



# Исследование практики управления финансами и казначейством в России и СНГ

**2014—2015 гг.**

КПМГ в России и СНГ

---

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

# Содержание

02

Вступительное слово

04

Основные выводы исследования

06

Профиль респондентов

08

Наличие и организация  
корпоративного казначейства

10

Казначейство как центр  
прибыли или затрат

12

Подходы к корпоративному  
управлению казначейской  
функцией

14

Основные задачи казначейства

16

Взаимоотношения с банками  
и использование банковских  
продуктов

20

Прогнозирование денежных  
потоков

22

Дилинговые операции

# 24

**Риски и степень их влияния на деятельность казначейства**



# 32

**Проблемы казначейства**



# 26

**Управление риском ликвидности**

# 34

**Автоматизация деятельности казначейства**

# 28

**Управление валютным риском**

# 36

**Перспективы расширения казначейских функций**

# 29

**Управление процентным риском**



# 38

**Ключевые показатели эффективности деятельности казначейства**



# 30

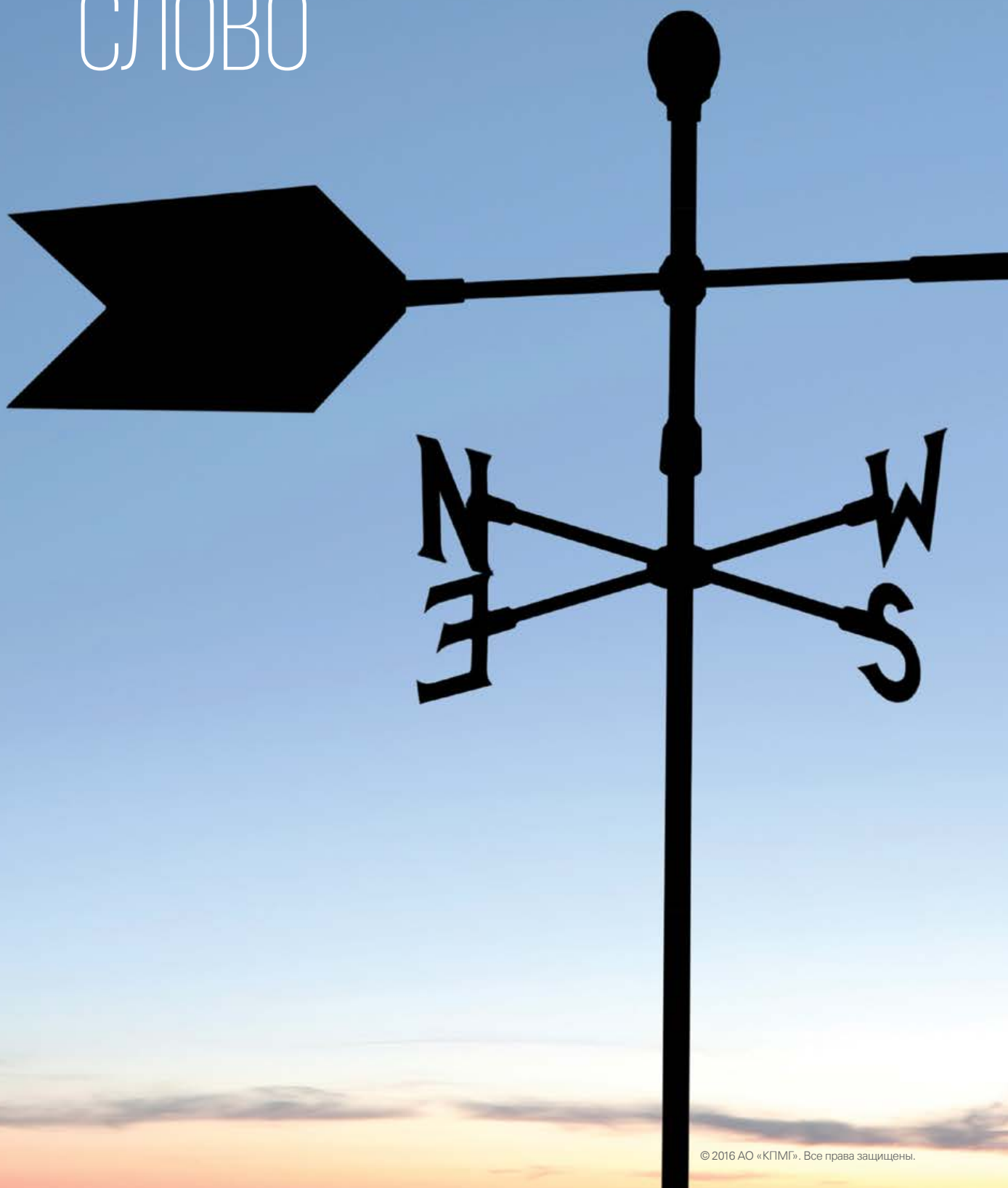
**Управление ценовым риском**

# 40

**Заключение**

# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

---





Уважаемые коллеги!

Представляю вашему вниманию четвертое исследование КПМГ о практике управления казначейством и финансовыми рисками.

В этом году мы опросили финансовых директоров, руководителей казначейств и финансовых департаментов из более чем 950 компаний России и СНГ. Широкая выборка респондентов позволила нам проанализировать состояние казначейства и финансов в самых разных отраслях экономики и сформулировать ключевые тенденции, наблюдаемые в этих функциях.

Мы также существенно изменили структуру этого исследования по сравнению с предыдущим и добавили в него новые разделы: например, такие как оценка эффективности, KPI и прогнозирование денежных потоков.

Я благодарю всех, кто принял участие в нашем исследовании, и надеюсь, что его результаты окажутся вам полезными.

С наилучшими пожеланиями,

Роман Малюга  
Руководитель Группы управления финансами и казначейством  
Партнер  
КПМГ в России и СНГ

# Основные выводы исследования



**Централизация казначейской функции по-прежнему является одним из главных трендов** – 95% участников отметили централизованный подход в организации казначейства в качестве наиболее эффективного.

**Средняя численность сотрудников казначейских подразделений в группе компаний составила 13 человек.** При этом число сотрудников, выполняющих казначейские функции вне казначейства по группе компаний, существенно сократилось.



**Число компаний, в которых казначейство остается центром затрат, по-прежнему велико,** но постепенно снижается. Уже 28% респондентов отмечают казначейство в качестве центра прибыли.

**Банковские продукты по концентрации денежных средств не используются большинством компаний.**



**79% респондентов производят оценку денежной позиции по всей группе.**



**66% участников исследования ответили, что осуществляют прогнозирование денежных потоков компании на срок до года и более.**

Несмотря на высокую степень влияния валютных, процентных и товарно-сырьевых рисков на финансовые результаты, **производные финансовые инструменты практически не используются для управления финансовыми рисками.**



**Большинство компаний использует KPI для оценки деятельности сотрудников казначейских подразделений.**

**Вопросы автоматизации казначейской деятельности вновь отмечаются большинством респондентов в качестве главной проблемы.**



**Решение проблем автоматизации и развитие системы управления финансовыми рисками – ключевые перспективные сферы развития для казначейств большинства компаний.**

# Профиль респондентов



&gt;80%

**Более 80% респондентов, принявших участие в исследовании, входят в группу компаний или являются головной компанией группы.**



Стоит отметить, что по сравнению с предыдущими исследованиями количество представленных на рынке организаций, которые ведут свою деятельность как группа компаний, значительно выросло и составило более 80% (против 72% в 2009 и 2011 гг.). К дочерним обществам и филиалам/представительствам себя отнесли 10% респондентов, еще 9% отметили у себя другие формы организационной структуры (госкорпорации, унитарные предприятия или представительства зарубежных компаний в России).

