

УДК 657.28

Левенец Александра Анатольевна  
экономист  
Восточно-Сибирская дирекция инфраструктуры ОАО «РЖД»  
Иркутск, Россия  
aleksandra-levenets@yandex.ru  
Сольская Ирина Юрьевна  
Профессор, доктор экономических наук  
Иркутский государственный университет путей сообщения  
г. Иркутск, Россия  
irina\_solskaya@mail.ru  
Levenets Aleksandra Anatolievna  
Economist  
East Siberian Directorate of Infrastructure of Russian Railways  
Irkutsk, Russia  
aleksandra-levenets@yandex.ru  
Solskaya Irina Yurievna  
Professor, Doctor of Economic Sciences  
Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russia  
irina\_solskaya@mail.ru

**ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ ПЛАТЕЖЕЙ В СТРУКТУРНЫХ  
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ОАО «РЖД» (НА ПРИМЕРЕ ВОСТОЧНО-СИ-  
БИРСКОЙ ДИРЕКЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ)  
FEATURES OF THE PAYMENT SYSTEM IN THE STRUCTURAL DI-  
VISIONS OF RUSSIAN RAILWAYS (ON THE EXAMPLE OF THE EAST  
SIBERIAN DIRECTORATE OF INFRASTRUCTURE)**

**Аннотация.** В статье рассматривается инфраструктура системы платежей и специфика осуществления расчетов в ОАО «РЖД», вертикально-ориентированном холдинге, включающим филиалы, интегрированные компании, дочерние общества. На примере структурного подразделения Восточно-Сибирской дирекции инфраструктуры анализируется порядок осуществления платежей, взаимодействия в расчетных операциях с управляющими финансовыми структурами холдинга, перспективы совершенствования управления денежными потоками с использованием механизма «красное сальдо».

**Ключевые слова:** Система платежей, денежные потоки, денежные средства, расчетные операции, ОАО «РЖД», холдинг, филиалы ОАО «РЖД».

**Abstract.** The article discusses the infrastructure of the payment system and the specifics of settlements in Russian Railways, a vertically oriented holding company that includes branches, integrated companies, and subsidiaries. Using the example of a structural subdivision of the East Siberian Directorate of Infrastructure, the procedure for making payments, interaction in settlement transactions with the managing financial structures of the holding, and prospects for improving cash flow management using the “red balance” mechanism are analyzed.

**Key words:** Payment system, cash flows, cash, settlement operations, Russian Railways, holding company, branches of Russian Railways.

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») является стратегическим транспортным комплексом страны, мировым лидером в области железнодорожных перевозок, который обеспечивает стабильную финансово-хозяйственную деятельность большого числа предприятий, реализует огромнейшие объемы пассажирских и грузовых перевозок, имеет развитую инфраструктуру и мощную сеть филиалов, дочерних и подчиненных организаций [1, с. 56]. Соответственно, деятельность ОАО «РЖД» сопряжена с огромным числом различных материальных и финансовых потоков, с необходимостью осуществления расчетных операций с контрагентами, сервисными компаниями, заказчиками услуг, государственными органами и внебюджетными фондами. Сложность системы платежей в организации обуславливается еще и сложной иерархией финансовой модели холдинга «РЖД», внедрением модели организации учета денежных средств и финансирования структурных подразделений ОАО «РЖД», где различные денежные потоки разделены между разными структурными подразделениями, банковскими отделами и центрами ответственности холдинга [2, с. 735].

Специфика расчетов за транспортные услуги в ОАО «РЖД», когда грузоотправитель или пассажир оплачивает перевозку за весь путь следования на дороге-филиале отправления, привела к созданию в холдинговой структуре централизованной системы платежей и финансовых отношений, где денежные потоки генерируются и осуществляются в следующих инфраструктурных группах ОАО «РЖД»:

– I группа: обусловлены платежами за ресурсы и услуги ключевым контрагентам холдинга, движение денежных средств реализуется через корпоративный центр ОАО «РЖД»;

– II группа платежей связана с процессами налогообложения, банковским кредитованием, страхования имущества, оборудования и сотрудников инфраструктурных бизнес-единиц (дорог-филиалов, структурных подразделений, дочерних и зависимых обществ) в составе ОАО «РЖД»;

– III группа денежных отношений связана с распределением денежных ресурсов корпоративным центром между подразделениями холдинга для обеспечения финансирования их деятельности;

– IV группа связана с аккумуляцией на расчетном счете корпоративного центра денежных средств, поступающих от бизнес-единиц холдинга в виде полученных ими доходов и предоставляемых инвестиций;

– V группа платежных отношений связана с распределением прибыли через корпоративный центр холдинга с учетом выполненного объема перевозочной (производственной) работы каждой бизнес-единицы;

– VI группа предполагает финансирование воспроизводственной деятельности, модернизации основных фондов в интегрированной группе, а также инвестирование полученной прибыли вне холдинга [3, с. 57].

