

**Д. Н. Бриток**

*Слушатель*

*Факультет бизнеса и менеджмента  
Байкальской международной бизнес-школы  
Иркутского государственного университета*

**Е. А. Усова**

*Магистрант*

*Сибирско-американский факультет менеджмента  
Байкальской международной бизнес-школы  
Иркутского государственного университета*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ АКТИВНОГО КАЗНАЧЕЙСТВА**

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются преимущества использования системы активного казначейства на примере группы компаний малого бизнеса.

**Ключевые слова:** активное и пассивное казначейство, бюджетирование, движение денежных средств.

Одной из базовых функций казначейства является управление денежными потоками компании, отсутствие кассовых разрывов и, как результат, поддержание платежеспособности. Однако на сегодняшний день набор функций казначейства значительно расширился. Под системой казначейства некорректно понимать только контроль над выплатами по текущим счетам. Современные системы казначейства объединяют в себе как функции планирования, так и функции корпоративного контроля. Выделяют две разновидности казначейства: активное и пассивное. Пассивное казначейство интегрирует все денежные потоки на едином счете и позволяет реализовать превентивный контроль за расходованием денежных средств в соответствии с ранее утвержденными планами (уставами). С другой стороны, активное казначейство в качестве дополнительных функций позволяет управлять источниками поступлений и расходов, консолидировать большинство функций управления, минимизировать риски. Таким образом, набор функций системы активного казначейства значительно шире.

Система активного казначейства является особенно актуальным и полезным инструментом, используемым в целях планирования и контроля над денежными потоками, внутри холдингов. Централизованное управление финансами, сосредоточенное главным образом «в руках» управляющей компании, позволяет избегать незапланированных расходов, а также позволяет вести консолидированную отчетность и оценить рентабельность каждой бизнес-единицы.

Рассмотрим основные преимущества использования системы активного казначейства. Во-первых, в холдингах подобная система, как уже упоминалось выше, позволяет оценить эффективность работы каждой компании. Несмотря на то, что отдельная бизнес-единица в рамках группы компаний не имеет полномочий самостоятельно совершать платежи, необходимо выделить соответствующие центры финансовой ответственности (ЦФО). Таким образом, на первом этапе краткосрочного планирования деятельности, каждая из компаний несет ответственность за свой планируемый финансовый результат по каждому периоду. Во-вторых, финансовая служба управляющей компании осуществляет контроль за исполнением бюджетов по ЦФО. Каждый ЦФО предоставляет план работ на следующий год, на основе которого планирует поступления и оттоки денежных средств [1].

После того, как спланированы и утверждены совокупные размеры доходов и расходов по каждому месяцу (устав), на их основе составляется платежный календарь. Платежный календарь необходим для планирования притоков и оттоков денежных средств в рамках одного месяца; он и будет в дальнейшем ориентиром, на который будут полагаться сотрудники финансовой службы при утверждении/отклонении той или иной финансовой заявки на оплату. Когда инициатор платежа будет отправлять заявку на утверждение, она, в первую очередь, будет сравниваться с суммой расходов, заложенных по определенной статье затрат бюджета рассматриваемого месяца. Здесь опять же необходимо упомянуть о различии двух систем казначейства. Так, активное казначейство предполагает единство кассы, заключение договоров от лица всех бизнес-единиц, формирование заявки на оплату в соответствии с договором, предварительный контроль исполнения условий платежа. Пассивное казначейство позволяет только проверить соответствие платежа остатку средств в рамках утвержденного бюджета и целевое расходование по соответствующим статьям. Из этого следует, что помимо проверки суммы платежа на соответствие бюджету, финансовая служба также проверяет и привязывает все суммы к определенным договорам с контрагентами. К тому же каждой из бизнес-единиц предоставляется возможность пересмотра существующих размеров выставляемых трансфертных цен, которые должны быть не просто решением отдельно принятой бизнес-единицы, уровень цен должен полностью быть основан на тенденциях рынка. В-третьих, система активного казначейства помогает контролировать выполнение корпоративных обязательств: оплата по текущим договорам с контрагентами, например, обязательства перед поставщиками по приобретению определенного ассортимента и объемов продукции – управление кредиторской задолженностью, отсутствие задолженности перед сотрудниками компании по выплате заработной платы, отсутствие задолженности перед бюджетом (оплата

налогов и сборов), а также отсутствие задолженности перед кредитными учреждениями. В дополнение к этому доступ к расчетным счетам бизнес-единиц позволяет осуществлять централизованный контроль над суммами остатков денежных средств, а также принятие решений, например, о размещении остатков денежных средств на депозитном счете.