В рамках нашего предыдущего исследования в 2011 году мы включили ряд вопросов, касающихся численности сотрудников корпоративного казначейства, что было обусловлено возрастающей тенденцией к оптимизации казначейской функции. По результатам нынешнего исследования можно отметить, что количество сотрудников казначейских подразделений в группе компаний не изменилось (13 человек). В то же время наблюдается значительное сокращение количества сотрудников, выполняющих казначейские функции вне казначейства (5 человек в сравнении с 36 в 2011 году). Основной причиной данного снижения стало завершение процессов по выделению во многих компаниях России и стран СНГ отдельных казначейских функций (платежи, казначейский контроль, учет сделок и т.д.) в единые центры обслуживания (ЕЦО) или передача этих функций на аутсорсинг, что позволило оптимизировать численность сотрудников, выполняющих данные функции. Второй причиной снижения количества сотрудников, выполняющих казначейские функции вне казначейства по группе компаний по сравнению с исследованием 2011 года, стало перераспределение функционала между сотрудниками внутри одной компании.

Также завершение этапа по оптимизации количества численности сотрудников, отвечающих за казначейские функции, подтверждает и рост числа респондентов, которые удовлетворены текущим количеством штата – число таких компаний выросло с 72% в 2011 году до 89% в 2014–2015 гг. В то же время только 11% респондентов (в сравнении с 25% в 2011 году) заявили о своем желании увеличить численность сотрудников в среднем на 32%. Подавляющее меньшинство респондентов (3%) указали на свое желание снизить количество сотрудников в среднем на 41%.

## Организационная структура респондентов



81%

Группа компаний/головная компания группы



10%

Дочернее общество группы компаний

9%

Другое

Источник: анализ КПМГ.

## Количество сотрудников казначейства

13

Количество сотрудников казначейских подразделений в группе компаний

5

Количество сотрудников вне казначейских подразделений по группе компаний

Источник: анализ КПМГ.

**Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день корпоративные казначейства в компаниях России и стран СНГ, как правило, обладают достаточной численностью сотрудников.**

# Наличие и организация корпоративного казначейства

 **72%**

**респондентов отметили, что казначейская функция полностью или частично централизована.**

В 2011 году, когда в исследовании впервые приняли участие компании из СНГ, 70% респондентов отметили, что казначейская функция полностью или частично централизована. К 2014–2015 гг. число таких компаний выросло до 72%. В то же время число компаний с децентрализованной казначейской функцией осталось практически на прежнем уровне – 23% (в сравнении с 22% в 2011 году).

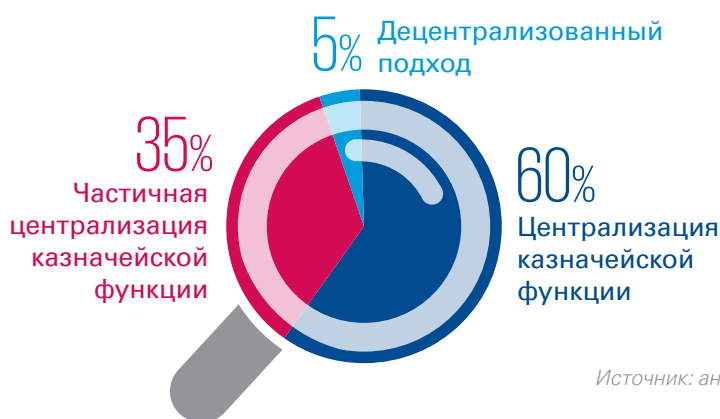
### Централизация казначейской функции



Источник: анализ КПМГ.

Неизменным остается стремление подавляющего большинства респондентов к централизации казначейских процессов – 95% участников ответили, что считают централизованный или частично централизованный подход наиболее эффективным при организации деятельности казначейства. Таким образом, можно предположить, что в будущем число компаний с централизованной или частично централизованной казначейской функцией будет стремиться от текущих 72% к желаемым 95%.

### Наиболее эффективный подход в управлении казначейской функцией компании



Источник: анализ КПМГ.

# Казначейство как центр прибыли или затрат

Казначейство —  
центр прибыли.



Общемировая тенденция к созданию дополнительной стоимости в рамках любого отдельного подразделения организации затрагивает и казначейскую функцию. Несмотря на то что, как и в предыдущих исследованиях, большинство респондентов выделяют казначейство в качестве центра затрат, наблюдается ощутимая динамика в сторону организации центров прибыли – так, в качестве центра прибыли в этом году казначейство отметили 28% респондентов, что является существенным ростом по сравнению с исследованием 2011 года (19%).

В то же время у 40% респондентов казначейство остается исключительно центром затрат, что существенно ниже, чем в 2011 году (52%). Данная динамика подтверждает описанный выше тренд на продолжающиеся в компаниях России и стран СНГ процессы по оптимизации, что, в свою очередь, требует от казначейств приносить свою долю в цепочку создания стоимости для компании.

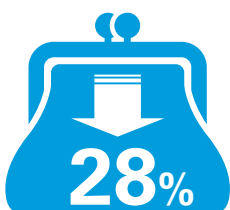
## Казначейство – центр прибыли или затрат?



◀ **Центр затрат** – деятельность направлена исключительно на обслуживание основного бизнеса в рамках утвержденного бюджета



◀ **Центр затрат** – деятельность направлена на обслуживание основного бизнеса в рамках утвержденного бюджета, но при этом на основании утвержденных финансовых и нефинансовых показателей регулярно определяется польза для всей компании от деятельности казначейства (value-added)



◀ **Центр прибыли** – деятельность функции предусматривает не только обслуживание основного бизнеса, но и самостоятельное получение казначейством прибыли от проводимых операций (часто сопровождается ведением собственного отчета о прибылях и убытках – P&L)

# Подходы к корпоративному управлению казначейской функцией



В этом году в предлагаемую анкету был добавлен ряд дополнительных вопросов, в том числе и в части подходов к организации корпоративного управления казначейской функцией.

В результате было выявлено, что наиболее часто используемым подходом к управлению казначейскими операциями в компаниях России и стран СНГ является внедрение централизованной казначейской политики и соответствующих регламентов (такой подход выделили у себя 73% участников), что можно объяснить стремлением компаний к общей централизации казначейских операций. Почти четверть респондентов отметили, что руководитель головного казначейства в группе компаний также возглавляет, функционально или линейно, и соответствующие подразделения дочерних обществ.