Таким образом, управление денежными потоками ОАО «РЖД» по большей части лежит в компетенции Центра корпоративного учета – специализированного подразделения холдинга, которое осуществляет функции централизованного ведения бухгалтерского учета и составления консолидированной бухгалтерской и налоговой отчетности по требованиям российской системы бухгалтерского учета и МСФО. Деятельность в качестве Центра корпоративного учета осуществляет АО «Желдоручет» или общий центр обслуживания (ОЦО) и региональные филиалы в структуре ОЦО [4, с. 338].

Центр корпоративного учета курирует финансовые потоки всего холдинга, аккумулируя доходы на своих счетах и распределяя накопленные денежные средства по бизнес-единицам для финансирования деятельности в зависимости их потребностей [9]. Управление денежными средствами на расчетных счетах ОАО «РЖД» для учета выручки от перевозок, контроль за целевым использованием денежных средств ОАО «РЖД» в пределах утвержденного платежного баланса осуществляет Управление «Казначейство» Департамента корпоративных финансов (ЦФК).

Кроме этих расчетных операций в системе платежей ОАО «РЖД» осуществляются и прочие внутрикорпоративные расчеты подразделениями холдинга в соответствии с утвержденным Регламентом [5] взаимодействия ОЦО с подразделениями холдинга по вопросам ведения бухгалтерского учета, в том числе и по регламенту осуществления внутрикорпоративных расчетов.

Матрицу внутрикорпоративных расчетов в системе платежей ОАО «РЖД» можно представить в виде следующей схемы:

1) утверждение матрицы внутрикорпоративных расчетов, формат которой утверждает руководство ОАО «РЖД», Центр корпоративного учета, прочие финансовые структуры управления в составе холдинга;

2) предоставление пользователями расчетных операций и ОЦО данных по всем расчетам;

3) сверка данных по взаимным расчетам: взаимно проведенные расчеты в холдинговой платежной системе перекрестно сверяется, в итоге не допускается даже минимальных нестыковок;

4) подписание взаимодействующими сторонами планов внутрикорпоративных расчетов;

5) контроль за исполнением взаимодействующими сторонами утвержденных матриц внутренних корпоративных расчетов за оговоренный или отчетный период [7, с. 43].

Рассмотрим специфику внутрикорпоративных расчетов в системе платежей ОАО «РЖД» на примере Восточно-Сибирской дирекции инфраструктуры.

Восточно-Сибирская дирекция инфраструктуры (далее – Дирекция) – это структурное подразделение Центральной дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД», которая в своем составе имеет следующие подразделения: Служба пути; Служба автоматики и телемеханики; Служба вагонного хозяйства.

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 как 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 Центром корпоративного учета с центрального расчетного счета (ЦРС) ОАО «РЖД» [6, с. 115].

Дирекция имеет расчетные (лицевые) счета в банках, систему дистанционного банковского обслуживания, лиц, уполномоченных на подписание финансовых документов, сертификаты ключа проверки электронной подписи. Информация об изменении и закрытие банковских, лицевых счетов Дирекции, об изменении уполномоченных лиц, сертификатов цифровой подписи предоставляется в ОЦО и ЦФК, а также отражается в Единой базе банковских счетов ЕК АСУФР (в единой корпоративной автоматизированной системе управления финансами и ресурсами ОАО «РЖД») на основании соответствующих заявок [8, с. 56]. Информация о начислении и выплате заработной плате, кадровом учете отражается в Единой корпоративной автоматизированной системе управления трудовыми ресурсами (ЕК АСУТР).

Ежедневно, вся поступившая выручка со всех доходных счетов структурных подразделений консолидируется на счете Дирекции 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», который, в свою очередь направляется в Управление «Казначейство» [12].

