

ПРОЕКТ «ЦЕНТРАЛИОВАННОЕ КАЗНАЧЕЙСТВО»

Цели и задачи

Создание централизованного казначейства Группы «Полюс»

- Введение процедур централизованного контроля платежей БЕ
- Создание инструмента управления валютными и процентными рисками
- Оперативное управление денежными средствами Группы «Полюс»
- Компенсация кассовых разрывов и сокращение уровня неиспользуемых денежных средств на расчетных счетах с помощью внутригрупповых перемещений денежных средств/размещения денежных средств

**Бизнес цель –
повышение
эффективности
управления денежными
средствами Группы
Полюс**

Регламентация, стандартизация и внедрение специализированной казначейской системы

- Повышение уровня прозрачности процессов
- Повышение уровня управляемости процессов
- Сокращение трудозатрат и времени на выполнение процессов

Создание «фабрики платежей» (ЕРЦ)

- Повышение степени исполнения БДДС
- Повышение уровня контроля соблюдения лимитов авансирования
- Формирование оперативных данных о ликвидности, долговой позиции и состоянии расчетов с контрагентами
- Сокращение трудозатрат на выполнение

Текущая модель



В настоящее время Казначейская функция децентрализована. ДО самостоятельно осуществляют свои платежи, взаимодействуют с банками и управляют платежной позицией

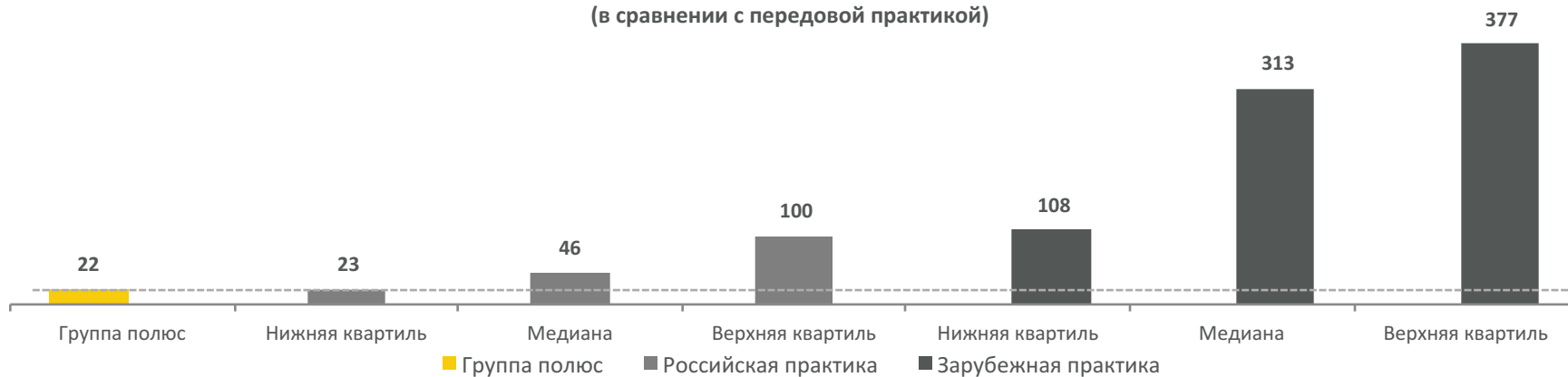
Недостатки текущей модели

- Казначейские процессы не унифицированы на уровне Группы
- Отсутствует оперативный прогноз ДДС
- Отсутствует единая интегрированная ИТ система, поддерживающая казначейские операции и обеспечивающая централизованное управление денежными средствами на уровне Группы в режиме реального времени
- Узкий «оперативный простор» для принятия решений по управлению денежными средствами

Текущие трудозатраты, связанные с реализацией казначейской функции:

40 FTE

Количество платежей на 1 FTE в день
(в сравнении с передовой практикой)



