

УДК 658.15
ББК 65.291.9-212.1

Е.А. Селезнева

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАТЕЖЕЙ В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ

Рассмотрена классификация платежей в крупных компаниях. Предложена система контроля над платежами. Приведен опыт крупнейших мировых компаний. Рассмотрен новый инструмент организации платежей на примере ОАО «Газпром».

Ключевые слова: денежные потоки, холдинг, классификация платежей, кэш пуллинг, система Банк-Клиент.

E.A. Selezneva

PAYMENTS SYSTEM ORGANIZATION IN LARGE COMPANIES

The article contains payments classification in large companies. The author proposes a system of payment control, as well as describes practices at global companies, and studies a new tool of payment system organization by the example of JSC Gasprom.

Keywords: monetary flows, holding, payments classification, cash pooling, Bank-Client system.

Тенденция создания холдингов в качестве механизма, способствующего восстановлению и обновлению связей между хозяйствующими субъектами, а также управлению денежным капиталом за последние десять лет, приняла в России устойчивый характер. Организация системы платежей является важнейшей функцией центрального казначейства крупной компании. Целью управления денежными потоками считается повышение рентабельности активов предприятий или, другими словами, повышение оборачиваемости денежных средств. Достижение этой цели обеспечивается за счет решения трех основных задач: обеспечения потребностей компаний в денежных средствах; предотвращения кассовых разрывов; поддержания оптимального размера запаса денежных средств по центрам учета.

Руководство компании может создать казначейство (расчетный центр) как отдельное подразделение либо делегировать соответствующие функции определенной группе сотрудников финансово-экономической службы. И в том и в другом случаях потребуются структурировать денежные потоки, регламентировать основные процессы: прохождение заявок на расходы, планирование поступлений, формирование платежного календаря. В положении о центральном казначействе компании, а возможно и в других локальных инструкциях должен быть четко прописан весь алгоритм операций и действий сотрудников для осуществления платежа. Основным этапом при формировании платежной дисциплины на предприятии является классификация и структурирование платежей, что необходимо для анализа состава платежей, определения принципов ранжирования платежей и их приоритетности. Классификация нужна для удобства планирования и контроля.

Классифицировать платежи можно следующим образом:

- прогнозируемые платежи (аренда, налоги, проценты по кредитам);

- текущие платежи (за сырье, хозяйственные товары, командировочные расходы);
- оперативные платежи (расчеты с банком по покупке — продаже валюты);
- непредвиденные платежи (аварийные ситуации).

Необходимо четко определить приоритеты платежей, основываясь на следующих критериях: очередность платежей, срок задержки платежей, группа контрагентов и значимость контракта для компании.

Для предупреждения возможного возникновения кассовых разрывов необходимо планировать поступления. Например, в одной из российских компаний для составления прогнозов о поступлениях денежных средств используют статистику прошлых периодов, данные по выписанным счетам с дополнительной аналитикой по срокам оплаты и реестр договоров, по которым предусмотрена оплата без выставления счета. Для планирования поступлений денежных средств на расчетные счета принимаются во внимание лимиты по кассам и графики инкассаций [1]. Планирование денежных поступлений является частью составления бюджета движения денежных средств.

Под денежные выплаты в бюджете планируются поступления таким образом, чтобы у каждого платежа был свой предполагаемый источник финансирования. Внеплановые платежи могут проводиться только при согласовании с финансовым директором или непосредственно с руководителем компании.

Каждый платеж имеет свою «цену» (сколько будет стоить компании просрочка платежа): пени по налогам, штрафные санкции за нарушение условий договора, потеря деловой репутации, ухудшение кредитной истории. Нежелательно также делать платежи ранее установленного срока, так как в условиях естественной инфляции «деньги сегодня стоят дороже, чем завтра». Из этого можно сформулировать «золотое правило» казначейства — своевременность платежа.

Целесообразно четко описать все процессы, связанные с формированием заявок на платежи, их согласование и исполнение. Эти алгоритмы утверждают в положении об управлении денежными средствами. Заявка на платеж может быть в форме счета либо в форме служебной записки. Если оплата проходит в рамках согласованного и утвержденного договора, спецификации, то для ускорения платежного процесса достаточно указания на счете даты исполнения платежа, бюджетной статьи расходов и ответственного исполнителя. Если же оплата носит «внеплановый» характер, то должна быть оформлена служебная записка с четким определением назначения данных расходов, реквизитов для платежа, которая согласовывается уполномоченными лицами.

Удобным инструментом предварительного контроля платежей является составление реестра платежей к оплате на следующий день. В зависимости от утвержденных полномочий центральное казначейство может только согласовывать реестры на оплату, предоставляемые отделами казначейств управляемых компаний, либо при помощи технических возможностей системы «Банк-Клиент» подписывать созданные платежные документы электронно-цифровой подписью. Допустим, руководство компании выбрало первый вариант, тогда начальник центрального казначейства ежедневно утверждает реестры платежей управляемых организаций, содержащие информацию в разрезе контрагентов о суммах и назначении платежей. Отчет об исполнении платежей (фи-