Подразделения ОАО «РЖД», в том числе и Дирекция обязана соблюдать строгую очередность по платежам, учитывая определенные приоритеты:

1) 1-я очередь: персонал должен своевременно получить выплаты по заработной плате, затем начисляются обязательные платежи на фонд оплаты труда и перечисления налоговых платежей по социальному страхованию; неременное погашение любых сумм из категории входящей задолженности, с учетом начала и завершения периода подачи налоговой отчетности;

2) ко 2-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);

3) в 3-ую очередь входят средства, перечисляемые в системе внутрикорпоративных расчетов;

4) к последней очереди причислены иные виды платежей, перечисляемых иным контрагентам [7, с. 44].

При осуществлении платежей по заработной плате и прочим выплатам в пользу работников структурного подразделения и иных физических лиц, НДФЛ и страховым взносам Дирекция предоставляет в ОЦО записку-расчет по установленной форме в соответствии с Регламентом. При осуществлении платежей сторонним контрагентам Дирекция предоставляет в ОЦО реестр счетов к оплате.

Для покрытия обязательств Дирекции ОЦО формирует требования на платежи в следующие сроки:

– не позднее 5 дней с даты отражения кредиторской задолженности в бухгалтерском учете на основании информации, отраженной в первичных учетных документах (по расчетам со сторонними контрагентами);

– требования авансового платежа не позднее 2 дней с момента предоставления Заказчиком реестра счетов к оплате;

– требования авансового платежа на командировочные расходы в течение 1 дня после формирования ОЦО записки-расчета на основании сформированного приказа в ЕК АСУТР;

– требование на платеж при наличии кредиторской задолженности по командировочным расходам – не позднее 2 дней с момента предоставления записки-расчета с указанием финансовой позиции;

– требования по прочим платежам – в течение 1 дня после указания финансовой позиции на предоставленной ОЦО записке-расчете с учетом сроков, установленных графиками представления первичных учетных документов.

Дирекция формирует платежные поручения в системе ЕК АСУФР на основании созданных ОЦО и акцептованных (согласованных) Управлением «Казначейство» (региональным центром «Казначейство») в соответствии с нормативными документами ОАО «РЖД» требований на платеж (заявок на финансирование), за исключением платежей, относящихся к категории первоочередных платежей согласно нормативным документам ОАО «РЖД».

ОЦО формирует платежные поручения по платежам, относящимся к категории первоочередных платежей согласно нормативным документам ОАО «РЖД» на основании сформированных Дирекцией заявок на финансирование.

Дирекция формирует реестр платежных поручений и подписывает его первой подписью. ОЦО подписывает реестр платежных поручений второй подписью в день получения.

Документооборот (электронный документооборот) реестров платежных поручений осуществляется в соответствии с нормативными документами ОАО «РЖД».

ОЦО выгружает платежные поручения из ЕК АСУФР в систему дистанционного банковского обслуживания на основании подписанных уполномоченными работниками реестров платежных поручений, подписывает платежные поручения второй подписью в системе дистанционного банковского обслуживания. После выгрузки ОЦО платежных поручений Дирекция подписывает их в системе дистанционного банковского обслуживания первой подписью и осуществляет их направление в банковскую организацию, которая обслуживает расчетный счет данного структурного подразделения. После подписания платежных поручений первой и второй подписью ОЦО осуществляет контроль за своевременным направлением Заказчиком платежных поручений в кредитную организацию по системе дистанционного банковского обслуживания.

При невозможности направления платежных поручений в кредитную организацию с использованием системы дистанционного банковского обслуживания ОЦО печатает платежные поручения, подписывает второй подписью и направляет их в адрес Дирекции не позднее дня, следующего за днем согласования реестров платежных поручений Управлением «Казначейство».

Заказчик подписывает платежные поручения первой подписью и направляет их в кредитную организацию.

ОЦО выгружает банковские выписки по расчетным, валютным, специальным счетам из системы дистанционного банковского обслуживания и загружает их в автоматизированные системы не позднее 9 час. 30 мин. по местному времени дня, следующего за днем осуществления платежей.

В случае возникновения необходимости получения банковской выписки на бумажном носителе Дирекция обращается с соответствующим заявлением в обслуживающую кредитную организацию [5].

