



Высшая школа
финансового
директора

school.fd.ru

Оперативное управление и планирование потоков



Григорий Сухов
Директор программ компании GMCS



Высшая школа
финансового
директора

Проблемы управления деньгами на практике

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

- Основные проблемы финансового директора, связанные с управлением деньгами и возможные варианты их решения.
- Как наладить эффективное управление платежами: пошаговая инструкция.
- Как наладить эффективную работу с банками.



Высшая школа
финансового
директора

Проблемы финансового директора

Обычно с точки зрения руководителя компании
(не бывшего CFO) хорошая ликвидность это:

- Возможность в любое время оплатить любой счет.
- Возможность быстро профинансировать любой внутренний проект.
- Наличие свободных денег в любой момент времени.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Проблемы финансового директора

Как часто взаимодействуют CEO и CFO между собой?

- CEO обычно мало волнует, каким образом достигается постоянное обеспечение деньгами и как именно происходит управление ликвидностью.
- CEO редко отслеживает ситуацию с займами, ковенантами и активами в залоге.
- CFO является ответственным за отсутствие свободных денег.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Политика CFO – что лучше – «денег нет» или «деньги есть всегда»?

Политика «денег нет»

Плюсы:

- должна соблюдаться жесткая платежная дисциплина;
- стимулирует на поиск эффективных решений и снижение расходов;
- дополнительный доход по процентам от депозитов;
- создание резерва на непредвиденные расходы.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Политика CFO – что лучше – «денег нет» или «деньги есть всегда»?

Политика «денег нет»

Минусы:

- возможный конфликт между CFO и CEO;
- «напряжение» среди коллег, могут быть демотивированы;
- может навредить самому CFO, плохая репутация.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Политика CFO – что лучше – «денег нет» или «деньги есть всегда»?

Политика «деньги есть всегда»

Плюсы:

- все довольны, включая кредиторов и сотрудников компании;
- компания может строить «смелые» планы и ставить амбициозные задачи.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Политика CFO – что лучше – «денег нет» или «деньги есть всегда»?

Политика «деньги есть всегда»

Минусы:

- неожиданный дефолт;
- слишком большое количество кредитов;
- возможное отсутствие резервов.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Проблема

Срочно оплатить незапланированный счет по звонку CEO или другого топ-менеджера.

Что делать:

- иметь платежный регламент и постоянно собирать прогноз платежей;
- спросить: «какие счета на оплату должны быть перенесены» - договориться о расстановке приоритетов;
- регламент можно нарушить и оплатить счет, если это целесообразно с точки зрения бизнеса.



Высшая школа
финансового
директора

Проблема

Ожидаемые деньги не приходят.

Что делать:

- звонить и спрашивать о приходе заранее;
- всегда иметь «запасной» вариант – обзвонить других дебиторов;
- короткий кредит/овердрафт/факторинг.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Проблема

Сложно получить в банке кредит на хороших условиях.

Что делать:

- повысить «банкабельность» компании: определить пул банков, наладить коммуникации, подготовить оптимистичный прогноз, и т.д.;
- проанализировать ликвидность залогов;
- нанять квалифицированного Treasury manager.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Проблема

Исходя из текущего прогноза виден кассовый разрыв, который ранее не прогнозировался (снижение выручки по сравнению с бюджетом).

Что делать:

- рассчитать «жесткий» вариант с оплатой зарплаты, налогов и основных кредиторов – понять временной лаг;
- понять возможность авансирования со стороны дебиторов;
- сократить расходы по сравнению с бюджетом (не начинать или перенести заявленные проекты);
- оценить возможности и риски банковского финансирования для покрытия кассовых

разрывов
Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Проблема

Потери на колебаниях курса/рост процентных ставок.

Что делать:

- понять, есть ли «автохеджирование» расходов и выручки;
- оценить, поможет ли хеджинг с банками: форварды, свопы и т.д.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Проблема

Не выполняются банковские ковенанты.

Что делать:

- важно – какие: финансовые или нефинансовые обязательства;
- финансовые – нужно заранее прогнозировать и по возможности исправлять;
- нефинансовые – постоянно мониторить и обсуждать с другими департаментами;
- заранее обсудить с банком и написать «правильный» waiver.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Проблема

Обустройство кассы и управление наличными деньгами.

Что делать:

- лучше изначально не иметь физической кассы – сегодня вполне можно обойтись без нее;
- в розничной торговле управление наличностью это отдельный большой проект.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Как наладить эффективное управление деньгами

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 1 : Организация Казначейства и Центра платежей. Важно, чтобы сотрудники, осуществляющие оплату, входили в состав Казначейства.

Шаг 2: Организация процесса получения заявок на платеж и их исполнения. Удобнее всего платить в определенные дни недели.

Шаг 3: Организация скользящего планирования поступлений и платежей – на 2-3 недели. Важно, чтобы в этом процессе принимали участие все департаменты.

Шаг 4 : Внедрение средств автоматизации, которые облегчат работу с рутинными процессами.

Шаг 5: Анализ ДДС план\факт ежемесячно с гибким прогнозом до конца года.