Целевая модель



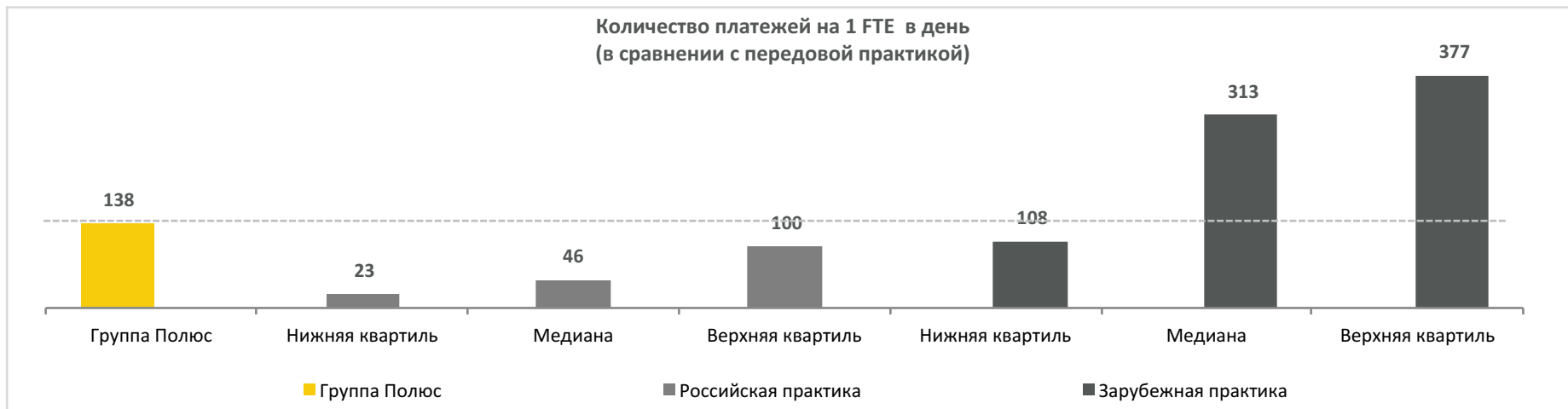
Целевая модель предполагает централизованное управление Казначейской функцией на уровне КЦ с вынесением транзакционных процессов на уровень Фабрики платежей

Преимущества целевой модели

- Унификация и стандартизация процессов казначейства
- Сокращение трудозатрат
- Уменьшение числа сотрудников, занятых выполнением казначейских функций
- Повышение уровня оперативного прогнозирования денежными средствами
- Повышение качества управления денежными средствами Группы
- Дальнейшее снижение доли свободных денежных средств
- Получение регулярной оперативной информации о денежных средствах и платежной позиции компании
- Повышение платежной дисциплины
- Снижение расходов на банковское обслуживание

Целевые трудозатраты, связанные с реализацией казначейской функции:

17 FTE
(сокращение трудозатрат составит ~55%)



Цели, задачи и этапы реализации Проекта

Цель проекта:

Повышение эффективности управления денежными средствами Группы

Сокращение трудозатрат, на реализацию Казначейской функции

Задачи проекта:

- *Централизация управления Казначейской функции*
- *Создание Фабрики платежей*
- *Регламентация, стандартизация и автоматизация процессов Казначейской функции*

Этапы проекта:

1. Разработка концепции и методологии



1.1. Анализ текущей модели осуществления казначейских функций:

- Проведение диагностики Казначейской функции БЕ
- Разработка целевой модели



1.2. Разработка детальной операционной модели централизованного Казначейства:

- Разработка модели Фабрики платежей
- Разработка целевых бизнес-процессов
- Разработка методологии и регламентирующих документов



1.3. Разработка функционально-технических требований (ФТТ) на внедрение и выбор ИТ-системы

- Выбор ИТ-платформы
- Разработка требований к системе автоматизации
- Разработка детальных ФТТ

2. Внедрение целевой модели



2.1. Внедрение системы автоматизации процессов Казначейской функции (ИС Казначейство):

- Разработка проектного решения
- Разработка прототипа системы
- Актуализация регламентирующих и методологических документов
- Тестирование системы
- Внедрение системы на «пилотных» БЕ
- Тиражирование ИТ-системы на все БЕ периметра проекта



2.2. Реализация организационных мероприятий:

- Организация Фабрики платежей, включая юридическое оформление, формирование численности
- Реорганизация Казначейства КЦ и БЕ
- Централизация банковского обслуживания
- Внедрение целевых регламентов, политик, методик

