

# Исследование практики управления финансами и казначейством в России

Май 2020 г.

[kpmg.ru](http://kpmg.ru)



# Содержание



Вступительное  
слово

4



Основные  
выводы

6



Профиль  
респондентов

7



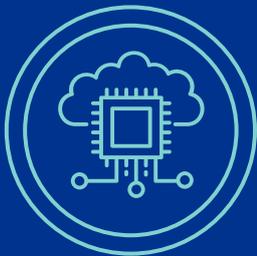
Стратегический  
партнер

Связь количества человек  
с формой организации функции

Распределение аналитических  
и транзакционных функций

Задачи, входящие в сферу  
деятельности казначейства

8



## Цифровой значит передовой

Внедрение новых функций  
и инструментов

Внедрение цифровых  
технологий в ключевые  
казначейские процессы

# 16



## Значимые функции незначительными усилиями

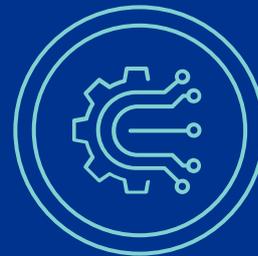
Инструменты прогнозирования ликвидности

Инструменты размещения ВСДС\*

Инструменты управления рисками

Инструменты управления оборотным  
капиталом

# 22



## Будущее уже здесь

Степень автоматизации  
казначейских процессов

Барьеры к внедрению  
цифровых решений

# 29

\* Временно свободные денежные средства

# Вступительное слово



## **Роман Малюга**

**Руководитель Группы  
цифровых финансов**  
Партнер  
КПМГ в России и СНГ

Уважаемые коллеги!

Представляем вашему вниманию наше пятое исследование практики управления финансами и казначейством в России. В нем мы расскажем о ключевых изменениях, которые произошли с казначейской функцией за последние десять лет, и основных драйверах ее дальнейшего развития.

В этом году мы опросили финансовых директоров, руководителей казначейств и финансовых департаментов крупнейших компаний России. Широкий охват респондентов и вовлечение представителей разных секторов позволили нам обобщить тенденции развития функции в условиях различных подходов к управлению и наличия отраслевой специфики.

По результатам нашего анализа мы видим, что все перемены, произошедшие в казначействах с начала 2010-х годов, носят фундаментальный характер. Изменения коснулись основных бизнес-процессов компании, что повлекло неизбежное изменение полномочий, делегируемых казначейским подразделениям. В свою очередь, перераспределение полномочий привело к изменению места казначейств в организационной структуре компаний.

Тренд на цифровизацию в компаниях, являющихся лидерами на зарубежных рынках и в российском банковском секторе, предопределил наш интерес рассмотрения практик внедрения и использования цифровых инструментов в корпоративных казначействах российских игроков.

Мы благодарим всех, кто принял участие в нашем исследовании, и надеемся, что его результаты окажутся полезными для вас!



## Анатолий Коваленко

Группа цифровых финансов  
Директор  
КПМГ в России и СНГ

Уважаемые коллеги!

Мы рады представить вам исследование практики управления финансами и казначейством в России. В своей работе казначейские подразделения сталкиваются с большим количеством вызовов, обусловленных изменением макроэкономической ситуации. Ответной реакцией на данные вызовы становится формирование и применение новых казначейских инструментов.

Новые инструменты позволяют осуществлять классические процессы более результативно, качественно и эффективно и при этом трансформируют саму природу бизнес-процессов. В этом году мы уделили особое внимание данной связи, возникающей между ответами на вызовы и трансформацией функции казначейства.

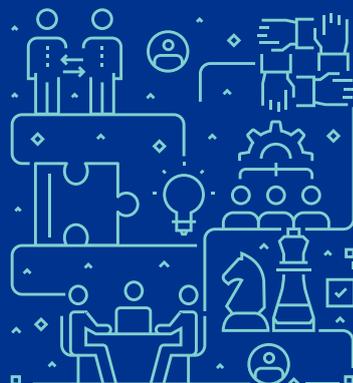
В нашем исследовании мы отмечаем, что большинство компаний ощущают острую необходимость в трансформационных процессах, внедрении инновационных инструментов управления. В противовес этому существуют организационные и технологические барьеры, которые не позволяют осуществлять данные изменения со скоростью, соответствующей изменениям внешней среды.

Мы благодарим представителей крупнейших компаний российского рынка, принявших участие в исследовании. Вовлечение большого количества руководителей финансовой и казначейской функций компаний из различных секторов экономики и с разной формой управления позволило нам сформировать представление о последних трендах ее развития и показать полную картину современных трансформационных процессов.

Наше исследование состоит из четырех блоков, в которых мы уделили особое внимание наиболее актуальным для представителей функции вопросам и предложили возможные варианты их решения.

- В блоке «Стратегический партнер» обобщены подходы к изменению места казначейских подразделений в структуре компании, а также факторы, влияющие на расширение перечня полномочий, делегируемых казначейству.
- В блоке «Цифровой значит передовой» мы уделили особое внимание фундаментальным изменениям, которые цифровые инструменты вносят в трансформацию казначейской функции.
- В блоке «Значимые функции незначительными усилиями» мы постарались отразить ключевые аспекты трансформации классических казначейских процессов.
- В блоке «Будущее уже здесь» мы описываем перспективы развития функции, текущие проблемы и пути их решения.

# Основные выводы исследования



**#1** Компании расширяют перечень полномочий, передаваемых корпоративным казначействам. Необходимость оперативного анализа тенденций глобальных финансовых рынков определяет концентрацию необходимых данных и компетенций по их обработке в рамках одного подразделения, которым чаще всего сегодня выступает корпоративное казначейство.

**50%** респондентов осуществляют не только классические казначейские процессы, к которым относятся, например, осуществление платежей, прогнозирование ликвидности и пр., но и управление корпоративными финансами. А помимо **50%** еще **8%** осуществляют управление рисками и оборотным капиталом.

**#2** Классические казначейские процессы приобретают аналитический характер, становятся кросс-функциональными и выполняются на качественно высоком уровне при внедрении сложных цифровых инструментов.

