

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КАЗНАЧЕЙСТВ: ПОДХОДЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Мулладжанов Ойбек Мурад угли

*Магистрант Андиганского машиностроительного
института, 2 курс*

Аннотация: В статье анализируются теоретические аспекты цифровой трансформации, цифровизации, автоматизации бизнес-процессов, проводится разграничение данных понятий. Обосновывается необходимость использования комплексного подхода к цифровой трансформации. В результате научного исследования предложена авторская интерпретация комплексного подхода к цифровой трансформации бизнеса, в рамках которой предлагается анализировать технологии в их взаимосвязи между собой, отраслевой и страновой спецификой, системой проектного бюджетирования, целями бизнеса и вытекающей из нее целевой моделью бизнес-процессов для целей формирования стратегии цифровой трансформации корпоративных казначейств реального сектора экономики.

Ключевые слова: Корпоративное казначейство, стратегия цифровой трансформации, комплексный подход, цифровизация, автоматизация, бизнес-процессы, система проектного бюджетирования.

DIGITAL TRANSFORMATION OF CORPORATE TREASURIES: APPROACHES AND DEFINITIONS

Annotation: The article analyzes the theoretical aspects of digital transformation, digitalization, automation of business processes, distinguishes between these concepts. The necessity of using an integrated approach to digital transformation is substantiated. As a result of the scientific research, the author's interpretation of an integrated approach to the digital transformation of business was proposed, in which it is planned to analyze the technology of their relationship with each other, industry and country specifics, the project budgeting system,

Keywords. Corporate treasury, digital transformation strategy, integrated approach, digitalization, automation, business processes, project budgeting system.



business goals and the resulting business process model for the purposes of strategy formation. digital transformation of corporate treasuries in the real sector of the economy..

Введение

Актуальность цифровой повестки сегодня особенно важна для корпоративных казначейств, т.к. они находятся на своем эволюционном пути от центра затрат и прибыли к стратегическим кросс-функциональным подразделениям компаний, вовлеченным во все функции управления их финансовыми ресурсами, как отмечается в исследовании KPMG «Исследование практики управления финансами и казначейством в России». Основные выводы исследования KPMG, заключаются в следующих положениях:


Фундаментальный характер изменений в корпоративных казначействах за последние 10 лет, затрагивающих ключевые бизнес-процессы компаний, привел к изменению полномочий казначейства и его места в организационной структуре компании [5, с. 4]. Причиной тому была нарастающая потребность в оперативном анализе макропараметров и тенденций глобальных рынков, определившая тренд концентрации данных и компетенций в рамках одного подразделения.

1. Классические казначейские процессы приобретают аналитический характер, становятся кросс-функциональными и выполняются на качественно высоком уровне при внедрении сложных цифровых инструментов [5, с. 6].

2. Большинство компаний имеют острую потребность в трансформации и внедрении инновационных цифровых инструментов, т.к. они еще редко используются [5, с. 5].

В этой связи казначейство выходит за рамки использования узкоспециализированных финансовых технологий и с учетом своей новой роли должно стать одним из ключевых участников или координатором процесса цифровой трансформации бизнес-процессов, источником которого выступают стратегии цифровой трансформации, позволяющие наиболее эффективно выполнить настройку информационных потоков и, как следствие, повысить эффективность базовых казначейских процессов, особенно это касается планирования и прогноза денежных потоков. Т.к. цифровая трансформация корпоративных казначейств выходит за рамки локального подхода и принимает кросс-функциональный характер, то анализируя комплексную цифровую трансформацию бизнеса необходимо рассматривать





и цифровую трансформацию корпоративных казначейств. Эти тренды формируют потребность в проработке методологических подходов к цифровой трансформации корпоративных казначейств.

Содержание понятия «цифровая трансформация»


Попытки систематизации теории и практики по вопросу цифровизации бизнеса предпринимались как исследователями, так и бизнесом. Ранее упоминалось исследование КМПГ, которое носит практический характер, т.к. рассматривает конкретные технические решения в казначейской сфере и статистику по их применению. Однако предмет данной статьи – это методологические основы цифровой трансформации корпоративных казначейств крупных компаний, целевыми показателями которой выступали бы не конкретные технические решения, а подходы к их рациональному внедрению и развитию одновременно с трансформацией как казначейских бизнес-процессов, так и других базовых бизнес-процессов. В связи с этим целесообразно рассмотреть и другие исследования в области цифровизации бизнеса, носящие методологический характер.

