

Цель данной статьи поделиться опытом налаживания работы казначейства в строительном холдинге ПСК «Пулково». Корпорация осуществляет генподряд в промышленном строительстве зданий, выполняет весь комплекс работ по проектированию, изготовлению и монтажу промышленных и коммерческих объектов с использованием металлокаркасов и сэндвич-панелей.

Корпорация создана в 2004 г. на базе двух хорошо известных предприятий – ОАО «Аэропортстрой» с многолетним опытом сооружения сложнейших промышленных и гражданских объектов и заводом по производству металлоконструкций, ЗАО «Петропанель», первого в России завода нового поколения по изготовлению стеновых и кровельных сэндвич-панелей. В состав ПСК «Пулково» также входят проектная организация, производства противопожарных дверей, металлопластиковых окон и дверей, производство товарного бетона и раствора. В корпорации трудятся более 650 человек.

Плюсы создания

Финансовая служба корпорации в моем понимании — подразделение, созданное в помощь финансовому директору и работающее на него. А вот казначейство — несколько более самостоятельный игрок, который активнее взаимодействует с нефинансовыми структурами корпорации (в первую очередь, со службами сбыта и снабжения, отделом продаж, строительным управлением). Наличие такого подразделения позволяет внедрять и реализовывать финансовую политику корпорации, вступившей в стадию зрелости (переход от роста за счет консолидации и новых поглощений к органическому росту и повышению производительности).

Казначейство, согласно финансовой политике ПСК «Пулково», — и хранитель денег всех предприятий холдинга, и гарант того, что корпорация будет выполнять все принятые на себя обязательства сегодня и в будущем. Для бизнеса и акционеров это обеспечение финансирования всех стратегических проектов и потребностей, для кредиторов — соблюдение установленных регулятивных правил и норм.

Более тесное сотрудничество с отделами логистики и сбыта, снабжения, коммерческой службой и строительным управлением на горизонтальном уровне позволяет решать такую комплексную задачу как управление рабочим капиталом.

Хранитель денег

Прогнозный бюджет поступлений и платежей формируется казначейством в режиме реального времени в разрезе дня, месяца, квартала, года и несколько лет вперед, объекта, статьи, бизнес направления, предприятия. Дни, месяцы, объекты, статьи поступлений и платежей как каждого предприятия, так и консолидированные данные анализируются в разрезе план-факт.

Часть функций дочерних предприятий централизована (продажи, инвестиционная деятельность, сбыт, снабжение). Поэтому есть возможность динамично управлять финансовыми потоками и затратами, делать их прозрачными.

И если по стечению обстоятельств той или иной службе или отделу понадобятся дополнительные финансовые ресурсы, то сначала коллеги должны доказать казначейству, что:

- лимиты были превышены в силу форс-мажорных обстоятельств — выросли цены, изменился инвестиционный план, возникла необходимость срочного ремонта;
- возможности для сокращения затрат в текущем периоде исчерпаны.

Такая система заставляет соответствующие отделы и службы подумать над сокращением потребности в оборотных средствах, прежде чем выносить вопрос на уровень обсуждения топ-менеджеров, а также получать от поставщиков более выгодные условия по поставкам. В этом случае казначейство помогает выбрать схемы расчетов, которые наиболее эффективны и могут быть реализованы в необходимые сроки.

С коммерсантами ситуация симметричная — если видим провалы по выручке против прогноза на определенную дату бюджета (за месяц или другой период), то формируем дополнительные задания по увеличению выручки в других сегментах продаж или помогаем сокращать дебиторскую задолженность.

▣ Финансовые риски

Безусловно, казначейство — самое правильное подразделение в компании для управления теми финансовыми рисками, которые, с одной стороны, легко поддаются количественной оценке, с другой стороны, зависят от наблюдаемых случайных процессов и величин.

▣ Финансовое моделирование

Важная функция казначейства — финансовое моделирование. Есть две причины большого внимания к моделированию и прогнозированию:

- составление систематизированных прогнозов — один из способов выживания бизнеса в условиях неопределенности;
- компания, которая задумывается о привлечении новых инвесторов, должна иметь адекватную, надежную и устойчивую модель.

Правила игры диктуются рынком, а также деловой стратегией. Поэтому бюджеты составляются в первую очередь для того, чтобы подразделения могли выстроить отношения между собой заранее.

А также для того, чтобы у финансового директора был ответ на вопрос, что он будет делать, если ситуация начнет развиваться по нежелательному сценарию. Поэтому мы всегда делаем два прогноза: оптимистический и пессимистический.

Внедрение финансовой или стратегической модели в компании не будет успешным, если проект не сопровождается персональной активностью и заинтересованностью со стороны топ-менеджмента. За моделирование в казначействе отвечает тот же человек, который руководит выпуском регулярных бюджетных прогнозов.

Таким образом, мы участвуем в стратегическом планировании компании. Это, несомненно, большая мотивация для подразделения, однако, составлением моделей дело не ограничивается. Казначейство также участвует в разработке финансовой стратегии.