ПРОЕКТ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ КАЗНАЧЕЙСТВА

Предпосылки, достигнутые и планируемые результаты

Предпосылки

Нормативная база

- Нормативная база по операциям казначейства ограничивалась регламентом проведения платежей и методикой расчетов кредитных лимитов на контрагентов
- Отсутствовала методика планирования ДС
- Отсутствовала нормативная база по широкому спектру операций (привлечение финансирования, операции на финансовых рынках, сделок с драг. металлами, документарные операции, хеджирование)

Бизнес-процессы

- Функция осуществления платежей возложена на бухгалтерию или финансовый отдел БЕ
- Оперативный контроль исполнения БДДС отсутствует, контроль за платежами БЕ осуществляется по факту их проведения в учете
- Отсутствует централизованная система управления денежными средствами Группы
- Функции планирования, исполнения и контроля БДДС не разделены

Автоматизация

- Обработка и согласование платежей производится на бумажном носителе
- Отсутствие единой ИТ-системы для формирования платежного календаря и прогноза исполнения бюджета (использование локальных систем, файлов MS Excel, для инициации и контроля платежей)
- Отсутствие интеграции с учетными системами, системами управленческой отчетности и бюджетирования

Достигнутые результаты

- Разработаны регламенты по операциям казначейства с учетом целевой модели казначейства
- Разработана методика планирования денежных средств и казначейская политика компании
- Разработана политика управления финансовыми рисками

- Разработана модель Фабрики платежей как единого расчетного центра (ЕРЦ) Группы
- Разработана модель Единого Казначейства как единого центра управления ликвидностью Группы
- Формализованы процессы казначейства, включая разделение функций планирования, контроля и исполнения БДДС
- Разработана комплексная модель бизнес-процессов в ARIS с описанием участников, их ролей, ответственности, последовательности действий, входящей /исходящей документации

Планируемые результаты

- Создание единой ИТ-системы на базе 1 С УХ, интегрированной со всеми смежными системами
- Сокращение сроков согласования и проведения платежей
- Сокращение сроков формирования и повышение качества и прозрачности управленческой отчетности
- Формирование единого хранилища всех данных по поступлениям и платежам Группы с быстрой навигацией
- Автоматизация обмена данными с платежными системами банков-партнеров

Целевое распределение казначейских функций

Целевая модель казначейской функции предполагает централизацию управления казначейской функцией Группы в рамках Дирекции Казначейства Корпоративного Центра

Централизованные функции, не связанные с принятием управленческих решений, реализуются в рамках отдельного структурного подразделения – Фабрики платежей



Организационная структура и численность

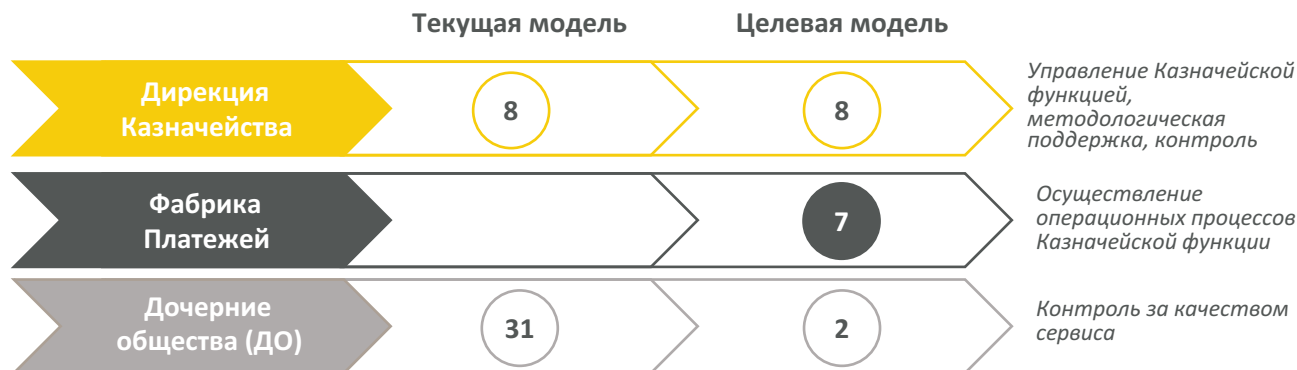
Текущая модель
(40 FTE*)