Шаг 6: Если кассовые разрывы непреодолимы – нужно просто научиться с ними работать.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 1: Организация Казначейства

Как построить «с нуля»:

- Отдел казначейства не нужен для маленькой компании – там функции казначея может выполнять CFO. Всегда в наличии должен быть бухгалтер, выполняющий платежи.
- Когда прогнозируется рост компании, необходимо начать формировать Казначейство.
- Сначала лучше нанять руководителя, который сам подберет себе персонал.
- Казначей должен напрямую подчиняться CFO.
- Наполнение сотрудниками стоит осуществлять постепенно – по мере появления новых задач. Обычно сначала можно создать платежный центр – это сотрудник или несколько сотрудников, которые физически осуществляют платежи.
- С ростом компании необходимо отделить функцию оплаты от функции бухгалтерского учета платежей. Сотрудник, совершающий оплату, должен быть выведен из состава бухгалтерии.

Оперативное управление и планирование
платежей

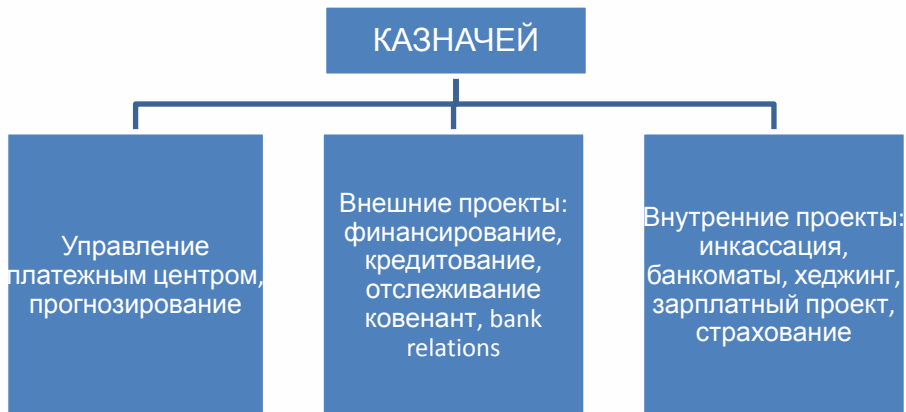
school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 1: Организация Казначейства

Возможная структура крупного казначейства



Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 1: Организация Казначейства

- В структуру казначейства иногда включают также управление рисками и управление налогами.
- В случае большого объема страхования выделяется в отдельную функцию в составе казначейства, возможно его совмещение с управлением рисками.
- По сути казначейство делится на 2 больших блока: внутренние процессы – оплата, прогнозирование и управленческий отчет и внешние процессы – bank relations, финансирование и банковские проекты.
- Проектный блок можно поделить между несколькими сотрудниками в зависимости от количества и важности проектов.



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 1: Единый платежный центр в холдинге

Единый платежный центр (ЕЦП) – когда все платежи управляются одним отделом даже если осуществляются для нескольких юридических лиц.

- ЕЦП должен быть выведен из подчинения бухгалтерии.
- Наиболее эффективно создать ЕЦП на базе Управляющей компании при наличии нескольких дочерних предприятий.
- При создании ЕЦП можно установить Cash Pooling – систему, которая позволит управлять денежными потоками всех компаний из единого центра.
- Возможна различная степень контроля денежных потоков дочерних предприятий и различные способы юридического оформления данного контроля.
- При создании ЕЦП в холдинге возможно оптимизировать затраты на персонал и повысить контроль над использованием денежных средств, а также унифицировать платежный регламент.
- Создавать ЕЦП лучше по возможности поэтапно, постепенно «отбирать» контроль у дочерних предприятий.



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 1: Единый платежный центр в холдинге

Создание ЕЦП хорошо вписывается в функционирование ОЦО (Общего центра обслуживания). В таком случае ОЦО может быть отдельным юридическим лицом, обслуживающим по сервисным договорам компании группы.

Возможные проблемы:

- Change management, демотивация.
- Налоговые риски – перевод денег между взаимозависимыми компаниями.
- Организационные проблемы работы платежного центра – сложно удовлетворить всех.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 2: Сбор и исполнение заявок

Что важно для правильной организации процесса:

Сбор:

- Внутренний регламент согласований платежей.
- Ответственные лица и образцы подписи для заявок.
- Правила для внеплановых заявок.

Исполнение:

- Четкое почасовое планирование платежного дня.
- Доступность лиц с правом подписи.
- Доверие.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 3: Скользящее оперативное планирование платежей и поступлений

Основа управления ДДС в текущем режиме – скользящий прогноз на 2 недели (неделю, месяц).