Помимо преимуществ рассматриваемой системы можно также выделить несколько недостатков. Во-первых, создается достаточно сложная цепочка, связанная с утверждением и оплатой платежей – необходимо время на обработку финансовой заявки. Во-вторых, исходя из многообразия осуществляемых функций, управляющая компания вынуждена увеличивать штат сотрудников финансовой службы.

Схема работы казначейства представлена на рис. 1.

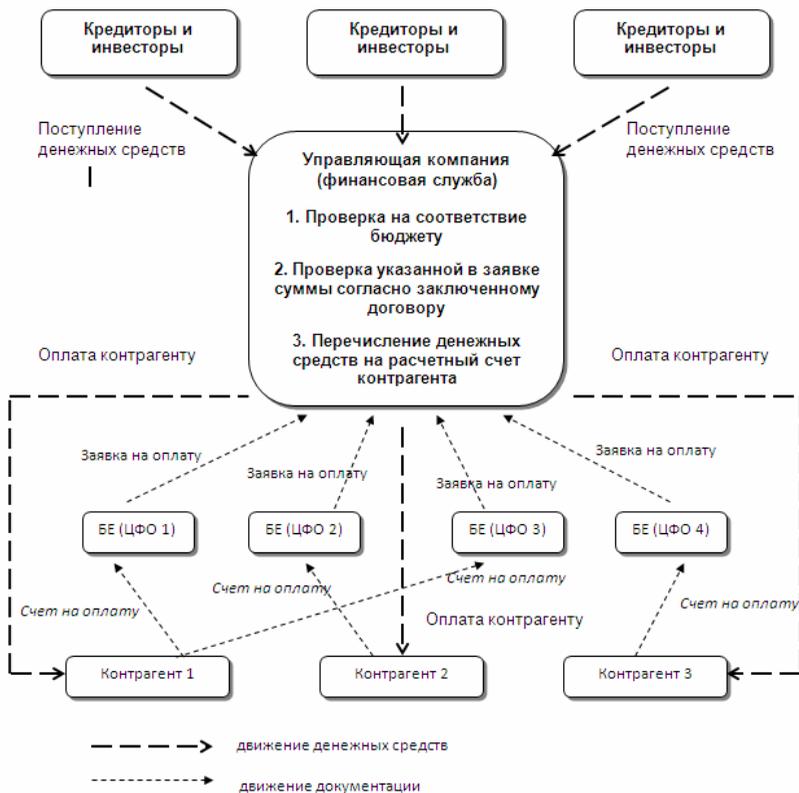


Рис. 1. Схема движения документов и денежных средств при казначейском контроле

Основные функции, востребованные для групп компаний малого бизнеса, это [2]:

- контроль за исполнением бюджета расходов;
- управление кассовыми разрывами;
- управление задолженностью и заимствованиями;
- организация платежей.

Рассмотрим построение системы активного казначейского контроля для группы компаний малого бизнеса, имеющей территориально распределенную структуру. Группа компаний имеет управляющую компанию в Иркутске, и бизнес-единицы в Ангарске, Шелехове, Усть-Илимске и пос. Магистральный.

Компании работают в сфере торговли, туризма, транспортных услуг и производства продуктов питания. Ключевая задача управляющей компании – контроль финансовых потоков бизнес-единиц.

Для повышения рентабельности бизнесов предполагается следующая система ЦФО:

1. Управляющая компания – центр инвестиций (при этом следует разделить два вида деятельности: деятельность по управлению бизнес-единицами и группой компаний и деятельность по управлению собственно компанией. В рамках управления компанией УК является центром затрат, отвечая за затраты на функционирование УК, поскольку получение прибыли не является задачей УК. Более того, необходимо оценивать реальную себестоимость услуг УК, чтобы иметь возможность оценивать передачу ряда услуг на аутсорсинг. В рамках управления группой компаний центр инвестиций отвечает за привлечение денежных средств и иных активов, управление ими, размещение активов).

2. Центры дохода – торговые точки, цель которых – реализовать всю поставляемую продукцию. Может быть рассмотрен вариант позиционирования торговых точек, как центра прибыли; в этом случае, торговым точкам должны быть переданы полномочия по формированию ассортимента и логистике, но на текущем этапе развития основным препятствием данной схемы является человеческий фактор, т. е. отсутствие специалистов с достаточной квалификацией в торговых точках).