Целевая модель
(15 FTE**)



Изменение трудозатрат Казначейской функции (FTE*) по уровням управления



Численность занятых казначейскими операциями сократится

с 40 до 17 FTE

Сокращение трудозатрат/ численности по Группе в целом:

~55%

* FTE (full time equivalent) – эквивалент одного сотрудника, работающего на условиях полной занятости

** Без учета трудозатрат, необходимых для контроля качества сервиса на уровне ДО (предположительно составит на более 2 FTE)

*** Обособленное подразделение УК в г.Красноярске

ПРЕДПОСЫЛКИ ВЫБОРА 1С

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

- Сокращение сроков внедрения:
 - ✓ у пользователей имеется опыт работы с 1С
 - ✓ интеграция систем на платформе 1С упрощает реализацию
- Оптимизация затрат на поддержку
- Компания имеет собственные компетенции по централизованной поддержке систем на платформе 1С
- Компания имеет действующий договор франчайзинга с 1С, что позволяет оптимизировать затраты на приобретение лицензий
- Возможность выбора Интегратора из широкого круга участников

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ

- Гибкая архитектура и адаптивная конфигурации платформы 1С
- Возможность функционального покрытия смежных задач (консолидация отчетности, централизация функций и т.п.) в том числе в рамках управляющих компаний



Выбор конфигурации 1С

Перечень доступных конфигураций
на базе 1С для автоматизации
процессов казначейства

1С: Управление холдингом

УПП 1.3

ERP 2.0

АСУ ДС

1С: Консолидация

БИТ Финанс

Критерии оценки
конфигураций

Соответствие
функциональным
требованиям

Соответствие техническим
требованиям

Результаты проведенной
демонстрации
функциональности

Совокупная стоимость
владения

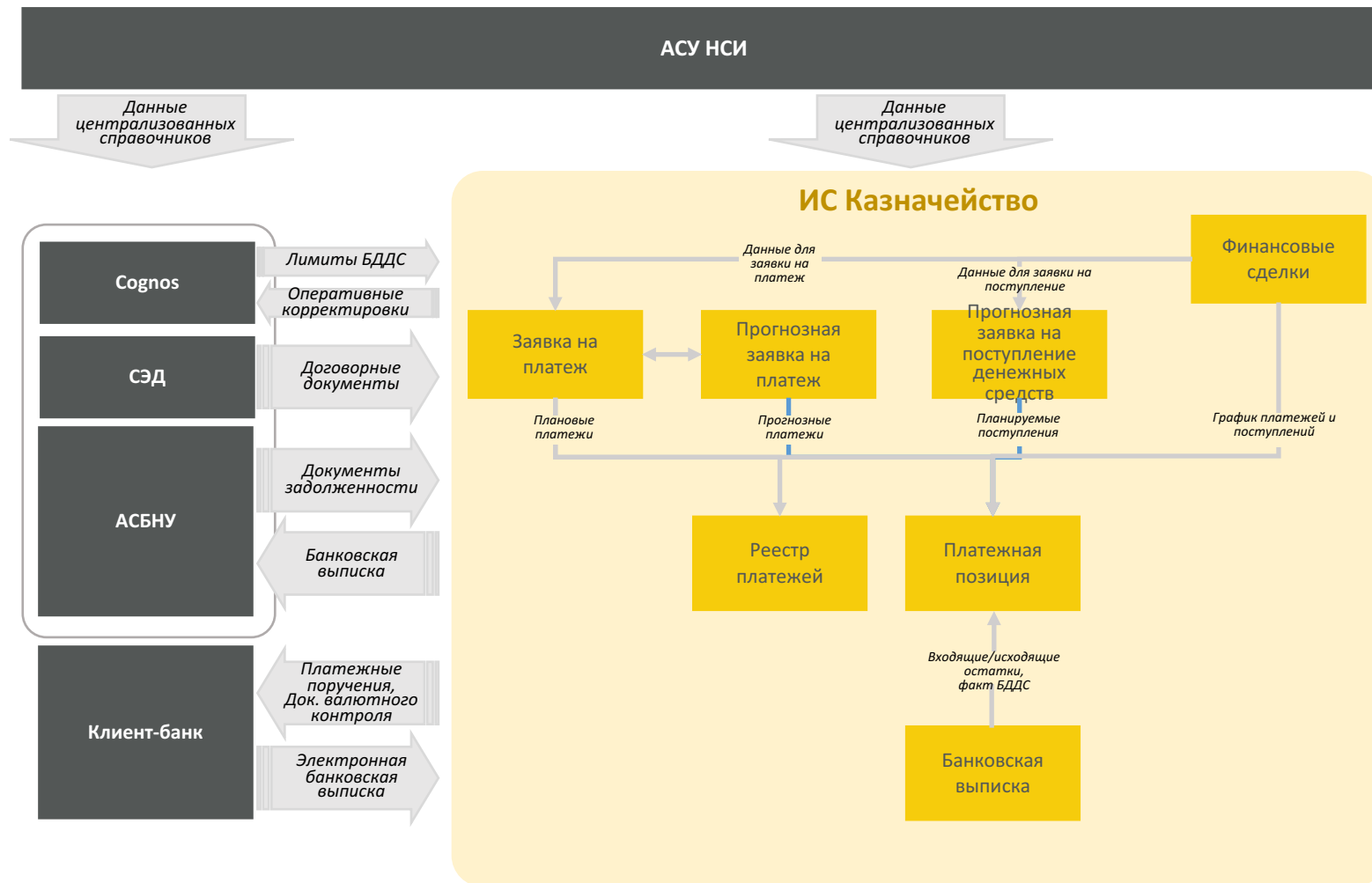
Конфигурация, выбранная по
совокупности оценок