Одной из релевантных и содержательных работ в этом направлении является Руководство по цифровой трансформации производственных предприятий (далее – Руководство), разработанное в 2019 г. под руководством компании Autodesk. Одна из 4-х целей данного Руководства – формирование основы для разработки стратегии развития и повышения эффективности компаний. Хотя в большей степени Руководство ориентировано на субъекты малого и среднего предпринимательства, но в теоретической части оно может быть применимо для всех компаний.

В Руководстве цифровой трансформации бизнес-процессов посвящен отдельный раздел, где отправной точкой является понятие цифровой платформы, под которой понимается совокупность цифровых данных, моделей (логики, алгоритмов) и инструментов (методов, средств), информационно и технологически интегрированных в единую автоматизированную функциональную систему, предназначенную для квалифицированного управления целевой предметной областью с организацией взаимодействия заинтересованных субъектов [7, с. 15].

В Руководстве делается разграничение между цифровизацией и автоматизацией. Отмечается, что цифровизация и автоматизация соотносятся, как общее и частное, а именно что автоматизация – одна из целей цифровизации или начальная стадия цифровизации, составляющая нижнего уровня [7, с. 16]. В контексте цифровой трансформации бизнес-






процессов приводится определение цифровой трансформации как последовательной системной работы, организованной в соответствии с комплексным подходом, который формируется на этапе разработки концепции [7, с. 15]. Важным моментом, который следует здесь отметить, является необходимость разработки концепции, на основе которой будет реализован комплексный подход к цифровой трансформации. По мнению автора, данный момент и вышеприведенное разграничение требуется дополнить и уточнить, для этого данные аспекты рассматриваются далее более подробно.

Что касается содержания понятия «цифровая трансформация», то оно неоднозначно, многоаспектно и трактуется по-разному в зависимости от контекста и обстоятельств. Отечественные исследователи отмечают, что цифровая трансформация состоит из двух терминов, имеющих различные трактовки: digitization (оцифровка) – преобразование различной информации в цифровую форму, с сохранением всех ее характеристик, в том числе качества; digitalization (цифровизация) – это процесс преобразования бизнес-процессов предприятия в цифровую форму. Исследователи делают вывод, что одним из ключевых признаков цифровой трансформации является направленность на реорганизацию текущих бизнес-процессов компаний [2, с. 206].

Что не менее важно, делается справедливый вывод о том, что содержание данного термина напрямую зависит от страны и отрасли предприятий, а также их собственной специфики. Периметр технологий, определяющих содержание данного термина для предприятий разных отраслей экономики, будет отличаться: для финансовых рынков наиболее актуальными являются технологии интернет-банкинга и блокчейна; для производственного предприятия – промышленный интернет-вещей; для ритейла – электронная торговля; для логистики – беспилотные летательные аппараты и т.д. [2, с. 208]. Если использовать эту логику применительно к функциональным направлениям крупного российского бизнеса, в частности к корпоративному казначейству, то в зависимости, как минимум, от отраслевой принадлежности будет меняться как набор технологий, так и подход к их внедрению и развитию, т.к. цифровая трансформация потребует реорганизации существующих на предприятии бизнес-процессов.

Компания SAP отмечает, что в рамках цифровой трансформации бизнесу потребуется пересмотреть принципы, заложенные в текущие бизнес-





процессы, операционную деятельность и подход к позиционированию своих конкурентных преимуществ [6].


Таким образом, систематизируя вышесказанное и адаптируя это к корпоративным казначействам, предлагается сделать следующее разграничение автоматизации, цифровизации, цифровой трансформации. Под автоматизацией в данном исследовании будет пониматься замена в бизнес-процессе действий (учет, обработка, исполнение, отправка, согласование и т.д.) человека на действия, производимые системой автоматически при соблюдении условий, заданных алгоритмом, без существенного изменения схем существующих до автоматизации схем бизнес-процессов. Под цифровизацией – применение в бизнес-процессах инновационных технологий, улучшающих их в том или ином аспекте, но не сопровождающееся кардинальным изменением схем, существующих до цифровизации бизнес-процессов. При наличии связи с масштабной комплексной реорганизацией бизнес-процессов, цифровизация и автоматизация представляют собой цифровую трансформацию.

Комплексный подход к цифровой трансформации корпоративных казначейств

Методология и методики по тем или иным вопросам должны иметь свои границы и формулировки. По мнению автора, одна из основных проблем в рассматриваемой области лежит в сфере осознанной систематизации и упорядочивании накопленных знаний и опыта в этом вопросе. Многие исследователи, анализируя проблемы цифровизации российского бизнеса, рассматривают отдельные технологии изолированно, однако изолированные обзоры конкретных технологий не могут быть фундаментом для стратегий цифровой трансформации и методологии в данном вопросе без их должной систематизации, упорядочивания и анализа взаимосвязи технологий между собой, страной, отраслью, системой проектного бюджетирования, целями бизнеса и вытекающей из них целевой моделью бизнес-процессов.