3. Центр затрат – транспортная компания. Так как на текущий момент транспортная компания практически не оказывает услуг внешним клиентам и ее мощности направлены на обслуживание внутреннего клиента, то транспортная компания должна отвечать за себестоимость транспортной составляющей. На перспективу транспортную компанию можно сделать центром прибыли, и вменить в схему ответственности рост прибыли от внешних перевозок.

4. Центры прибыли – индивидуальные предприниматели, оказывающие услуги по размещению туристов в частном секторе и обслужи-

вание туристов. Задача в этом случае не только получение выручки от продажи услуг по размещению, но и сокращение затрат по обслуживанию помещений.

5. Центр затрат – производство продуктов питания. Задача производственных цехов – производство продукции с заданным качеством по определенной себестоимости, и, по возможности, снижение затрат на производство.

6. Центр прибыли – гостиничный бизнес и общественное питание. Так же как с размещением туристов в частном секторе, эти ЦФО отвечают как за выручку (продажи услуг и продукции), так и за снижение затрат на обслуживание гостей. Отметим, что капитальные расходы (в том числе капитальный ремонт) остаются в ведении управляющей компании. Следует отметить, что в данном случае центры прибыли – это скорее центры маржинальной прибыли, поскольку ценовая политика, стандарты оказания услуг, нормативы затрат определяются управляющей компанией.

Для построения системы контроля необходимы следующие инструменты казначейства:

1. Построение плана поступлений денежных средств в разрезе статей доходов и бизнес-единиц на единый счет управляющей компании. Это может быть реализовано двумя способами: заключение договоров от имени управляющей компании или подключение специализированной банковской услуги («счета-щетки» – сбор всех средств, поступающих на расчетные счета бизнес-единиц, на единый счет управляющей компании). В первом случае возникает «временная разница» для подписания договора, во втором – дополнительные затраты на банковские услуги.

2. Создание бюджета расходования денежных средств в разрезе бизнес-единиц и статей расходов. Здесь так же возможны два варианта: заключение договора с банком на контроль платежей (подобную услугу предоставляет, например, Сбербанк, в продукте «Сбербанк Корпор@ция», позволяющем холдинговым структурам распределить полномочия по управлению счетами, и подключить дополнительные функции по контролю финансовых операций бизнес-единиц для управляющей компании, в том числе акцептование платежей, автоматизированный контроль остатков по бюджету, проводить swar-проводки (сбор свободных остатков средств со счетов бизнес-единиц). Данная услуга позволяет при сохранении банковских счетов бизнес-единиц лишить их определенной финансовой самостоятельности. Однако, кроме затратности подобных сервисов (плата за обслуживание счетов, плата за оказание услуги), можно выделить ряд дополнительных недостатков:

- банк не проверяет первичную документацию по платежам;

- необходима детальная и качественная проработка плановых бюджетов;
- корректировка бюджетов является достаточно продолжительной из-за включения банка в процедуру;
- не исключено нецелевое расходование средств.

Вторым вариантом является концентрация всех расходов с единого корпоративного счета. Это создает дополнительные проблемы при идентификации платежей и временные разрывы для согласования платежей. Отдельно следует выделить взаимоотношения с налоговыми органами и отношения по заработной плате. Возможно открытие специализированных счетов для налоговых расчетов для бизнес-единиц, с которых будут перечисляться налоговые платежи и сборы. Однако это повлечет дополнительные транзакционные издержки. Целесообразность такого механизма в распределении ответственности за налоговые просрочки, пени, штрафы, когда отношения с налоговыми органами находятся в одних руках.

Активное казначейство предполагает концентрацию договорной работы у управляющей компании. Таким образом, инициация документов на оплату так же сосредоточена у управляющей компании (предпосылки договора, заключение договора, создание расходного обязательства, оплата и закрытие бухгалтерии по договору). Исходя из опыта компаний, внедрение системы активного казначейства позволит:

1. Оптимизировать использование остатков денежных средств.
2. Минимизировать нецелевое расходование средств.
3. Повысить качество договорной работы.
4. Сократить расходы на обслуживание платежной системы (в том числе банковских операций).

### **Список литературы**

1. Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В. В. Гамаюнов, В. Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 464 с.
2. Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – М. : Вильямс, 2006. – 512 с.