



управляем
предприятием



ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ОБЪЕДИНЕННОЙ АВИАСТРОИТЕЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

В Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК) создано Единое казначейство, которое стало инструментом анализа и управления денежными потоками корпорации. Это было сделано как в ответ на запросы бизнеса, предъявляющего всё большие и большие требования к централизации финансовых функций в корпоративном центре, так и для реализации требований директив Правительства РФ. Опыт создания Единого казначейства уникален для предприятий оборонно-промышленного комплекса. В дальнейшем он может быть успешно применён во многих российских компаниях, обладающих широкой географической диверсификацией активов, работающих в нескольких часовых поясах и имеющих разные направления бизнеса.



Михаил
Глинников

Обозреватель
журнала
«Управляем
предприятием»

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

В Объединенной авиастроительной корпорации создано Единое казначейство. Разработана методология, автоматизирован блок по управлению денежными потоками в холдинге.

Создан инструмент для анализа и управления ликвидностью компаний холдинга. В качестве основного инструмента использована система «1С:ERP Управление предприятием 2.0». Инфраструктура Единого казначейства позволяет финансовой системе корпорации гибко меняться в соответствии с потребностями бизнес-модели и задачами государства.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

Акционерное общество **«Объединенная авиастроительная корпорация»** (ОАК) создана в 2006 году, объединяет более 30 предприятий и выполняет работы в рамках всего жизненного цикла воздушных судов: разработка, производство, реализация, сопровождение эксплуатации, гарантийное и сервисные обслуживание и последующая модернизация. Корпорация включает четыре направления: гражданская, транспортная, специальная и военная авиация. Бренды корпорации: «Су», «МиГ», «Ил», «Ту», «Як», SSJ. В 2014 выручка составила порядка 295 млрд руб. Численность сотрудников – свыше 98 000 человек.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Компания **«Галфинд»** специализируется на предоставлении услуг в области ИТ-консалтинга, управленческого консалтинга, доработки, адаптации, внедрения автоматизированных систем управления производственной деятельностью и финансами, а также бухгалтерского, налогового, кадрового учета, расчета заработной платы, учёта по стандартам МСФО. Компания является партнером компании «1С» и имеет статус «1С:Центр компетенции по ERP-решениям».

Ситуация до проекта

Особенности финансовой системы Объединенной авиастроительной корпорации следующие:

- широкая географическая диверсификация активов (несколько часовых поясов);
- финансирование основной деятельности структурировано по проектному принципу;
- в качестве источников финансирования используются «меченые» финансовые ресурсы (в том числе средства ГОЗ), имеющие различные требования к их использованию и контролю.

Можно выделить две основные предпосылки создания Единого казначейства холдинга ОАК:

- бизнес предъявляет всё большие и большие требования к централизации управленческих функций через призму финансовой функции;
- требование директивы Правительства РФ от 08 августа 2014 г № ИШ-П13-6008, которая определяла создание Единого казначейства.

«При анализе ситуации перед внедрением Единого казначейства мы выявили ряд трудностей, — вспоминает Владимир Ефимов, директор департамента казначейства инвестиционного планирования ОАК. — В каждом из предприятий использовалась своя методология организации, планирования и учета денежных средств». Аналитики статей, справочники, разрезы анализа на всех предприятиях различались. В корпорации отсутствовала единая казначейская ИТ-система, существовал различный уровень развития казначейских процессов, и как следствие отсутствовала возможность:

- собрать и проанализировать данные по денежным потокам;
- оперативно провести анализ по требованию корпоративного центра.

Выбор подхода к автоматизации Единого казначейства и ИТ-системы

Существует несколько вариантов создания информационной системы Единого казначейства (рис. 1). Бизнес предъявлял к этой ИТ-системе следующие требования:

- управляемость отражения в казначейской системе заложенной единой методологии;
- гибкость изменений методологии при трансформации бизнес-модели и сохранение управляемости при изменениях сверху;
- интеграция единой методологии корпорации с методологиями ДЗО.

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель проекта:

разработка методологии и автоматизация процессов управления денежными потоками в компаниях ОАК.