**#3** Компании все еще редко используют цифровые инструменты. Чаще всего это происходит при осуществлении платежных процессов. Например канал host-to host использует только **54%** респондентов. Технологии Machine learning и Big data применяются только в **8%** случаев.

# Профиль респондентов

В этом году количество респондентов, которые ведут свою деятельность как головная компания группы, выросло с 81% до 92%. 4% опрошенных отметили, что являются дочерними компаниями группы, что на 6% меньше, чем в предыдущем исследовании.

В данном исследовании мы говорим об ускорении централизации и сосредоточении ключевых аналитических и транзакционных функций в головных компаниях группы.

По данным нашего предыдущего исследования, количество сотрудников, вовлеченных в выполнение казначейской функции, составляло 13 человек в казначейских подразделениях и 5 человек – вне их. В связи с расширением полномочий, делегируемых казначейским подразделениям, сегодня число их сотрудников увеличилось.

## Организационная структура респондентов



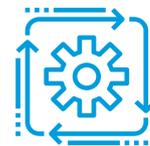
92%

Головная компания группы



4%

Дочерние компании группы



4%

Другое

На схеме ниже показана средняя зависимость объема и состава выполняемых полномочий от количества сотрудников казначейской функции:



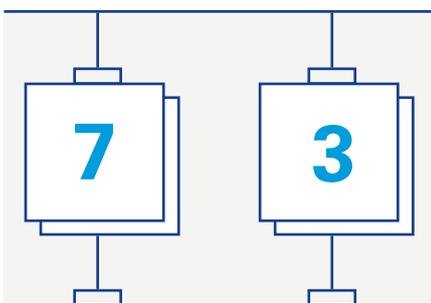
Для малых казначейских функций (до 20 человек)



Для казначейских функций среднего размера (20–40 человек)

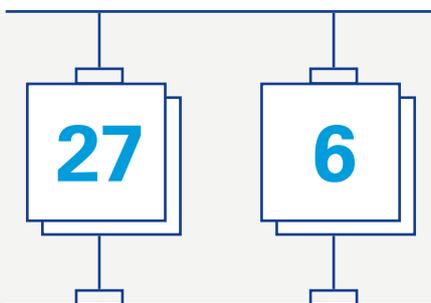


Для больших казначейских функций (от 40 человек)



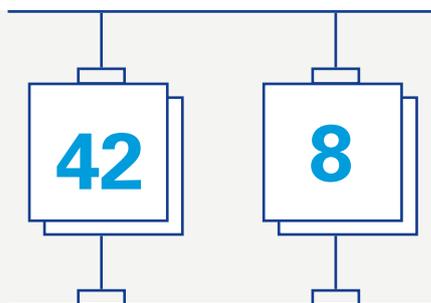
человек в казначейских подразделениях

человека за периметром казначейских подразделений



человек в казначейских подразделениях

человек за периметром казначейских подразделений



человека в казначейских подразделениях

человек за периметром казначейских подразделений

# Стратегический партнер

В наших предыдущих исследованиях мы анализировали мнение респондентов о том, является ли казначейство центром затрат или центром прибыли, и можем отметить, что в течение прошедшего десятилетия отношение к месту казначейских подразделений в компаниях значительно изменилось.

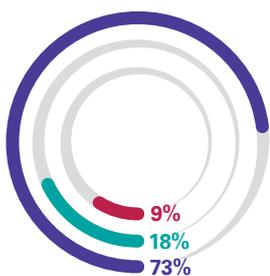
В начале 2010-х большинство участников нашего исследования определяли казначейство как центр затрат, деятельность которого направлена исключительно на обслуживание основного бизнеса в рамках выделенного бюджета.

С 2010 года компании стали определять казначейство в качестве центра прибыли, а акцент сместился на определение части стоимости

компании, создаваемой действиями казначейств. И в предыдущем исследовании 2014—2015 гг. респонденты стали отмечать самостоятельное получение казначейством прибыли от выполняемых операций.

Сегодня мы говорим о том, что казначейство является не просто центром прибыли, а идет дальше в своем развитии. Мы отмечаем казначейство в качестве стратегического партнера, являющегося кросс-функциональным подразделением и осуществляющего все функции управления финансовыми ресурсами компании. Это сопровождается увеличением количества делегируемых казначейству полномочий, усложнением используемых инструментов и расширением опыта в осуществляемой деятельности.

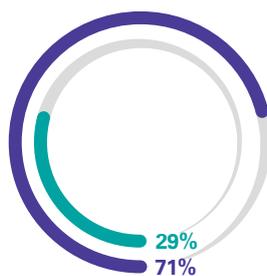
## Связь подхода к управлению функцией и спектра выполняемых полномочий



### До 20 человек

Используется как частично или полностью централизованный, так и децентрализованный подход, и аутсорсинг.

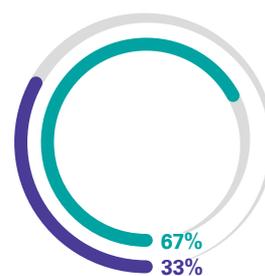
Как правило, в таких случаях уровень делегируемых задач незначителен, их можно отнести к классическим казначейским, а значит, для их выполнения можно привлечь стороннюю организацию и, соответственно, уменьшить затраты. Применение централизованного подхода в таких случаях экономически не всегда целесообразно, поскольку нет экономии на масштабе, однако не представляет организационных сложностей.



### От 20 до 40 человек

В значительной степени применяется централизованный подход и увеличивается доля респондентов с частично централизованным подходом.

Для казначейств с таким количеством сотрудников характерно исполнение более сложных задач, которые носят аналитический характер и не всегда поддаются стандартизации, а как следствие, и централизации.



### От 40 человек

Используется подход с частичной централизацией.

Для казначейств данного типа количество делегируемых задач становится настолько многочисленным, что осуществление их централизации принимает достаточно затратный характер. Это происходит ввиду необходимости централизации смежных процессов (например, бухгалтерского учета, ведения контрактной базы и пр.).