## Подходы к корпоративному управлению казначейской функцией группы



Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

# Основные задачи казначейства

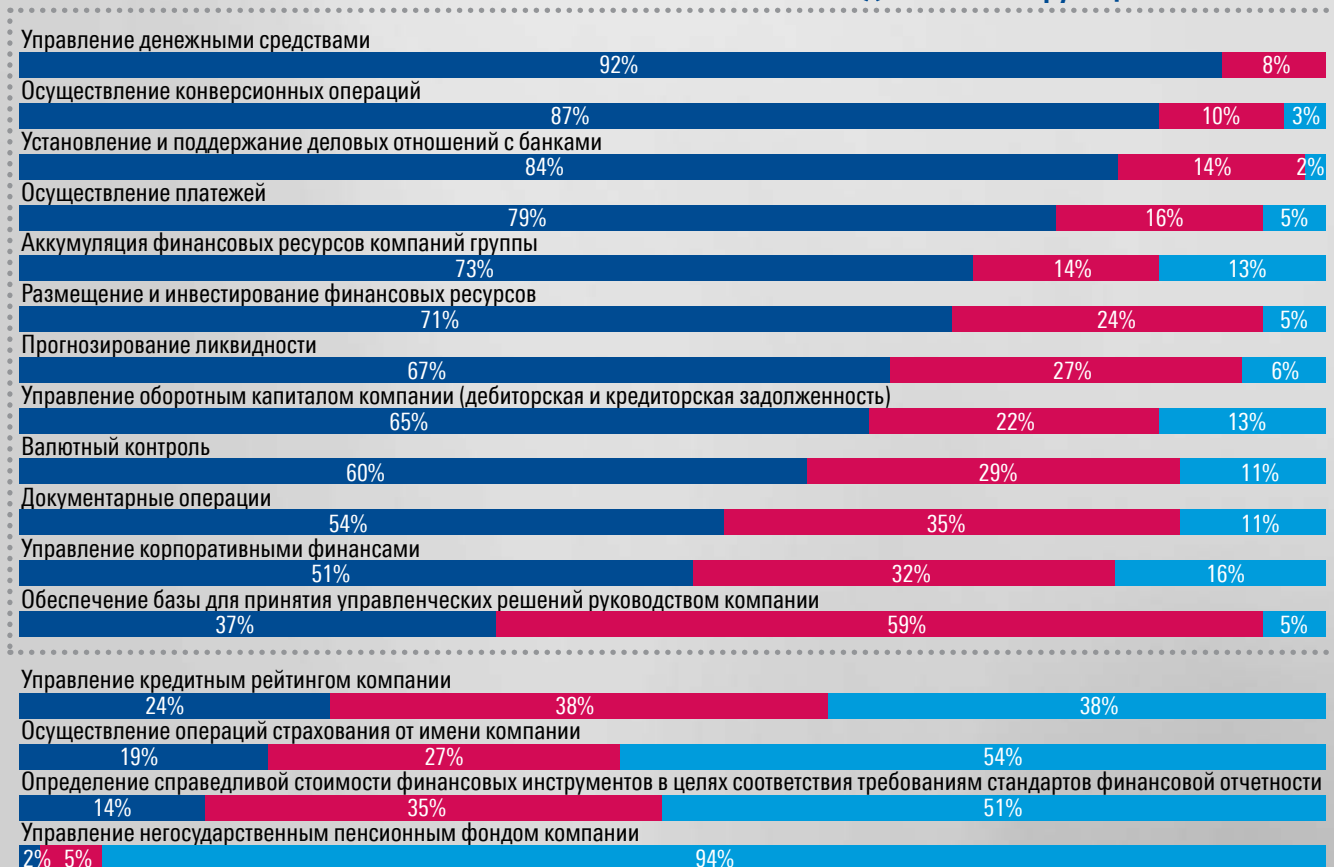


Список основных задач казначейства не претерпел серьезных изменений в сравнении с исследованием 2011 года. В число главных функций вновь ожидаемо вошли управление денежными средствами, осуществление платежей и валютных конверсионных операций,

а также установление и поддержание деловых отношений с банками. По-прежнему велика роль казначейства в том, что касается аккумуляции и размещения/инвестирования финансовых ресурсов группы, а также прогнозирования ликвидности.

## Основные задачи казначейства

### ⚙️ Ключевые функции казначейства



● Прямая ответственность ● Участвует, оказывает содействие ● Не участвует

Источник: анализ КПМГ.



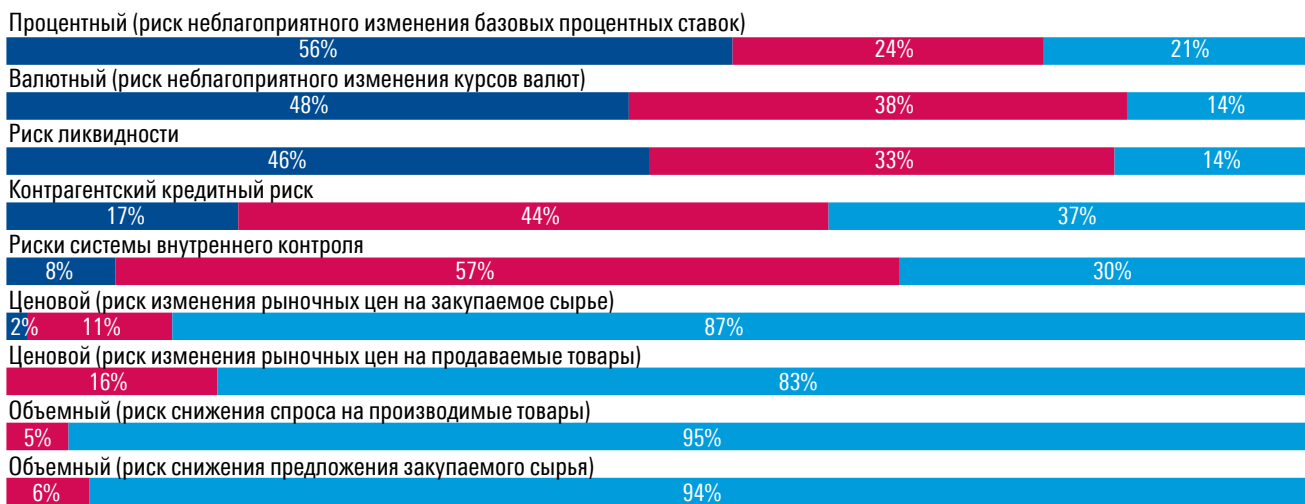
**В этом году в исследовании были вынесены в отдельный вопрос и более подробно рассмотрены задачи корпоративного казначейства в части управления финансовыми рисками.**



В числе рисков, за управление которыми казначейство наиболее часто несет ответственность, необходимо выделить процентный, ценовой и также риск ликвидности. Более половины опрошенных респондентов также отмечают прямое или косвенное участие казначейства в управлении контрагентским кредитным риском и риском систем внутреннего контроля.

Аспекты управления ценовым и объемным рисками на сегодняшний день находятся вне зоны ответственности казначейства для подавляющего большинства участников исследования.

### Управление отдельными финансовыми рисками



● Прямая ответственность 
 ● Участвует, оказывает содействие 
 ● Не участвует

Источник: анализ КПМГ.

# Взаимоотношения с банками и использование банковских продуктов

**Одной из важнейших задач казначейства является установление и поддержание деловых отношений с банками.**



Одной из важнейших задач казначейства, обозначенных выше, является установление и поддержание деловых отношений с банками. Среднее количество банков, вовлеченных в обслуживание компании, согласно данным опроса существенно сократилось по сравнению с 2011 годом (с 10 до 6 банков).

С этой динамикой связаны и изменения в результатах по еще одному вопросу, который касается сокращения количества обслуживающих банков и используемых банковских счетов. По данным прошлого исследования, такая задача стояла перед 23% компаний, в этом году эта доля сократилась до 17%.

## Необходимость сокращения количества банков/банковских счетов, вовлеченных в обслуживание



Еще один важный аспект, касающийся взаимоотношений с банками, – это использование банковских продуктов для концентрации денежных средств группы (кэш-пулинг), позволяющих снизить финансовые издержки и оптимизировать управление групповой ликвидностью. Тем не менее эта общемировая тенден-

ция не находит отражения в России и СНГ – напротив, число компаний, использующих данные продукты, снизилось в сравнении с 2011 годом. Лишь 25% компаний используют материальный кэш-пулинг и 10% – виртуальный (в сравнении с 35% и 16% по данным предыдущего исследования). Важно также отме-

тить, что если по данным 2011 года большая часть компаний, использующих материальный кэш-пулинг, осуществляла концентрацию денежных средств не на ежедневной основе, а реже, то сегодня уже подавляющее большинство компаний предпочитают работать с кэш-пулингом ежедневно.