Задачи:

- ▶ создание инструмента для анализа и управления ликвидностью компаний, входящих в ОАК;
- ▶ использование свободных денежных ресурсов предприятий для погашения той излишней кредитной нагрузки, которая есть у других предприятий;
- ▶ разработка методики трансформации утвержденного бюджета движения денежных средств (БДДС) ОАК в бюджеты движения денежных средств компаний корпорации;
- ▶ автоматизация процессов казначейского исполнения БДДС и подготовки данных для управляющей компании корпорации более чем по тридцати компаниям ОАК;
- ▶ организация методологии онлайн-обмена данными по рублевым и валютным платежам с кредитными учреждениями;
- разработка методологии сбора и разработка инструмента консолидации данных без унификации справочников и методологии финансового управления в компаниях корпорации.

«Мы проанализировали опыт крупных корпораций, провели сравнительный анализ и выбрали путь создания Единого казначейства на собственных мощностях без разработки на платформе банков-партнеров, — отмечает Игорь Ахматов, руководитель направления методологии казначейства и инвестиционного планирования ОАК. — На местах решили оставить некоторую самостоятельность локальных казначейств — у предприятий есть возможность развивать системы под свои требования, но эти системы тесно связаны с методологией, которую мы внедряем в целом в корпорации».

Необходимо было не жёсткое решение, которое бы загоняло корпорацию в определенные рамки, а гибкое, чтобы можно было адаптировать его под себя, так сказать «сшитое по меркам на заказ».

Следующим шагом стал выбор ИТ-системы. Первый критерий — это функциональные требования — функции, которые хотелось централизовать:

- администрирование банковских счетов;
- прогнозирование денежных потоков и исполнение платежей (БДДС, платежный календарь);
- размещение остатков денежных средств;
- кредитный портфель, заёмное внешнее финансирование и распределение финансовых ресурсов внутри корпорации.

Кроме того, есть блок управления финансовыми рисками, но его решили оставить за рамками создаваемой ИТ-системы (Microsoft Excel). «У нас еще были требования по работе с информацией, чтобы осуществлялась полная интеграция с учетными системами на местах и была возможность всё быстро обрабатывать, чтобы были единые справочники, единые аналитики», — отметил Владимир Ефимов.

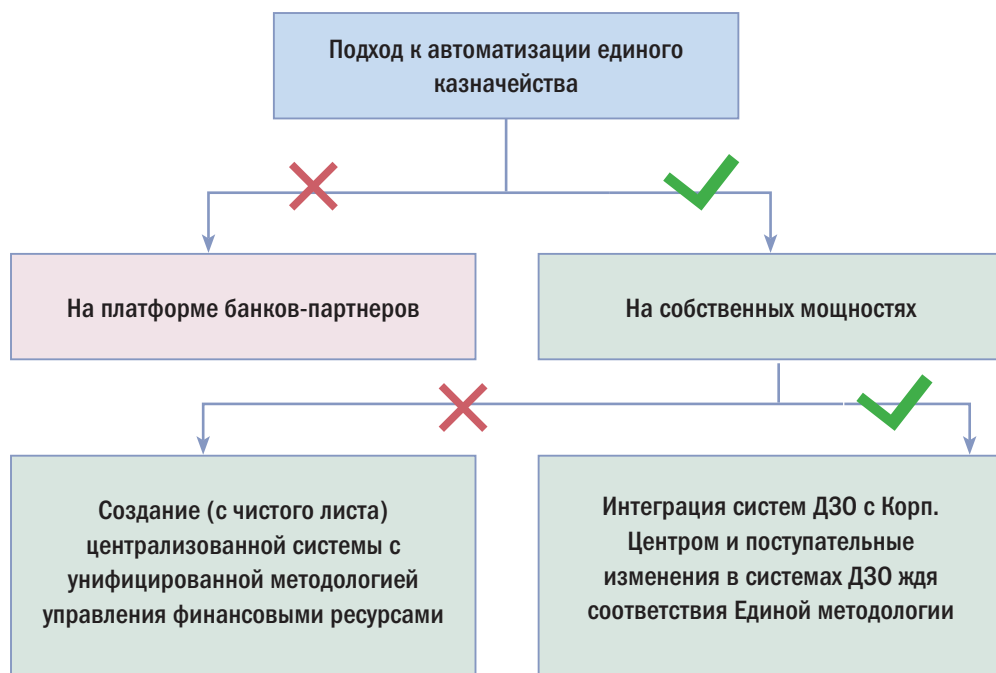


Рис. 1. Варианты автоматизации Единого казначейства.

