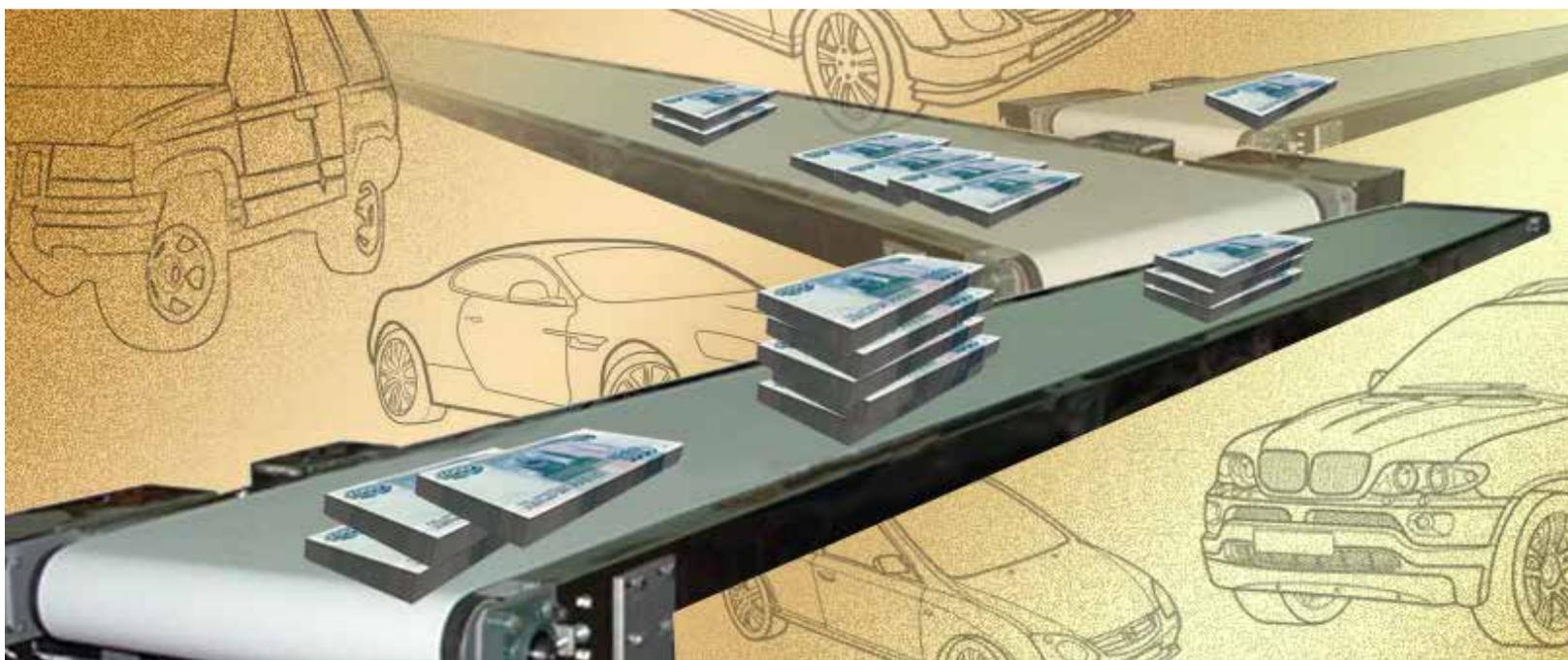


УПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ХОЛДИНГЕ



«Управляем предприятием»

Сергей Дроздов

Заместитель генерального директора «Галфинд». Отвечает за методологию и архитектуру проектов в области управленческого учета и бюджетирования. Получил квалификацию СИМА Р1 в 2014 году. Автор нескольких конфигураций на платформе «1С» в области бюджетирования и казначейства.

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Разработка методологии оперативного (месячного) и текущего (ежедневного) управления денежными средствами в рамках холдинга. Внедрение системы планирования движения денежных средств и казначейского исполнения бюджетов в компании ГК «Автомир». Создание уникального механизма оптимизации внутренних перечислений с учетом массы ограничений и условий.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

Группа компаний **«Автомир»** является крупнейшим автодилером в России и осуществляет свою деятельность уже более 20 лет. Салоны находятся в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Воронеже и других городах РФ. Благодаря широкой сети офисов по стране и оперативному реагированию на потребности клиентов холдинг занял лидирующие позиции в отрасли.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Компания **«Галфинд»** специализируется на предоставлении услуг в области IT-консалтинга; управленческого консалтинга; доработки, адаптации, внедрения автоматизированных систем управления производственной деятельностью и финансами, бухгалтерского, налогового, кадрового учета, расчёта заработной платы и учёта по стандартам МСФО. Является официальным партнером «1С» по решениям на платформе 8, имеет статус «1С:Центр ERP». Система менеджмента качества компании соответствует требованиям международного стандарта ISO 9001:2008.