## Распространенность использования банковских продуктов по концентрации денежных средств



Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

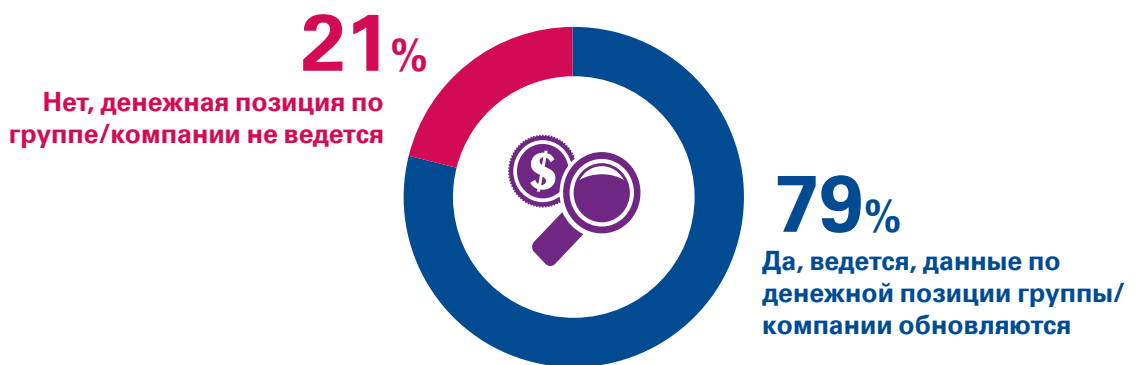
Таким образом, уже отмеченный в прошлом исследовании разрыв между Россией и СНГ и странами Европы и Северной Америки в части использования банковских продуктов по концентрации денежных средств еще больше увеличился. Если учесть, что эти продукты уже не являются незнакомыми как для компаний, так и для банков (только 5% респондентов указали на слабое покрытие потребностей казначейства банковской продуктовой линейкой в сравнении с 22% в 2011 году), то основной причиной слабой распространенности кэш-пулинга можно назвать регуляторные ограничения.

**79%**

**участников подтвердили, что ведут денежную позицию по всей группе.**

Один из ключевых аспектов при управлении денежными потоками группы – ведение денежной позиции для обеспечения казначейства актуальной и четкой информацией о количестве денежных средств на счетах всех компаний. Большинство участников исследования (79% в сравнении с 70% в 2011 году) подтвердили, что ведут денежную позицию по всей группе.

### Ведение денежной позиции по всей группе



Источник: анализ КПМГ.

# Прогнозирование денежных потоков

Как уже упоминалось выше, в этом году мы более подробно рассмотрели такой аспект деятельности корпоративного казначейства, как прогнозирование денежных потоков. Прогнозирование – это важнейшая часть финансового планирования, главной задачей которого является выявление источников поступления и направлений расходования денежных средств.

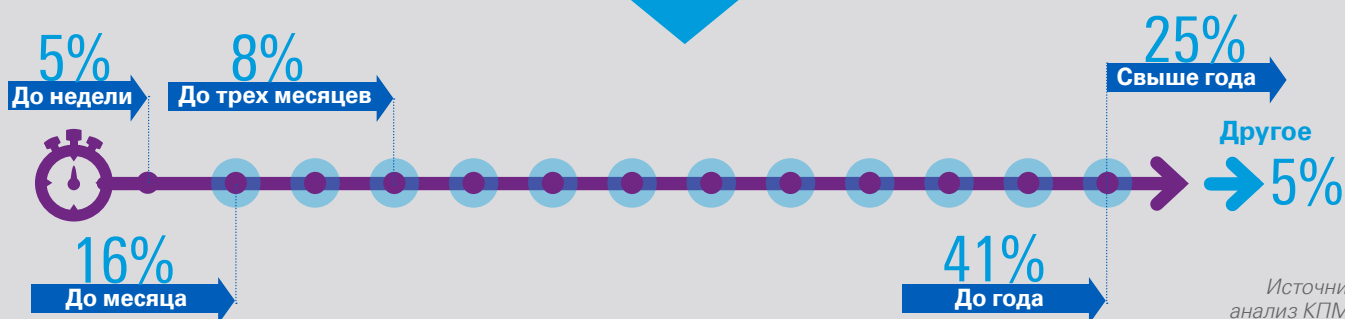
66% респондентов ответили, что осуществляют прогнозирование денежных потоков компании на срок до года и более. 21% участников исследования осуществляют краткосрочное прогнозирование – на срок не более месяца.

66%

**респондентов ответили, что осуществляют прогнозирование денежных потоков компании на срок до года и более.**



### Горизонт прогнозирования денежных потоков



Источник: анализ КПМГ.

Большинство респондентов использует при прогнозировании денежных потоков детализацию в календарный месяц либо смешанную детализацию с минимальным

периодом в календарный/рабочий день (30% и 35% соответственно). При этом три четверти респондентов используют скользящий прогноз.

### Детализация прогнозирования денежных потоков



Источник: анализ КПМГ.

### Используемые валюты при прогнозировании денежных потоков



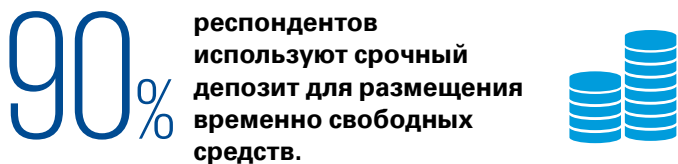
Три четверти респондентов используют российские рубли в качестве одной из валют при прогнозировании денежных потоков, что соответствует количеству компаний из России, принявших участие в исследовании. При этом 38% респондентов используют в качестве второй валюты доллар США, 25% – евро. Компании из стран СНГ, как правило, используют при прогнозировании в качестве одной из валют местные валюты.

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

# Дилинговые операции





Дилинговые операции (размещение временно свободных денежных средств, конверсионные операции и краткосрочное кредитование) позволяют казначейству обеспечить ликвидность в каждой из операционных валют, максимизировать прибыль от собственной операционной деятельности и минимизировать операционные затраты и риски.

Остановимся более подробно на таком аспекте, как размещение временно свободных денежных средств. Самым популярным среди компаний России и СНГ инструментом является срочный депозит – его использование отметили 90% респондентов. Еще одним распространенным способом является поддержание минимального неснижаемого остатка на расчетном счете – такой вариант размещения временно свободных денежных средств используют 65% респондентов.

Использование прочих инструментов размещения отметили менее 20% участников исследования.

Возможны ситуации, когда незапланированные денежные средства поступили на расчетный счет уже после принятых в компании сроков размещения. Большая часть респондентов здесь отмечают, что осуществляют размещение денежных средств в любом случае либо размещают денежные средства после индивидуальных переговоров с банками (40% и 37% соответственно). Лишь 13% участников в такой ситуации не осуществляют размещение денежных средств.