В качестве основы для построения единой системы казначейства в конце 2014 года выбрали систему «1С:ERP Управление предприятием 2». Во-первых, с функциональной точки зрения эта система давала возможность реализовать все требования, автоматизировать все функции Единого казначейства. Во-вторых, анализ систем, которые были установлены на тот момент в корпорации, показал, что большинство из них базируются на продуктах фирмы «1С». Поэтому не пришлось переучивать сотрудников для работы на новой системе.

Плюс к тому, важно было получить не жёсткое решение, которое бы загоняло корпорацию в определенные рамки, а гибкое, чтобы можно было адаптировать его под себя, так сказать «сшитое по меркам на заказ». «Возможность легких изменений методологии — наиважнейшее наше требование, — отмечает Игорь Ахматов. — Если мы в корпоративном центре меняем текущую методологию или вводим новую, то она должна легко тиражироваться без серьезных изменений системы и использоваться по всей корпорации».

Для реализации поставленных задач была выбрана компания «Галфинд», она стала партнером по автоматизации всех процессов единого казначейства.

Особенности созданного решения Единого казначейства

Общая архитектура Единого казначейства корпорации ОАК показана на рис. 2. Локальные казначейства формируют на квартал оперативные скользящие планы (БДДС), эти планы передаются в корпоративный центр (система Единое казначейство), где происходит их анализ, рассмотрение, утверждение и согласование в системе. Затем БДДС возвращаются вниз, и ДЗО в рамках лимитов начинает формировать и проводить свои платежи. На ежемесячной основе аналогичный путь будет реализован для платежных календарей ДЗО.

При выполнении ГОЗ необходимо учитывать требования о раздельном учете затрат в разрезе статей калькуляции и объекта производства (чаще всего заказа). Это определяется Приказом Минпромэнерго России №200 от 23.08.2006 «Об утверждении Порядка определения состава затрат на производство продукции оборонного назначения, поставляемой по государственному оборонному заказу». Поэтому значительные суммы ДЗО в рамках реализации проектов привязаны к исполнению ГОЗ и не могут быть истрачены на другие цели. Но для работ, выполняющихся по коммерческим заказам, можно использовать свободные денежные ресурсы предприятий для покрытия потребностей других предприятий.

Исходя из этого, информационная система Единого казначейства разделена на два блока: аналитический блок, где происходит анализ

ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТА

Значительные суммы денег привязаны к исполнению государственных заказов, их нельзя использовать для иных целей. Но для работ, выполняющихся по коммерческим заказам, можно использовать свободные денежные ресурсы предприятий для покрытия потребностей других предприятий. Исходя из этого, информационная система Единого казначейства разделена на два блока: аналитический блок, где происходит сбор, консолидация и анализ информации по платежам и бюджетам, связанным с государственными заказами, и управление свободными денежными средствами. При этом система едина, весь анализ будет осуществляться средствами системы «1С:ERP Управление предприятием 2.0».

информации по БДДС и платежам, связанным с ГОЗ, и управление свободными денежными средствами (по сути — для коммерческих заказов). Система выдает два вида отчетов. Один вид — это те отчеты, на основе которых будут принимать решение по управлению деньгами (БДДС, аналитика по движениям денежных средств), а другой вид отчетов — по остаткам и свободным средствам: как их разместить, как их можно перераспределить и т. д.

Одновременно идет развитие системы согласования отдельных категорий платежей путем поднятия и согласования заявок на платеж по выделенным категориям платежей в Единое казначейство на функционале универсального платежного шлюза (проект в реализации на 2016 год).