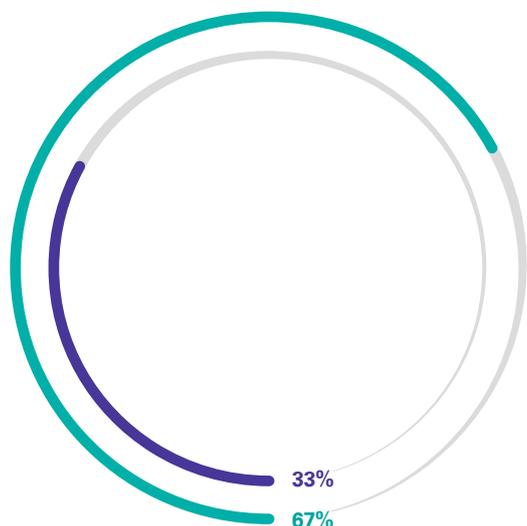
В этом варианте только классические казначейские процессы выполняются на централизованной основе с передачей их в центры обслуживания. Процессы, имеющие аналитическую природу, выполняются в головной компании. Процессы, которые не исполнялись ранее, выполняются локальными подразделениями.

- Централизованный подход
- Частично централизованный подход
- Аутсорсинг



## Выполнение казначейской функции центрами обслуживания

### Делегирование полномочий по исполнению казначейской функции



- Функция выполняется казначейством
- Функция выполняется вне подразделения (выносятся в центр обслуживания)

Сегодня только 33% организаций выстроили операционную модель с использованием общих центров обслуживания по казначейским процессам. Это может происходить по разным причинам: сопротивление организационным изменениям, наличие локальной специфики процессов, не позволяющей делегировать их исполнение одному подразделению. Тем не менее, компаниям важно рассматривать возможность создания таких центров, поскольку это позволяет не только сократить расходы на функционирование казначейства, но и повысить качество исполнения процессов, выполняемых центрами обслуживания.



Делегирование процессов



Как правило, центрами обслуживания выполняются классические, стандартизированные функции. При этом выполнение данных функций требует высоких трудозатрат.

Так, в 85% случаев при использовании организациями центров обслуживания количество сотрудников в них больше, чем в периметре казначейства.

Что же касается количественного состава, то в среднем 39% сотрудников, выполняющих казначейские функции, приходится на казначейство, а 61% – на выделенные подразделения за его периметром.

# Распределение аналитических и транзакционных функций

## Выполнение транзакционных функций



71% респондентов отметили, что за выполнение транзакционных функций отвечает только головная компания или дочерняя. 29% указали на совместную работу этих компаний или сотрудничество с центром обслуживания одной из них.

Стоит отметить, что у большинства респондентов суммарно как транзакционные, так и аналитические функции концентрируются в одном подразделении, при этом основная часть, например, аналитических функций сосредоточена в головной компании (71%). 37% респондентов отметили, что привлекают общий центр обслуживания к исполнению транзакционных функций (как одиночно, так и совместно с другими подразделениями).

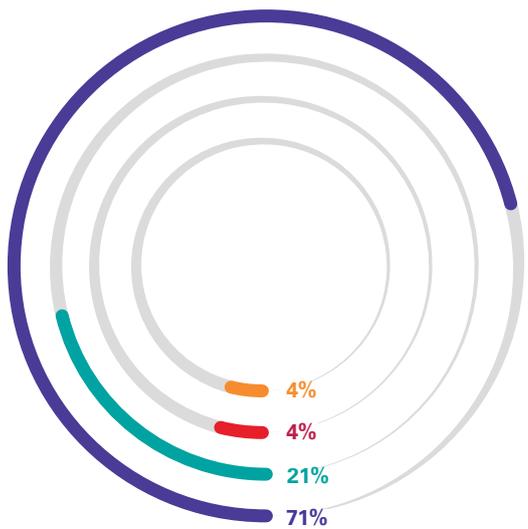
### «По последнему слову техники»

*Центр казначейских компетенций – форма организации казначейской функции, при которой централизуется выполнение аналитических процессов для повышения их качества и скорости осуществления. За счет централизации отдельные функции могут в дальнейшем стандартизироваться и автоматизироваться с применением цифровых инструментов.*

## Выполнение аналитических функций

Результаты нашего опроса показали, что у большинства респондентов (75%) аналитические функции выполняются только либо в головной компании, либо в дочерней. У оставшихся 25% участников исследования головная компания и дочерняя выполняют эти функции совместно друг с другом или с общим центром обслуживания.

По нашему мнению, аналитические казначейские функции могут выполняться как на уровне выделенного подразделения, так и на уровне компании группы, что будет зависеть от степени ответственности, возлагаемой на выделенные подразделения, и уровня компетенций его сотрудников.



- Функция выполняется только в головной компании
- Функция выполняется головной компанией и дочерними компаниями совместно
- Функция выполняется только в дочерних компаниях
- Функция выполняется головной компанией и общим центром обслуживания совместно



### Примеры аналитических функций, выполняемых на уровне компаний группы:

- Определение показателей эффективности использования финансовых инструментов. Установление ориентиров по уровню доходности инструментов. Оценка финансовых инструментов и сделок с ними.
- Формирование целей, стратегии и оценка эффективности управления рисками.
- Установление нормативов по управлению оборотным капиталом.
- Анализ информации, содержащейся в динамической управленческой отчетности (дэшбордах) по функции.
- Формирование целевых ориентиров и определение показателей эффективности ежедневного оперативного управления средствами.



### Примеры аналитических функций, которые может выполнять выделенное подразделение:

- Принятие решения об использовании финансовых инструментов.
- Анализ, мониторинг и применение инструментов управления финансовыми рисками.
- Мониторинг и управление оборотным капиталом.
- Анализ информации, содержащейся в динамической управленческой отчетности (дэшбордах) по функции.
- Применение инструментов ежедневного оперативного управления средствами.

Как показывают эти примеры, в специализированные подразделения можно передавать как транзакционные процессы, так и аналитические, исполнение которых подчиняется общим целям и направлениям развития, закрепляемым на уровне головной компании.