1С: Управление холдингом

Выбор сделан в пользу 1С:Управление холдингом:

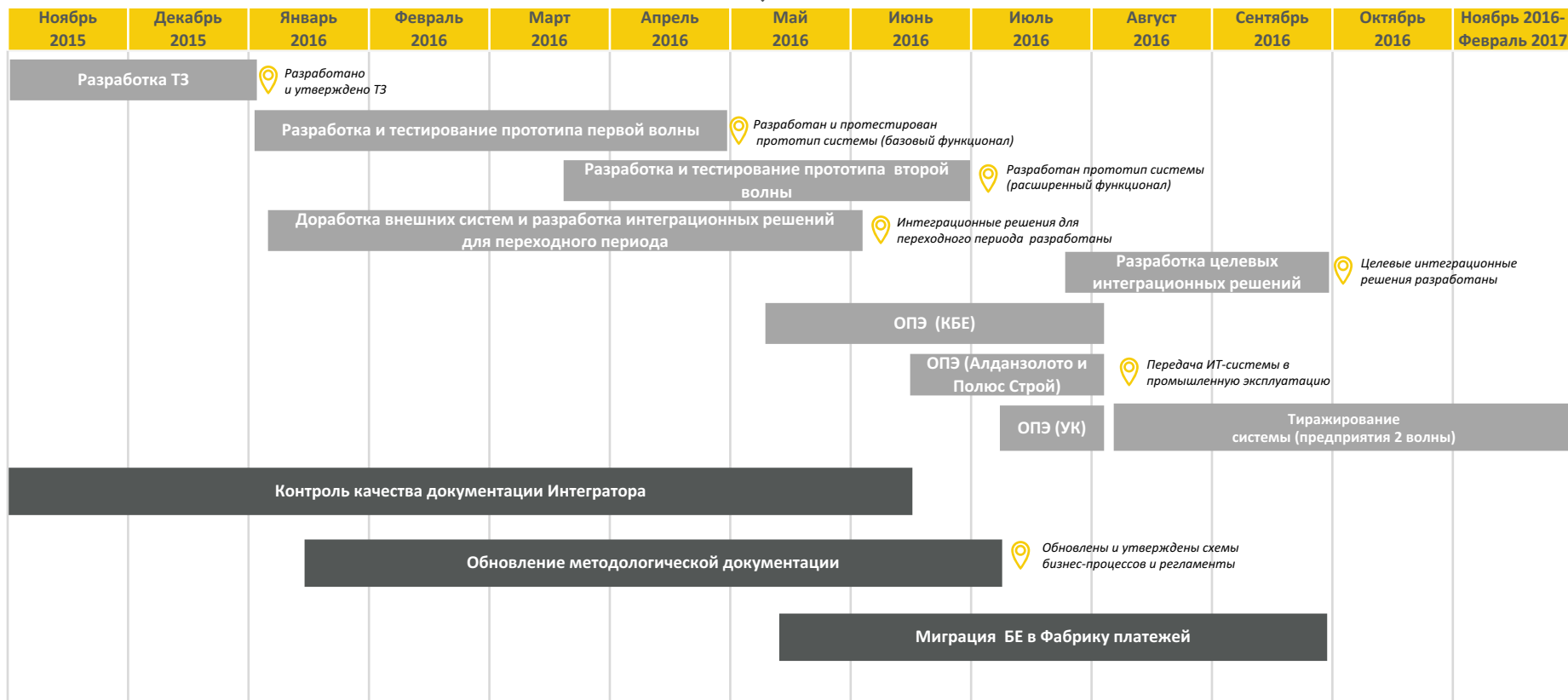
- ✓ Конфигурация реализована на актуальной версии платформы 1С – 8.3
- ✓ Конфигурация позволяет реализовать функциональные и технические требования казначейской функции
- ✓ Широкие возможности по интеграции со смежными ИТ-системами (АСБНУ, СЭД), а также с Клиент-банком.
- ✓ Комплексное решение класса СРМ (управление эффективностью холдинга), предназначенное для автоматизации задач, связанных с учетом, планированием и контролем эффективности холдингов
- ✓ 1С:Консолидация снимается с поддержки ЗАО «1С», что влечёт за собой дополнительные риски, связанные с использованием данной конфигурации в долгосрочной перспективе

