

CFO Services
Консультационные
услуги в области
казначейской функции



Введение



Мы рады представить вашему вниманию информацию о Группе по оказанию услуг в области казначейской функции компании «Делойт», СНГ.

В современной практике эффективное управление казначейской функцией является одним из приоритетных направлений развития бизнеса.

Внедрение комплексной модели управления ликвидностью и финансовыми рисками компании обеспечивает:

- прозрачность и контроль над остатками и денежными потоками компании
- доступность и качество информации, необходимой для принятия решений

- снижение стоимости финансирования бизнеса
- снижение негативного влияния финансовых рисков на результаты деятельности компании

Мы предлагаем полный спектр услуг, который поможет решить стоящие перед Вами задачи:

- диагностика и бенчмаркинг казначейской функции
- разработка операционной модели казначейства
- разработка модели управления денежными средствами и ликвидностью
- разработка системы управления финансовыми рисками
- привлечение финансирования и управление краткосрочными инвестициями
- Due Diligence казначейской функции
- выбор и внедрение казначейской ИТ-системы
- разработка методологии учета казначейских операций и операций хеджирования

Наша команда поможет вам не только определить целевую модель управления казначейской функцией, но и разработать и внедрить план мероприятий по внедрению изменений.

Более подробную информацию о некоторых наших услугах вы можете найти в данной брошюре.

Мы надеемся на долгосрочное и плодотворное сотрудничество с вами и будем рады встретиться для более детального обсуждения наших услуг.

С уважением,

Анастасия Осипова
Партнер

Операционная
модель
казначейства

Операционная модель казначейства

Цели и задачи

Внедрение целевой операционной модели казначейской функции способствует достижению следующих целей:

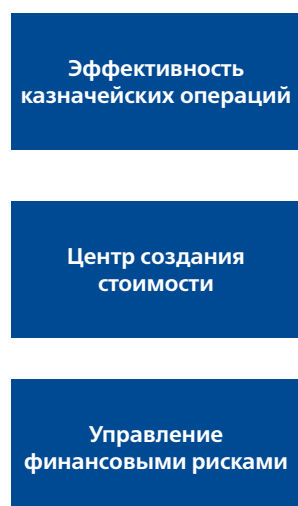
- эффективное управления ликвидностью и финансовыми рисками
- организация казначейской функции в соответствии со стратегией развития компании и передовыми практиками
- обеспечение прозрачности остатков и потоков денежных средств в рамках компании
- обеспечение необходимого уровня контроля в области казначейских операций
- определение необходимых компетенций и уровня знаний сотрудников казначейства
- определение направлений развития казначейской функции на краткосрочную и среднесрочную перспективу

Наш подход

В ходе проекта мы осуществляем следующие работы:

- диагностика текущей модели и сравнение с передовыми практиками
- определение концепции операционной модели в разрезе основных элементов (Функции, Организационная структура, Процессы, Персонал, Решения по управления ликвидностью, ИТ-системы)
- оценка экономического эффекта от внедрения целевой модели
- определение плана развития казначейской функции
- детализация разработанной концептуальной модели в формате внутренних регламентных документов

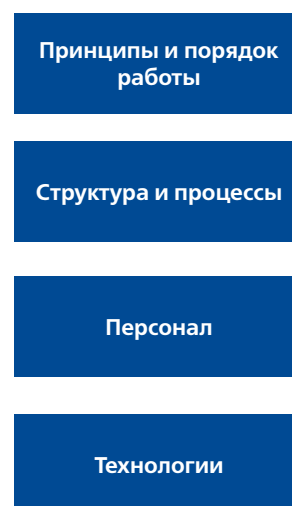
Стратегия казначейства



Казначейские функции



Операционная модель



Что вы получаете?