## Задачи, входящие в сферу деятельности казначейства

Стоит отметить, что казначейские подразделения всех участников исследования имеют различный перечень и объем делегируемых полномочий. Мы выделяем следующие уровни функций, выполняемых корпоративными казначействами:





# Цифровой значит передовой

Говоря о цифровых инструментах в казначейской функции, важно отметить, что базовые решения предназначены для осуществления классических казначейских процессов, а другие – для выполнения точечных задач, требующих таргетированного подхода. К числу базовых решений сегодня можно отнести автоматизацию казначейской функции при помощи Treasury management system (TMS).

## «По последнему слову техники»

Сегодня TMS является инструментом решения как стратегических, так и операционных вопросов. При помощи TMS-систем возможно автоматизировать процессы прогнозирования ликвидности, управления финансовыми и платежными процессами и интегрировать их с учетными ERP-системами, а также осуществлять взаимодействие с внешними контрагентами.

TMS широко используются в зарубежной практике, в то время как в России компании только начинают выбирать и внедрять TMS-решения для автоматизированного управления казначейской функцией.

## Внедрение новых казначейских функций



## Внедрение фабрики платежей респондентами



Мы можем отметить, что 50% уже применяют фабрику платежей, что позволяет осуществлять централизованный контроль за платежами группы и влиять на сокращение затрат.



Сегодня 17% респондентов используют многосторонний неттинг, а значит, сокращают затраты на банковское обслуживание и приближаются к концепции полноценного In-house bank.

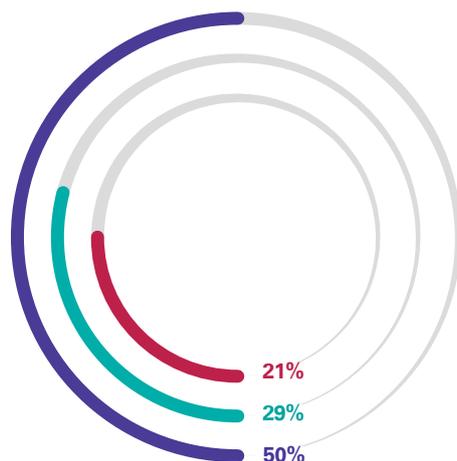
При этом большое количество респондентов, не внедряющих многосторонний неттинг, откладывают его применение ввиду необходимости глубокой проработки юридических и налоговых аспектов.



Сегодня среди респондентов не используется модель с функционированием реинвойсингового центра, позволяющая эффективно управлять возникающими валютными рисками на группу.

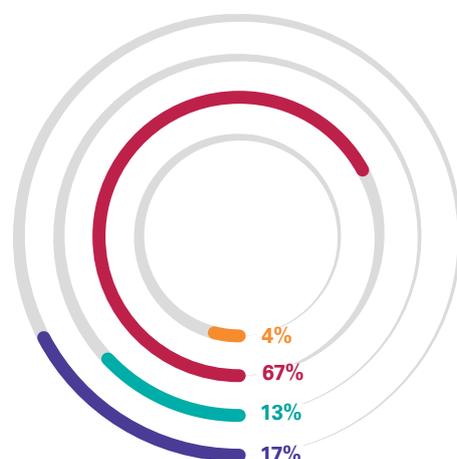


Кроме того, сегодня никто из наших респондентов не использует модель единого банковского казначейского счета, когда поступления и выбытия всех компаний группы осуществляются с одного открытого банковского счета, а для учета движения денежных средств компаниям группы открываются внутренние лицевые счета.



- Используется
- Возможно внедрение в ближайшем будущем
- Не используется

## Внедрение многостороннего неттинга



- Используется
- Возможно внедрение в ближайшем будущем
- Не используется
- Затрудняюсь ответить

### «По последнему слову техники»

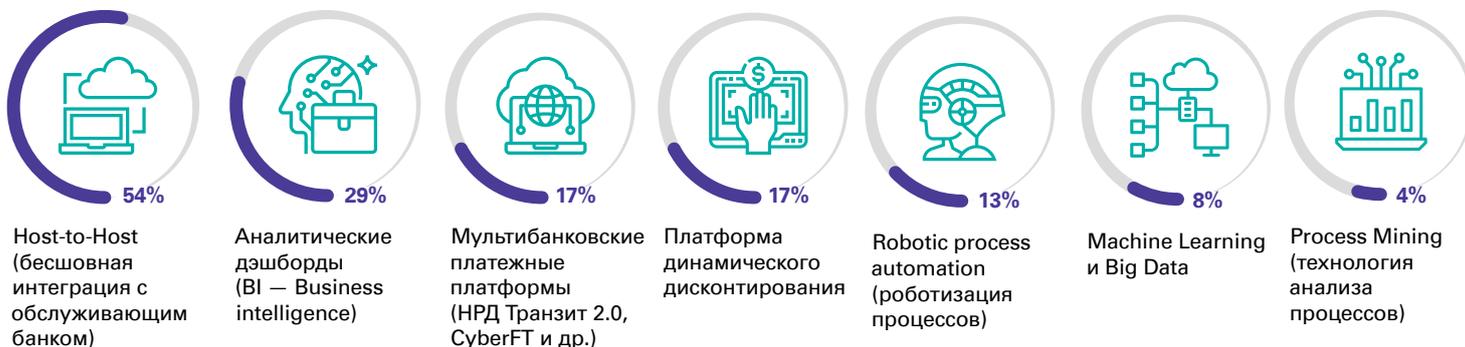
Создание и функционирование реинвойсингового центра позволяет централизовать управление возникающими валютными рисками в транснациональных компаниях. При такой форме взаимодействие с реинвойсинговым центром происходит в функциональной валюте компаний группы, что позволяет перенести все валютные риски в реинвойсинговый центр для их минимизации. Это необходимо для сокращения общей внутригрупповой подверженности валютному риску и сокращения совокупных затрат на хеджирование.