Таким образом, в системе платежей холдинга ОАО «РЖД» Дирекция в пределах своих компетенций обеспечивает соблюдение своевременного формирования и направления заявок на заведение (корректировку, закрытие) банковских и иных счетов в единой базе счетов; составление платежных документов на безналичный перевод денежных средств механизмами обслуживающего банка; целевое расходование денежных средств; представление в установленные сроки информации и документов по запросам налоговых органов; корректность внесенных в ЕК АСУТР и ЕК АСУФР данных о сотрудниках, контрагентах, платежах; своевременное формирование и направление заявок (с приложением документов-оснований к ним) в ОЦО.

Со своей стороны ОЦО обеспечивает полноту, своевременность и достоверность отражения в регистрах бухгалтерского и налогового учета фактов хозяйственной жизни, связанных с движением денежных средств (в том числе наличных денежных средств), в соответствии с представленными Дирекцией первичными учетными документами; осуществляет контроль правильности составления первичных учетных документов по учету безналичных операций.

Такая многоуровневая система платежей в структуре «РЖД», с одной стороны, обеспечивает повышенный контроль и прозрачность финансовых операций в подразделениях «РЖД», а, с другой стороны, не позволяет оперативно получать денежные средства на расчетные счета подразделений холдинга из-за определенных сроков рассмотрения ОЦО правильности составления первичных документов, проверки целевого назначения движения денежных средств. Такие механизмы ведут к определенным кассовым и платежным разрывам, осложняют оперативность финансовых операций.

Для решения проблемы в процессах финансирования структур ОАО «РЖД» внедряется механизм «Красное сальдо». Это новый механизм, который позволяет банку переводить денежные средства на расчетный счет подразделения холдинга для расчета с персоналом и контрагентами при отсутствии денежных средств на его расчетных счетах, не дожидаясь поступления денег с центрального расчетного счета ОАО «РЖД» и согласования платежа с ОЦО. При этом у подразделения образуется отрицательный остаток, или красное сальдо, которое автоматически погашается в конце дня с мастер-счета ОАО «РЖД» [11].

При этом, если при старом механизме на расчетном счете ОАО «РЖД» аккумулировалась дневная выручка от контрагентов, которая использовалась для проведения платежей на следующий день, то при механизме «красное сальдо» вся эта денежная выручка на центральном расчетном счете не

остается, а ежечасно поступает на центральный доходный счет ОАО «РЖД», с которого затем погашается задолженность перед банками, осуществляющими перевод необходимых финансов на расчетные счета структурных подразделений ОАО «РЖД» для финансирования их текущих нужд.

Такой механизм обладает следующими преимуществами:

1) 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 («сутки в сутки»);

2) позволяет сократить время на проведение платежей и снизить ежедневные остатки на расчетных счетах;

3) позволяет структурным подразделениям не использовать заемные средства банков на выполнение своих обязательств банковские кредиты и освобождает от расходов уплаты процентов по кредиту.

Для банков такой механизм позволяет повысить имидж кредитной организации, привлечь крупнейшего клиента в лице ОАО «РЖД», его филиалов и подразделений, обеспечить гарантированные высокие финансовые потоки и хорошую комиссию за управление расчетными операциями.

В настоящее время механизм «красного сальдо» тестируется в пилотном проекте в нескольких территориальных филиалах ОАО «Российские железные дороги». После проведения тестирования проект будет тиражирован на все подразделения компании. В частности, на использование данного механизма с 01 марта 2023 года перешла Восточно-Сибирской дирекция инфраструктуры. Однако, следует отметить, что пока в ОАО «РЖД» не разработано нормативного и методического документа, регламентирующего процессы взаимодействия всех участников платежных отношений с использованием механизма «Красное сальдо».

