



# Цифровое казначейство: взаимодействие как ключ к успеху

Международное сравнительное исследование функции казначейства за 2019 год

# Вступительное слово



## **Константин Суплатов**

Директор, руководитель практики по оказанию консультационных услуг в области казначейства и товарно-сырьевых рисков, PwC в России

Международное сравнительное исследование, подготовленное нами по итогам 2019 года, демонстрирует, что роль казначейства в общей структуре управления компанией продолжает усиливаться. Можно с уверенностью сказать, что казначейская функция

в настоящее время выполняет роль партнера бизнес-подразделений. Помимо создания добавленной стоимости за счет повышения эффективности размещения денежных средств, она все чаще выступает в роли консультанта по вопросам стратегии компании в целом. Данные нашего исследования свидетельствуют о том, что в задачи казначейской функции, помимо традиционных обязанностей, входит поддержка в управлении оборотным капиталом, структурой баланса, рисками, а также помощь в проведении сделок слияния и поглощения.

Значительно возросла роль цифровых технологий в обеспечении устойчивого будущего как казначейской функции, так и бизнеса в целом. Многие российские компании, по примеру коллег за рубежом, либо уже начали активно применять цифровые технологии в казначейской функции, либо находятся на этапе разработки стратегии ее цифровизации. Наше исследование также показывает эволюцию подхода к цифровому казначейству, которое прошло путь от автоматизированной системы к целой экосистеме органично сочетающихся технологий, дополняющих друг друга. Нужно отметить, что в связи с цифровизацией

актуальность проблемы кибербезопасности только возрастает и поиски ее решения неизбежно становятся одной из приоритетных задач руководителей казначейских функций.

Кроме того, результаты исследования показывают, что в таких направлениях, как хеджирование, управление оборотным капиталом и внутригрупповым финансированием, западные компании обладают опытом и наработками, которые стоит взять на вооружение российским казначейским функциям.

Очевидно, что у казначейской функции появляются интереснейшие перспективы и амбициозные задачи, для реализации и решения которых необходимо уже сегодня работать над повышением квалификации всей команды казначейства, развивая у сотрудников такие качества, как стратегическое мышление, умение создавать деловые партнерства и готовность применять новые технологии.

Мы надеемся, что наше исследование поможет Вам получить четкое представление о текущем состоянии и тенденциях развития казначейской функции в мире.

# Содержание

03

Краткий обзор



04

Обзор тем

06

Задачи,  
стоящие перед  
казначейством



20

Управление показателями  
бухгалтерского баланса



13

Мошенничество  
при проведении платежей  
и киберриск



23

Взаимоотношения  
с банками и управление  
денежными средствами



16

Сотрудники  
казначейства будущего



28

Управление  
финансовыми рисками

33

Заключительные  
выводы

34

Об исследовании

# Краткий обзор

Партнерство между человеком и машиной привело к появлению казначейской функции будущего.

Международное сравнительное исследование функции казначейства за 2019 год представляет свежие аналитические данные о профессии, в которой открываются новые возможности для трансформации человеческих ресурсов, технологий и подходов к решению новых и старых задач. В частности, мы наблюдаем, как слияние цифровой трансформации и развития персонала продолжает расширять границы возможного.

В большей мере, чем в предыдущие годы, данные нашего исследования демонстрируют, что казначейская функция действительно стала выполнять роль бизнес-партнера, оказывающего стратегическое консультирование всей компании, и сейчас в центре ее внимания, помимо выполнения своих традиционных обязанностей, – создание дополнительных преимуществ таких как поддержка в управлении оборотным капиталом и проведении сделок слияния и поглощения.

Кроме того, значительное число респондентов отметили, что они сталкиваются с препятствиями при использовании новых и развивающихся технологий в рамках деятельности своего казначейства. Несмотря на подобные проблемы, аргументы в пользу перемен убедительны, а имеющиеся данные свидетельствуют о том, что за счет повышения квалификации в области цифровых технологий можно создать более интегрированную и информированную казначейскую функцию.

Преимущества от реализации цифровых решений огромны и оказывают определенно позитивное влияние на рабочие процессы специалистов казначейской функции, а также на ее способность соответствовать требованиям, связанным с ее новой ролью бизнес-партнера. Темпы развития технологий в ближайшем будущем будут только ускоряться и казначейские функции, которые не воспользуются этими изменениями, рискуют сильно отстать.

Важные результаты исследования за этот год:

- **Специалисты казначейства, обладающие знаниями в области современных технологий, выгодно применяют цифровые инструменты в своей работе.** Для выполнения важных задач, принятия решений и сокращения рисков используются такие технологии, как искусственный

интеллект, автоматизация процессов с использованием робототехники, а также средства анализа данных.

- **Круг выполняемых казначейством задач постоянно расширяется.** 85 % респондентов описали казначейскую функцию как «центр обслуживания, в рамках которого создается дополнительная стоимость», – этот показатель значительно вырос по сравнению с предыдущими годами.
- **Казначейям необходимо по-новому определять уже имеющиеся функции и при создании рабочего коллектива будущего постоянно помнить о цифровизации.** Стратегическое мышление (99 %), формирование деловых партнерств (84 %) и готовность использовать новые технологии (73 %) были названы в качестве важнейших характеристик будущих руководителей казначейства и их подчиненных.
- **Специалисты казначейских функций ищут новые подходы к решению старых задач казначейства.** Хотя круг выполняемых казначейской функцией задач и расширяется, первый пункт их повестки дня за последние десятилетия не изменился – это прогнозирование денежных потоков. Валютный риск также остается актуальным, занимая 3-е по важности место в списке приоритетов руководителя казначейства.
- **Многие все еще недооценивают киберриск. Уровень осведомленности повышается, однако лишь 28 % относят кибербезопасность к вопросам, вызывающим серьезную обеспокоенность.** Казначейство естественным образом вносит свой вклад в создание средств защиты от кибератак и разработку планов по преодолению их последствий. Роль новых технологий в процессе решения данных проблем постоянно растет.

# Обзор тем

## 1

### Цифровизация казначейства

Термин «цифровой» больше не воспринимается как синоним ИТ или антоним термина «аналоговый». Он отражает способность выгодно использовать данные и технологии, чтобы принимать решения в режиме реального времени. Использование технологических решений позволяет человеку и машине вести совместную работу по получению данных для поиска более эффективных решений.

Цифровое казначейство – это экосистема технологий, которую казначейству предстоит выстроить. По данным опубликованного PwC Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, руководители считают, что без учета вопросов цифровизации построить устойчивое будущее невозможно.

Казначейским функциям необходимо работать вместе с ИТ- и бизнес-подразделениями для получения данных от всей компании и применяя их в качестве базы для анализа. Задействуя соответствующие технологии и инструменты, казначейские функции могут извлечь из этих данных важную информацию, для использования в целях принятия более взвешанных решений в режиме реального времени.

## 2

### Мошенничество при проведении платежей и киберриски

Хотя обеспокоенность общественности растет, многие руководители казначейских функций, похоже, недооценивают риски, связанные с проведением платежей и кибермошенничеством, а также свою роль в контроле над этими рисками.

Последствия могут быть разрушительными по своему масштабу как для организации в целом, так и для руководителя казначейской функции, на которого может быть возложена ответственность даже несмотря на то, что платежи в рамках коммерческой деятельности не всегда входят в зону его ответственности.

Руководители казначейской функции могут помочь в организации работы по защите данных, сотрудничая с коллегами и формируя стратегии снижения рисков и оптимизации последствий в случае их реализации.

## 3

### Сотрудники казначейства будущего

Ниже приведены три качества, которые, помимо профессионального опыта в области казначейства, наиболее востребованы при выборе руководителя казначейства и подотчетных ему сотрудников.

- **Стратегическое мышление:** отражает смещение акцентов от финансового управления к стратегическому руководству.
- **Способность формировать деловые партнерства:** подчеркивает необходимость использования межфункциональных связей.
- **Готовность применять новые технологии:** подтверждает роль казначейства в подготовке организации к цифровому будущему.

Подбор персонала с учетом вышеизложенных компетенций способствует выполнению руководителем казначейства роли стратегического консультанта, свободно ориентирующегося в цифровом пространстве, и фактического лидера в своей организации в ракурсе понимания вопросов корпоративной стратегии.

# Обзор тем

## 4

### Управление показателями бухгалтерского баланса

Компании все больше и больше внимания уделяют решению внутренних вопросов, чтобы обеспечить рост, и делают больший акцент на укреплении показателей бухгалтерского баланса.

В данном контексте появляются новые возможности у руководителей казначейства и руководителей организации, которые благодаря своему глубокому пониманию вопросов, касающихся денежных потоков и управления рисками, оказываются в уникальном положении. Они могут обеспечить поддержку органического роста и консультировать свою организацию в отношении решений, связанных с бюджетированием / распределением капитала и управлением оборотным капиталом.

В подтверждение этого факта стоит отметить, что практические методы прогнозирования денежных потоков и финансирования были отнесены к основным приоритетам как руководителями компаний, так и руководителями казначейских функций.

Последним следует искать возможности укрепления показателей бухгалтерского баланса и повышения эффективности управления капиталом, рассматривая их как способы создания добавленной стоимости.

## 5

### Взаимоотношения с банками и управление денежными средствами

При выборе банков-партнеров компании в качестве основного критерия по-прежнему рассматривают поддержку долгосрочного финансирования со стороны банка. Кроме того, основные ожидания при работе с банками по-прежнему сводятся к наличию широкой линейки современных банковских продуктов, конкурентоспособной ценовой политики и сложившихся отношений.

С учетом прошлого опыта, при оценке банка-партнера руководители казначейских функций должны задавать себе несколько основных вопросов, связанных с потенциальным финансовым кризисом в будущем:

Как банки будут поддерживать компании, с которыми у них имеется небольшой опыт совместной работы?

Может ли компания быть уверена в том, что банк будет относиться к ней как к стратегически важному клиенту в ситуации, когда банк столкнется со снижением прибыли?

Руководителям казначейства рекомендуется проводить на регулярной основе тщательный анализ взаимоотношений организации с банками-партнерами и учитывать влияние на взаимодействие с банком санкций, которые может наложить правительство.

## 6

### Управление финансовыми рисками

Валютный риск оказался на третьем месте в списке приоритетов руководителей казначейства и был назван как самый распространенный управляемый финансовый риск. Более восьми из 10 респондентов (85 %) определили валютный риск как финансовый риск, управляемый казначейской функцией. Затем с небольшим отставанием следует процентный риск (80 %).

Респонденты выразили желание уделять больше времени изучению экономических рисков организации для их более глубокого понимания. С учетом макроэкономических факторов, возникающих рыночных рисков и формирующейся в мире налоговой среды, можно утверждать, что управление финансовым риском является сложным процессом.

Казначейской функции необходимо оценивать решения, включая возможности в области эффективного прогнозирования, и формировать партнерские отношения с другими подразделениями организации, чтобы уделять больше внимания этой важной задаче. Начать следует с детального понимания рисков и факторов зависимости от колебаний валютного курса, чтобы иметь возможность представлять соответствующую информацию совету директоров. Такую работу следует провести до момента рассмотрения необходимости и способов управления рисками.

# Задачи, стоящие перед казначейством

Хотя исследование посвящено всем аспектам казначейской функции, в его основе лежит понимание приоритетных задач, формирующих повестку дня ее руководителя.

Список приоритетов всегда возглавляют основные темы: прогнозирование денежных потоков, организация финансирования, структура капитала и валютный риск.

В то же время в исследовании за этот год технологические / цифровые инновации, оборотный капитал и отношения с банками заняли более высокие позиции, что отражает тенденции, наблюдаемые на рынке.

Принципиальным для руководителей казначейских функций остается следующий вопрос: «Как нам использовать новые технологии, чтобы справиться со старыми задачами и решать новые?»