# Внедрение цифровых технологий в ключевые казначейские процессы

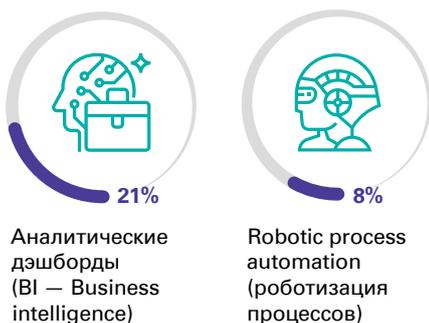
## Степень использования цифровых технологий



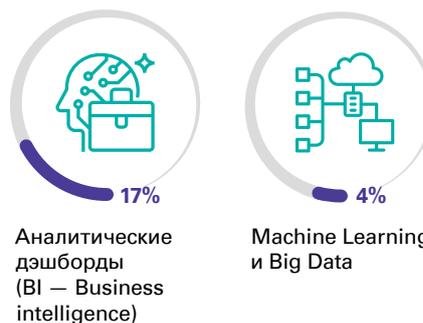
### «По последнему слову техники»

Технология *Process mining* позволяет идентифицировать и визуализировать все возможные варианты исполнения процесса, оценить его эффективность и проанализировать “узкие места” при его исполнении, включая задвоение контролей и согласований, выявить направления оптимизации процесса.

### Использование цифровых технологий в управлении денежными средствами



### Использование цифровых технологий в краткосрочном прогнозировании ликвидности



### «По последнему слову техники»

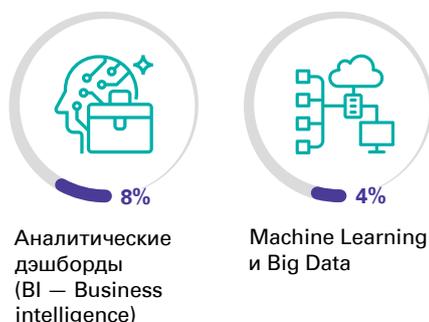
Технология *Robotic process automation (RPA)* позволяет автоматически осуществлять процессы, в большей степени поддающиеся алгоритмизации. Одним из основных преимуществ данной технологии является то, что *RPA* позволяет автоматизировать процессы, выполняемые в разных ИТ-системах, имеющие кросс-функциональную природу, на основе когнитивной автоматизации.

## Использование цифровых технологий в платежных процессах



Для анализа платежных процессов 4% респондентов используют данные динамической аналитической отчетности. Таков же уровень применения технологии Process mining для платежной функции – только 4% респондентов. Важно сказать, что применение указанных инструментов для исполнения платежных процессов не составляет большого труда.

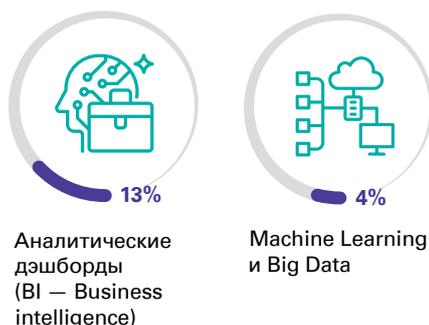
## Использование цифровых технологий во внутригрупповом финансировании



## Использование цифровых технологий в управлении оборотным капиталом



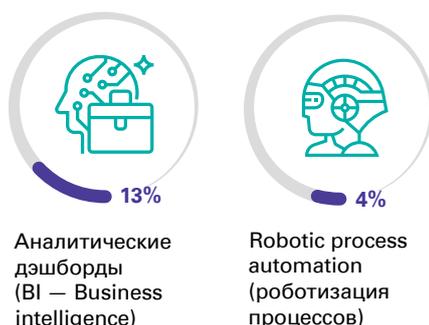
## Использование цифровых технологий в управлении корпоративными финансами



## Использование цифровых технологий в оценке эффективности казначейских операций



## Использование цифровых технологий в ведении отчетности



## Использование цифровых технологий в управлении финансовыми рисками





# Значимые функции незначительными усилиями

При всей важности трансформационных процессов и стратегического развития казначейства не стоит забывать о развитии и повышении качества исполнения базовых казначейских процессов.

В качестве важнейших классических процессов мы выделяем следующие:

- прогнозирование движения денежных средств;
- управление временно свободными денежными средствами;
- управление рисками;
- управление оборотным капиталом.

## Инструменты прогнозирования ликвидности

### Горизонты прогнозирования ликвидности в компаниях



38%

Прогнозирование на среднесрочном и долгосрочном горизонтах



13%

Прогнозирование только на краткосрочном горизонте или только на долгосрочном горизонте



29%

Прогнозирование на краткосрочном и среднесрочном горизонтах



21%

Прогнозирование на все горизонты



### Актуальная тенденция:

79% респондентов не осуществляют прогнозирование на всех горизонтах, несмотря на то, что цели формирования прогнозов отличаются в зависимости от срока. Формы прогнозов мгновенной ликвидности и краткосрочные формы (до 1 месяца) необходимы для обеспечения исполнения обязательств, среднесрочные формы (до 3 месяцев) обеспечивают своевременное обеспечение финансовыми ресурсами по наилучшей цене, а долгосрочные (до 1 года и более) – обеспечение устойчивости компании в целом.

### Как управлять:

Осуществлять прогнозирование на всех временных горизонтах, комбинировать варианты сбора данных и способы построения прогнозных форм.

### Результаты:

Недопущение кассовых разрывов, обеспечение исполнения выплат и сбора поступлений, обеспечение финансирования долгосрочных проектов и устойчивости (бесперебойности) деятельности в долгосрочном аспекте.

## Виды форм прогнозирования



71%

респондентов формируют  
скользящие формы  
прогнозирования



29%

респондентов формируют  
статические формы без  
скольжения

## Метод сбора данных для построения прогнозов



71%

респондентов собирают  
данные прямым методом  
от центров финансовой  
ответственности через  
прогнозные формы



4%

респондентов строят  
прогнозы на основании  
данных в ИТ-системах



25%

респондентов получают  
прогнозные формы  
с применением  
косвенного метода,  
путем преобразования  
бюджетных форм  
(БДР и БДДС)



## Актуальная тенденция:

При прогнозировании ликвидности компании достаточно консервативны в выборе инструментов и источников данных, хотя применение методов сбора данных более сложного характера повысит качество прогнозов и высвободит штатные единицы подразделений, осуществляющих работу с формами, для задач по основной деятельности.

