

**Терентьева Елена, консультант по постановке бюджетного управления, компания 1С-Рарус - 12.08.2010**

Уважаемые читатели!

Эта статья – первая из серии «Казначейство, или искусство управления финансами». Почему мы обратились к данной теме? Накопив успешный опыт в области автоматизации системы управления денежными средствами, мы поняли, что на каждом проекте возникает большое количество типовых вопросов и проблем, которые повторяются от проекта к проекту. Поэтому, в первую очередь, мы хотели осветить эти вопросы и ответить на них. Что такое казначейство, зачем и кому оно необходимо? На какие этапы работ следует обратить внимание, и нужен ли консалтинг на этапе формирования системы управления денежными средствами? Как выбрать программный продукт, оптимально подходящий для автоматизации системы управления денежными средствами с учетом индивидуальных особенностей вашего предприятия? Надеемся, что наша статья поможет вам найти ответ.

В настоящее время многие компании оказались в непростой ситуации. С одной стороны, нехватка денежных средств, с другой стороны требования кредиторов немедленно погасить долги. Чтобы хоть как-то исправить ситуацию, многие предпринимают такие очевидные меры, как повышение цен или сокращение инвестиций. Однако это не всегда целесообразно – высокие цены снижают конкурентную способность продукции, а отказ от инвестиций замедляет развитие предприятия. Возможно, сохранить финансовую устойчивость поможет оптимизация процессов управления денежными средствами.

Достижение оптимизации финансовых потоков помогают такие мероприятия, как оперативное планирование денежных средств, управление оборотным капиталом, бюджетный контроль заявок на расход денежных средств и план-фактный анализ.

Как правило, комплекс этих инструментов объединяют в систему и называют системой

казначейства.

На многих предприятиях система казначейства уже существует, где-то присутствует в усеченном виде, а некоторые только задумываются о необходимости ее внедрения.

Тем не менее, каждый руководитель хочет, чтобы данная технология была эффективна и давала реальные результаты, например, помогала устранять кассовые разрывы и способствовала принятию правильных управленческих решений.

Чтобы будущая система была эффективной, необходимо заранее изучить типовые проблемы, с которыми сталкивается практически каждая компания, и возможные способы их решения. Следует отметить, что особенно сложно наладить процессы казначейства в крупных, многофилиальных структурах.

К сожалению, в большом разнообразии литературы нет готового пособия или руководства по постановке учета казначейских операций, поэтому в данной статье рассмотрим следующие вопросы:

- Что такое казначейство?
- Какие задачи выполняет казначейство?
- Какие инструменты используются в казначействе?
- Кому имеет смысл внедрять казначейство?

### **Что такое казначейство?**

Основной функцией казначейства является управление финансовыми потоками, т.е. расчет и планирование необходимого объема денежных средств в каждый момент времени и выявление периодов, когда ожидается их недостаток или избыток. Это позволяет избежать кризисных ситуаций и рационально использовать ресурсы компании.

Финансовый поток предприятия складывается из распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых в процессе деятельности предприятия.

## Какие задачи выполняет казначейство?

Управление денежными средствами является важной составляющей финансового менеджмента, стратегическая цель которого заключается в постоянном увеличении рыночной стоимости компании, посредством направления всех управленческих решений на улучшение ключевых показателей, влияющих на стоимость.

Оперативные цели условно можно разделить на две составляющие - это обеспечение потребностей компании в денежных средствах и оптимизация денежных потоков.

Достижение этих целей обеспечивается за счет решения следующих основных задач:

*Цель: обеспечение потребности компании в денежных средствах:*

- поддержание оптимального размера запаса денежных средств по центрам учета;
- устранение кассовых разрывов (отрицательное сальдо на конец периода);
- анализ доступности денежных средств;

*Цель: оптимизация денежных потоков:*

- установка KPI;
- календарное (понедельное) планирование денежных средств;
- осуществление платежей в рамках бюджетных лимитов;
- контроль каждого платежа (согласование заявок на расход);
- управление договорными отношениями;
- управление дебиторской задолженностью;
- управление кредиторской задолженностью;
- план-фактный анализ календарного плана;
- контроль KPI;

Необходимо отметить, что задачи по управлению ликвидностью и планированию

денежных средств также выполняются с помощью такого инструмента как «Бюджетирование» - данный инструмент очень тесно связан с казначейством.

Но бюджетирование в основном отвечает за долгосрочное планирование, в то время как казначейство решает задачи оперативного (краткосрочного) планирования, с детализацией до дня или до каждого конкретного платежа.