Исследования консалтинговых компаний по данному вопросу хоть и важны для понимания того, какие технологии доступны, какую проблему они решают, насколько широко они распространены на российском рынке, но они не дают комплексного решения. Поэтому вопрос о том, как подойти к этому вопросу комплексно остается открытым и требует глубокой проработки. О назревшей потребности в проработке данного вопроса свидетельствуют и исследование КПМГ, и выводы отечественных исследователей о





необходимости теоретической и практической проработки вопросов стратегии цифровой трансформации российских компаний:

1. У большинства российских компаний пока нет комплексной программы цифровизации – компании реализуют пакеты пилотных проектов по внедрению отдельных и часто разрозненных цифровых решений. Для полномасштабной цифровизации российским компаниям не хватает зрелости текущих бизнес-процессов и компетентных специалистов [4, с. 183].


2. Основными проблемами на пути внедрения новых технологий в деятельность казначейства является отсутствие экономического обоснования, недостаточные компетенции у персонала, а также отсутствие общекорпоративной стратегии цифровой трансформации у многих холдинговых компаний [3, с. 6].

По существу, корневой проблемой является недостаток методологии в вопросе цифровой трансформации и в вопросе казначейского планирования с применением современных финансовых технологий. Реализации цифрового проекта предшествует оценка его бюджета, сроков реализации, бизнес-эффектов, на основе которой принимается решение о целесообразности его реализации. Т.к. подразделения в первую очередь заинтересованы в цифровой трансформации своей функции, а кросс-функциональный подход увеличивает неопределенность в части сроков и бюджета проекта, это порождает конкурентный характер цифровой трансформации бизнеса.

В результате подразделения при разработке цифрового решения могут столкнуться с тем, что потребуются решение кросс-функциональной организационной и технической задачи, что будет осложняться тем фактом, что цифровая трансформация отдельных бизнес-процессов уже пройдена, и в данных параметрах это не всегда будет коммерчески эффективно, поэтому подобные проекты по итогу оценки могут оказаться коммерчески нецелесообразными, в результате чего они не получают финансирование. Это является результатом нарастающего противоречия комплексного подхода к цифровой трансформации с системой проектного бюджетирования, присущей локальному подходу к цифровой трансформации, который вытекает из отсутствия комплексной стратегии цифровой трансформации и как следствие ее децентрализованного характера.

Переход на новые цифровые платформы в долгосрочной перспективе неизбежен, т.к. частота появления более современных и конкурентоспособных технологий и цифровых платформ только возрастает. Поэтому стратегия комплексной цифровой трансформации будет ключевой





составляющей стратегии развития компаний, т.к. в рамках децентрализованной локальной цифровой трансформации цифровые платформы, доработки по их развитию и прочие IT-решения, улучшая один процесс, например, сбытовой, могут игнорировать текущие и потенциальные решения в других функциональных процессах, например, казначейских, бухгалтерских и т.д., а создание одних сводных отчетов и баз данных может игнорировать уже существующие в компаниях или параллельно разрабатываемые.

Заключение

Таким образом, необходим комплексный подход к стратегии цифровой трансформации, в соответствии с которым необходимо рассматривать цифровые финансовые технологии не только в контексте страны, отрасли, масштаба компании, но и во взаимосвязи между собой с учетом экономической эффективности, системы проектного бюджетирования. Это надо сопровождать анализом целевой модели производственных, сбытовых, финансовых и иных ключевых бизнес-процессов компаний, в которой они рассматриваются как единая система бизнес-процессов.

При этом если речь идет о цифровой трансформации компаний реального сектора экономики, то разработка комплексного подхода усложняется многоаспектностью планирования движения денежных средств. Например, в нефтяной отрасли казначейские бизнес-процессы будут продолжением ключевых бизнес-процессов цепочки создания стоимости: разведка, добыча, переработка, сбыт, логистика. Потенциал эффективного планирования движения денежных средств может быть реализован только при рациональной настройке точек учета данных (сроки; качественный объем данных; настройка их автоматической передачи, в частности с применением технологий STP).