- Профессиональная оценка текущего состояния казначейской функции
- Бенчмаркинг текущей модели управления с передовыми компаниями, аналогичными по размеру и сфере деятельности
- Концептуальная модель управления казначейской функцией
- Перечень ключевых инициатив по совершенствованию текущего состояния и план их реализации
- Формализованные процессы и организационная структура казначейской функции

Стратегия казначейства

<p>Российская вертикально интегрированная нефтяная компания</p>	<p>Построение эффективного процесса управления Казначейством: разработка концепции управления Казначейством, описание бизнес процессов Казначейства в соответствии с лучшими практиками, разработка системы встроенных внутренних контролей за движением денежных средств, разработка плановых и отчетных форм движения денежных средств на ежегодной, ежемесячной, еженедельной и ежедневной основе.</p>
<p>Крупнейшая электрогенерирующая компания Москвы и Московской области</p>	<p>Оптимизация казначейской функции в рамках проекта по внедрению ERP системы: разработка концептуального дизайна управления Казначейством, реинжиниринг бизнес-процессов, осуществляемых в рамках казначейской функции, а также смежных процессов в бизнес-функциях. разработка целевой функциональной архитектуры информационных систем, подготовка «дорожной карты» перехода от существующих информационных систем к целевым системам.</p>
<p>Крупнейшая международная промышленная компания</p>	<p>Проект по трансформации казначейской функции, в рамках которого было выполнено следующее: диагностика текущего состояния, разработка плана дальнейших преобразований казначейской функции на 12 месяцев, разработка политик и регламентов в области казначейских процессов в соответствии с передовыми практиками, разработка шаблонов отчетов.</p>

Централизация
казначейских
процессов
в «фабрике
платежей»

Централизация казначейских процессов в Фабрике Платежей

Концепция «Фабрики Платежей»

- «Фабрика Платежей» - это модель функционирования казначейской функции компании, при которой общие, повторяющиеся вспомогательные казначейские бизнес-процессы выводятся из каждого предприятия и концентрируются в едином центре («Фабрике Платежей»), что дает предприятиям возможность сосредоточить свои усилия на основной деятельности
- Внутренняя сервисная организация создается для достижения эффекта масштаба в выполнении рутинных процессов посредством использования единых подходов и внедрения унифицированных ИТ-систем во всех предприятиях группы

Цели и задачи

- Повышение эффективности и качества осуществления казначейских операций за счет создания центра компетенций по процессам
- Повышение прозрачности процессов и уровня финансовой дисциплины за счет унификации и стандартизации процессов
- Усиление контроля за счет разделения полномочий по осуществлению контрольных процедур между предприятиями и «Фабрикой Платежей»
- Сокращение затрат как на осуществление транзакционных операций, так и на поддержание ИТ-инфраструктуры, внедрение и обслуживание ИТ-систем

Модель без «Фабрики Платежей»



«Фабрика Платежей»



Наш подход

Наш подход основан на комплексном анализе ситуации и подготовке решений к внедрению с учетом специфики деятельности компании. В рамках проектов по построению «Фабрики Платежей» мы выполняем следующие работы:

- диагностика текущего состояния проведение сравнительного анализа
- разработка концептуальной модели «Фабрики Платежей»
- детальное проектирование операционной модели «Платежной Фабрики»
- подготовка к внедрению и пилотная миграция казначейского функционала в «Фабрику Платежей»
- Тиражирование модели «Фабрики Платежей» на все компании Группы
- Совершенствование работы «Фабрики Платежей» и определение направлений развития

Что вы получаете?

- Сравнительный анализ эффективности процессов казначейской функции с аналогичными компаниями
- Концептуальную модель «Фабрики Платежей» в разрезе основных элементов (процессы, организационная структура, персонал, ИТ, юридические аспекты)
- Бизнес-кейс по оценке целесообразности построения «Фабрики Платежей»
- Детальные карты бизнес-процессов
- Рекомендации по ИТ-инфраструктуре «Фабрики Платежей»
- Детальная организационная структура «Платежной Фабрики» с распределением персонала по подразделениям
- Соглашение об оказании услуг (SLA) в части операций «Платежной Фабрики»
- План миграции предприятий Группы в «Фабрику Платежей»
- Программа тренингов и обучающих мероприятий для сотрудников компании



Управление
ЛИКВИДНОСТЬЮ
и денежными
средствами

Управление ликвидностью и денежными средствами

Цели и задачи

- Обеспечение прозрачности остатков и движения денежных средств по группе компаний
- Повышение эффективности использования свободных денежных средств за счет более качественного прогнозирования и использования кэш-пулинга
- Структурирование взаимоотношений с банками-партнерами и оптимизация структуры банковских счетов
- Обеспечение контроля и прозрачности в части операций внутригруппового финансирования и документарных операций
- Формирование пакета управленческой и аналитической отчетности по казначейским операциям