### **Какие инструменты казначейства решают вышеперечисленные задачи?**

Одним из основных инструментов казначейства является **бюджет движения денежных средств**.

Составление бюджета денежных средств позволяет спрогнозировать чистый денежный поток в разрезе видов деятельности: операционной, финансовой и инвестиционной.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) составляется, как правило, на длительный срок (квартал, месяц) и для системы казначейства является ограничением, а точнее, бюджетным лимитом.

Можно сказать, что БДДС является связующим звеном между бюджетированием и казначейством, только для системы бюджетирования это «выход», а для системы казначейства - «вход». Составление БДДС обычно происходит в три этапа:

- определение объемов поступлений и выплат;
- определение объемов и структуры внешнего финансирования;
- корректировка БДДС с целью обеспечения минимально необходимого остатка денежных средств;

Для группы компаний информативность инструмента повышается в случае формирования БДДС в унифицированном (едином) формате по каждому юридическому лицу и консолидированного БДДС по всему холдингу.

## **Практический опыт**

*Рассмотрим применение данного инструмента на следующем примере: компания осуществляет транспортные перевозки и насчитывает порядка 11 филиалов по России.*

*Исторически так сложилось, что управляющая компания и удаленные подразделения работали в большей степени автономно.*

*Управление денежными средствами было децентрализованное, и планирование осуществлялось каждым филиалом обособленно и в собственном формате, т.е. не было единой классификации статей БДДС и структуры самого бюджета. Консолидировать информацию о денежных потоках не было никакой возможности, что приводило к следующей ситуации: при возникновении кассовых разрывов, филиал пользовался услугами банка и, соответственно, увеличивал банковские издержки.*

*Как следствие, нельзя было сравнить эффективность деятельности участников группы, а о перекрестном финансировании в холдинге и речи быть не могло.*

## **Решение**

*Вышеперечисленные проблемы решились с помощью организации централизованного казначейства и разработке унифицированного бюджета БДДС. Была разработана единая классификация бюджетных статей с учетом специфики всех лиц входящих холдинг. Также был проработан механизм консолидации бюджета.*

*Это позволило владельцам бизнеса анализировать и сравнивать финансовое состояния удаленных подразделений и принимать обоснованное решение о перераспределении свободных денежных средств между ними.*

*Таким образом, компания получила возможность управлять денежными потоками*

географически распределенной сети филиалов, как единым организмом.

Еще одним инструментом является **платежный календарь**, с помощью которого прослеживается динамика платежей, что позволяет синхронизировать поступления и выплаты в оперативном режиме и обеспечить соблюдение приоритетов платежей.

Составление и разработка платежного календаря позволяет определить остаток на начало и конец периода, приход и расход ДС с детализацией до дня.

### **Практический опыт**

*Рассмотрим важность использования календарного планирования на примере. Компания занимается проектной деятельностью, при этом проекты длительные и условия взаимоотношений с покупателями постоянно меняются.*

*Полноценное планирование осуществлялось только по затратам, в силу специфики бизнеса прогнозировать поступления от реализации по дням было очень сложно. Еще одна сложность заключалась в том, что план по доходам за месяц не выполнялся в полном объеме, а по затратам был вынужденный перерасход денежных средств.*

*Такая ситуация с завидным постоянством приводила к кассовым разрывам внутри календарного месяца и как следствие, к задержке выплаты зарплаты сотрудникам, не выполнение договоренности с поставщиками и дополнительные затраты.*

### **Решение**

*После тщательного анализа выяснилось, что руководители ЦФО практически всегда могут указать точную дату расхода, перерасход по затратным статьям был связан с не рациональным планированием расходов на обучение, модернизацию оборудования, т.е. статьи, которые были не критичными для оперативной деятельности.*

Руководству надо было решать сразу две проблемы:

1. Прогнозировать поступления так, чтобы максимально точно можно было рассчитать остаток денежных средств на конец дня.
2. Не допустить ситуацию, когда план по доходам не выполняется, а план по расходам выполняется в полном объеме.

Для решения первой проблемы была переработана классификация статей БДДС так, чтобы для каждой статьи можно было определить способ распределения по дням. Были установлены зависимости отдельных доходных статей от других плановых или фактических показателей.

Для совсем «непрогнозируемых» статей метод распределения установили как средневзвешенной, для ряда статей базой распределения служили коэффициенты, рассчитанные на основании статистических данных прошедших периодов.

Для решения второй проблемы, было принято решение «завязать» план по расходам (на обучение, модернизацию) на план по доходам, т.е. чтобы эти расходы оплачивались пропорционально выполнению плана по поступлению ДС от продаж.