## Результаты исследования за 2017 год

- 1 Прогнозирование денежных потоков
- 2 Оптимизация системы управления денежными средствами
- 3 Управление валютным риском
- 4 Репатриация денежных средств
- 5 Организация финансирования
- 6 Управление структурой капитала
- 7 Корпоративное управление / политика и процедуры

## Результаты исследования за 2019 год

- 1 Прогнозирование денежных потоков
- 2 Организация финансирования
- 3 Управление валютным риском
- 4 Управление структурой капитала
- 5 Управление взаимоотношениями с банками
- 6 Управление оборотным капиталом
- 7 Технологические и цифровые инновации

1



# Цифровизация казначейства

Всеобъемлющая цифровая экосистема обеспечивает более эффективный процесс принятия решений, однако определенные препятствия сохраняются

## Держать цифровые технологии в поле зрения

Сама по себе идея цифровизации казначейской функции означает не просто использование единой технологической платформы, а скорее создание целостной экосистемы связанных между собой технологий, которые можно выгодно применять для создания добавленной стоимости и принятия более эффективных решений в режиме реального времени.

Инвестирование в развитие этих инструментов приводит к повышению результативности и получению таких аналитических данных, которые ранее были недоступны. Свыше 60 % респондентов видят потенциал для использования анализа данных, роботизации бизнес-процессов (RPA) и искусственного интеллекта в следующие 2-3 года. Сценарии использования блокчейна в будущем менее очевидны, сохранение актуальности блокчейна в следующие 2-3 года прогнозируют только 18 % респондентов.

### Создание цифровой казначейской экосистемы

По данным опубликованного PwC Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, руководители считают, что без учета вопросов цифровизации построить устойчивое будущее невозможно. Казначейи могут предпринять критически важные шаги для решения этого приоритетного вопроса:

- формирование экономического обоснования для проведения трансформации;
- создание централизованного хранилища агрегированных данных;
- интегрирование политики и ключевых показателей эффективности казначейской функции в процессы;
- определение необходимой технической архитектуры, которая будет выступать в роли базовой цифровой инфраструктуры;
- развитие у специалистов функции навыков работы с использованием цифровых и иных технологий.

С помощью ИИ, роботизации бизнес-процессов и анализа данных можно найти решения для многих важных казначейских задач, таких как прогнозирование денежных потоков и управление финансовыми рисками

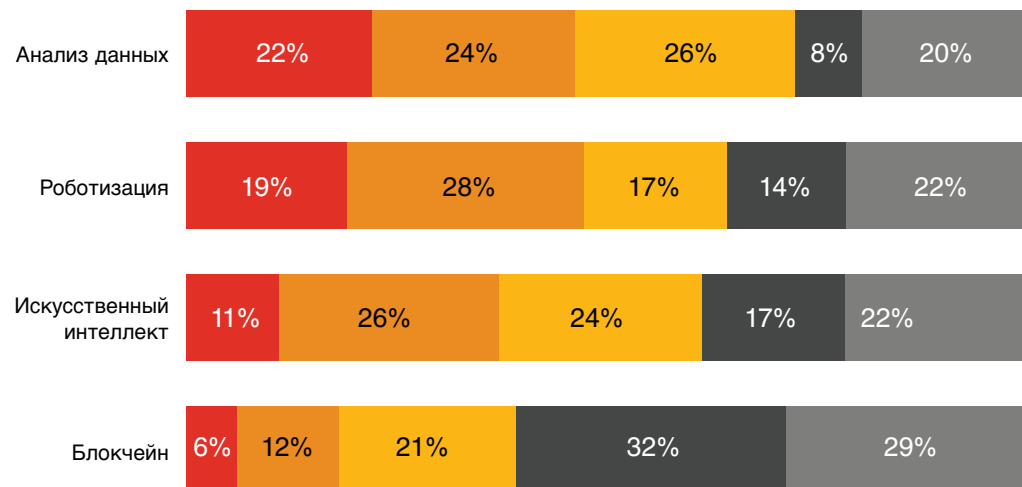
По мере дальнейшей интеграции казначейской функции с бизнес-подразделениями цифровая экосистема будет расширяться, при этом будут выгодно использоваться данные, получаемые от растущей сети источников на разных уровнях организации и из внешних источников.

Свыше **60%**

респондентов видят потенциал для использования анализа данных, роботизации бизнес-процессов и искусственного интеллекта в следующие 2-3 года.

## Насколько актуальны, по Вашему мнению, будут следующие технологии для казначейской функции в следующие 2-3 года?

Количество респондентов: 188



■ Очень актуальна
 ■ Актуальна
 ■ В некоторой степени актуальна
 ■ Неактуальна
 ■ Затрудняюсь ответить



### Искусственный интеллект

Интеллект, носителем которого являются машины, имитирующие когнитивные функции, связанные с восприятием окружающей среды и определенными действиями для максимально эффективного достижения конкретной цели.



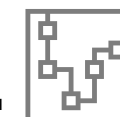
### Роботизация бизнес-процессов

Позволяет использовать цифровую рабочую силу для выполнения стандартных повторяющихся задач через создание виртуального работника, управляющего существующими программными приложениями.



### Анализ данных

Возможность агрегирования и очистки данных, полученных из нескольких источников, позволяющая проводить структурирование, анализ и визуализацию множества данных и обнаруживать закономерности и тенденции.



### Блокчейн / технология распределенного реестра

Децентрализованный реестр всех транзакций в сети, призванный повысить безопасность, сократить затраты и время транзакций, а также повысить прозрачность, при этом данная технология не требует привлечения доверенной третьей стороны в качестве посредника.

**Основа для проведения анализа: централизованное хранилище данных**



# В центре внимания: один рабочий день специалиста казначейства в цифровом мире

Методы и подходы казначейства к оптимизации финансовых активов и обязательств, улучшению движения денежных средств, обработке кассовых операций и управлению финансовыми рисками находятся на пороге серьезных изменений. Цель: цифровая казначейская экосистема, в рамках которой финансовый директор или руководитель казначейства принимает финансовые решения в режиме реального времени, используя интерфейсы и индивидуализированные технологии.

## Консолидация информации о движении денежных средств

- **Роботизация** обеспечивает консолидацию инкрементных данных посредством использования автоматизированных процессов на уже имеющихся платформах (например, ERP).
- В рамках **анализа данных** проводится очистка и подтверждение консолидированных данных и исследование ключевых переменных за период времени: остатки на даты в прошлых периодах, внутригрупповые платежи и платежи в пользу третьих лиц, сопоставление прогнозных и фактических данных. Это нужно для понимания реальных остатков денежных средств, необходимых для осуществления деятельности каждым бизнес-подразделением.
- С помощью **искусственного интеллекта** составляются прогнозы денежных потоков и их оценки в нефункциональной валюте, а также выявляются аномалии. Кроме того, посредством искусственного интеллекта можно рассчитать уровень надежности прогноза на период до 1,5 лет, запустив алгоритм сопоставления прогнозов за прошлые периоды с фактическими показателями.
- **Облачная информационная панель** представляет денежные средства и риски, собранные из всех систем международной организации.

## Утверждение торговых сделок

- **Облачная информационная панель** позволяет специалисту казначейской функции проверить анализ и утвердить / изменить рекомендацию по управлению денежными потоками и рисками.
- С помощью **искусственного интеллекта** специалист казначейства может вести торги по настраиваемому сценарию.
- **Роботизация** обеспечивает подготовку операции хеджирования.
- **Финтех-решения / интерфейсы прикладного программирования** отвечают за сбор предложений с расценками от контрагентов.
- С помощью **искусственного интеллекта** осуществляется выбор ценового предложения на основе критериев распределения финансовых ресурсов и прошлого опыта работы с контрагентом.
- **Блокчейн** используется при проведении и подтверждении торговых операций.
- **RPA** применяется для уточнения детализированных прогнозов движения денежных средств.

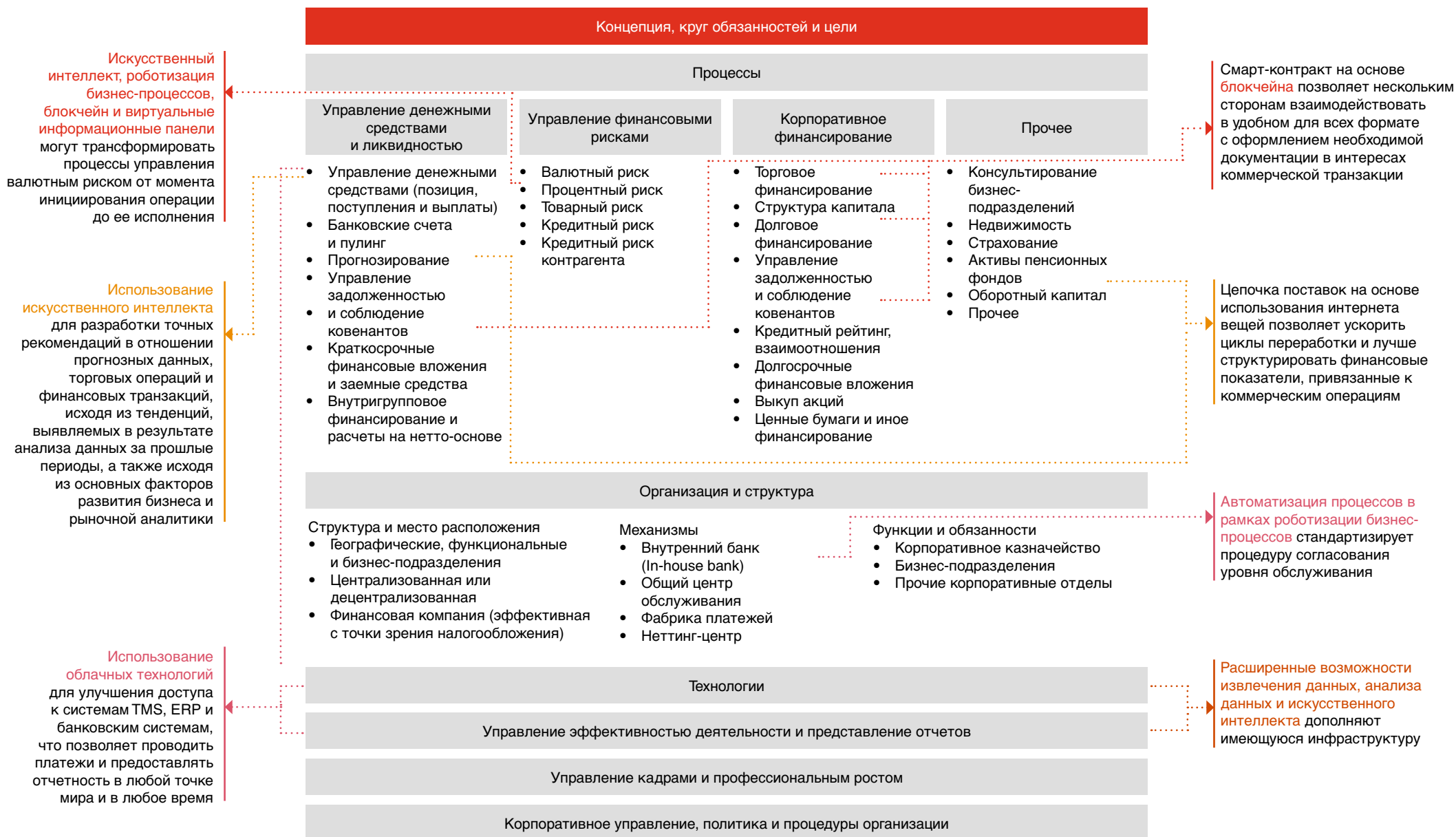
## Стратегия и проекты

- **Облачные информационные панели** представляют аналитические данные по коммерческой деятельности.
- Инструменты **извлечения данных** используются для поиска и получения данных и выявления закономерностей.
- Для понимания проектов и финансовых рисков формируются **деловые партнерства**.
- **Вспомогательные программы**, например, сделки слияния и поглощения и управление оборотным капиталом.
- **Интерфейс прикладного программирования (API)** поддерживает процесс «Знай своего клиента».



# Технологии как основной компонент целевой операционной модели казначейства

Цифровые инструменты могут способствовать более эффективному управлению процессами казначейской функции, использованию данных при принятии решений и поддержке целевой операционной модели.