Наш подход

Мы предлагаем создание целостной системы управления денежными средствами и ликвидностью, который подразумевает следующие работы:

- анализ процесса управления денежными средствами и ликвидностью и выявление направлений для оптимизации
- разработка целевого процесса и методологии формирования прогноза ликвидности
- разработка рекомендаций по построению структуры кэш-пула и модели движения денежных средств внутри группы компаний
- формирование подхода к выбору опорных банков (перечень критериев отбора, тендерный процесс, размер лимитов) и консультирование относительно структуры банковских счетов

- 6 Подготовка отчетов о функционировании системы, в т.ч. отчет об остатках, прогноз ликвидности и прочее
- 5 Исполнение сделок на финансовом рынке для размещения свободных средств или привлечения финансирования
- 4 Импорт данных из системы Банк-клиент и сравнение с бухгалтерскими данными



- 1 Предпосылка для запуска процесса управления денежными средствами и рисками
- 2 Концентрация денежных средств компаний Группы на мастер-счете
- 3 Подготовка и отправка платежных поручений в банк

Что вы получаете?

- Систему прогнозирования ликвидности, соответствующую передовым практикам (в том числе форматы прогнозов, регламент и методику прогнозирования)
- Оптимальную структуру банковских счетов, позволяющую контролировать все денежные потоки группы
- Передовую модель кэш-пулинга, способствующую увеличению дохода от свободных денежных средств и снижению расходов на краткосрочное привлечение средств
- Контрольные процедуры в рамках казначейских процессов, способствующие повышению прозрачности и снижению рисков
- Систему отчетности по казначейским операциям, содержащую всю необходимую информацию как для принятия управленческих решений, так и для системы мотивации персонала казначейства

Примеры проектов

<p>Крупнейший мировой производитель автомобильных шин</p>	<p>Разработка и внедрение передовой модели управления денежными средствами. В рамках проекта были реализованы следующие задачи: диагностика текущего состояния и документация процессов управления ликвидности, денежными средствами и финансовыми рисками, оценка текущей структуры банковских счетов и банков-партнеров, идентификация отклонений от передовой практики, разработка направлений совершенствования модели управления денежными средствами</p>
<p>Крупнейшая международная пивоваренная компания</p>	<p>Трансформация казначейской функции и оптимизация управления денежными средствами. В рамках проекта были выполнены работы по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none">• Казначейские контроли. Диагностика системы казначейских контролей и внедрение целевых контролей• Процессы. Описание целевых процессов открытия банковских счетов, осуществления платежей, разнесения выписки осуществления сделок. Автоматизация процессов в казначейской системе