## Предпосылки:

Компании демонстрируют высокую степень доверия к классическим способам сбора данных и методам построения прогнозов ликвидности. Издержки на переход к альтернативным методам и связанные с ними трансформационные процессы являются серьезным барьером на пути к внедрению новых инструментов.

## Как управлять:

Рассмотреть возможность применения альтернативных способов построения прогнозов.

Любой из методов, применяемых конкретной компанией, обладает естественными ограничениями. Так умелое сочетание одновременного применения альтернативных методов к различным видам денежных потоков или временным горизонтам позволит достичь более высокого качества прогнозов.

## Результаты:

Повышение качества данных на разных горизонтах прогнозирования. Меньший уровень зависимости качества прогнозов от конкретных подразделений или лиц.

## Наличие мультивалютного платежного календаря



41%

респондентов отмечают наличие мультивалютного платежного календаря



17%

компаний не формируют платежный календарь в разрезе нескольких валют



41%

отмечают отсутствие бизнес-потребности в наличии мультивалютного платежного календаря



### Актуальная тенденция:

60% респондентов, отметивших отсутствие бизнес-потребности в мультивалютном платежном календаре, не имеют возможности управлять открытой валютной позицией либо сталкиваются со сложностями в автоматизации данного процесса.

50% компаний, осуществляющих ведение мультивалютного платежного календаря, не автоматизируют данный процесс, хотя он не является технически сложным и представляет собой стандартное решение во многих казначейских ИТ-системах.

### Как управлять:

На наш взгляд, ведение мультивалютного платежного календаря позволит более качественно определять открытую валютную позицию, а его автоматизация сократит затраты на выполнение процесса.

### Результаты:

Более высокое качество управления валютными рисками компании.

## Инструменты размещения временно свободных денежных средств (ВСДС)

### Использование инструментов размещения ВСДС



87,5%

Срочный депозит



79,2%

Минимальный неснижаемый остаток на расчетном счете



25,2%

Прямые размещения на московской бирже через договор с центральным контрагентом



16,7%

Ценные бумаги



16,7%

Своп-контракты (Swap)



8,3%

Операции РЕПО



4,2%

Инвестиционные фонды и фонды денежного рынка



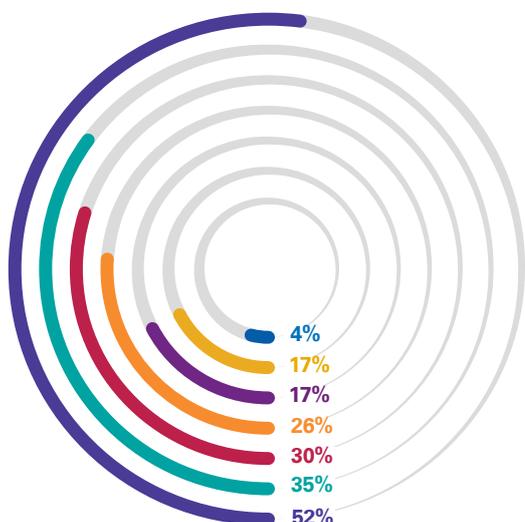
0,0%

Драгоценные металлы



# Инструменты управления рисками

## Использование инструментов управления рисками



- Балансирование структуры активов и пассивов
- Балансирование валютной/процентной структуры входящих и исходящих денежных потоков
- Формирование резервов
- Установление и отслеживание лимитов открытой валютной позиции/величины процентной маржи
- Валютно-обменные сделки с отсрочкой платежа
- Внебиржевые производные финансовые инструменты
- Биржевые производные финансовые инструменты

Сегодня наиболее популярным инструментом управления рисками является естественное хеджирование.

Существенный недостаток данного метода состоит в упущенной выгоде в связи с недополучением доходов от размещения денежных средств в необходимой для натурального хеджирования валюте. Кроме того, гибкость данного подхода ограничивается невозможностью оперативной корректировки хеджирующих операций в соответствии с динамикой рыночной конъюнктуры по причине фиксирования потоков к временным периодам.

Современные практики управления казначейской функции предполагают широкое использование производных финансовых инструментов, которые позволяют наиболее эффективно снижать подверженность компании различным рискам при относительно невысокой плате. Однако указанные практики применяют менее четверти респондентов (21%), преимущественно для управления валютными рисками.

При этом воздействие на возникающие валютные риски может быть оценено как реактивное, а не проактивное, поскольку 74% респондентов не отслеживают открытую валютную позицию, что является необходимым условием реализации риск-менеджмента на высоком качественном уровне.



## Актуальная тенденция:

1. Сегодня компании не имеют целевых ориентиров при управлении рыночными рисками.
2. Применяемые практики хеджирования рыночных рисков ограничивают эффективность управления денежными потоками.

## Предпосылки:

Сегодня компании не всегда при управлении рисками применяют инструменты, позволяющие достичь максимальную эффективность управления денежными средствами. Часто это объясняется отсутствием необходимых целевых установок (границ) при использовании отдельных инструментов, а в некоторых случаях отсутствием накопленного опыта использования инструментов управления.

## Как управлять:

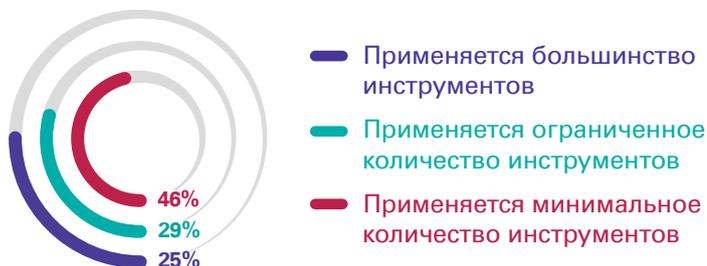
Начать становление полноценной системы управления рисками и ее настройку. Необходимо определить стратегически важные аспекты, а также перечень применяемых инструментов (отдельное внимание уделить инструментам превентивного регулирования), условия их применения. Кроме того, критически важно с особым вниманием подойти к повышению качества знаний в области риск-менеджмента на всех уровнях корпоративной иерархии.