## Определите необходимую вам цифровую трансформацию

Вам необязательно быть технически подкованным специалистом, чтобы сформулировать бизнес-потребность в цифровой трансформации казначейской функции. В большинстве компаний имеются ИТ-отделы и инструменты с приложениями для анализа данных, роботизации, извлечения данных и информационные панели, которые ожидают запуска.

Каждый год вводится все больше новых технологий, и основная проблема для казначейской функции – определить, какие функциональные участки наиболее готовы к трансформации, чтобы они не отставали при переходе на новую технологию. Большинство компаний уже развили внутренние компетенции в области разных технологий для поддержки этого процесса. Для проведения цифровой трансформации казначейства его специалистам необходимо сосредоточиться на создании эффективной платформы цифровой казначейской функции, на базе которой могут быть интегрированы новые технологии и финтех-решения и которая будет поддерживать предстоящие инновации.

### Трансформацию казначейской функции можно начать со следующих шагов:

- Выявить целевые области для улучшения в части эффективности, экономии затрат и наличия аналитических данных для отчетности.
- Выявить потенциальные технологические решения.
- Создать цифровую концепцию: как, на ваш взгляд, должны приниматься решения в казначейской функции через один-два года?
- Разработать дорожную карту, в соответствии с которой компания может продвигаться вперед.
- Объединиться со специалистами ИТ-службы и другими внутренними / внешними заинтересованными сторонами для определения количественных показателей бизнес-сценария.
- Определить ключевые ресурсы, включая проектного менеджера, которые будут проводить трансформацию.
- Объединить данные по текущим казначейским решениям с данными из других источников для подготовки новой отчетности более высокого качества.
- Начать с областей, где можно получить большую пользу в более короткие сроки реализации, в том числе изучить использование финтех-решений.



«Технологии ведут к кардинальной трансформации отраслей и создают новые возможности, поэтому мы отвечаем за то, чтобы наши кадры соответствовали новым требованиям. Автоматизация и искусственный интеллект могут пугать сотрудников, потому что люди боятся потерять свои рабочие места. Но мы как руководители бизнеса должны стремиться к тому, чтобы никто из тех сотрудников, кто готов к профессиональному росту с учетом этих изменений, не остался за бортом. Сегодня мы должны повышать уровень цифровой грамотности тех сотрудников, которые желают учиться, чтобы они справились с выполнением своих должностных задач завтра».

— Тим Райан, председатель PwC в США

# 2



## Мошенничество при проведении платежей и киберриски

Количество кибератак, совершенных с целью мошенничества при проведении платежей, продолжает расти, и казначействам необходимо осознавать наличие этой проблемы

## Кибератаки: растущая угроза для казначейства

Цифровые инструменты способствуют более эффективному управлению процессами казначейской функции, использованию данных при принятии решений и поддержке целевой операционной модели.

Хотя обеспокоенность по поводу мошенничества с платежами через кибератаки усилилась, многие руководители казначейства все еще недооценивают опасность этой угрозы и свою ответственность за управление данным риском.

Предостерегающий вывод исследования за этот год должен стать тревожным сигналом для казначейского сообщества.

Частота появления риска мошенничества при проведении платежей возрастает, а последствия его реализации могут быть очень серьезными. Урон для репутации компании может оказаться существенно выше, чем потеря ликвидности и резкий скачок расходов на страхование.

### Растущее несоответствие

По результатам опроса финансовых директоров, проведенного PwC, у троих из четырех респондентов вопросы кибербезопасности вызывают серьезную обеспокоенность, но в нашем исследовании казначейской функции такого же мнения придерживаются только 28 % опрошенных (в основном это руководители казначейства), что указывает на растущий разрыв.

В исследовании за этот год указаны четыре вероятные причины, по которым руководители казначейских функций еще не выразили более серьезную обеспокоенность:

- Кибератаки, совершаемые с целью мошенничества при проведении платежей, часто бывает трудно распознать.
- Может быть неясным, на кого возложена обязанность по управлению этим риском. Возможно, руководители казначейства предполагают, что поставщики технологических решений должны снижать риски, связанные с облачными решениями, финтех-решениями и другими технологиями.
- Руководители казначейских функций часто рассматривают

киберриски как зону ответственности ИТ- или финансовой службы, а не как область, которая должна вызывать обеспокоенность у казначейства.

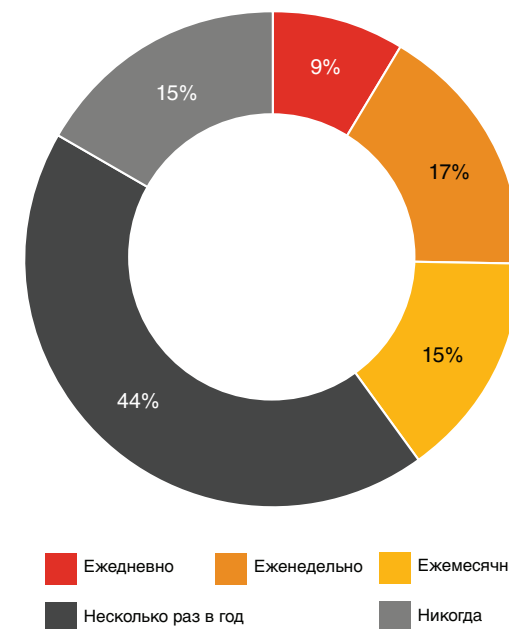
- Обработка платежей не всегда входит в зону ответственности казначейской функции.

Многие респонденты (более половины) признали, что управление вопросами мошенничества относится к зоне их ответственности. Однако остается еще большое число респондентов, которые не рассматривают решение данной задачи как свою важную обязанность. Этот вопрос встает особенно остро в тех случаях, когда высшее руководство ожидает от казначейства предотвращения мошенничества при проведении платежей, не входящих непосредственно в круг обязанностей специалистов казначейской функции.

Необходимо и далее обсуждать обязанности и ответственность в этой области, потому что компания в целом стремится усилить свою защиту от мошенничества.

### Как часто Ваша компания становится объектом попыток мошенничества при проведении платежей?

Количество респондентов: 182



## Как специалистам казначейства предотвратить мошенничество при проведении платежей и кибератаки?

Транснациональные корпорации сталкиваются со сложными задачами по защите процессов проведения платежей, которые различаются в разных регионах мира. Средства защиты результативны, если применяется многоуровневый комплекс защитных мер, которые усиливают эффективность друг друга. К передовым методам относятся следующие:

- **Повышение уровня осведомленности работников.** Совершение мошеннических действий часто облегчается вследствие влияния человеческого фактора или в результате социальной инженерии, поэтому важно, чтобы персонал проявлял бдительность.
- **Процессы управления и средства контроля.** Рассмотрите методы утвержденных платежей (например, безбумажные платежи или платежи, инициируемые только голосом). Установите требование защиты с помощью обратного вызова для изменения мастер-данных или операций на крупные суммы.

- **Технология обеспечения безопасности.** Внедрите централизованную систему защищенной связи с банком (через платежные центры), чтобы сконцентрировать вложения и квалифицированных специалистов и структурировать платежные процессы. Отключайте электронные банковские системы, когда они не используются (например, после окончания рабочего дня).
- **Совместная работа с ИТ.** Вместе с ИТ-партнерами разработайте минимальные средства контроля в части шифрования данных, аутентификации, обеспечения надежных интерфейсов, регулярного тестирования проникновения и достаточной сегрегации в сети.
- **Разработка плана действий при возникновении чрезвычайных ситуаций.** Вместе со специалистами ИТ-и финансовой службы разработайте план, который включает подготовку персонала и тестирование разных сценариев.
- **Информирование в рамках организации.** Организуйте контроль выполнения плана действий при возникновении чрезвычайных ситуаций и выступите в роли консультанта для разных отделов организации.

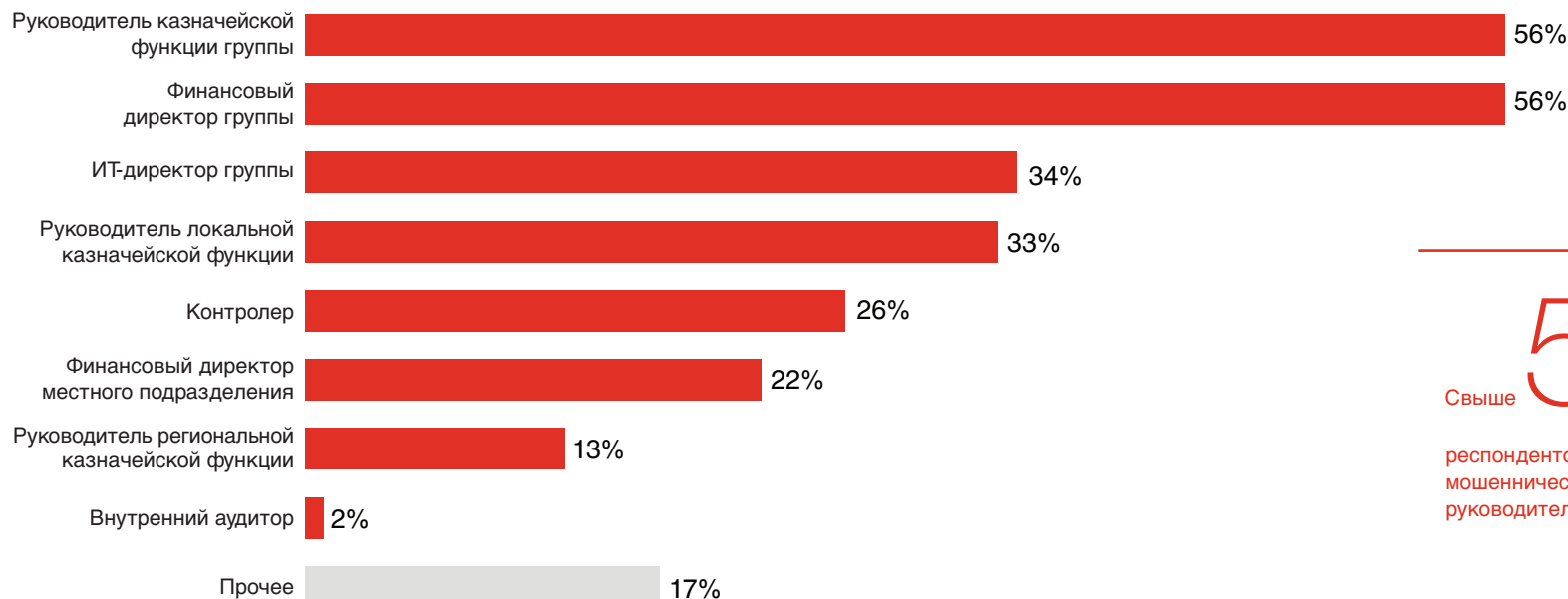
### Руководство к действию

Руководители казначейства должны убедить руководство повысить уровень кибербезопасности для противодействия мошенничеству при проведении платежей в своих организациях, включая его предотвращение и устранение его последствий.

Эти меры предусматривают совместную работу всех функций для выявления уязвимости средств защиты, сотрудничество с банками с целью возврата средств и консультирование своих коллег для оказания поддержки в разработке программ обеспечения безопасности.

### Кто отвечает за управление риском мошенничества при проведении платежей в вашей организации?

Количество респондентов: 181



Свыше **56%**

респондентов сказали, что за управление риском мошенничества при проведении платежей отвечает руководитель казначейской функции группы.

3



## Сотрудники казначейства будущего

Казначейство может усилить свое влияние благодаря компетенциям, сочетающим технологическую экспертизу и уникальные человеческие качества

## Руководитель казначейской функции будущего

### Квалификация казначея будущего определяется его стратегическим мышлением и цифровыми компетенциями.

Как никогда ранее, казначею необходимо стать консультантом, который свободно ориентируется в цифровом пространстве, готов поддерживать высшее руководство и способствовать реализации общей корпоративной стратегии. Кроме того, управление персоналом и подбор высококвалифицированных кадров стали жизненно необходимы для успешной деятельности. Как показывает наше исследование, компании начинают воспринимать этот сигнал.