Автоматизация казначейской функции

Автоматизация казначейской функции

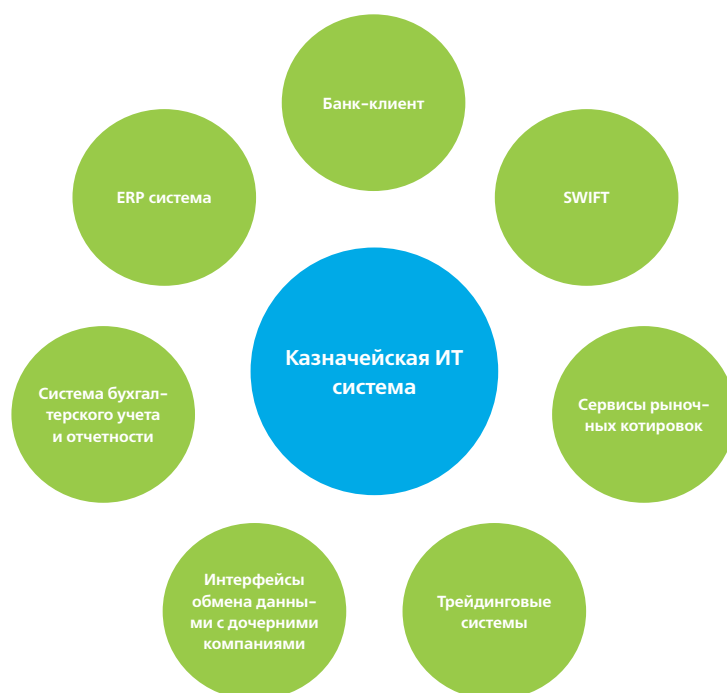
Цели и задачи

- Внедрение интегрированной системы для автоматизации казначейской процессов позволит получить следующие выгоды:
- повышение эффективности процессов и сокращение дублирования функций
- сокращение затрат на ИТ и персонал за счет стандартизации процессов
- наличие единой базы данных для формирования управленческой и аналитической отчетности по казначейским процессам
- совершенствование механизмов контроля и повышение прозрачности операций

Наш подход

- Специалисты компании «Делойт», СНГ имеют значительный опыт работы в области автоматизации казначейских процессов, в том числе на базе решений SAP. Наша методология включает в себя следующие направления работ:
- концептуальный дизайн казначейских процессов (blueprint)
- разработка функциональных и технических требований к выбранной системе
- проектирование и разработка функциональности и интерфейсов системы
- подготовка к запуску системы, проведение тестирования
- запуск системы в опытную эксплуатацию

Альтернативные варианты автоматизации казначейской функции



1

Набор специализированных казначейских систем и приложений

Казначейские системы и приложения выполняют функцию поддержки фронт-, мидл- и бэк-офисных операций.

2

Единая интегрированная казначейская система

Единая интегрированная система, покрывающая большинство операций казначейства и имеющая интерфейсы с внутренними и внешними системами (например, система «банк-клиент»).

3

Казначейская система как один из элементов ERP-системы

Единая система управления предприятием, которая покрывает большинство операций компании, в том числе казначейские.

Что вы получаете?

- Единую методологическую базу, определяющую порядок исполнения операций, как на уровне головной компании, так и на уровне дочерних обществ.
- Внедрение целевой модели управления казначейской функцией Группы на базе единого ИТ решения.
- Повышение эффективности исполнения казначейских операций, в частности, сокращение персонала и снижение затрат.
- Повышение прозрачности казначейских операций за счет осуществления всех транзакций и хранения документов в едином источнике.
- Оптимизацию и автоматизацию поддерживающих процессов, таких как управление документооборотом, системы электронного согласования.



С 1989 года «Делойт» является партнером SAP. На сегодняшний день мировая практика «Делойта» в области SAP насчитывает 5 400 консультантов, которая осуществила более 1 200 успешных внедрений. Компания «Делойт» является глобальным партнером компании SAP с официальным статусом SAP Global Service Partner — самый высокий статус партнерства с компанией SAP.

Примеры проектов

Крупная российская энергетическая компания	В рамках проекта по внедрению модуля «Управление денежными средствами» системы SAP консультантами Делойта были выполнены следующие работы: описание всех казначейских процессов, внедрение их на платформе SAP ERP, формирование платежного календаря на базе Cash Management, а также реализация в системе отчета Cash Flow прямым методом (с использованием Liquidity Planner)
Крупнейшая российская сеть розничной торговли	Реализация проекта внедрения SAP для процессов некоммерческих закупок, управления недвижимостью и финансов позволила компании достичь следующих целей: <ul style="list-style-type: none">• автоматизация процессов учета и контроля внутригруппового финансирования и внешних финансовых инструментов с использованием функционала Transaction Manager• оптимизация и планирование финансовых потоков за счет использования функциональности Cash Management• получение отчетности для управленческих и внешних целей с использованием Liquidity Planner

Контакты



Анастасия Осипова

Партнер, руководитель группы по оказанию услуг в области финансового менеджмента

Тел.: +7 (495) 787 06 00

Моб.: +7 (910) 427 80 57

aosipova@deloitte.ru



Игорь Ляпин

Директор группы по оказанию услуг в области казначейства

Тел.: +7 (495) 787 06 00

Моб.: +7 (910) 427 80 79

ilyapin@deloitte.ru



Марк Гилилов

Старший менеджер группы по оказанию услуг в области казначейства

Тел.: +7 (495) 787 06 00

Моб.: +7 (915) 394 10 27

mgililov@deloitte.ru



«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» — международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира. 182 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.com/ru/about.