В результате этих мер, удалось синхронизировать денежные потоки посредством правильного составления и выполнения платежного календаря, отражающего конкретные сроки, объемы, источники поступлений и направления расходования денежных средств.

Самым эффективным способом не допустить несанкционированный расход ДС является **механизм согласования и утверждения заявок на расход ДС.**

Заявка представляет собой запрос сотрудника на поступление или выплату ДС, содержащий всю информацию о данной операции: цель, получатель, дата операции.

Заявку должны согласовывать ответственные лица и после утверждения, на основании заявки должно происходить фактическое перечисление денежных средств.

Данный инструмент используется во многих организациях и дает вполне очевидные результаты.

Поэтому хотелось обратить внимание на связь построения механизма формирования заявок с платежным календарем и БДДС.

Во-первых, заявка должна быть основой для формирования платежного календаря, во-вторых, на основании заявок удобно формировать реестр платежей на следующий банковский день и создавать платежные поручения.

Но самое главное заявка должна проходить контроль на соответствие бюджетным лимитам.

### ***Практический опыт***

*Как эта связь влияет на работу казначейства, рассмотрим на следующем примере.*

*Компания занимается туроператорской деятельностью и состоит из большого количества подразделений и сотрудников.*

*Финансовый директор самостоятельно выполнял казначейские функции, которые заключались в визировании заявок на бумажном носителе.*



Планирование в организации не осуществлялось, и задачи по управлению денежными средствами сводились к оперативному контролю платежей.

В условиях постоянного расширения бизнеса, процесс согласования заявок начал отнимать большую часть времени, а решение вопросов об оплате сверхлимитных платежей или сроках переноса заявок требовали почти ежедневных собраний.

## **Решение**

Руководство одобрило идею о расширении финансового отдела и выделении нового сотрудника на роль казначея. Финансовый директор делегировал ему часть полномочий, но для того, чтобы весь процесс проходил под его контролем, необходимо было определить лимиты по бюджетным статьям на будущий период.

Для этого было принято решение разработать и внедрить БДДС с периодичностью месяц, который устанавливает лимит последующего использования денежных средств при оперативном планировании.

В результате финансовый директор основное внимание уделял подготовке и утверждению бюджета движения денежных средств.

Казначей, в свою очередь, должен был в оперативном режиме контролировать все заявки на соответствие бюджетным лимитам и в случае, когда заявка не превышала лимит автоматически утверждать ее.

Это позволило финансовому директору уделять больше внимания стратегическому управлению и планированию финансовой деятельности.

Если планирование БДДС решает вопросы контроля над превышением бюджетного лимита, то задачу сбалансированности платежей (в какой последовательности

выполнять платежи и какие платежи можно перенести, а какие нет) успешно выполняет механизм определения приоритетности платежей.

Система приоритетности платежей позволяет оптимизировать платежный календарь в том случае, когда сумма заявок в определенный день превышает доступный объем платежных ресурсов. А для быстрого принятия решения, в реестре, платежи должны группироваться в порядке убывания приоритета.

Другим важным инструментом системы управления финансами является нормирование остатков денежных средств. Норматив необходим для определения дефицита или избытка платежных средств и позволяет принимать решения по распоряжению ими в краткосрочной перспективе с целью получения максимального эффекта.

### **Практический опыт**

*Торговая компания имеет высокую оборачиваемость денежных средств и большое количество платежей до 30-40 в день.*

*Вместе с этим, в компании существовала проблема нехватки денежных средств (на счетах меньше средств, чем это необходимо для оплаты выставленных счетов).*

*В финансовый отдел поступало до 100 заявок, из которых около 30 нужно оплатить «сегодня». Вопрос, чью заявку оплатить в первую очередь, решался между руководителями ЦФО, что автоматически переводило деловые отношений в личные соревнования, на которые уходило много рабочего времени.*

### **Решение**

*Выход из этой ситуации сводился к тому, чтобы заранее определить критерии, которые будут влиять на принятие решения об оплате, и максимально исключить человеческий*

фактор. Для реализации данного способа необходимо было сделать несколько действий.