## Результаты:

Повышение доходности операций размещения ВСДС на стратегическом горизонте за счет минимизации рыночных рисков в контуре корпоративного казначейства.

## Инструменты управления оборотным капиталом

### Применение инструментов управления оборотным капиталом



Чаще всего из доступного арсенала инструментов управления оборотным капиталом респонденты используют установление типовых условий расчетов (83% случаев), реже – ведение скоринговой модели и установление кредитных лимитов на контрагентов (38% случаев).

### Компании, использующие типовые условия расчетов



Интересно, что 45% респондентов, устанавливающих типовые условия расчетов, не имеют нормативов по оборотному капиталу. Более того, 50% опрошенных компаний не имеют установленных нормативов, но используют инструменты управления оборотным капиталом. По нашему мнению, это может означать интуитивное управление оборотным капиталом.

58% респондентов управляют показателями отсрочек платежей, в то время как 42% респондентов не управляют отсрочками платежей с применением инструментов факторинга или динамического дисконтирования.

Важно отметить, что 59% респондентов не проводят анализ аналогичных референсных показателей по оборотному капиталу по отрасли. Именно это, по нашему мнению, определяет большое число компаний, не управляющих показателями отсрочек платежей.

Что касается сравнения динамического дисконтирования (ДД) и факторинга, сегодня факторинг используют 46% компаний, а ДД – 38%. 29% респондентов используют данные инструменты одновременно.



### Актуальная тенденция:

Большинство респондентов используют реактивные инструменты (воздействующие на фактические показатели), а не проактивные (инструменты предварительного действия), что оказывает сильное влияние как на показатели оборачиваемости, так и на величину просрочек.

### Предпосылки:

В компаниях не выстроены системы управления оборотным капиталом, казначейства управляют сложившейся величиной оборотного капитала, а не задают ее.

### Как управлять:

Необходимо установить полноценные системы управления оборотным капиталом, где на первом этапе будут сформированы цели и ориентиры управления, затем определены нормативы и только после этого применены инструменты управления.

### Результаты:

Улучшение показателей оборачиваемости, сокращение числа просрочек платежей, переход с интуитивного управления на системное.

# Будущее уже здесь

Сегодня российская практика управления корпоративными казначействами находится на стадии развития. Меняется круг полномочий, делегируемых казначейским подразделениям, внедряются новые методы и инструменты управления.

Однако по-прежнему существует много ограничений для развития, например, несовершенство законодательства или отсутствие ИТ-решений, необходимых для выполнения запросов бизнес-подразделений, и т.д.

В ближайшее время главными драйверами роста корпоративных казначейств станут расширение спектра выполняемых полномочий, а также степень их автоматизации. Сегодня российским компаниям очень важно автоматизировать отдельные процессы там, где это возможно, и применять цифровые инструменты. Кроме того, для казначейств критично важно управлять ликвидностью компаний системным образом, основываясь на управлении всеми элементами, способными повлиять на денежные потоки компании.

## Степень автоматизации казначейских процессов



**34% казначейских процессов автоматизированы** с использованием **единой ИТ-системы**, среди них наиболее часто автоматизируются:



79%

разбор  
банковской  
выписки



71%

проведение  
операций по  
банковским  
счетам



50%

формирование  
управленческой  
отчетности по  
казначейским  
операциям



54%

ведение  
платежного  
календаря



46%

ежедневное  
оперативное  
управление  
денежными  
средствами  
группы



38%

мониторинг  
валютной  
структуры  
баланса и  
открытой  
валютной  
позиции

**32% казначейских процессов автоматизированы** с использованием **автономных систем собственной разработки**, не являющихся модулями единой ИТ-системы. Чаще всего с применением собственных разработок автоматизируют следующие процессы:

**24%** выполняемых респондентами казначейских процессов **не автоматизированы**. Самыми не автоматизированными процессами по полученным данным являются следующие:



46%

мониторинг валютной структуры баланса и открытой валютной позиции



42%

оценка финансовых инструментов и сделок с ними



42%

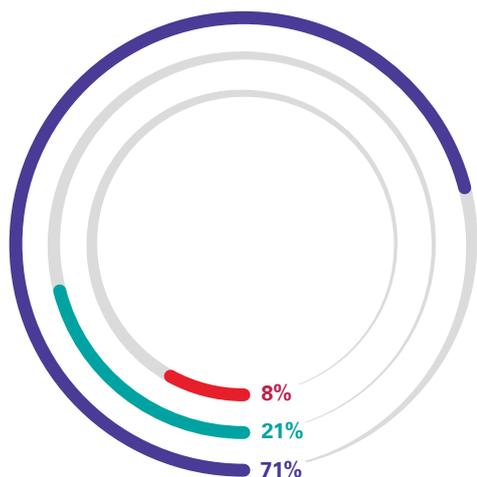
мониторинг и анализ выполнения казначейских КПЭ



38%

анализ, мониторинг и управление финансовыми рисками

### Степени использования единой казначейской ИТ-системы, интегрированной в ERP-систему



- Используется весь функционал единых ИТ-систем
- Не используется весь функционал единых ИТ-систем для выполнения казначейской функции
- Используется ограниченный функционал данных систем для исполнения классических казначейских процессов



### Актуальная тенденция:

Большая часть респондентов только приступает к автоматизации процессов казначейства. На данном этапе это происходит как с использованием единых интегрированных систем, так и систем собственной разработки.

### Предпосылки:

Компании не готовы сталкиваться с дополнительными трудностями, связанными с трансформационными процессами. Как правило, процессы по автоматизации требуют большого вовлечения сотрудников казначейской функции, а также предполагают наличие большого количества кросс-функциональных связей, смены порядка взаимодействия между вовлеченными подразделениями и сотрудниками.

### Как управлять:

Начать автоматизацию отдельных процессов или шагов процесса. Такие изменения не потребуют значительных усилий и большого отвлечения сотрудников от ежедневных задач, но заложат основу трансформационных процессов для функции в целом.