Подытоживая результаты исследования, можно сделать вывод, что система платежей ОАО «РЖД» является многоуровневой, она включает в себя структуры по распределению полученных доходов с центрального счета холдинга и контролю за расходованием денежных средств (Центр корпоративного учета – АО «Желдоручет», Управление «Казначейство» Департамента корпоративных финансов); автоматизированные системы управления ресурсами ОАО «РЖД» (ЕК АСУТР, ЕК АСУФР); структурные подразделения, ответственные за обеспечение деятельности компании, являющиеся генераторами и потребителями денежного потока холдинга. Эти подразделения не могут напрямую распоряжаться полученными денежными средствами, управление денежными потоками в них осуществляется по согласованию с ОЦО и региональными филиалами ОЦО. Осуществление расчетов производится через формирование заявок сотрудниками структурных подразделений с указанием даты



платежа в ОЦО и региональные центры «Казначейство» для проверки и утверждения, 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, недостаток денежных средств на расчетном счете подразделения покрывает обслуживающий банк, которому гарантируется возврат денежных средств в ближайшие 1-3 дня с центрального расчетного счета ОАО «РЖД». Механизм «Красного сальдо» позволяет повысить оборачиваемость средств и сократить расходы компании за счет эффективного управления внутригрупповой задолженностью, что делает его перспективным финансовым инструментом в обозримом будущем. При этом следует решить проблему нормативного и методического обеспечения механизма «Красное сальдо» во всех управляющих и подчиненных структурах холдинга «РЖД».

### **Библиографический список**

1 Мысягина В. А. Современная система учета и формирования расходов по перевозкам В ОАО «РЖД» / В. А. Мысягина // Евразийский союз ученых. – 2018. – №5-3(50). – С.56-58.

2 Ачкасов, С. О. Учет движения денежных средств в процессе финансирования структурных подразделений ОАО «РЖД» / С. О. Ачкасов // Молодой ученый. — 2014. — № 3 (62). — С. 373-377.

3 Барчуков А.В. Организация аналитического учета денежного потока в холдинговой структуре ОАО «Российские железные дороги» / А.В. Барчуков, А.В. Лапаева // Транспорт Азиатско-Тихоокеанского региона. – 2021. – № 3 (28). – С. 55–61.

4 Илясова Н.В. Актуальные аспекты организации бухгалтерского учета и внутреннего контроля расчетов по оплате труда на железнодорожном транспорте / Н.В. Илясова, Е.П. Кондратова // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. — 2021. — Т. 1. — С. 337-342

5 Регламент взаимодействия Центра корпоративного учета и отчетности «Желдоручет» и подразделений аппарата управления, филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» по вопросам ведения бухгалтерского и налогового учета, формирования бухгалтерской и налоговой отчетности, утвержденный распоряжением ОАО «РЖД» от 03.12.2021 №2721\_р.

6 Цепенко Е.А. Платежный баланс как один из инструментов управления денежными средствами в филиале транспортной компании / Е.А. Цепенко, Т.А.Лунина // European Journal of Natural History. – 2021. – № 2. – С. 112-118.

7 Левыкина Н.В. Движение денежных средств по внутрикорпоративным расчетам пригородных пассажирских компаний ОАО «РЖД» / Н. В. Левыкина, Т. А. Лунина // *European Journal of Natural History*. – 2021. – № 4. – С. 39-44.

8 Льон Е.Ю. Автоматизированная технология ведения единого лицевого счета / Е.Ю. Льон // *Вестник Научно-исследовательского института железнодорожного транспорта*. – 2015. – № 1. – С. 55-58.

9 Слесаренко О.Н. Совершенствование организации денежных потоков в центре фирменного транспортного обслуживания ОАО «РЖД» / О.Н. Слесаренко, А.Н. Задорожная // В сборнике: *Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте. Сборник трудов по результатам III Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Под общей редакцией Л.В. Шкуриной*. – 2019. – С. 77-82.

10 Федоров А.С. Оптимизация технологии учетного процесса центра корпоративного учета и отчетности «ЖЕЛДОРУЧЕТ» - Филиала ОАО «РЖД» / А.С. Федоров, О.В. Федорова // В сборнике: *Современный бухгалтерский учет: проблемы и перспективы развития. Труды национальной научно-практической конференции. Под редакцией Г.В. Крафт*. – 2018. – С. 154-159.

11 Таёкина Л.М. Применение механизма «Красное сальдо» при управлении движением денежных средств на примере Трансэнерго - Филиала ОАО «РЖД» / Л.М. Таёкина // В сборнике: *Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте. Сборник трудов по результатам VI Международной научно-практической конференции. Москва*. – 2022. – С. 224-226.

12 Аршба Л.Н. Управление денежными потоками железнодорожной транспортной компании / Л.Н. Аршба, М.В. Новиков // *European Journal of Natural History*. – 2022. – № 1. – С. 114-118.