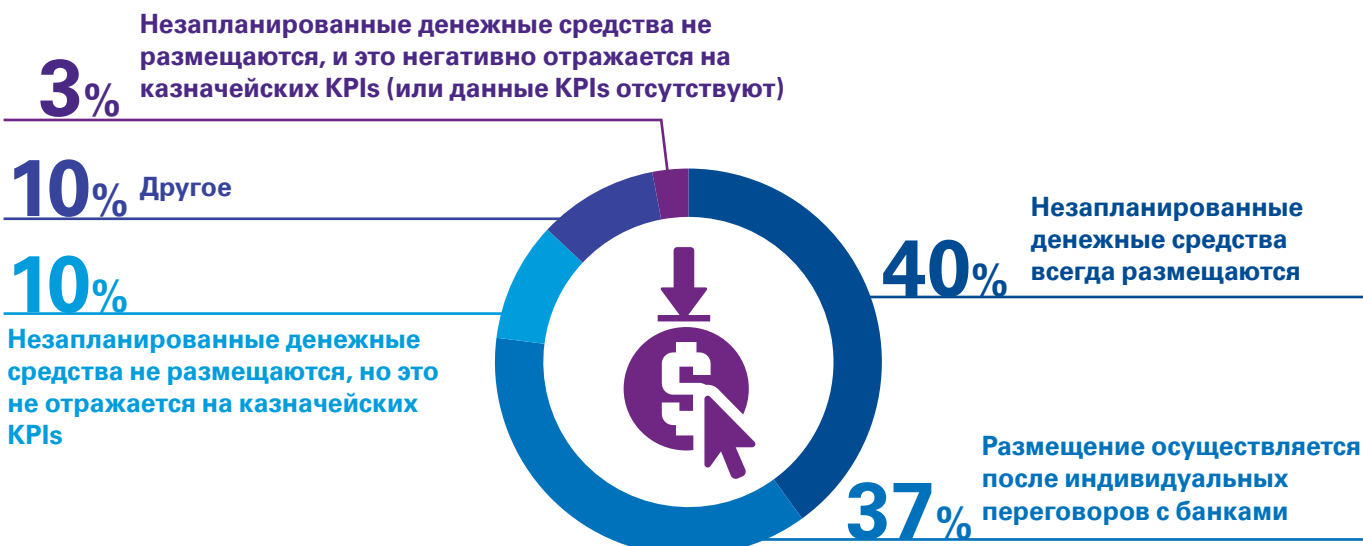
### Используемые инструменты размещения временно свободных средств



Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

### Политика при поступлении незапланированных денежных средств на расчетные счета после обычных сроков размещения



Источник: анализ КПМГ.



# РИСКИ И СТЕПЕНЬ ИХ ВЛИЯНИЯ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАЗНАЧЕЙСТВА



### Управление рисками – одна из важнейших функций для корпоративного казначейства.

В этом году мы решили тщательно сосредоточиться на рассмотрении аспектов, связанных с управлением финансовыми рисками, и исключили из исследования вопросы в части прочих рисков, таких как экологические, технологические, юридические и другие.

В целом с 2011 года отмечается сохранение ценовых, валютных и объемных рисков в числе оказывающих наибольшее влияние на деятельность компании. Многие респонденты по-прежнему отмечают присутствие риска ликвидности, а также процентного и кредитного риска,

но большинство участников не отмечают их влияние в качестве ключевого.

Важно отметить рост степени влияния риска недостоверности финансовой отчетности – если в 2011 году лишь 4% респондентов отметили его в качестве основного, то сегодня этот показатель составляет уже 25%.

Более подробно вопросы управления наиболее значимыми финансовыми рисками рассмотрены в дальнейших разделах.

## Влияние рисков на деятельность компании

Валютный (риск неблагоприятного изменения курсов валют)



Процентный (риск неблагоприятного изменения базовых процентных ставок)



Ценовой (риск изменения рыночных цен на продаваемые товары)



Ценовой (риск изменения рыночных цен на закупаемое сырье)



Объемный (риск снижения спроса на производимые товары)



Объемный (риск снижения предложения закупаемого сырья)



Контрагентский кредитный риск



Риск ликвидности



Риски недостоверности данных финансовой отчетности



● Оказывает существенное влияние ● Влияет, но не ключевым образом ● (Почти) не оказывает влияния

Примечание: сумма ответов не достигает 100%, так как опрос не применим ко всем респондентам.

Источник: анализ КПМГ.

# Управление риском ликвидности



**Управление ликвидностью и связанным с ней риском относится к числу важнейших задач, выполняемых корпоративным казначейством.**

Как и в 2011 году, самым популярным средством, используемым для решения этой задачи, является бюджет движения денежных средств (87% респондентов). Набирают популярность методы формирования и поддержания альтернативных внешних источников ликвидности (рост с 64% до 76%).

Потеряли в популярности, однако используются довольно широко такие методы, как прогнозирование денежных потоков, кэш-пулинг и вложения в высоколиквидные финансовые инструменты. Аутсайдером, как и в предыдущие годы, является виртуальный пулинг (всего 8% респондентов).

## Распространенность использования инструментов управления риском ликвидности

Формирование и поддержание альтернативных внешних источников ликвидности (включая возобновляемые кредитные линии, овердрафты, альтернативные провайдеры банковских услуг и проч.)



Источник: анализ КПМГ.

## Распространенность использования способов получения казначейством данных о прогнозируемых денежных потоках

Прогнозы поступают от бизнес-подразделений регулярно в стандартной форме **65%**

Казначейство получает необходимые данные из утвержденных бюджетов **65%**

Устная информация от бизнес-подразделений **27%**

Казначейство получает необходимые данные из единой ERP-системы **27%**

Казначейство получает необходимые данные из единой ИТ-системы казначейства, интегрированной в ERP-систему **13%**

Другое **2%**

Ситуация в части получения информации о прогнозируемых денежных потоках вновь осталась практически неизменной, лишь несколько снизилась доля компаний, казначейство которых использует информацию из утвержденных бюджетов и прогнозов от соответствующих подразделений (65% против 74% в 2011 году). При этом возросло количество респондентов, отметивших в качестве источника информации единые ERP-системы либо ИТ-системы казначейства.

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

# Управление валютным риском



**Для управления валютным риском большинство компаний по-прежнему используют естественный хедж.**

Большинство компаний, принявших участие в исследовании, осуществляет валютные платежи и, как следствие, подвергается воздействию валютного риска в связи с возможным неблагоприятным изменением валютных курсов. Предпочтения компаний России и СНГ в части методов, используемых для управления этим риском, остались практически неизменными – большинство респондентов использует естественный хедж (балансирование валютной структуры входящих и исходящих денежных потоков и балансирование валютной структуры активов и пассивов – 57% и 24% соответственно).

Распространенность использования других методов управления валютным риском – установления лимитов валютной позиции, формирования резервов – также осталась на уровне 2011 года. Что касается хеджирования с помощью финансовых инструментов, то число респондентов, отметивших его использование, снизилось до 20% с 29%.

## Распространенность применения методов управления валютным риском



Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

# Управление процентным риском



Вопросы управления процентным риском, возникающим вследствие неблагоприятного изменения процентных ставок, являются весьма актуальными для компаний-респондентов, большинство из которых имеют значительные объемы заимствований.

Тем не менее список используемых инструментов для управления этим видом риска по-прежнему остается весьма небольшим. Подавляющее большинство респондентов ограничиваются поиском источников более дешевых заимствований (83% в сравнении с 76% в 2011 году). Четверть компаний-участников также используют анализ и лимитирование процентной маржи.

Распространенность остальных методов остается на низком уровне, а количество респондентов, отметивших использование производных финансовых инструментов, существенно снизилось (с 21% до 7%). По нашему мнению, это говорит о том, что общая система управления рисками в компаниях России и стран СНГ по-прежнему остается недостаточно зрелой.