Ниже приведены три качества, которые, помимо профессионального опыта в области казначейства, наиболее востребованы при выборе руководителя казначейства.

#### Стратегическое мышление (99 %).

Такой результат демонстрирует изменения в восприятии круга обязанностей руководителя казначейства: теперь эти обязанности выходят за рамки повседневного управления денежными средствами и финансовыми рисками – казначеи становятся ценными консультантами, и решаемые ими вопросы интегрированы в общую корпоративную стратегию (и должны поддерживать ее реализацию).

#### Способность создавать деловые партнерства (84 %).

Казначейская функция должна использовать преимущества межфункциональных связей, чтобы работать скоординированно с другими бизнес-подразделениями, предоставляя четкую и последовательную аналитическую информацию руководству как в ходе обычной деятельности, так и в периоды преобразований.

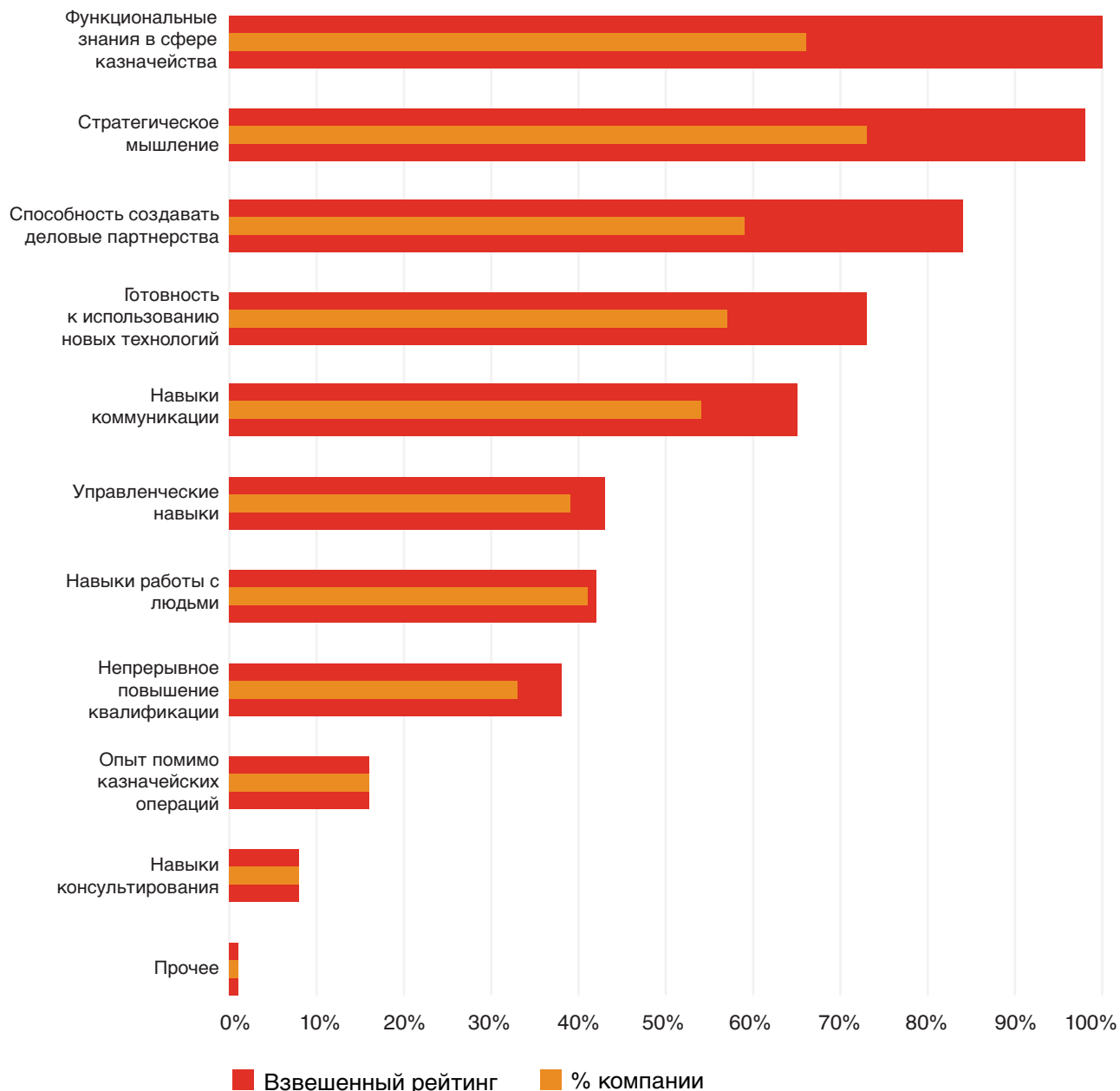
#### Готовность к использованию новых технологий (73 %).

Руководители казначейских функций должны помогать своим компаниям в продвижении к цифровому будущему, обеспечивая сотрудников технологическими инструментами и воспитывая в них предпринимательские качества, необходимые для подготовки бизнес-аналитики в настоящем и будущем.

Такой набор компетенций важен для организации всей казначейской работы, и при его наличии руководителю казначейства будет легче создать современную казначейскую функцию, которая может взять на себя инициативу и будет полностью интегрирована в организацию и ее концепцию.

## Какие умения и компетенции важны для казначея будущего?

Количество респондентов: 186





## Руководство к действию

По результатам Исследования функции казначейства и опубликованного PwC Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира мы отмечаем отчетливое расхождение в оценках между руководителями казначейской функции, финансовыми директорами и руководителями компаний относительно потребности готовить и нанимать на работу специалистов, которые лучше разбираются в цифровой сфере: в отличие от высшего руководства казначеи, как правило, недооценивают важность этих профессиональных навыков. В дальнейшем руководителям казначейских функций необходимо учитывать наличие цифровых компетенций при принятии решений о найме персонала.

## Характеристики специалистов казначейской функции будущего

В перспективе финансовой и казначейской функциям будут необходимы эффективные руководители, которые смогут решать вопросы, связанные с технологиями и демографическими изменениями, влияющими на рынок труда. В постоянно меняющемся мире зависимость успеха казначейской функции от эффективного управления высококвалифицированными кадрами будет усиливаться.

### Открывающиеся возможности: повышение квалификации сотрудников

Для представления аналитических выводов, которые в большей степени основаны на данных, и принятия более эффективных бизнес-решений руководителям казначейства требуется повышать уровень квалификации специалистов, а также предоставлять сотрудникам инструменты для управления большими массивами данных (например, инструменты аналитики и визуализации данных и т. д.), поставив технологии себе на службу, чтобы сократить объемы информации, обрабатываемой вручную.

Руководители казначейских функций могут содействовать достижению этой цели, пересмотрев существующие роли, и должны постоянно помнить о цифровизации при найме персонала и вложении средств в его подготовку и переподготовку.

Поскольку общий уровень автоматизации процессов финансовой функции повышается, участки работ в казначейской функции, которые готовы к преобразованиям, включают в себя обработку транзакций, осуществление выплат, управление денежными средствами и ликвидностью и управление финансовыми рисками.

### Прогнозы изменений в казначейской функции начинают сбываться

Хотя уже в течение многих лет обсуждается превращение казначейства в более стратегическую по своему характеру функцию, казначеи сегодня отмечают, что усиливается акцент на выполнении работы, которая приводит к созданию дополнительных преимуществ и которая не входит в круг традиционных обязанностей казначея.

Более восьми из 10 респондентов (85 %) описали казначейскую функцию как «центр обслуживания, где создается добавленная стоимость», – этот показатель значительно вырос по сравнению с предыдущими годами. Это отражает развитие казначейской функции и ее превращение из центра затрат в функцию, которая, как предполагается, будет вносить вклад в достижение финансовых целей организации.

При ответе на вопрос о выполнении работ, не входящих в круг традиционных обязанностей специалистов казначейской функции, респонденты указывали, что их дополнительные обязанности охватывали следующее:

**Управление оборотным капиталом (64 %).** Все чаще специалисты казначейской функции решают задачи, связанные с прозрачностью платежей, требующие понимания уровня и показателей оборотного капитала компаний. Кроме того, они обеспечивают реализацию программ оптимизации оборотного капитала.

**Поддержка в проведении сделок слияния и поглощения (56 %).** Учитывая тот факт, что 37 % руководителей компаний во всем мире планируют проводить сделки слияния и поглощения в 2019 году (один из наиболее сложных видов трансформации бизнеса), интеграция казначейской функции в общекорпоративную стратегию роста является критически важной мерой для обеспечения успеха компании.

#### Правильное соотношение.

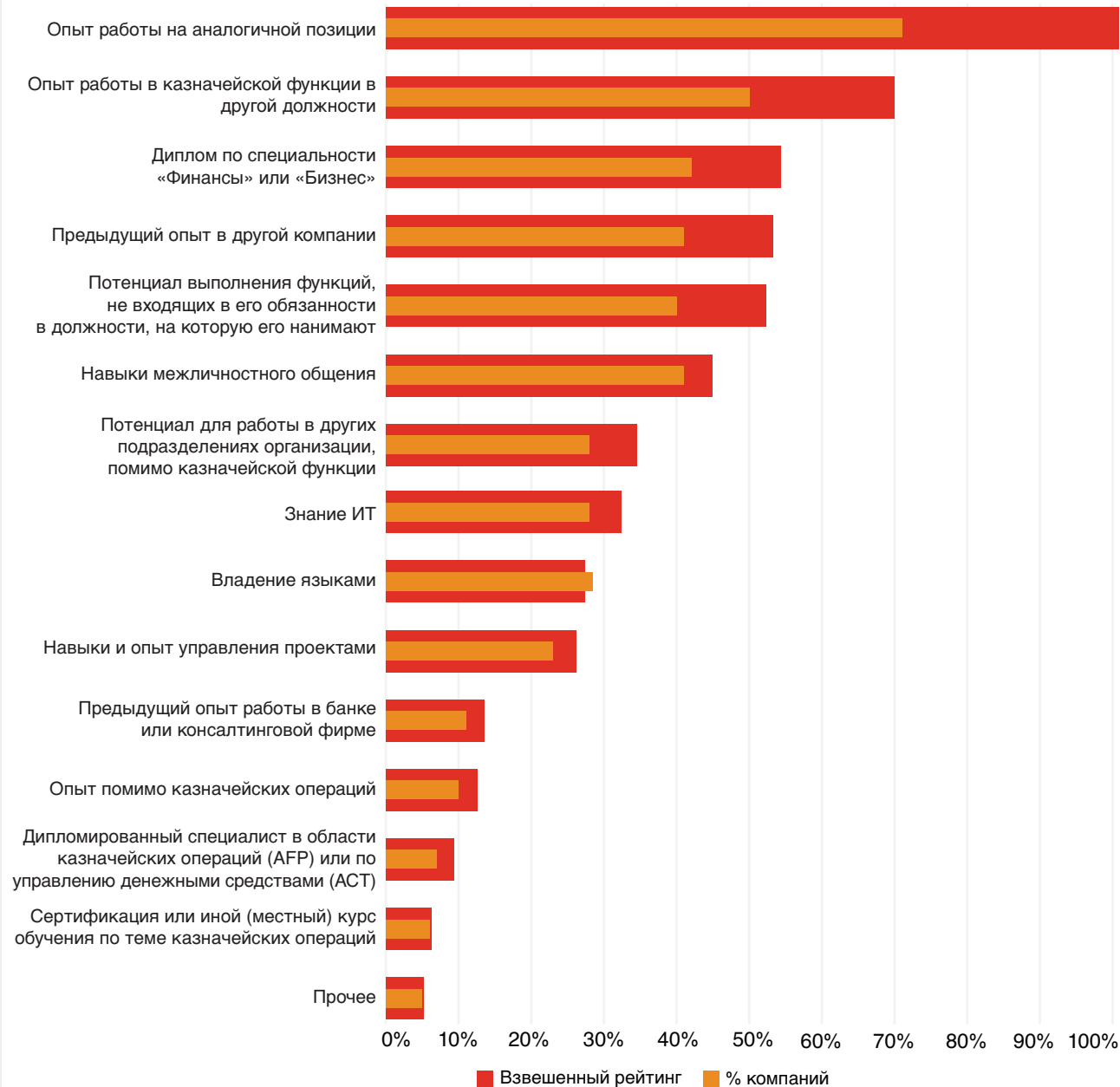
В рамках опубликованного PwC Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира при ответе на вопрос о том, специалисты с какими навыками и умениями требуются их организации, респонденты отмечали, что большое значение придается природным человеческим качествам, таким как способность решать проблемы, адаптируемость, лидерство, способность работать в коллективе и применять креативный и новаторский подход.