нансовое донесение), содержащий информацию об остатках денежных средств на расчетных счетах, является инструментом последующего контроля. Но данный вариант разграничения полномочий по управлению денежными средствами возможен лишь тогда, когда структура управляющей компании отлажена и все сотрудники казначейства действуют только в рамках наделенных полномочий. Если группа компаний только пришла к необходимости создания управляющей организации и одним из первых этапов этого процесса стало образование центрального казначейства, то контроль над финансовыми потоками необходимо усилить. Здесь встает вопрос о доверии управляющей компании финансистам предприятий. Ведь более эффективно заблокировать платеж, когда он еще не проведен, чем постфактум узнать о нем и предпринимать какие-либо меры по устранению последствий. Для этого необходимо определить круг лиц, обладающих правом подписи платежных поручений сгенерированными в банке электронно-цифровыми подписями (ЭЦП). Право создания платежных документов и их редактирования целесообразно оставить сотрудникам казначейств управляемых компаний, а право подписывать платежные документы и отправлять их в банк — уполномоченным сотрудникам центрального казначейства. Акцептование платежей в рамках утвержденных БДДС лучше всего оставить за предприятиями (целесообразность покупки того или иного товара проще оценить на месте), а вот контроль за превышением лимитов должна осуществлять управляющая компания. Таким образом, центральное казначейство берет на себя выполнение двух важных функций: управление ликвидностью — оно решает когда лучше заплатить, и управление счетами — с какого счета заплатить.

Если рассматривать опыт крупнейших мировых компаний, то все платежи холдингов «Fiat», «Nokia», «Philips» и даже некоторых российских компаний переводятся в центральное казначейство (создается так называемый *in house bank*). Это позволяет оптимизировать платежи с точки зрения проведения взаимозачетов и видеть текущее состояние счетов (ожидаемый остаток). Конечно, многое в данном случае зависит от размера компании и ее структуры, но с позиций сегодняшнего состояния ИТ-средств (программных продуктов) в российских казначействах этот вариант неэффективен. К тому же в данном случае возникает вопрос, как юридически организовать распоряжение счетами предприятий. На сегодняшний момент существуют холдинги, которые перешли на единую акцию, что позволяет иметь один счет и управлять внутренними счетами предприятий группы. Но такая практика пока встречается очень редко.

ОАО «Газпром» является одним из немногих российских компаний, которая внедрила систему *cash pooling*. Если говорить совсем просто, *cash pooling* — это система, которая дает возможность головной организации оперативно распоряжаться средствами на счетах компаний, входящих в группу. То есть *cash pooling* — это централизованное управление денежными потоками внутри группы. Такая система имеет неоспоримые преимущества. Очевидно, что у одних дочерних организаций к концу рабочего дня остаются временно свободные денежные средства, в то время как другие вынуждены привлекать краткосрочные банковские кредиты для покрытия кассовых разрывов. Система *cash pooling* позволяет минимизировать потребность в дополнительных краткосрочных займах, а следовательно, в расходах на их получение и на процентные выплаты.

Кроме того, система упрощает учет движения средств внутри группы и дает руководству компании оперативную информацию о нем. Организация виртуального пула означает объединение счетов участников без фактической их концентрации на основном счете (мастер-счете). Организация реального пула предполагает перечисление средств со счетов его участников на мастер-счет в конце банковского дня и перераспределение этих средств между счетами участников согласно их потребностям. Каждый из вариантов имеет свои достоинства и недостатки, которые следует учитывать при принятии итогового управленческого решения.

Нужно сказать, что в международной практике cash pooling уже давно используется крупными корпорациями (например, Total, ExxonMobil, GDF-SUEZ) в качестве эффективного инструмента оптимизации процедуры управления своими денежными потоками. Практически все ведущие международные банки имеют в своей продуктовой линейке предложения по организации системы cash pooling. А вот со стороны российских компаний интерес к подобного рода технологиям наблюдается лишь последние несколько лет, так что говорить о каком-либо существенном накопленном практическом опыте пока рано.

В ОАО «Газпром» с начала внедрения системы повысилось качество оперативного планирования, в дочерних организациях произошел рост доходности операций по размещению денежных средств, на 40% возросла эффективность размещения временно свободных средств, удалось привлечь кредиты по льготным ставкам [2].

Таким образом, можно сделать вывод, что для управления денежными потоками предприятий холдинга ключевым моментом является грамотная и профессионально поставленная система организации платежей. Она позволяет управлять ликвидностью, оборачиваемостью денежных средств, снижает возможные финансовые риски и является основой для формирования информационной базы управления финансовыми потоками. В конечном итоге все это способствует принятию оптимальных управленческих решений и повышает результативность группы компаний в целом.

Список использованной литературы

1. Земская Е. Стратегия роста / Е. Земская // Консультант. — 2006. — № 15.
2. URL: <http://www.gazprom.ru/press/reports/kruglov-cash-pooling>.

Referenses

1. Zemskaya E. Strategiya rosta / E. Zemskaya // Konsul'tant. — 2006. — № 15.
2. URL: <http://www.gazprom.ru/press/reports/kruglov-cash-pooling>.

Информация об авторе

Селезнева Елена Анатольевна — аспирант, кафедра финансов, Байкальский государственный университет экономики и права, г. Иркутск, e-mail: selezneva@sibmg.ru.

Author

Selezneva Elena Anatolyevna — post-graduate student, Chair of Finance, Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk, e-mail: selezneva@sibmg.ru.