Целевая ИТ-архитектура ИС «Казначейство»



Дорожная карта Проекта

Старт
ОПЭ с
10 05 16



- Задачи Методолога
- Задачи Интегратора

Месторасположение Фабрики Платежей

По результатам сравнительного анализа городов для размещения Фабрики Платежей Группы Полюс предлагается реализация концепции географического присутствия Фабрики Платежей в Красноярске

Выбор месторасположения учитывает ряд важных критериев:

1. Часовая разница с КЦ
2. Часовая разница с ДО
3. Наличие квалифицированного персонала (с учетом уровня з/п в регионе)
4. Присутствие основных банков-партнеров в регионе
5. Скорость перемещения и запуска Фабрики Платежей (наличие готовой инфраструктуры)



Дирекция казначейства	✓	• Оперативное взаимодействие с «центром компетенций» Дирекции Казначейства КЦ
ДО	✓	• Оперативное взаимодействие с профильными структурными подразделениями ДО • Оптимальная часовая разница со всеми ДО (+/- 4 часа)
Банки	✓	• Присутствие ключевых банков-партнеров в регионе • Оперативное взаимодействие с ключевыми банками-партнерами и специалистами банка
Персонал	✓	• Наличие высококвалифицированного персонала с необходимыми навыками и знанием специфики
Инфраструктура	✓	• Наличие готовой инфраструктуры (крупный актив) – отсутствие необходимости значительных инвестиций, что позволит в короткие сроки запустить Фабрику Платежей

Эффект от внедрения модели Централизованного казначейства

Количественный эффект

- Сокращение трудозатрат на выполнение казначейских функций по Группе на 56%
- Снижение стоимости банковского обслуживания и сокращение количества банковских счетов
- Оптимизация и повышение доходов от размещения денежных средств за счет сокращения величины свободных денежных средств на расчетных счетах Группы
- Снижение уровня операционных рисков
- Получение оперативной информации о ликвидности на уровне Группы , обеспечивающей скорость принятия управленческих решений
- Эффективное перераспределение денежных средств внутри Группы

- Усиление контроля над денежными потоками
- Повышение уровня финансовой дисциплины
- Четкое распределение ролей и ответственности
- Стандартизированные технологии и процессы за счет единого ИТ-решения и регламентной документации
- Централизация и усиление процедур контроля над казначейскими процессами
- Построение «центра экспертизы» и повышение квалификации сотрудников

Качественный эффект