Объединив технологии, цифровую ориентированность и специалистов с такими качествами, казначейская функция сможет сосредоточить свои усилия на решении важнейших задач, предоставляя деловую аналитику, инновационные стратегии, а также решая проблемы, которые будут возникать у организации или которые будут обозначать высшее руководство.

Руководители казначейства несут ответственность за решение вопросов, вызывающих беспокойство у руководителей организации, а также располагают возможностями для их решения. Они могут найти способы капитализации преимуществ, которые дают их организации технологии и цифровизация, и в то же время подготовить свой коллектив к работе в будущих условиях.

## Как бы Вы оценили значимость следующих характеристик при найме специалистов для казначейской функции?

Количество респондентов: 188



Только **31%** опрошенных считают техническую экспертизу приоритетной характеристикой кандидата при найме персонала.

# 4



## Управление показателями бухгалтерского баланса

Нарастающая потребность в поиске внутренних ресурсов для роста создает для казначеев возможность усилить стратегическую составляющую подхода к вопросам структуры капитала и бухгалтерского баланса

## Управление показателями бухгалтерского баланса: поиск новых возможностей получения дохода

Как показал опубликованный PwC Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, компании начинают анализировать внутренние ресурсы в поиске возможностей для роста и повышения стоимости компании, при этом большое внимание уделяется показателям бухгалтерского баланса.

В результате у руководителей казначейства и финансовых директоров появляются новые возможности благодаря тому, что их уникальная информированность о денежных потоках и аспектах управления рисками позволяет им внести вклад в поддержание органического роста предприятия и помочь организациям принять правильные решения в отношении структуры и распределения капитала.

Респонденты опроса, проведенного в рамках исследования функции казначейства, четко осознавали эту миссию, были заинтересованы в выполнении задач по обеспечению выгод, связанных с управлением денежными средствами и ликвидностью, повышению эффективности управления капиталом, поддержанию программ в отношении оборотного капитала и созданию финансовой гибкости в долгосрочной перспективе.

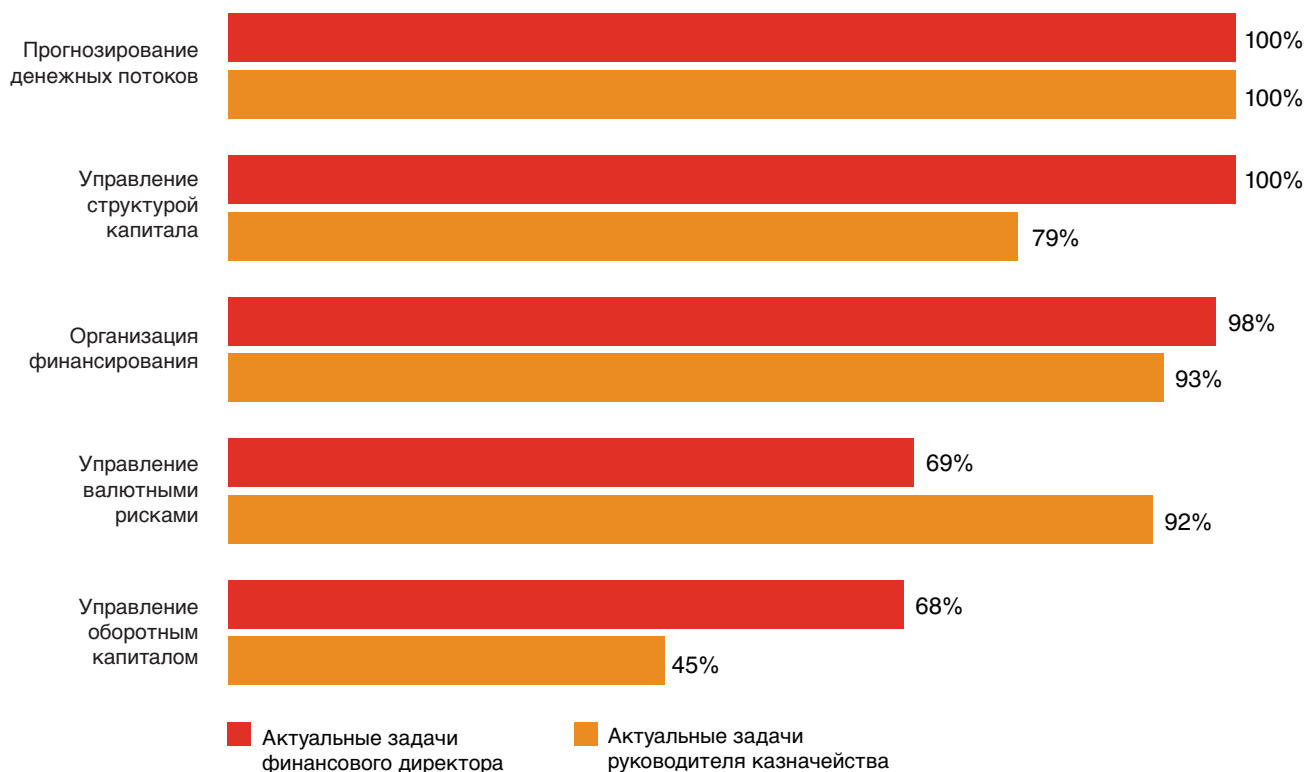
Респонденты назвали прогнозирование денежных потоков самой главной задачей как финансового директора, так и руководителя казначейской функции. В список четырех самых важных пунктов в повестке дня и у тех, и у других вошли структура капитала и финансирование.

### Руководство к действию

Руководителям казначейских функций следует искать возможности укрепления показателей бухгалтерского баланса и повышения эффективности управления капиталом, рассматривая их как способы создания добавленной стоимости. Они должны стремиться к улучшению денежной позиции в рамках компании, поддерживать инициативы, связанные с ростом оборотного капитала, и повышать финансовую гибкость в долгосрочной перспективе. Руководители казначейства должны обеспечить создание оптимальной структуры капитала и вести работу по распределению капитала и планированию финансовых ресурсов.

### Сопоставление приоритетных задач, стоящих перед руководителями казначейства и финансовыми директорами (взвешенный рейтинг)

Количество респондентов: финансовых директоров – 222; руководителей казначейской функции – 188



Руководители казначейской функции могут сконцентрироваться на четырех основных областях, внося свой вклад в управление показателями бухгалтерского баланса.



**Задача**



**Рекомендация**

**Более эффективное управление денежными средствами и ликвидностью**

Компании нацелены на повышение прозрачности и расширение доступа к свободным денежным ресурсам.

Сосредоточьтесь на использовании расширяющегося спектра банковских услуг и возможностях объединения усилий с целью оптимизации ликвидности. Кроме того, участвуйте в подготовке надежных прогнозов движения денежных средств, чтобы лучше понимать общую картину ликвидности и усовершенствовать планирование.

**Более эффективное управление капиталом**

Высшее руководство настойчиво требует от компании повышать эффективность использования ресурсной базы.

По-новому подойдите к вопросам распределения капитала (с учетом рисков) и планирования затрат.

**Управление оборотным капиталом**

Компании стремятся улучшить показатели управления оборотным капиталом.

Ищите области, где можно получить выгоды, и стремитесь повысить эффективность операций посредством использования показателей, стимулов и общих целевых индикаторов результативности.

**Финансовая гибкость в долгосрочной перспективе**

Компании стремятся к экономической выгоде в результате обеспечения финансовой гибкости в долгосрочной перспективе.

Оптимизируйте структуру капитала и обеспечьте финансовую гибкость в долгосрочной перспективе, например за счет снижения стоимости капитала. Этого можно достичь путем управления кредитными рейтингами, предварительного финансирования (при появлении такой возможности) и использования новых источников ликвидности.

«У казначейства есть хорошие возможности для того, чтобы помочь своей компании добиться убедительных результатов путем увеличения денежных потоков от операционной деятельности, улучшения структуры финансирования, повышения эффективности использования ресурсов и оптимизации структуры капитала».

– Эрик Коэн, директор, PwC в США





## Взаимоотношения с банками и управление денежными средствами

Наряду с важностью выбора правильных банков-партнеров, стоит помнить, что управление отношениями на постоянной основе также имеет принципиальное значение

## Долгосрочное финансирование остается решающим условием при распределении объемов транзакций между банками

Как и в предыдущих исследованиях, было подтверждено, что при выборе банков – партнеров для проведения транзакций компании в качестве основного критерия по-прежнему рассматривают возможность привлечения долгосрочного финансирования.

Закономерно, что банки также должны обладать достаточными компетенциями и обеспечить конкурентноспособную стоимость услуг.

Удивительно то, что критерий наличия прошлого опыта работы и связей между компаниями и банками уступает всем этим критериям по приоритетности. Меньший акцент на долгосрочных отношениях, вероятно, обусловлен беспокойным периодом, который пережили финансовый и банковский секторы в последние годы.

### Полностью ли учитывают руководители казначейства важность поддержания долгосрочных отношений с банками?

Финансовый кризис уходит в прошлое, и можно забыть об одном из важнейших вынесенных уроков: компании, у которых были давно установившиеся взаимоотношения с банками, обслуживались лучше тех, у которых не было таких связей.

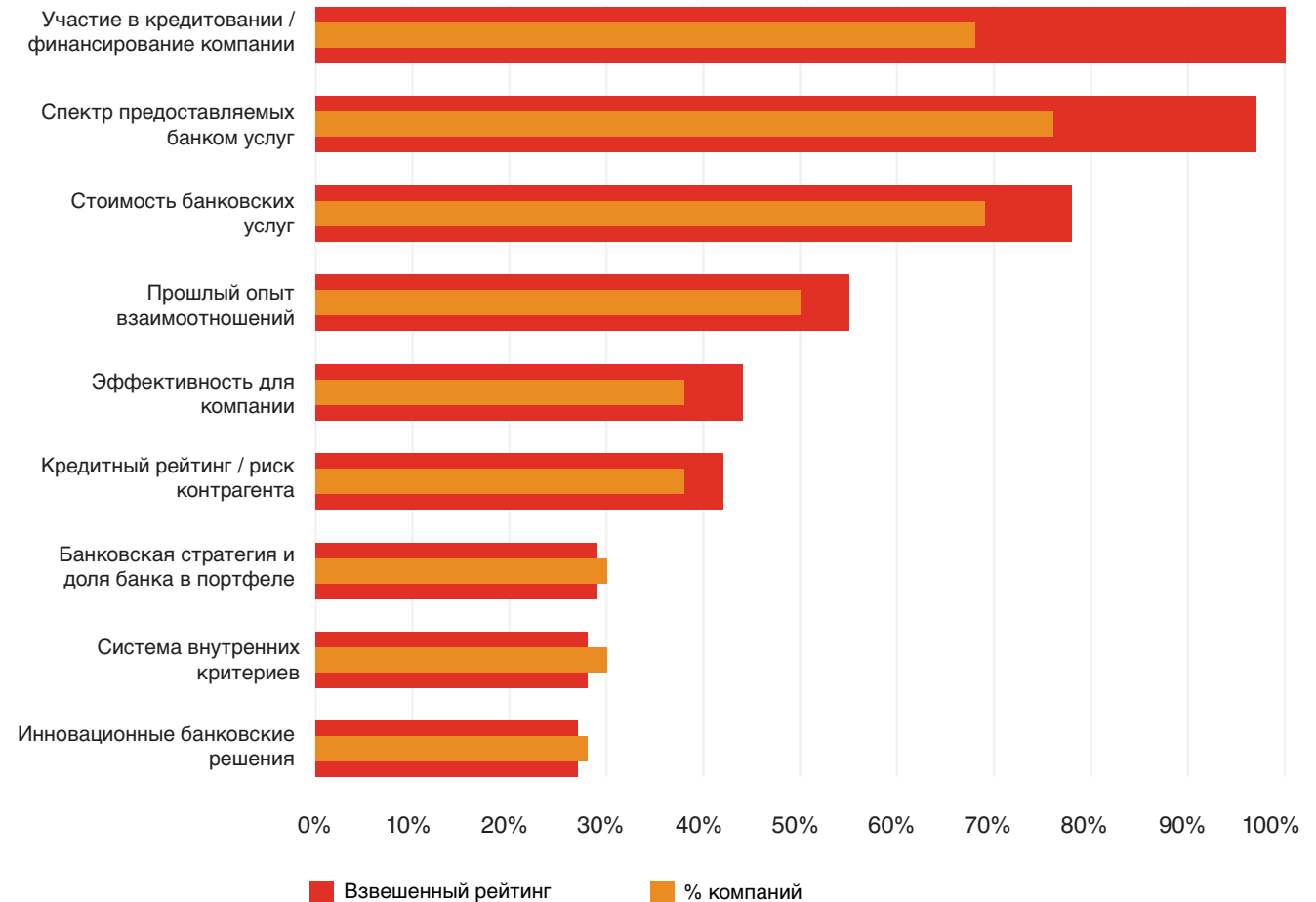
Если мы добавим тот факт, что только 30 % респондентов учитывают свою банковскую стратегию и долю банка в портфеле при распределении своих операций, возникает вопрос о том, все ли необходимые критерии используются при выборе банков-партнеров.