Это происходит на этапе бизнес-процессов, предшествующих казначейскому, поэтому подобная цифровая трансформация требует комплексного подхода, который позволит повысить горизонт, точность, частоту и скорость обновления данных прогноза до предела экономической эффективности, на основе чего могут быть реализованы механизмы автоматизированного сценарного планирования движения и размещения денежных средств, актуальные при ситуации избыточной ликвидности в компаниях. Таким образом, бизнесу предстоит сначала разработать эффективную модель планирования, определяющую точки учета данных (инвойсы; финансовые обеспечения; контракты; управленческие и




коммерческие данные, неоформленные документами, имеющими юридическую силу) и их сквозную информации.

В рамках комплексного подхода необходима: диагностика текущего состояния бизнес-процессов; проработка их целевой модели, основанная на процессном подходе ISO 9000:2015 (системы менеджмента качества), который необходимо адаптировать к стратегии цифровой трансформации корпоративных казначейств, или иных стандартов и подходов в этой области; использование для целей диагностики бизнес-процессов и контроля реализации целевой модели технологии Process mining; разработка концепций и методик скользящего планирования на основе доработки ERP-систем, которые могут служить базой для методик автоматизированного сценарного планирования движения и размещения денежных средств компаний; диагностика точек учета данных; оптимизация архитектуры данных и рациональный подход к внедрению технологий консолидации и обработки данных; унификация отчетов компаний. По мнению автора, именно за исследованиями методологии по данным вопросам видится будущее научного подхода к цифровой трансформации российского бизнеса и корпоративных казначейств.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Зайченко И.М., Горшечникова П.Д., Лёвина А.И., Дубгорн А.С. Цифровая трансформация бизнеса: подходы и определения // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 2. С. 205-212.
2. Пучкова А.М. Корпоративное казначейство: трансформация и проблемы развития в современных реалиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 1. С. 149-153.
3. Тарасов И.В. Подходы к формированию стратегической программы цифровой трансформации предприятия // Стратегические решения & риск-менеджмент. 2019. Т. 10, № 10. С. 182-191.
3. Исследование практики управления финансами и казначейством в России. [Электронный ресурс]. Режим доступа:
4. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2020/05/ru-ru-treasury-survey.pdf> (дата обращения 02.04.2022).





5. Что такое цифровая трансформация? [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sap.com/cis/insights/what-is-digital-transformation.html> (дата обращения 01.04.2022).

6. Руководство по цифровой трансформации производственных предприятий [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://knowledge.autodesk.com/akn-aknsite-article-attachments/3f73318b-395f-468c-b891-b1adf953ea6e.pdf> (дата обращения 01.04.2022).

7. Веб сайт <https://cyberleninka>



СТРАТАГРАФИЯ И ТЕКТОНИКА БАЙСУНСКОГО УГОЛЬНОГО РУДНИКА.

Axmatov Sobir Farxod O'g'li

Toshkent Davlat Texnika Universtitu Fqkgqr 2-Kurs Magistratura Talabasi

Аннотация: В данной статье в геологическом отношении Байсунский угольный разрез разрабатывается в северо-западной части Байсунской котловины (мегосинклинали), крупной современной отрицательной структуры типа межгорной депрессии. Угленосность на разрез Байсун изучена применительно к юрской системе и дегибодомным образованиям.

Ключевые слова: Дегибадамская, Кетмень-Чаптинской, грудской, Санджарская, Тангидувальская, Мачайский взброс, Байсунская мегантиклиналь.

Anotatsiya: Ushbu maqolada Geologik jihatdan Boysun ko'mir koni tog'lararo depressiya tipidagi yirik zamonaviy salbiy struktura bo'lgan Boysun chuqurligining (megosinklinal) shimoliy- g'arbiy qismida o'zlashtirilganligi. Boysun konida ko'mir to'planishi yura sistemasining gurud va degibodam tuzilmalari bilan bog'liqligi o'rganilgan.

В Байсунском месторождении угленакопление связано с грудской и дегибадамской свитами юрской системы.

Тектоническое движение на рубеже ранней юры, аалоророена и байоса в районе создали поднятия Прагиссара и Палеобандетуркестана, обусловив перераспределение областей сноса и аккумуляции с изменённым комплексом осадков грудской и дегибадамской свит.

Отложения аален-раннебайосского этапа залегают на раннеюрских или трансгрессивно более древних образованиях (останцах триасового и более древних пород складчатого фундамента). В составе грудской свиты терригенный материал более мелкозернистый этап угленакопления характеризовался торфонакоплением в заболачивающихся дельтах периферии конусов выноса (Гулиоб) и на плоских аллювиальных равнинах (Кугитанг, Байсун) мощность пластов 0,6-2,5 м. На аллювиальных равнинах пласты, хорошо выдержанные. С грудским этапом связаны угольные месторождения и углепроявления в горах Сурхантау, Байсунтау, Кугитангтау и части Яккабагских гор.