Ситуация до старта проекта

Компания «Автомир» имеет холдинговую структуру и территориально удаленные филиалы – торговые и сервисные площадки. Эти филиалы являются отдельными юридиками, через которые ежедневно проходит поток денежных средств: поступления от продаж и сервиса, выплаты поставщикам за автомобили и административные расходы.

Сложность финансового управления в этой ситуации связана с двумя обстоятельствами.

1. Денежный поток каждого обособленного филиала несбалансирован с точки зрения финансовых разрывов. На практике это приводит к тому, что в каждый банковский день на одном филиале может быть поступление большого объема выручки, в то время как на другом филиале в тот же день возникнет потребность погасить, к примеру, большой кредит. Возможность перечислить денежные средства из филиала в филиал есть, но нет возможности быстро увидеть этот кассовый разрыв и принять решение.
2. Для взвешенного принятия решений о нужных суммах и направлении перечислений надо видеть комплексную картину движения денежных средств по всем филиалам, причем в рамках оперативного контура управления.

Помимо этого, у компании есть филиалы в Казахстане, в связи с чем возникает необходимость мультивалютного учета в рамках холдинга и мультивалютного управления движением денежных средств.

Методология управления денежными средствами на оперативном уровне

Решение перечисленных выше задач строилось на двух «краеугольных камнях»:

- создание методологии оперативного управления денежными средствами в рамках холдинга;
- автоматизация казначейского исполнения и оперативного планирования движения денежных средств.

Автоматизацию казначейского исполнения и оперативного планирования решили реализовывать на платформе «1С:Предприятие 8». Выбор платформы был сделан исходя из следующих аргументов:

1. платформа «1С:Предприятие 8» позволяет организовать работу всего коллектива заказчика в единой базе данных за счет оптимизации приложения и высокого технологического уровня самой платформы;
2. нестандартность задачи не позволяет использовать готовое решение, а возможность доработки на платформе «1С:Предприятие 8» оптимальна с точки зрения необходимых ресурсов и достижимых результатов.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель проекта — увеличить качество и скорость принятия решений в области управления денежными потоками группы компаний «Автомир», исключить задержки финансирования и кассовых разрывов. Для решения этой задачи необходимо было провести объединение всего контура финансового планирования и казначейского исполнения в единое информационное пространство, оперативно доступное 24 часа в сутки из любой точки России, заменить бумажные процессы согласования платежей на полностью электронные.

Для реализации проекта привлекли подрядчика, обладающего значительным опытом в автоматизации управления денежными средствами на платформе «1С:Предприятие» на предприятиях холдинговой структуры. Руководство компании остановило свой выбор на компании «Галфинд», специалисты которой совместно с сотрудниками ГК «Автомир» составили эффективную сплоченную проектную команду. «Правильная» команда обеспечила половину успеха проекта.

«Галфинд» выделил на проект самых сильных специалистов, которые так сроднились с проектом, что не отказались от участия в нем даже при переезде в другую страну, — отмечает Юлия Яровенко, заместитель финансового директора ГК «Автомир». — Закончить проект «на высоте» стало для команды делом чести».

Приступив к работе над методологией, проектная команда прежде всего определила понятия, необходимые для структурирования казначейской деятельности в рамках холдинга, а также выработала важнейшие правила работы.

1. **Заявка на платеж** — это осознанная инициатором платежа потребность в перечислении денежных средств контрагенту; она введена в систему в виде специального документа «Заявка». В заявке фиксируются все необходимые данные по выплате, в том числе получатель платежа, назначение платежа, желаемый и критический сроки платежа.
2. **Контур планирования** — выделенная общность юридических лиц (филиалов) и денежных потоков, находящихся в ведении одного управляющего центра. В настоящий момент существует два контура планирования — Россия и Казахстан. Каждый контур имеет свою валюту учета (рубль — для России, тенге — для Казахстана) с возможностью пересчета в единую валюту для анализа денежных средств. Система позволяет производить пересчет по различным курсам, задавая дату нужного курса.