Основная задача финансовой стратегии — ответ на вопрос «как профинансировать все значимые проекты и при этом поддерживать устойчивое финансовое состояние?». Обработывая результаты финансовой модели, можно сделать первые выводы о достаточности денежных средств, динамике показателей, целесообразности тех или иных инвестиций

Продуманная финансовая стратегия должна обеспечивать достижение поставленных деловой стратегией целей (поддерживать бизнес-стратегию), а также содействовать максимизации стоимости компании. Мы также включаем в стратегию календарь ключевых событий (динамика операционных показателей и структуры баланса, сроки выпуска отчетности, интеграция новых подразделений и бизнесов) и ключевые ограничения, которые при этом нам приходится соблюдать.

Организация работы

Важно сделать работу казначейства системной и разработать единые правила для всех заинтересованных лиц. Такими локальными правилами являются:

- Положение о казначействе ПСК «Пулково».
- Положение об учете обязательств и платежных средств.
- Схема бухгалтерского (финансового), налогового и управленческого документооборота на предприятии.

Автоматизация казначейства

Качество исполнения платежей - один из основных внешних показателей текущей деятельности любой организации. Поэтому при автоматизации финансовой функции внимание необходимо уделить таким вещам, как:

- планирование движения денежных средств;
- управление кредитным портфелем;
- сбор информации о движениях и остатках по счетам;
- сверка оборотов и данных на конец периода;
- конверсионные операции;
- осуществление платежей.

С организационной точки зрения функции казначейства исполняются в рамках одного подразделения - финансовой службы ПСК «Пулково». Такой вариант означает единую точку пересечения всех денежных потоков, структуры и их дальнейшее перераспределение внутри предприятий корпорации.

В корпорации автоматизировано управление всеми финансовыми операциями, в том числе календарное планирование оплат и поступлений.

Теперь ответственный исполнитель или снабженец вносит в систему всю информацию о планируемых платежах или поступлениях в разрезе конкретных объектов, договоров с указанием номера счета, статьи бюджета, планируемых сроков оплат или поступлений, ответственного подразделения. На основе введенной в систему информации формируется заявка на платеж.

Сотрудник казначейства видит в системе все заявки и может проследить источник их возникновения, а также изменения. Система проконтролирует, вписывается ли заявка в бюджет, и выдаст эту информацию финансисту. В удобной форме на основании платежного журнала сотрудник казначейства сможет сформировать платежный календарь (спланировать оплаты и поступления) и затем подготовить реестр платежей в разрезе расчетных счетов как отдельного предприятия, так и в целом по корпорации.

Информация из сформированных системой «Реестров платежей» через механизмы интеграции попадет в группу (систему) «банк-клиент» для дальнейшей обработки. После поступления банковской выписки «Бюджет поступлений» обрабатывается. Система запоминает связь «закупка - заявка на платеж - журнал платежей - бюджет платежей» и «продажи - счет на оплату - журнал поступлений - бюджет поступлений».

Автоматизация казначейских функций

Для управления всеми операциями по платежам и поступлениям используется программное решение собственной разработки «Платежи-заказы». Программа была разработана специально под специфику деятельности и структуру корпорации.

Платежи в корпорации осуществляются два раза в неделю (во вторник и четверг), в исключительных случаях в другие дни. В платежные дни по всем предприятиям корпорации осуществляется 130-200 платежей.

Такой подход дает возможность жесткого централизованного контроля всех поступлений и платежей холдинга, заявки подразделения или служб контролируются. Платежи проводятся через собственные бухгалтерии через систему «банк-клиент».

Качество расчетов

Одна из основных целей любого казначейства — обеспечение своевременности платежных операций. При этом важно знать, каковы остатки денежных средств на счетах компании, т.к. именно от их размера зависит возможность платежей — выдача

заработной платы, платежи по кредитам, закупка материалов.

Поэтому для эффективной работы казначейства необходим механизм планирования платежей. «Бюджет платежей» и «Бюджет поступлений» формируются в режиме реального времени. Цель для многих финансовых директоров — в начале каждого месяца уже иметь месячный план платежей и поступлений на определенный период — месяц, квартал, год и т.д. Для этого необходим точный прогноз платежей и поступлений, создание которого возможно только с помощью средств автоматизации.

Кроме того, желательно наличие механизма контроля лимитов платежей — для предотвращения превышения планируемых расходов. Все платежные документы и заявки визируются ответственным исполнителем и ответственным распорядителем (директором направления) и финансовым директором.

Практически все операции казначейства осуществляются через два-три банка. Многие компании работают, как правило, с 2-4 банками для получения у каждого лучшего продукта и минимизации рисков.

С точки зрения автоматизации это означает сложную структуру банковских взаимоотношений — использование нескольких систем «банк-клиент». Основное требование к ним — возможность видеть движение и остатки средств на счетах после проведения операций в режиме on-line.

Соответственно, чем сложнее структура системы «банк-клиент», тем труднее организовать информационный поток в течение времени. Здесь также важна централизация, т.е. все счета предприятий должны быть видимы в режиме on-line, а для оперативности финансовых расчетов желательно еще и в одних и тех же банках. Наличие множества дочерних предприятий компаний с расчетными счетами и кредитными линиями во множестве различных банках никогда не даст реальной оперативной картины происходящего.

Требования к программному продукту также зависят от масштабов деятельности предприятия и принципов управления активами, то есть возможно использование специфических программных продуктов, предназначенных для банков.

Владимир Гоменюк,

финансовый директор ПСК «Пулково»

г. Санкт-Петербург