Руководители казначейских функций должны задавать вопросы с позиции того, «что будет, если возникнет новый кризис?»:

- Как банки будут поддерживать компании, с которыми у них имеется небольшой опыт совместной работы?
- Может ли компания быть уверена в том, что банк будет относиться к ней как к стратегически важному клиенту в ситуации, когда банк столкнется со снижением прибыли?

## Каковы ваши основные критерии при выборе банка-партнера?

Количество респондентов: 197



## Руководители казначейства часто не считают анализ отношений с банком приоритетной задачей

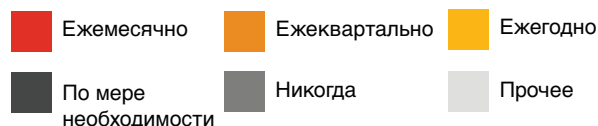
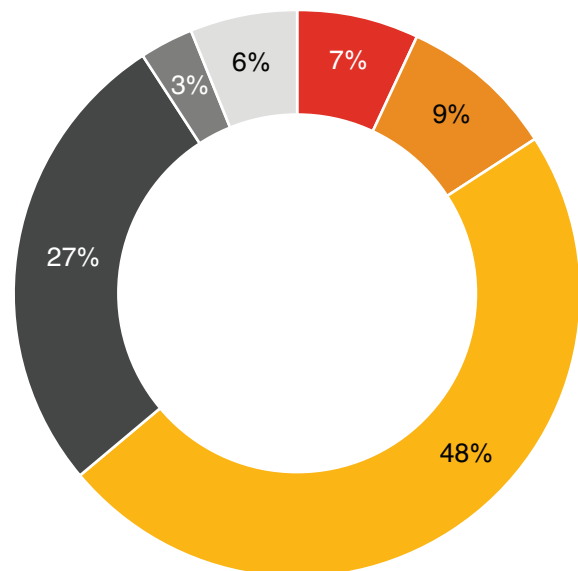
Почти треть респондентов проводят анализ отношений со своими основными банками по мере необходимости либо никогда его не проводят. Этот показатель резко увеличивается (почти до 50%), когда речь идет о второстепенных банках.

### Руководство к действию

Руководителям казначейских функций необходимо систематически и регулярно проводить запланированные проверки своих отношений с банками. В рамках таких проверок следует выделять количественные элементы, такие как оценка доли банка в портфеле в сопоставлении с получаемой финансовой поддержкой, а также объем произведенных инвестиций в создание новых технологических решений и качественные элементы, такие как уровень повседневного обслуживания. Проверки должны приводить к улучшению обслуживания, повышению уровня готовности к возможным будущим потрясениям и к более уравновешенным отношениям с банками.

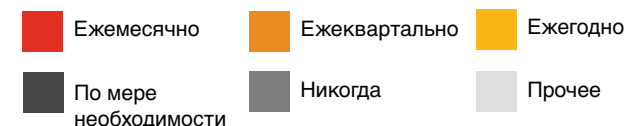
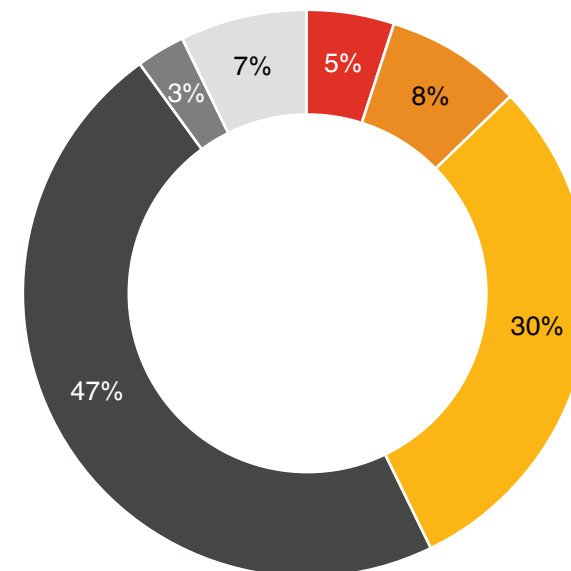
### Как часто вы проводите анализ отношений со своим основным банком?

Количество респондентов: 181



### Как часто вы проводите анализ отношений со своими второстепенными банками?

Количество респондентов: 194



## На повестке дня остаются большие объемы денежных средств, оставшихся вне поля зрения...

Корпоративным казначействам не видно на ежедневной основе более четверти глобальной ликвидности. Это может быть связано с проблемой поиска и внедрения подходящих решений для обеспечения связи с банком или с ограниченными возможностями локальных банков в части предоставления информации об остатках денежных средств экономически эффективным способом.

### ...что, скорее всего, предполагает возможность оптимизации.

Даже если информация не обобщается централизованно, казначействам необходимо найти способы эффективного использования денежных позиций в регионах, например с применением новых методов управления ликвидностью (автоматическое размещение остатков денежных средств на депозитные счета, РЕПО и др.). Необходимо обеспечить доходность, соответствующую лучшей рыночной практике.

### До сих пор широко применяется виртуальный пуллинг.

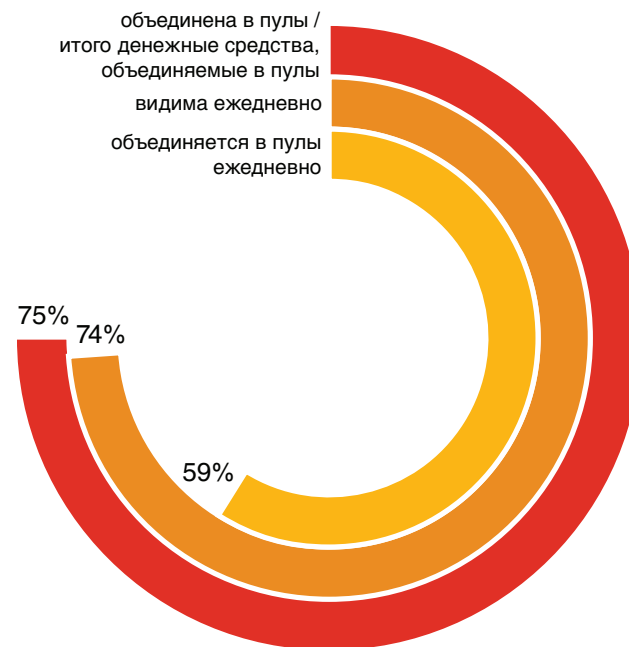
Половина респондентов до сих пор применяют виртуальный пуллинг, несмотря на вопросы относительно устойчивости этого продукта в условиях регуляторных ограничений и других затрат. Хотя виртуальный пуллинг все еще может приносить значительные выгоды некоторым компаниям, мы рекомендуем проводить консультации со своими банками с целью официального подтверждения устойчивости их продуктов и ограничений по ним (т. е. общих лимитов по овердрафту), чтобы избежать неприятных сюрпризов. Кроме того, предложение по продукту должно быть совершенно прозрачным, чтобы избежать возможности возникновения скрытых комиссий.

#### Руководство к действию

Для тех случаев, когда нет прозрачности в предлагаемом банками ценообразовании и (или) они не демонстрируют достаточных доказательств своей долгосрочной поддержки, мы рекомендуем компаниям иметь четкий план действий при непредвиденных обстоятельствах.

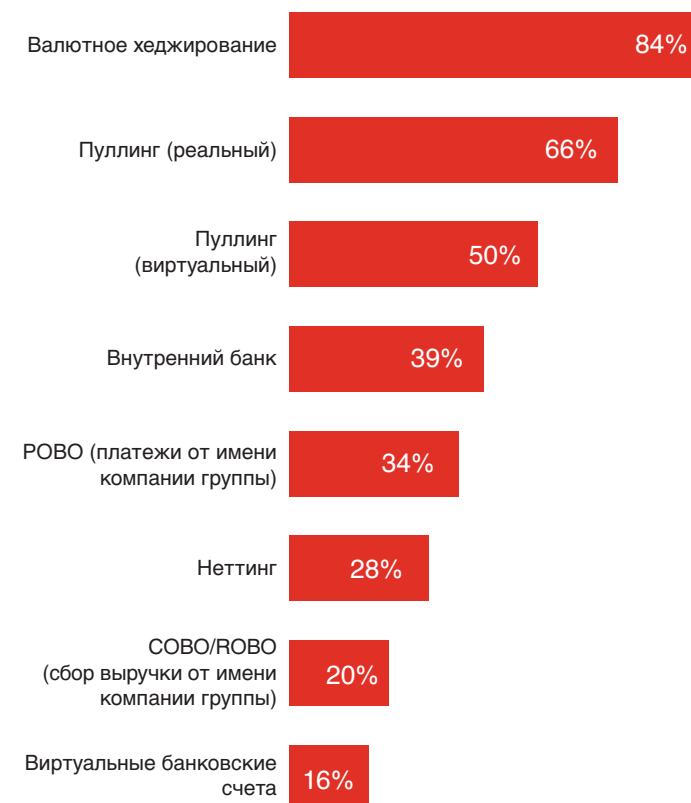
## Какая доля денежных средств ...

Количество респондентов: 172



## Какие услуги предоставляет казначейская функция вашей компании?

Количество респондентов: 200



### Расширяется практика сбора дебиторской задолженности в интересах компаний группы

Все шире распространяются схемы сбора дебиторской задолженности в интересах компаний группы, которые относятся к наиболее сложным инструментам управления денежными средствами: в организациях у 20 % респондентов сейчас используются такие схемы. Среди причин можно назвать единую платежную систему в зоне евро и использование виртуальных счетов для упрощения проведения сверки.

**Технологическое обеспечение: самые низкие баллы по критерию удовлетворенности получили позиции «Анализ комиссий банка» и «Управление банковскими счетами»**

По оценкам респондентов, они расходуют в среднем 1,4 млрд долл. США на оплату банковских комиссий за проведение транзакций. Как показывает наш опыт, скорее всего, эта сумма занижена, потому что компании не получают данные надлежащего качества и у них отсутствуют необходимые процессы отслеживания оплаченных комиссий.