**83%** респондентов осуществляют поиск источников более дешевых заимствований.

## Распространенность применения методов управления процентным риском

Поиск и задействование источников более дешевых заимствований (в том числе выход на международные рынки заимствований)

**83%**

Анализ, лимитирование и отслеживание величины процентной маржи (interest rates gap)

**24%**

Формирование резервов

**10%**

Внебиржевые производные финансовые инструменты

**5%**

Биржевые производные финансовые инструменты

**2%**

Другое

**10%**

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

# Управление ЦЕНОВЫМ РИСКОМ

Цены на сырье обладают значительной волатильностью, что влечет за собой высокую степень финансовой неопределенности не только для сырьевых компаний, но и для всех потребителей. Таким образом, вопросы управления ценовым риском, который связан с возможными неблагоприятными изменениями рыночных цен, оказываются актуальными для большинства участников данного исследования.



**Согласно результатам нашего исследования, более половины респондентов отмечают зависимость финансового результата компании от цен на электроэнергию, треть участников говорит о влиянии цен на нефть и природный газ на финансовые показатели.**



## Влияние цен на товарно-сырьевые продукты на финансовый результат компании



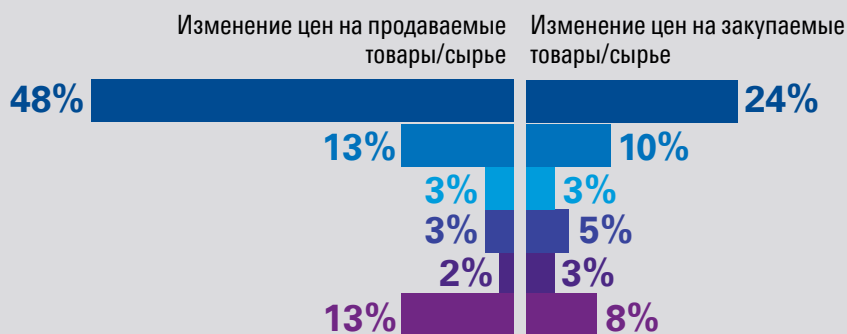
Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

## Распространенность применения методов активного управления ценовыми рисками

Тем не менее компании практически не используют активные методы управления подобными рисками. Как и в 2011 году, 60% компаний либо не используют методы хеджирования, либо считают их неприменимыми. Для тех компаний, где хеджирование применяется, большинство респондентов отмечает использование естественного хеджа, использование же финансовых инструментов характерно лишь для каждой седьмой компании-респондента.

Мы считаем, что, как и в случае с другими финансовыми рисками, основной причиной такой ситуации может быть недостаточная зрелость общей структуры управления рисками в компаниях России и стран СНГ, а также недостаточный опыт в части осуществления операций хеджирования.



- Хеджирование неприменимо
- Использование естественного хеджа между ценами на производимые и закупаемые товары
- Хеджирование подверженности в рамках отдельных торговых сделок производными финансовыми инструментами
- Хеджирование внебиржевыми производными финансовыми инструментами
- Хеджирование биржевыми производными финансовыми инструментами
- Другое

Примечание: сумма ответов не достигает 100%, так как опрос не применим ко всем респондентам.

Источник: анализ КПМГ.



# Проблемы казначейства



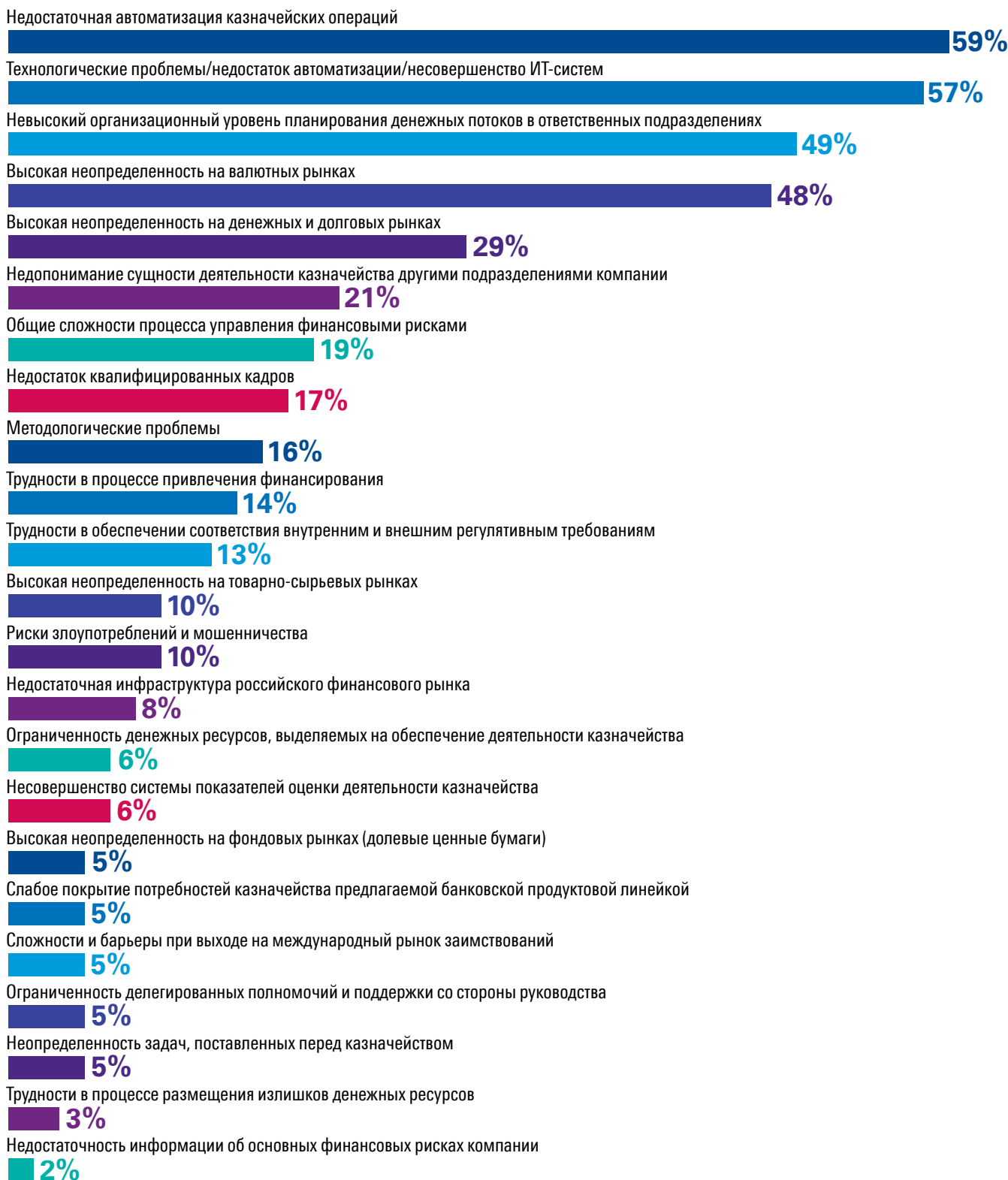
Главной проблемой казначейства по-прежнему остается недостаточная автоматизация казначейских операций.

Казначейство, как и любое другое подразделение компании, сталкивается в своей деятельности с рядом проблем. Как и в 2011 году, главной из них является недостаточная автоматизация казначейских операций, причем число респондентов, отметивших эту проблему, превысило половину всех респондентов – 59%. Таким образом, потребность корпоративных казначейств в автоматизации можно оценить как высокую.