- Прогноз ведется и изменяется ежедневно. Базой служат заявки на оплату от департаментов и постоянные платежи – заработная плата, налоги, аренда.
- При составлении прогноза всегда лучше оставлять небольшой резерв на непредвиденные платежи.
- Составление прогноза должно быть регламентировано, обязанности департаментов компании четко прописаны.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 3: Скользящее оперативное планирование платежей и поступлений

- Все должны понимать правило: «Деньги стоят денег», «нет прогноза – нет оплаты», заявки оплачиваются по принципу first in first out.
- Прогноз ведется непрерывно, может передаваться от сотрудника к сотруднику в случае отпуска или болезни.
- Краткосрочный прогноз укладывается в годовой прогнозный CF, который модифицируется хотя бы раз в 2 недели.



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 4: Автоматизация

Что автоматизировать (примеры):

- Заявки на платеж – формируются сами исходя из сроков оплат.
- Единый казначейский портал – платформа для управления деньгами в холдинге.
- Cash Pooling – автоматическое распределение денег.
- Оптимизация денежных потоков – автоматическое выстраивание оптимального графика платежей, депозитов и краткосрочных кредитов.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 5: План\Факт анализ и прогноз ДДС

Необходимо интегрировать операционное и тактическое планирование денег:

- Иметь прогноз CF до конца года и постоянно его обновлять.
- Отслеживать ключевые показатели, например долг\ebitda.
- Готовить ежемесячный Treasury Report.
- Оценивать возможные риски кассовых разрывов уже на стадии подготовки бюджета и плана ДДД.
- Оценивать валютные риски – разницу между валютными поступлениями и оплатами.

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Шаг 6: Работа с кассовыми разрывами

При постоянном наличии кассовых разрывов возникают вопросы к экономическому смыслу самой модели бизнеса. Закрывать разрывы лучше **комбинируя методы**, описанные ниже.

Как закрывать	Комментарии
За счет постоянного переноса платежей	Требует ежедневного контроля и правильного прогнозирования
За счет кредитов	Револьверная кредитная линия, постоянное рефинансирование. Проблема, если банк потребует возврата денег и откажется рефинансировать. Проценты – дополнительные расходы. Часто используется при сезонном бизнесе.



Высшая школа
финансового
директора

Как закрывать	Комментарии
За счет дебиторов	Внеплановыми авансами от клиентов. Это бесплатно, но может просто отсрочить дефолт.
За счет кредиторов	Откладывать платежи кредиторам. Риски - Суды либо судебные исполнители.
За счет сотрудников	Не платить бонусы и платить зарплату в последнюю очередь. Может привести к судам и демотивации персонала. Крайне не рекомендую!
За счет сокращения расходов	Сокращение затрат не даст эффект сразу, например, в случае сокращения персонала экономию можно получить только через несколько месяцев. Можно сократить те расходы, от которых зависит развитие бизнеса.



Пример: схема управления платежами и денежными потоками на коротком отрезке



Оперативное управление и планирование
платежей



Высшая школа
финансового
директора

Как эффективно работать с банками

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Как перейти с банками на отношения win – win?

- Определить «пул банков», с которыми можно вести переговоры. Также определить «черный список» банков.
- Иметь конкуренцию среди банков по всем базовым операциям – расчеты, депозиты, конвертация, зарплатный проект и т.д. в зависимости от размера компании.
- Мониторить рынок и выбирать лучшие ставки.
- Постоянно торговаться. Банки могут снижать комиссию практически до нуля, если видят выгоду в чем-то другом.
- Заключать с банками «пакетные сделки», участие банков в ряде сделок очень важно для их имиджа.
- Поддерживать контакт с «ЭрЭмами».

Оперативное управление и планирование
платежей

school.fd.ru



Высшая школа
финансового
директора

Что можно «выторговать» у банка:

- Понижение комиссий.
- Льготный период (если обосновать экономически).
- Облегчить ковенанты (например, повысить требуемый $\text{debt}/\text{ebitda}$ и т.п.).
- Перевести ряд сложных условий на временной период после выдачи первого транша.
- Усложнить процесс объявления дефолта, добавить *remedy period*.



Высшая школа
финансового
директора

Что можно «отдать» банку:

- Расчетно-кассовое обслуживание, конвертацию и договориться о льготной цене (можно отдать часть).
- Зарплатный проект, установить банкомат (нужно понимать сколько всего у банка банкоматов и отделений).
- Договориться о льготном кредитовании сотрудников.



Высшая школа
финансового
директора

Памятка: какие комиссии нужно платить банку при получении кредита

Платежи	Когда платятся	Их смысл и общие комментарии
Up –Front fee (% от суммы кредита)	Перед получением кредита	Может являться условием предоставления 1 транша, компенсирует общие административные расходы банка на ведение переговоров, не возвращается, если в итоге банк не выдает кредит
Commitment fee (% от неиспользуемой части кредитной линии)	В процессе использования кредитной линии	Плата за то, что банк «держит» для компании возможность доступа к финансовым ресурсам
Maintenance fee (обычно фиксированная сумма в месяц)	За поддержку открытого счета	Банк может попросить открыть определенный счет (депозитный, расчетный и т.д.) и будет брать деньги ежемесячно за его ведение (даже если это нужно только для целей банка)
Early repayment fee (может считаться по разному)	При досрочном погашении кредита	Это компенсация банку за недополученные им проценты в течении всего срока кредита