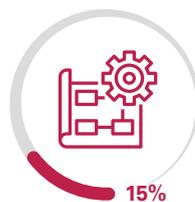
### Результаты:

Снижение расходов на финансирование деятельности казначейства в долгосрочной перспективе и повышение уровня автоматизации большинства процессов – в краткосрочной.

## Барьеры к внедрению цифровых решений



Отсутствие нормативно-правовой базы



Отсутствие предпосылок к внедрению в самой компании



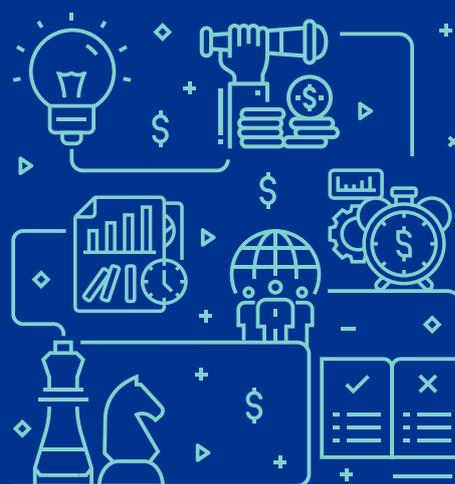
Отсутствие методологической базы



Отсутствие необходимости внедрения



Отсутствие готовых ИТ-решений



### ***В заключение:***

Внедрение цифровых решений в казначейские процессы позволяет повысить их качество, а также сократить затраты на финансовое обеспечение их исполнения. Большинство цифровых решений уже представлены на российском рынке.

Все действия по автоматизации, трансформации существующих систем требуют принятия непростых и волевых решений. Те компании, которые осуществляют автоматизацию и переходят к управлению с применением цифровых инструментов, будут обладать стратегическими преимуществами, иметь гибкую казначейскую функцию и наиболее быстро реагировать на возникающие вызовы.

# Команда КПМГ

КПМГ – международная сеть фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги. В список наших клиентов входит большинство крупнейших российских и международных компаний, а также целый ряд неправительственных организаций и финансовых институтов. Наша команда предлагает решения по следующим ключевым направлениям и задачам:



Бенчмаркинг финансовых функций по отраслям



Управление оборотным капиталом



Управление казначейством:

- управление денежными средствами и ликвидностью;
- взаимодействие с банками, в том числе корпоративный дилинг;
- финансовое планирование и прогнозирование денежных потоков;
- выстраивание сквозных бизнес-процессов.



Управление финансовыми рисками



Проектное управление

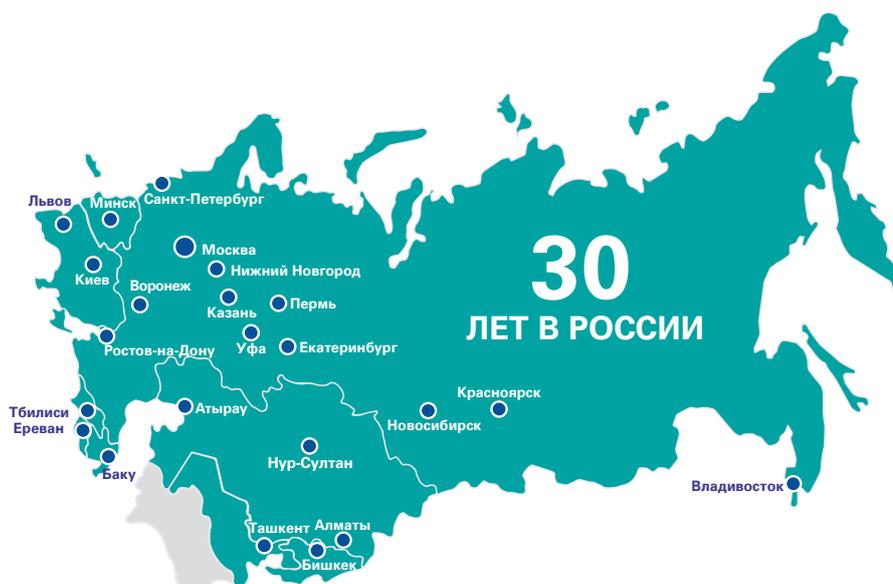


Управление корпоративными финансами



Автоматизация и цифровая трансформация

## КПМГ в России и СНГ



9  стран СНГ

23  офиса

5500  специалистов

# Контакты



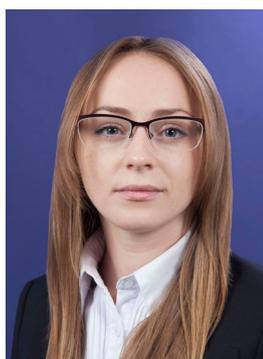
**Роман Малюга**  
Управленческое  
консультирование  
КПМГ в России и СНГ  
Партнер  
T: +7 (495) 937 4477 доб. 13359  
E: rmalyuga@kpmg.ru



**Анатолий Коваленко**  
Управленческое  
консультирование  
КПМГ в России и СНГ  
Директор  
T: +7 (495) 937 4477 доб. 15427  
E: anatolykovalenko@kpmg.ru



**Алеся Дурнова**  
Управленческое  
консультирование  
КПМГ в России и СНГ  
Директор  
T: +7 (495) 937 4477 доб. 13674  
E: adurnova@kpmg.ru



**Анастасия Калугина**  
Управленческое  
консультирование  
КПМГ в России и СНГ  
Менеджер  
T: +7 (495) 937 4477 доб. 14554  
E: akalugina@kpmg.ru



**Павел Жантимиров**  
Управленческое  
консультирование  
КПМГ в России и СНГ  
Консультант  
T: +7 (495) 937 4477 доб. 17301  
E: pzhantimirov@kpmg.ru

**kpmg.ru**

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2020 г. КПМГ. КПМГ означает АО «КПМГ», ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и КПМГ Лимитед, компанию, зарегистрированную в соответствии с Законом о компаниях (о. Гернси) с изменениями от 2008 г. Все права защищены. Напечатано в России.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.