Действительно, отвечая на вопрос об уровне удовлетворенности технологическими решениями для казначейской функции, респонденты в рамках нашего опроса отнесли анализ комиссий банка почти в конец списка. Это объясняется несколькими факторами:

- Для отслеживания банковских комиссий по-прежнему наиболее широко используются электронные таблицы, однако они подвержены ошибкам.
- Несмотря на требования по обеспечению более высокого уровня прозрачности и стандартизации, качество информации о банковских комиссиях часто все еще крайне низкое.
- Как и прежде, банки предоставляют в высокой степени персонализированную и непрозрачную информацию о комиссиях, особенно за пределами Западной Европы и Северной Америки, в таких регионах, как Восточная Европа, Азиатско-Тихоокеанский регион и Латинская Америка.

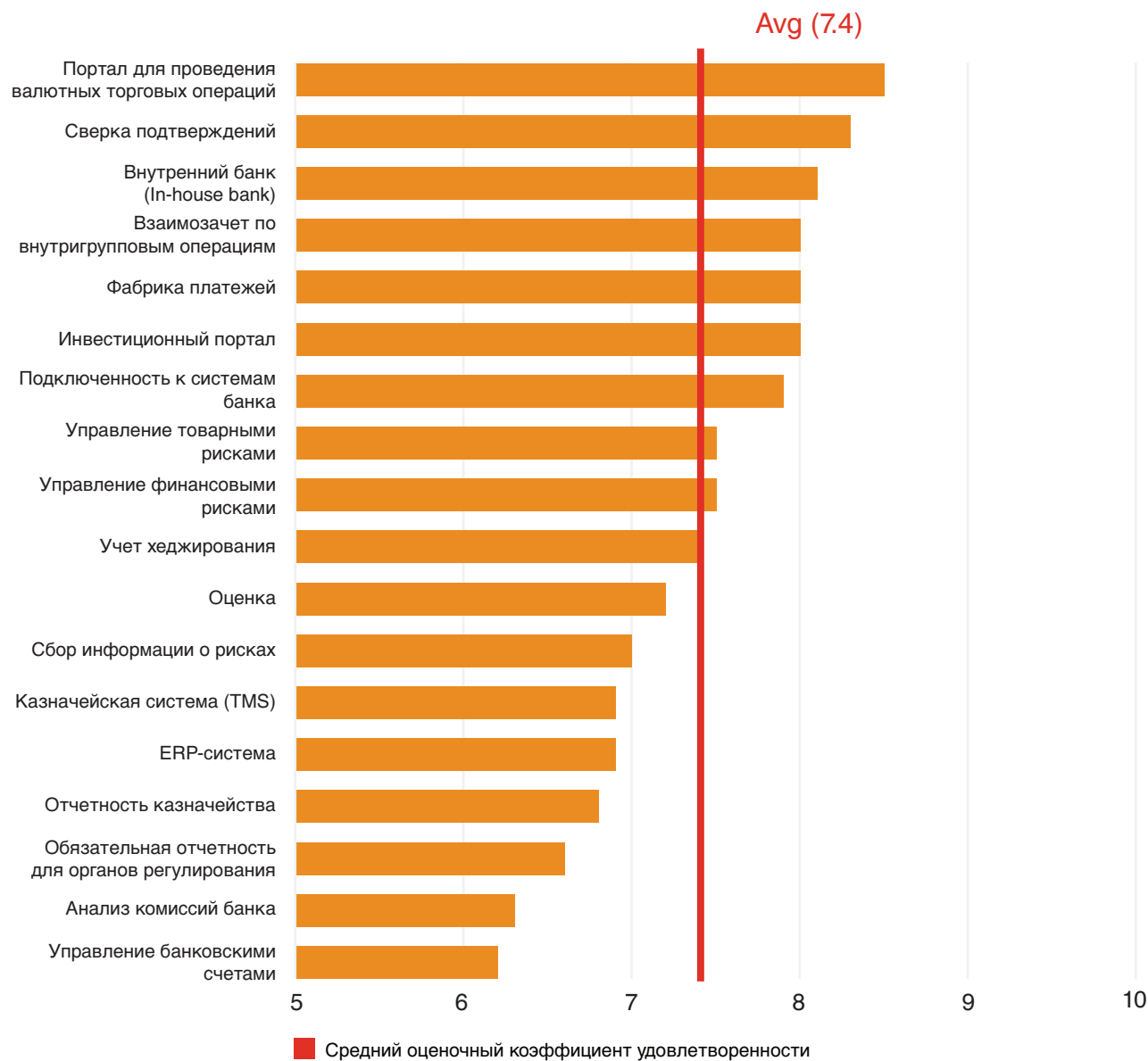
**Руководство к действию**

Руководителям казначейских функций необходимо проводить проверку транзакционных сборов, которые они уплачивают своим банкам, и убеждать банки, с которыми они работают, обеспечивать более высокий уровень прозрачности и стандартизации. Подобные усилия не только облегчат работу всему корпоративному сообществу, если все будут двигаться в одном направлении, но и будут способствовать пониманию казначейством реальной стоимости поддержания отношений и выявлению возможностей для сокращения затрат.

**По шкале от 1 до 10 оцените, насколько Вы удовлетворены казначейской системой, которая используется для каждого процесса**

Количество респондентов: 190

Примечание. Изображение на графике увеличено: график показывает рейтинги от 5 до 10.



6



## Управление финансовыми рисками

Руководителям казначейских функций необходимо больше работать совместно с бизнес-подразделениями компании, чтобы понимать финансовые риски

## Управление рисками в условиях неопределенности

Во времена неопределенности в геополитике, на рынке и в сфере регулирования на передний план выходит управление финансовыми рисками. Необходимо иметь общую картину развития компании для прогнозного планирования, возможности анализировать данные вместе со смежными бизнес-подразделениями и гибкость для поиска решений в ответ на возникающие проблемы. Это сложная область, где требуются цифровые решения и инновации. Руководители казначейских функций в сотрудничестве с другими подразделениями в своих компаниях могут быть на передовом крае инноваций, реализуя такие решения.

### Основные выводы в рамках исследования

Валютный риск находится на третьем месте в общем списке приоритетов руководителей казначейства, причем акцент делается на развивающиеся рынки. Кроме того, это самый распространенный управляемый финансовый риск. Более восьми из 10 респондентов (85 %) определили валютный риск как финансовый риск, управляемый казначейской функцией. Затем с небольшим отставанием следует процентный риск (80 %).

Управлению кредитным риском контрагента придается меньше значения (49 %), возможно, благодаря тому, что уже прошло некоторое время после финансового кризиса. Среди тех компаний, которые все-таки проводят мониторинг этого риска, частота проверок варьируется в широком диапазоне. Согласно нашим рекомендациям, осмотрительное управление рисками (и диверсификация рисков) требует наличия четко сформулированного и, в идеальном случае, автоматизированного процесса мониторинга кредитного риска до того, как в нем возникнет необходимость.

### Возможности для улучшения

Хотя валютный риск рассматривался в качестве одного из основных приоритетов, респонденты отметили, что хотели бы уделять больше времени изучению зависимости своих организаций от экономических рисков. Это время будет потрачено не зря. Как показывают результаты исследования, слишком много времени уделяется обеспечению точности данных, а не работе со смежными бизнес-подразделениями по основным экономическим рискам и рискам более системного характера.

Кроме того, многие респонденты указали, что они не доводят результаты хеджирования до смежных бизнес-подразделений, поэтому возникает несогласованность, которая может иметь непредвиденные последствия. По шкале от 0 до 10 специалисты казначейских функций поставили себе среднюю оценку 6,48, отвечая на вопрос о времени, которое у них имеется для работы со смежными бизнес-подразделениями для изучения их подверженности валютному риску.

## Какие риски являются существенными и постоянно контролируются вашей компанией?

Количество респондентов: 194



6,48 из 10

Время, выделяемое на работу со смежными бизнес-подразделениями и на изучение подверженности экономическим рискам – валютному риску.

0: Недостаточно времени для взаимодействия со смежными бизнес-подразделениями

10: Достаточно времени, стратегия всестороннего сотрудничества

### Использование технологий для снижения валютного риска

Компании рассматривают технологии в ракурсе возможности улучшения процесса управления валютным риском. Кроме того, они рассчитывают, что технологии позволят им плотнее сотрудничать со смежными бизнес-подразделениями для более глубокого изучения рисков, которым подвергается компания. Отвечая на вопрос о том, где они видят возможности для внедрения цифровых технологий, респонденты выделили «Прогнозирование / анализ рисков» в качестве области практического применения как инструментов **анализа данных**, так и **искусственного интеллекта**. После анализа рисков роботизация бизнес-процессов (RPA) обеспечит дальнейшую автоматизацию исполнения сделок.

Применение этих технологий в сочетании с конкретной программой управления рисками может привести к повышению точности прогнозирования благодаря определению тенденций и выявлению рисков. Такие знания позволяют казначейской функции точнее прогнозировать факторы финансовой неопределенности – и снижать соответствующие риски.

# Внешние риски, влияющие на казначейскую функцию, и программы хеджирования сегодня

Инвесторы ожидают от транснациональных корпораций успешного управления рисками. Однако волатильность рынков, политическая неопределенность и государственное регулирование порождают четыре основных проблемных вопроса:



**Риски**



**Наши рекомендации**

## Риски развивающихся рынков

Развивающиеся рынки могут быть ключевым источником роста компании, но и нести с собой вызовы для нее. Здесь возможны гиперинфляция, высокие процентные ставки, неликвидная валюта и другие проблемы. Таким образом, возрастают затраты на хеджирование, что ставит вопрос об экономической целесообразности.

Рассмотрите другие рычаги хеджирования, такие как изменение валюты закупок / продаж, включая контрактные договоренности о корректировке цен на инфляцию за период между выставлением и оплатой счета, и выявлением операций, позволяющих взаимокompенсировать риски по ним. Проводите совместную работу с бизнес-подразделениями, чтобы оценить эластичность цен и то, как она может повлиять на решения в области ценообразования.

## Геополитические риски

Влияние геополитической неопределенности уже не ограничивается развивающимися рынками, но преобладает и в экономике развитых стран. Возросший уровень протекционизма привел к возникновению новых факторов неопределенности, влияющих на процентные ставки, цены на сырьевые товары и курсы иностранных валют.

Специалистам казначейских функций следует уделять особое внимание политическим рискам и обсуждать со смежными бизнес-подразделениями способы снижения таких рисков, в том числе решения о месте расположения производства.

## Регуляторные риски

Зарегулированность экономики как основную угрозу указали респонденты в ходе нашего последнего опроса руководителей крупнейших компаний мира. Изменения в нормативно-правовой базе и санкции могут создавать барьеры на финансовых рынках, приводить к росту затрат на ведение бизнеса в данной стране, в том числе банковского, и могут повысить нагрузку на казначейскую функцию в части управления ликвидностью и финансовым риском из-за забюрократизированных процедур.

Тщательно отслеживайте вопросы изменения нормативно-правовой базы и введения санкций в соответствующих регионах, обеспечьте доступ к информации об изменениях в местном законодательстве и вкладывайтесь в развитие отношений с поставщиками финансовых услуг.

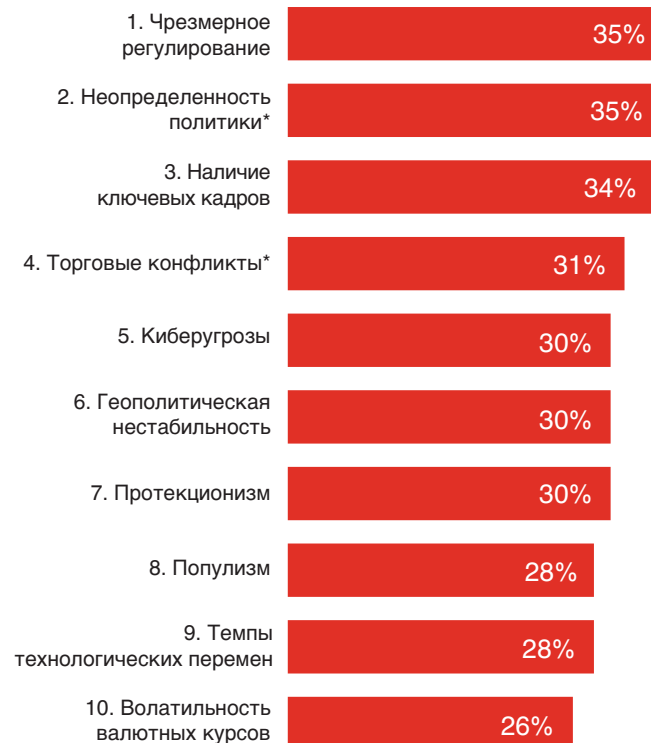
## Налоговые последствия

Управление ликвидностью и финансовым риском может спровоцировать введение местных налогов и сократить преимущества, на которые рассчитывает казначейская функция. Проект ОЭСР по противодействию размыванию налогооблагаемой базы и выводу прибыли из-под налогообложения и налоговая реформа в США – вот лишь два из основных изменений, которые оказывают влияние на внутрикорпоративную и финансовую деятельность казначейства.