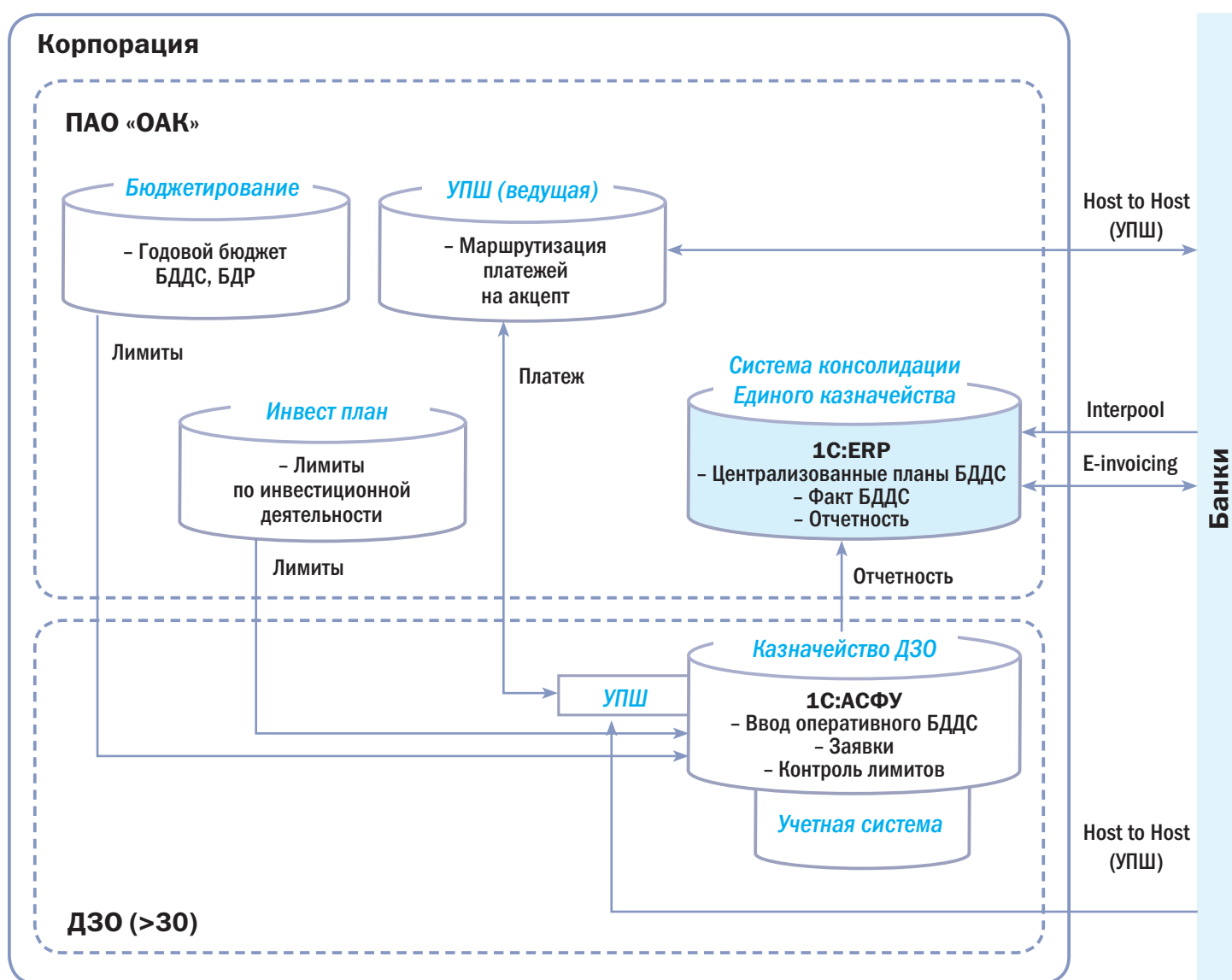


Рис. 2. ИТ-архитектура единого казначейства ОАК.

Согласование осуществляется в унифицированном платежном шлюзе в корпоративном центре, где выбираются критерии, по которым производится выборка платежей. Платежи ДЗО, которые не требуют дополнительного контроля со стороны ОАК, сразу уходят напрямую в банк (host-to-host), а выбранные платежи смотрят, проверяют и акцептуют сотрудники Единого казначейства. Когда платеж акцептуется, он возвращается обратно в ДЗО и затем направляется в банк. Объединенная авиастроительная корпорация прорабатывает вопрос интеграции шлюза с банковскими продуктами пяти банков.

«Мы сейчас активно работаем с банковскими продуктами, — отмечает Владимир Ефимов. — Для банков шлюз — это нестандартный продукт, и они развивают с нами свои решения на базе пилотных проектов, чтобы предлагать потом эти продукты другим своим клиентам. Реализация данного проекта необходима не только для осуществления обычных платежей, но и с точки зрения выполнения требований по 275 ФЗ (передача в банк всей первичной документации). Таким образом, не только платежка уходит в банк, но и вся первичная документация в рамках исполнения закона».

Отдельно стоит выделить, что в корпорации реализован сбор в режиме онлайн денежных позиций по всем счетам по всем банкам. В системе реализован сбор всех этих остатков (кроме спец. счетов и счетов ГОЗ). Установлены определенные лимиты на банки и критерии размещения для всех предприятий Корпорации, которые актуализируются на полугодовой основе.