Создать общий центр управления всеми денежными потоками оказалось невозможно в силу сложности взаимосвязей. А разделение денежных потоков в рамках одного контура позволило разделить ответственность между разными центрами принятия решения, упростив картину. Это был первый шаг по повышению управляемости и прозрачности денежных потоков, улучшения контроля за движением денежных средств. В рамках одного контура введен принцип самодостаточности финансирования, причем возможные кассовые разрывы, возникающие по объективным причинам, должны покрываться не резервами другого контура планирования, а кредитами банков.

3. **Регион** — разделение потоков по признаку территориального расположения. В холдинге выделили определенное количество регионов (Москва, Воронеж и т. д.). Оперативные денежные потоки в рамках региона должны были согласовываться на уровне заявок на расхо-

ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Система реализована на платформе «1С:Предприятие 8.2», база данных централизованная с организацией подключения пользователей всех регионов через терминальные сессии или тонкий клиент платформы «1С:Предприятие 8.2». Все формы были реализованы на управляемом механизме с целью оптимизации трафика и возможности организации доступа через Web-интерфейс. Количество рабочих мест — более 900.

дование денежных средств (оперативное казначейство). Банковские счета различных юридических лиц были привязаны к региону. Благодаря этому специалист казначейства может планировать обеспечение заявки денежными средствами, находящимися на расчетном счете любого юридического лица в рамках каждого региона. При этом регионы независимы, так как, когда в Москве 9 утра, Владивосток уже провел все платежи. «Излишки» денежных средств региона, то есть средства, не потраченные в течение дня на свои платежи, помечаются регионом как свободные и могут быть использованы специалистом казначейства на платежи других регионов.

Таким образом, при недостаточном остатке на расчетном счете, указанном в заявке, специалист казначейства может оперативно «закрыть» нехватку денежными средствами, находящимися, например, на расчетном счете, открытом в другом банке. Данный механизм позволяет значительно сократить временные издержки на выполнение заявок на расход, а оперативность в выполнении денежных операций является одним из основных факторов успешности бизнеса холдинга.

Приступив к работе над методологией, проектная команда прежде всего определила понятия, необходимые для структурирования казначейской деятельности в рамках холдинга, а также выработала важнейшие правила работы.

Практика управления холдингом предполагает три уровня планирования:

- **годовое планирование.** Автоматизация годового планирования финансовых показателей не включена в рамки данного проекта, однако данные этого плана хранятся в другой системе в качестве эталона для сравнения достижения целей. Долгосрочный план актуализируется несколько раз в год и не является окончательным лимитом для контроля финансирования;
- **оперативное (месячное) финансовое планирование.** Оперативный план (или Платежный календарь) составляется исходя из ежемесячных планов, которые готовят менеджеры центров финансовой ответственности и которые содержат данные о прогнозе продаж, а также плановые выплаты в разрезе определенных статей. На данном уровне планирования также фиксируются уточненные ежемесячные выплаты по инвестиционным проектам. Оперативный финансовый план составляется по каждому контуру планирования, но при этом не детализируется по регионам, поскольку перемещение средств между регионами сложный процесс, который нельзя точно спрогнозировать;
- **текущее планирование** — планирование движения денежных средств в рамках одного рабочего дня. Ежедневный план (и лимит по нему) формируется на основании оперативного финансового плана и является, по сути, детализацией оперативного плана на определен-

ную дату. Вся масса заявок на текущий день формирует расходную часть плана, а входящие заявки на продажу в свою очередь формируют прогнозную выручку с точек продаж.

Основная масса оперативных решений по движению денежных средств принимается на этом уровне в режиме реального времени в течение нескольких десятков минут. На этом уровне максимальна и цена ошибки — неверное планирование может повлечь срыв оплаты автомобилей поставщикам и задержку отгрузки, а это прямые убытки бизнеса.

Автоматизация казначейского исполнения и оперативного планирования движения денежных средств

Для автоматизации работы с денежными средствами разработали специальную систему казначейского исполнения на платформе «1С:Предприятие 8» с использованием фрагментов библиотеки «1С:Библиотека стандартных подсистем 8.2». Это позволило организовать единое информационное пространство для более чем 900 пользователей и обеспечить централизованную модель казначейского исполнения, оперативного финансового планирования, банковского обслуживания и отчетности в рамках холдинга.