*Шаг 1. Определить перечень статей расходов и их статус. Как правило, по статусу статьи делятся на три группы:*

*статус 1 - статьи, которые должны оплачиваться в первую очередь (например, расчеты с банками и налоговыми органами);*

*статус 2 - статьи, которые должны оплачиваться во вторую очередь (например, затраты на покупку товара);*

*статус 3 - статьи, которые оплачиваются в том случае, если все платежи по первой и второй группам исполнены (например, расходы, связанные с хозяйственными нуждами компании).*

*Шаг 2. Определить значимость контрагента для компании. В первую очередь, должны оплачиваться счета, выставленные «стратегическими» контрагентами (например, тем, которые представляют интерес для компании в плане долгосрочного сотрудничества).*

*Шаг 3. Определить статус договора, так как с одним и тем же контрагентом могут быть заключены «неравнозначные» договора. В условиях нехватки средств целесообразно определить приоритеты их исполнения, в соответствии с которыми будут оплачиваться выставленные счета.*

*В итоге выполнения всех действий, сотрудники финансового отдела получили список статей с заранее проставленными приоритетами и проранжированный список контрагентов и договоров.*

*Это позволило определять приоритет каждой заявки без участия сотрудников других отделов, что, в свою очередь, упорядочивало работу всех подразделений и сэкономило рабочее время сотрудников.*

**Кому имеет смысл внедрять казначейство?**

При внедрении системы управления денежными средствами важно проанализировать ожидаемый экономический эффект и расходы на внедрение.

Возможно, что для малого бизнеса результат не оправдает понесенные затраты, а для крупной организации с большими оборотами и численностью персонала это не только целесообразно, но и может спасти бизнес.

Для внедрения системы необходимо не только выделить людей, которые будут выполнять ту или иную функцию казначейства, но и организовать централизованное единое управление.

Обычно в компаниях функции казначейства выполняют различные подразделения, например, бухгалтерия, отвечает за взаимодействие с банком, планово-экономический отдел планирует движение денежных средств, а финансовый директор составляет отчетность.

Но максимально эффективно казначейство работает, когда все функции, в том числе и взаимодействие с банком, перекладывается на специальное выделенное подразделение.

Классический пример: для казначейства критично видеть актуальный остаток на расчетных счетах, а сотрудники бухгалтерии проводят платежи через несколько дней, когда приходит подтверждение на бумажном носителе. Выход из этой ситуации обычно заключается в следующих организационных изменениях:

- функции контроля за платежами берет на себя финансовый отдел;
- для ввода информации в систему используется «клиент-банк»;

Также снижается эффективность из-за неправильной организационной структуры компании, если, например, подразделение, которое контролирует и предоставляет сведения о кредиторской и дебиторской задолженности или ведет договорные отношения, не подчиняется напрямую финансовому директору. Как следствие - у подразделений разная мотивация, что влияет на эффективность управления

финансами.

Поэтому важно построить организационную структуру так, чтобы за управление денежными средствами отвечало специализированное подразделение во главе с Финансовым директором.

Такое подразделение, как правило, тоже называется «Казначейство» и выполняет оперативное управление финансовыми потоками компании, основанное на организации взаимоотношений с банками, страховыми компаниями, различными фондами и другими финансовыми институтами. Задуматься о внедрении казначейства необходимо при следующих условиях:

- Увеличение количества контрагентов;
- Увеличение оборотов, количества казначейских операций и т.п.
- Сложная организационная структура (холдинг, филиальная структура)
- Разноплановая деятельность организации (несколько видов оперативной деятельности, финансовая, инвестиционная)

## **Заключение**

Экономическая ситуация в нашей стране и во всем мире меняется постоянно. Но среди этих перемен есть то, что не подлежит сомнению и не подлежит переменам: в любой ситуации надо вести счет деньгам. И чем больше предприятие, чем сложнее его структура, больше видов деятельности, тем сложнее управлять потоками денежных средств. Можно сказать, что Казначейство – не просто модная тенденция, но реальный инструмент, позволяющий получить максимально положительный экономический эффект от управления денежными средствами.

На приведенных примерах можно убедиться, что использование инструментов казначейства, важная часть финансового менеджмента и дает реальные, быстрые результаты, которые можно наблюдать сразу после внедрения.

Еще раз хочется отметить, что все инструменты данной системы взаимосвязаны и внедрение одного из них не даст такого эффекта, как внедрение целой системы, эффективность которой можно легко контролировать с помощью ключевых показателей.

Как устанавливать ключевые показатели эффективности, с чего нужно начать, какие этапы и процедуры для этого нужно выполнить, подробно рассмотрим в следующих статьях.

**Перейти ко второй статье из серии "Казначейство, или искусство управления финансами":**

1. [Методология: готовимся к старту.](#)

*Статья посвящена перечню мероприятий по созданию методологии управления денежными средствами.*

**Готовится к выпуску статья:**

1. Вопросы автоматизации казначейства на предприятии. Роль консалтинга при построении системы управления денежными средствами.

При публикации материала ссылка на <http://consulting.1c.ru> обязательна