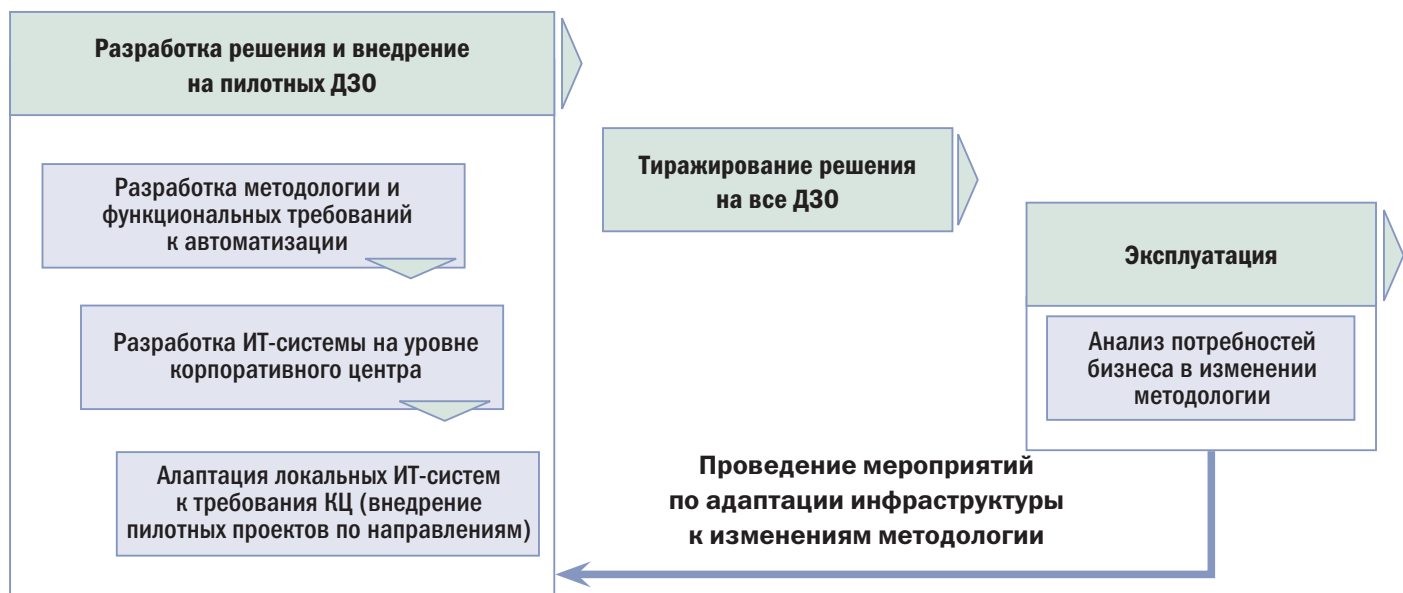


Рис. 3. Этапы построения ИТ-системы Единого казначейства.



Результаты первого этапа проекта

Построена система централизованного управления деньгами корпорации, обеспечивающая прозрачность и контроль за их движением. Сейчас в Едином казначействе пять рабочих мест «1С:ERP Управление предприятием 2», а на каждом предприятии — от одного до трёх рабочих мест. Созданная инфраструктура Единого казначейства позволит гибко меняться финансовой системе корпорации в соответствии с потребностями бизнес-модели. «В любой момент мы можем изменить методологию, — сказал в заключение Владимир Ефимов, — обкатать ее на пилотном проекте и тиражировать на все наши предприятия».

Проект еще не закончен. В течение 2016 года будет продолжаться второй этап — разработка методологии и решений, а также внедрение системы в части реализации функционала кредитных заявок, платежного календаря, поконтрактного планирования и внедрения шлюза. Планируется расширять контур реализации систем на ДЗО второго уровня, полностью будет завершено тиражирование на ДЗО первого уровня.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРВОГО ЭТАПА ПРОЕКТА

К началу 2016 года реализован первый этап — разработка методологии и решения, а также внедрение тиражируемой системы на большинстве ДЗО корпорации. Построена система централизованного управления деньгами корпорации, обеспечивающая прозрачность и контроль за их движением. Количество предприятий, охваченных на первом уровне, — 36. Сейчас в Едином казначействе пять рабочих мест «1С:ERP Управление предприятием 2», а в каждом предприятии — от одного до трех рабочих мест. Экономический эффект предприятия — снижение объёмов кредитной нагрузки в целом по корпорации и снижение стоимости заимствования.