Существенно уменьшилось количество упоминаний о проблемах в части сложности процесса управления финансовыми рисками (с 41% до 19%), покрытия потребностей казначейства предлагаемыми банковскими продуктами (с 22% до 5%) и недопонимания сущности деятельности казначейства другими структурными подразделениями (с 36% до 21%). Последнее позволяет сделать вывод о том, что казначейская функция в целом становится более понятной для сотрудников компаний России и СНГ.

В числе проявившихся в сравнении с 2011 годом проблем необходимо отметить высокую степень неопределенности на валютных и долговых рынках, а также невысокий уровень планирования денежных потоков в ответственных подразделениях. Все еще актуальными для пятой части компаний остаются проблемы в области методологий и недостатка квалифицированных кадров.

## Распространенность проблем, с которыми сталкивается казначейство при осуществлении своей деятельности



Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

# АВТОМАТИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАЗНАЧЕЙСТВА



**Как и в предыдущие годы, наименьшую степень автоматизации имеют процессы анализа и мониторинга финансовых рисков.**

Поскольку именно вопросы автоматизации казначейских операций были отмечены как наиболее проблемные большинством компаний-респондентов, мы решили рассмотреть их более детально.

Как и в предыдущие годы, наименьшую степень автоматизации имеют процессы анализа и мониторинга финансовых рисков, однако можно отметить, что число компаний, где эти процессы не автоматизированы, незначительно снизилось.

Набор процессов, подвергшихся наибольшей степени автоматизации, также не претерпел значительных изменений – среди этих процессов по-прежнему проведение операций по банковским счетам, разбор банковской выписки, формирование управленческой отчетности и ведение платежного календаря.

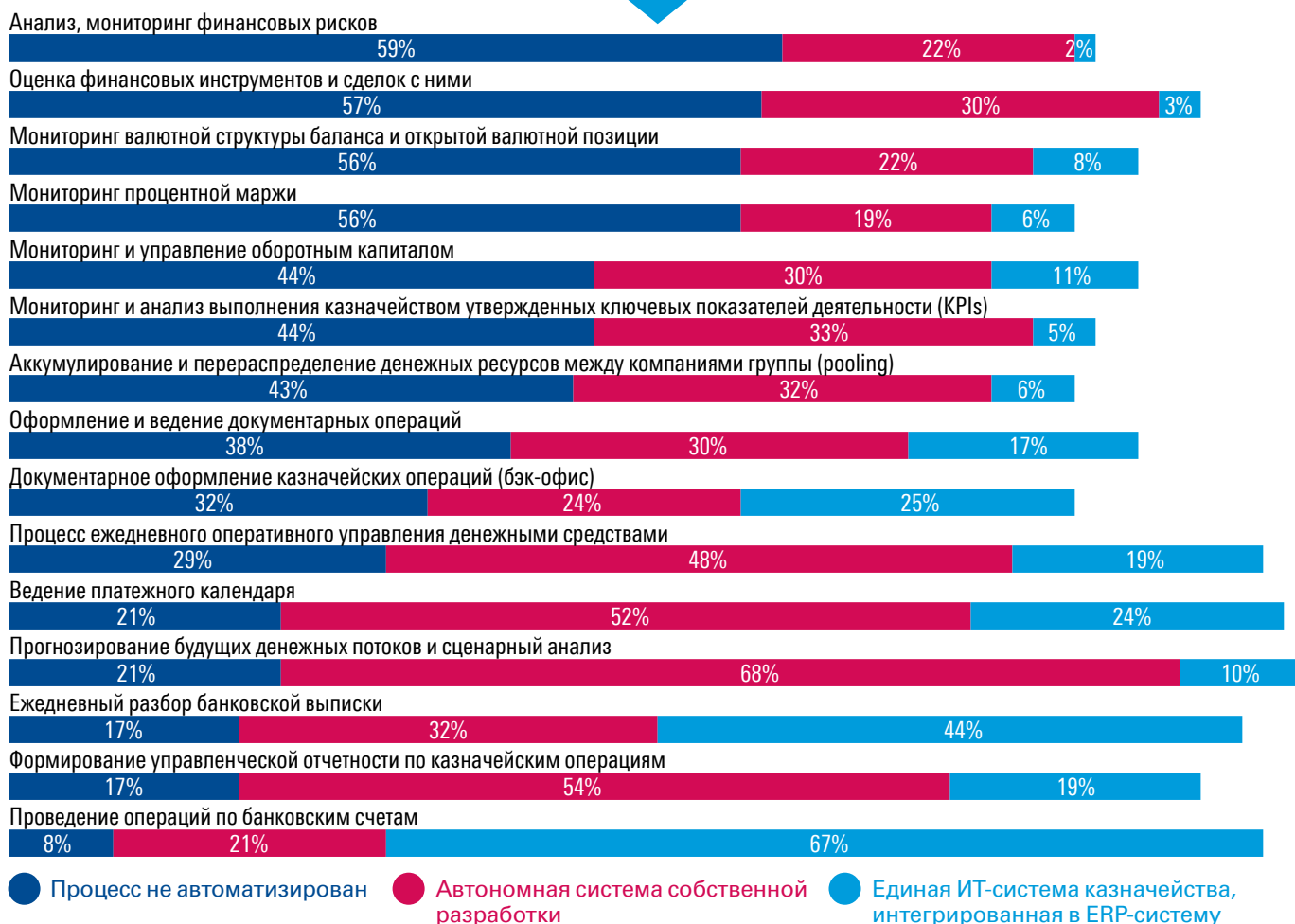


**Нарастающая потребность в автоматизации казначейских операций позволяет предполагать, что ситуация изменится в лучшую сторону в ближайшие годы.**

Также важно отметить, что весьма распространенной является ситуация, когда процессы автоматизируются с помощью автономной системы собственной разработки. Такая автоматизация не избавляет компании от проблем в части интеграции данных систем с единой казначейской и ERP-системой предприятия.

Несмотря на то что в сравнении с 2011 годом не наблюдается положительной динамики в части степени автоматизации казначейских процессов, нарастающая потребность в этом позволяет предполагать, что ситуация изменится в лучшую сторону в ближайшие годы.

