного и детального опроса, который позволил уточнить и детализировать результаты, полученные на первом этапе [5].

Участниками интервьюирования и анкетирования было отмечено, что с определенными сложностями, проблемами предприятия наиболее часто сталкиваются на таких этапах жизненного цикла ТМЦ, как «поставка» (данный этап отметили почти 79% опрошенных) и «планирование» (отметили более 52% опрошенных).

Проблем на последующих этапах жизненного цикла ТМЦ участниками анкетирования отмечено существенно меньше.

Риски невыполнения или несвоевременного выполнения плана поставок являются внешними по отношению к подразделениям Дирекции (в части централизованных поставок). Тем не менее, контроль за своевременностью выполнения плана поставок должен быть организован в подразделениях дирекции.

Возможные риски на этапе планирования в большей степени связаны с действием системных факторов, определяющих процесс взаимодействия различных подразделений ОАО «РЖД» в условиях внешних ограничений. Примером внешних ограничений может служить нормативно-правовое обеспечение закупочной деятельности на уровне законодательства РФ. Системные факторы включают в себя:

- структурные факторы; в данном случае под структурными факторами понимается

большое количество подразделений, задействованных в процессах управления и движения ТМЦ, как по горизонтали (разный функционал), так и по вертикали (разные уровни иерархии), а также многообразие и сложность связующих процессов между этими подразделениями;

- высокий уровень формализованности ОАО «РЖД», обоснованный характером деятельности железнодорожного транспорта: деятельность Дирекции, в том числе по управлению ТМЦ, во многом определяется нормативными актами вышестоящих подразделений;

- процессные факторы: зависимость от других внутренних бизнес-процессов и влияние на них;

- временные факторы, в частности, разные временные горизонты исполнения отдельных процессов;

- ресурсные факторы: обеспеченность трудовыми ресурсами, используемые информационные системы и др.

Кроме того, риски этапа планирования связаны с неопределенностью и динамичностью внешней среды (внешней по отношению к субъектам планирования).

С учетом вышесказанного, именно работы в рамках функции планирования при управлении ТМЦ требуют наиболее пристального внимания.

Влияние временных факторов на процесс управления ТМЦ, в том числе на качество планирования заключается в разных временных горизонтах исполнения отдельных процессов. Наибольший временной разрыв наблюдается между процессами формирования годовой заявки на поставку МТР и формирования плана поставок под согласованный бюджет.

В ходе интервьюирования были выявлены существенные временные отклонения между сроками формирования заявок на ТМЦ и наличием прогнозных объемов работ для определения потребности. Факт получения прогнозных планов работ от отраслевых управлений к началу июньской заявочной кампании подтвержден не был. Поэтому одной из основных проблем в процессе формирования годовой заявки на поставку МТР является вопрос определения прогнозных планов работ для формирования потребности.

Кроме того, выявлены проблемы в своевременной корректировке плана поставок. Около трети опрошенных линейных пред-

приятий не участвуют в процессе корректировки плана поставок. При этом в качестве причин, вызывающих необходимость корректировки плана поставок в течение года, участниками анкетирования были названы структурные преобразования, изменение цен, происходящие события (сходы, поломки, изломы) и т.д.

### Выводы

1. Эффективность процесса управления товарно-материальными ресурсами в большой степени зависит от сопутствующих процессов, результаты которых определяют входные параметры (например, процесса «Производство»).

2. Наиболее проблемным, как отмечали респонденты, является этап формирования заявки, а в частности, определения обоснованной потребности МТР (более половины респондентов отметили проблемы в планировании производственной программы). Это обусловлено как недостатками организации процесса и выполнения регламентов, так и объективными технологическими особенностями функционирования предприятий дирекции инфраструктуры и формирования их производственной программы.

3. Проведенный анализ позволил выявить проблемы в выполнении сроков и последовательности необходимых действий с одной стороны, с другой стороны – отсутствие актуальных, обоснованных нормативов для МТР.

Полученные результаты предполагают дальнейшее исследование автора процесса управления МТР на остальных стадиях жизненного цикла МТР, в частности вопросов учета и выбытия.

### Список литературы

1. Распоряжение ОАО «РЖД» от 1 марта 2018 г. № 531 р «Об утверждении Регламента организации материально-технического снабжения филиалов и дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД».
2. Регламент бюджетирования и планирования поставок материально-технических ресурсов для Центральной дирекции инфраструктуры, утвержденный распоряжением ОАО «РЖД» от 29 апреля 2021 г. № 386/р.
3. Марк Сондерс, Филип Льюис, Эдриен Торнхилл. Методы проведения экономических исследований. М., 2007. 640 с.
4. Управление производством и операциями: учебное пособие. СПб.: Питер, 2014. 336 с.
5. Галтер В.В., Савченко Е.А., Северова М.О. Инженерно-экономический мониторинг движения материальных ресурсов в транспортной компании // *Фундаментальные и прикладные вопросы транспорта*. 2022. № 4 (7). С. 5-10.