В созданной системе казначейского исполнения на платформе «1С:Предприятие 8» для сотрудника казначейства был создан специальный «Пульт управления», в котором видна вся картина по счетам холдинга. В том числе, видны счета:

- на которые пришла выручка;
- на которых были остатки на начало дня;
- с которых есть потребность осуществления платежей.

Те счета, в которых остаток на начало дня и выручка не покрывают поданные инициаторами заявки на платеж, автоматически выделяются для привлечения внимания.

Поскольку счетов в разных банках и регионах более 100, наибольшую ценность представляет созданный разработчиками автоматический помощник балансировки денежного потока, который, исходя из описанной выше картины по счетам, предлагает автоматически создать платежи на пополнение дефицитных счетов за счет профицитных. «Наш подрядчик создал совершенно уникальный механизм, который позволяет наиболее оптимально проводить внутренние перечисления с учетом массы ограничений и условий, — отмечает Юлия Яровенко. — Для его этого специалисты подрядчика даже консультировались с профессиональными

Создан совершенно уникальный механизм, который позволяет наиболее оптимально проводить внутренние перечисления с учетом массы ограничений и условий. Механизм работает на основании транспортной задачи по методу Фогеля.

математиками! Механизм работает на основании транспортной задачи по методу Фогеля. Мы очень довольны уровнем знаний сотрудников «Галфинд».

Иногда возникает ситуация дефицита денежных средств в рамках контура планирования, когда не остается счетов-«доноров» с положительными остатками от пришедшей выручки, а платить надо. В этом случае разработаны два эшелона принятия решений:

1. кредитование — возможность оперативного привлечения из кредитной линии с учетом заданных ограничений. Исходя из специфики кредитования (например, кредит не привлекается для покрытия ранее полученного кредита) в системе учтены специальные ограничения, позволяющие определять соответствие статей кредитным линиям (целевое использование). Благодаря такому дополнительному контролю до открытия кредитной линии производится оценка соответствия заявок возможным кредитным линиям и подбирается наиболее оптимальный вариант;
2. перенос срока или аннулирование заявки: в случае невозможности получения кредита для заявки специалист казначейства согласовывает с ее куратором (менеджером ЦФО) возможность переноса заявки на другой день, либо аннулирования заявки.

Для быстрого выполнения указанных операций создано рабочее место для удобного выбора кредитного продукта с учетом возможного целевого использования. Второй функцией рабочего места стала возможность аналитического отбора планируемых платежей по заданным критериям с последующим переносом их на другой день или аннулированием. При массовом аннулировании инициатору направляется по электронной почте сообщение с указанием причины аннулирования.

«Хочу отметить крайне важный нюанс: созданный продукт работает в рамках операционного дня банков, а у ГК «Автомир» не один обслуживающий банк, — говорит Юлия Яровенко. — И все это в условиях, когда по основной массе платежей за товары заявки создаются и согласуются день в день. Надеемся, что при дальнейшем увеличении платежей и функций системы уровень производительности не пострадает».

Результаты проекта

В ходе проекта специалисты «Галфинд» и ГК «Автомир» разработали методологию и автоматизировали участки казначейского исполнения, оперативного финансового планирования, банковского обслуживания. В результате внедрения в общее информационное пространство включились около 900 рабочих мест, что позволило значительно сократить трудозатраты компании.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВОГО ЭТАПА ПРОЕКТА

- ▶ обеспечено планирование и прозрачный учет движения денежных средств в рамках всех юридических лиц холдинга;
- ▶ бумажные процессы согласования платежей заменены на электронные, повышена эффективность выполнения казначейских функций;
- ▶ исключен ряд ошибок при проведении платежей, возникающих из-за человеческого фактора;
- ▶ появилась возможность принимать взвешенные и обдуманные решения в форс-мажорных ситуациях при возникновении потребности в неплановых крупных платежах, а также в связи с изменением условий кредитных линий банков.

«Наши инициаторы платежей получили общее информационное пространство по движению денег по своим платежам, например, местонахождение заявки в процессе согласования теперь не является для них «черным ящиком», — подытожила Юлия Яровенко. — Seriously возросли возможности контроля. И в очень многих моментах мы снизили зависимость от человеческого фактора, включая функционал планирования движения денежных средств между нашими компаниями и банками».

После внедрения руководство группы компаний «Автомир» приняло решение развивать и дальше программный продукт силами «Галфинд» с целью совершенствования уровня автоматизации планирования и казначейской работы.