## Степень автоматизации казначейских операций и процессов управления финансовыми рисками



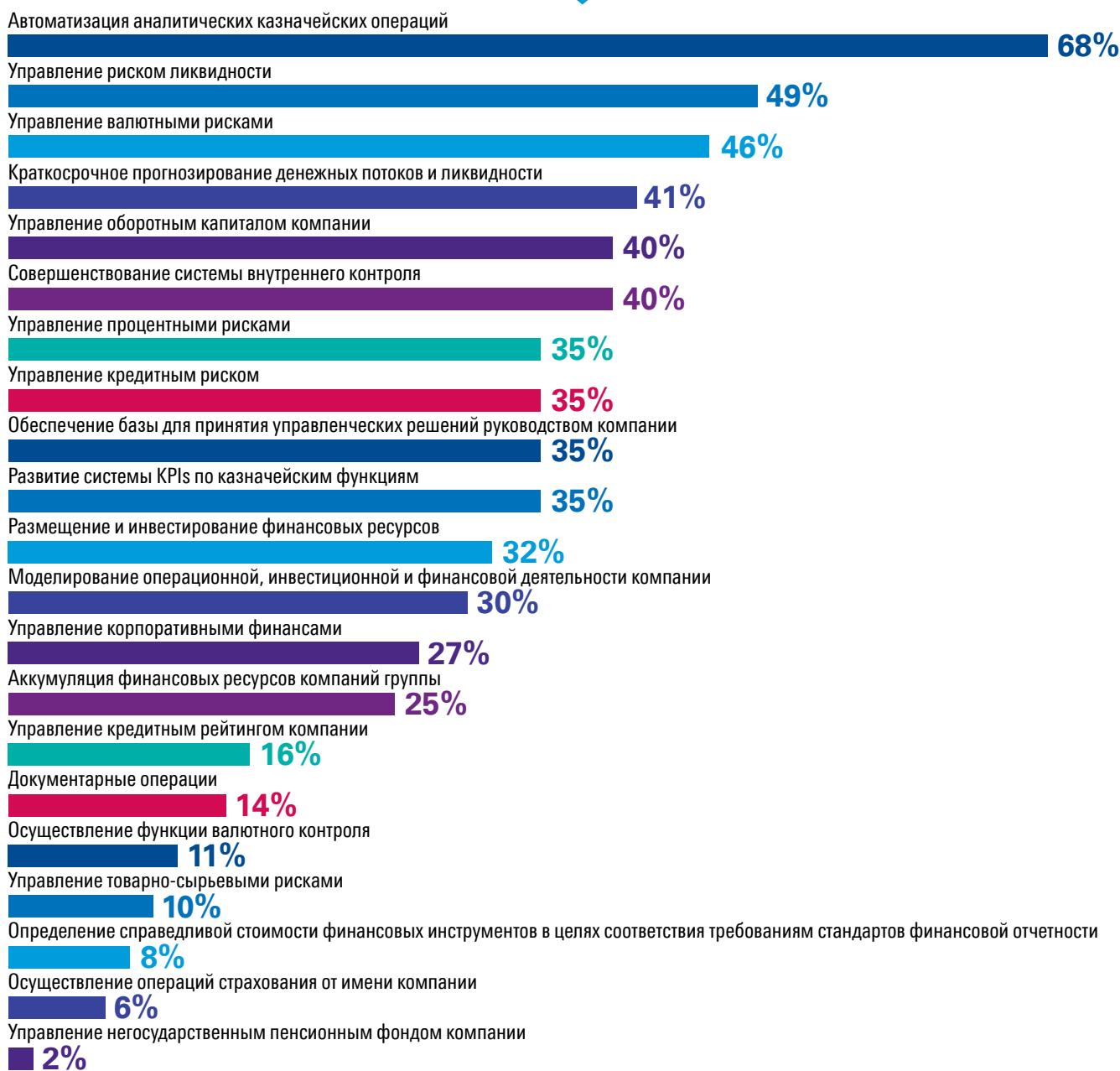
Примечание: сумма ответов не достигает 100%, так как опрос не применим ко всем респондентам.

Источник: анализ КПМГ.

# Перспективы расширения казначейских функций

В этом году мы вновь попросили участников исследования выделить наиболее важные, с их точки зрения, направления для развития и расширения казначейских функций.

## Наиболее перспективные области деятельности для расширения казначейских функций



Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: анализ КПМГ.

В этом году мы добавили в качестве одного из вариантов ответа автоматизацию казначейских операций, и он сразу привлек внимание наибольшего количества респондентов (68%), что подчеркивает выдвинутый выше тезис о наличии существенной потребности в автоматизации.

Остальные ключевые сферы для развития в целом остались прежними – управление валютным риском и риском ликвидности, управление оборотным капиталом, совершенствование системы внутреннего контроля и обеспечение базы для принятия управленческих решений руководством компании. Хотя нельзя не отметить, что, несмотря на то, что эти направления по-прежнему признаются существенными многими респондентами, в процентном отношении показатели все же несколько снизились. Это может быть обусловлено тем, что ряд компаний, на момент прошлого исследования лишь поставивших себе задачу построения эффективной системы контроля финансовых потоков, на сегодняшний день завершили эти процессы.

# 68%



**респондентов в качестве одного из наиболее важных направлений для развития отметили автоматизацию казначейских операций.**

# Ключевые показатели эффективности деятельности казначейства

Использование в казначействах системы ключевых показателей эффективности (KPI) – один из новых аспектов, которые мы включили в наше исследование в этом году. Используя KPI, можно производить оценку деятельности как отдельных сотрудников, так и структурных подразделений, что позволяет помочь в оценке реализации стратегии.





**В большинстве компаний определенные категории сотрудников оцениваются с помощью KPI.**

Можно отметить, что на сегодняшний день в большинстве компаний определенные категории сотрудников оцениваются с помощью KPI – лишь 16% респондентов отметили, что не используют их для оценки деятельности сотрудников. Важно также отметить, что в большинстве компаний от выполнения KPI зависит не только оценка руководителей казначейств и финансовых департаментов, но и сотрудников казначейства на более низких должностях.

### Категории сотрудников, оценка деятельности которых зависит от выполнения KPI казначейских подразделений



Источник: анализ КПМГ.

Если затрагивать конкретные казначейские операции, на которые устанавливаются KPI, то наибольшее количество респондентов (37% и 21% соответственно) отмечают операции краткосрочного размещения и привлечения денежных средств как оцениваемые с помощью количественных показателей. С помощью качественных KPI чаще всего оценивается своевременность проведения платежей и соблюдение требований валютного контроля (38% и 32% соответственно).

### Казначейские операции с установленными KPI



Примечание: сумма ответов не достигает 100%, так как опрос не применим ко всем респондентам.

Источник: анализ КПМГ.

# Заключение

По итогам проведенного исследования необходимо отметить, что большая часть тенденций развития корпоративных казначейств в России и странах СНГ, выделенных в ходе прошлых исследований, сохраняется и сегодня.

Централизованный подход к организации казначейства по-прежнему определяется подавляющим большинством респондентов в качестве наиболее эффективного. Одновременно с этим важно отметить, что спектр задач казначейства большинства компаний в значительной мере сформировался и утвердился – достаточно сильно сократилось число сотрудников, выполняющих казначейские функции вне казначейства. Казначейство все еще является центром прибыли в меньшинстве компаний, однако заметна существенная положительная динамика в данном вопросе.

Несмотря на понимание влияния рисков на финансовые результаты компании большинством участников, зрелость системы управления финансовыми рисками в компаниях России и стран СНГ все еще остается недостаточно высокой. Тем не менее существенная доля участников опроса отмечает эту сферу в числе ключевых для дальнейшего развития.

Главные проблемы, как и в предыдущие годы, связаны с вопросами автоматизации казначейских операций, причем этот факт отмечается все большим числом участников. Необходимо отметить, что число респондентов, указавших вопросы автоматизации в качестве проблемных, практически совпадает с числом участников, назвавших эту сферу ключевой для дальнейшего развития. Это позволяет сделать вывод о понимании существующих проблем руководителями казначейских подразделений.

На основании отмеченных выше ключевых аспектов проведенного исследования мы можем с высокой долей уверенности говорить о том, что казначейская функция в компаниях России и стран СНГ продолжает развиваться и в недалеком будущем вплотную приблизится к ведущим мировым практикам в этой области. В нашем следующем исследовании мы планируем изучить практики применения ведущих мировых инструментов управления казначейством в компаниях России и стран СНГ.



## Контакты:



**Роман Малюга**

**Руководитель Группы  
управления финансами  
и казначейством**

Партнер

T: +7 (495) 937 4477

E: [rmalyuga@kpmg.ru](mailto:rmalyuga@kpmg.ru)

По всем вопросам обращайтесь по адресу [treasurysurvey@kpmg.ru](mailto:treasurysurvey@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.

© 2016 АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.