Казначейская функция должна работать вместе с налоговыми специалистами по вопросам принятия решений в отношении денежных средств, хеджирования и финансирования и уже сейчас принимать меры для пересмотра операционной и правовой структур с учетом изменений в правилах налогообложения.

## 10 основных угроз для руководителей компаний, согласно исследованию за 2019 год

22-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира, проводимый PwC. Количество респондентов: 1,378



\*Примечание: В 2019 году руководителям крупнейших компаний мира впервые задали вопрос, касающийся «неопределенности политики» и «торговых конфликтов».

В опубликованном PwC Ежегодном опросе руководителей крупнейших компаний мира определены текущие угрозы для компаний, многие из которых воздействуют на работу казначейской функции. Компании могут принять стратегическое решение о выходе на развивающиеся рынки, но это влечет за собой угрозы, которые могут привести к увеличению финансового и операционного риска. Поскольку 51 % компаний сталкиваются с валютным риском на уровне страны, ведение деятельности на развивающихся рынках ставит перед казначейской функцией новые сложные задачи.

## В центре внимания: управление товарными рисками

**Хеджирование рисков изменения цен на сырьевые товары: новая область повышенного внимания для казначейской функции.**

Программы по управлению рисками изменения цен на сырьевые товары распространяются все шире из-за волатильности рынков и введения новых стандартов бухгалтерского учета, которые предусматривают больше возможностей для хеджирования ради получения желаемых результатов финансовой отчетности. Среди компаний, которые сталкиваются с риском изменения цен на сырьевые товары, 20 % не осуществляют хеджирование сегодня, но рассматривают такую возможность в будущем.

Крупные компании, которые пользуются сырьевыми товарами, часто организуют совместное управление этим риском казначейской и закупочной функциями. Если 37 % респондентов указали, что в хеджировании риска изменения цен на сырьевые товары участвует казначейская функция, 24 % компаний управляют процессом хеджирования данного риска в рамках закупочной функции, без привлечения к этой задаче казначейства.

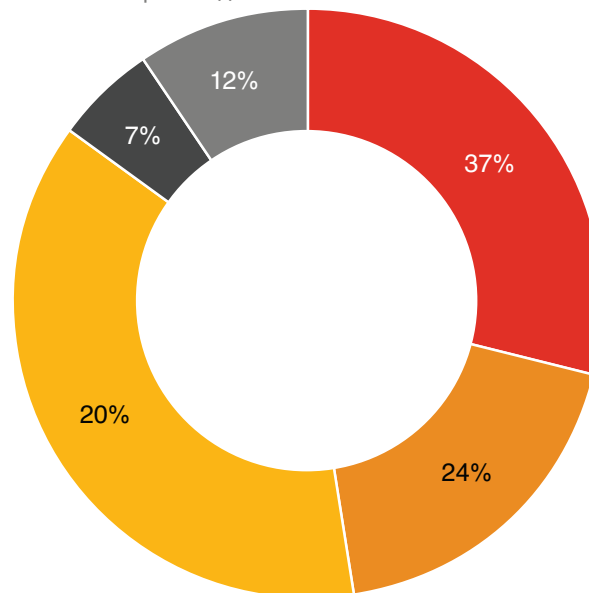
Мы отмечаем, что в некоторых отраслях, например, в отрасли авиаперевозок и нефтяной отрасли, компании создают группы, занимающиеся исключительно риском изменения цен на сырьевые товары. У казначейской функции часто имеется инфраструктура, средства внутреннего контроля и системы для осуществления хеджирования данного риска и управления им.

Несмотря на повышенное внимание к вопросам управления риском изменения цен на сырьевые товары, респонденты по-прежнему считают, что они не посвящают достаточно времени изучению подверженности их компании данному риску. По шкале от 0 до 10 компании оценили достаточность времени, которое они уделяют анализу риска изменения цен на сырьевые товары, в 5,98 балла.

Более детальное рассмотрение: 36 % североамериканских компаний отмечают, что они рассматривают возможность хеджирования риска изменения цен на сырьевые товары в будущем (по сравнению с 12 % в Европе).

### Как осуществляется управление риском изменения цен на сырьевые товары?

Количество респондентов: 77



- Активное осуществление хеджирования казначейской функцией совместно с закупочной функцией
- Хеджирование осуществляется / управляется закупочной функцией без участия казначейства
- В настоящее время хеджирование не осуществляется, но рассматривается возможность хеджирования в будущем
- Инструменты хеджирования рисков отсутствуют
- Прочее

5,98 из 10

Время, выделяемое на работу с бизнес-подразделениями и на изучение подверженности экономическим рискам – риску изменения цен на сырьевые товары.

0: Недостаточно времени для взаимодействия со смежными бизнес-подразделениями

10: Достаточно времени, стратегия всестороннего сотрудничества



## В центре внимания: налогообложение

Налогообложению руководители казначейских функций придают удивительно мало значения. В центре внимания общественности находятся не только налоговые вопросы, но и фундаментальные изменения, обусловленные налоговой реформой в США и реализацией Плана ОЭСР по противодействию размыванию налогооблагаемой базы и выводу прибыли из-под налогообложения (BEPS).

По мнению специалистов PwC, вопрос влияния налоговых аспектов в целом на казначейскую функцию критически важен для организации. Налоговая среда влияет на деятельность казначейской функции во всем мире, включая следующее:

- **Давление на схемы внутригруппового финансирования** в связи со снижением эффективности действующих схем и ограничениями в отношении вычетов по процентам для целей налогообложения, как с точки зрения трансфертного ценообразования (в том числе в свете подготовки межстрановой отчетности), так и с точки зрения концепции необоснованной налоговой выгоды.
- **Дополнительные налоги у источника дохода** по международным выплатам, возникающие в результате применения согласно плану BEPS более жестких критериев при освобождении от уплаты налога в рамках договоров об избежании двойного налогообложения.
- Продолжающееся воздействие **налоговой реформы в США**, которая проводится с 1 января 2018 года и облегчает репатриацию денежных средств группами компаний с головным офисом в США.
- Повышенное внимание к любым ситуациям, в которых прибыль отделена от основных элементов **содержания** производственной деятельности (т. е. сотрудников, производственных помещений и функций).
- Общее ужесточение режимов финансового регулирования и соблюдения требований законодательства во всем мире.
- Влияние законов, принимаемых офшорными юрисдикциями, вводящими требования к реальной деятельности компаний - налоговых резидентов данных территорий

### Дальнейшие шаги.

Как показывает опыт PwC, компании должны придавать первостепенное значение перечисленным ниже вопросам:

- Понимание влияния изменений налогового законодательства на работу казначейской функции и решение безотлагательных проблем, которые могут привести к повышению эффективной налоговой ставки.
- Мониторинг и оценка продолжающейся реализации налоговой реформы в США и плана BEPS, а также изменений в законодательстве ЕС.
- Признание того факта, что в долгосрочной перспективе казначейские стратегии, налоговый эффект которых зависит от использования юридических лиц, у деятельности которых отсутствует экономическое содержание, будут сопряжены с налоговыми и репутационными рисками.
- Планирование приведения в соответствие функций казначейства и ключевого персонала с местом ведения деятельности, чтобы их общие налоговые, регуляторные и практические последствия были приемлемы и устойчивы в долгосрочной перспективе.

И наоборот, те компании, которые не будут в курсе последних изменений в этих областях, несут повышенные налоговые риски.

### Хотите получить более детальную информацию?

Специалисты PwC готовы помочь вам разобраться в сложностях, которые существуют на стыке вопросов, решаемых налоговой и казначейской функциями. Свяжитесь с вашими контактными лицами в PwC для получения более полной информации и узнайте, как мы можем помочь вам.

# Об этом исследовании

В этом году Международное сравнительное исследование функции казначейства содержит ответы, полученные от 238 компаний в период с сентября 2018 года по май 2019 года. К участникам опроса обратились консультанты по вопросам казначейских функций местных подразделений сети PwC.

Опрос охватывал компании, головные офисы которых расположены в 37 странах, которые представляют 21 отрасль и ведут деятельность в среднем в 30 странах. Средняя выручка компании-респондента составила 10,3 млрд долл. США.

В состав международной практики консультационных услуг PwC в области корпоративных финансово-казначейских операций входят специалисты из самых разных областей: казначеи, специалисты по банковским операциям, системные разработчики, консультанты по вопросам управления. Наши команды успешно реализовали проекты внедрения изменений в казначейские функции многих крупнейших компаний и имеют внушительное портфолио разработанных решений.

Также мы предлагаем комплекс дополнительных ресурсов, таких как консультационные услуги в области налогообложения, бухгалтерского учета, регулирования и цифровых технологий.

С более подробной информацией можно ознакомиться на сайте [www.pwc.ru/corporatetreasury2019](http://www.pwc.ru/corporatetreasury2019)

## Примечания:

- Графики с указанием приоритетности ряда элементов составлены по принципу экспоненциального отсчета с присвоением взвешенного балла.
- Не все респонденты ответили на все вопросы.
- Некоторые значения могут не соответствовать 100 % в результате округления показателей.

## Решения PwC для корпоративных казначейских операций



## Выражение благодарности

Выражаем благодарность следующим авторам и редакторам, участвовавшим в подготовке отчета в этом году:

Себастьян ди Паола, Швейцария

Эрик Коэн, США

Дидье Ванденот, Бельгия

Мишель Манаэртс, Швейцария

Дэвид Стеббингс, Великобритания

Бас Ребел, Канада

Каспер Борли, Дания

Аникет Куокарни, Швейцария

Крис Уильямс, Швейцария

Редиан Асланай, Нидерланды

Брэндон Руссо, США

Сара Корыкора, США

# Заключительные комментарии



**Себастьян ди Паола,**  
партнер, руководитель практики по оказанию услуг  
в области казначейства, PwC Швейцария

Спасибо, что ознакомились с материалами Международного сравнительного исследования функции казначейства, проведенного PwC. Надеемся, что вы нашли полезную информацию о текущем состоянии дел в казначейской функции компаний и вероятных путях ее развития.

Мы хотели бы поблагодарить 238 респондентов за уделенное нам время и предоставленную информацию, которая легла в основу данного исследования. Мы расцениваем этот вклад как показатель уровня доверия наших клиентов и их благодарности за ежедневную профессиональную поддержку, которую им оказывают 600 консультантов по казначейским вопросам PwC по всему миру.

Ответы, полученные в этом году, в сочетании с ответами, содержащимися в предыдущих выпусках исследования, расширяют уже и без того существенный объем данных о передовой практике в области работы казначейской функции и о ее показателях. Данная информация ложится в основу более детального сравнительного анализа.

Такие данные гораздо шире по охвату, чем некоторые основные выводы, включенные в настоящий документ. Наши консультанты во всем мире используют эти данные в своей ежедневной работе в рамках оказания услуг клиентам. Мы признательны респондентам, принявшим участие в опросе в текущем году, за содействие, которое они оказали нам в улучшении этой обширной информационной базы.

Как показали результаты исследования в этом году, совершенно очевидно, что в цифровом мире стремительно меняются методы нашей работы. Эпоха цифрового казначейства уже наступает, и перед казначейскими функциями сегодня стоит задача построения цифровых экосистем, в рамках которых новые технологии будут помогать компании в решении как новых, так и старых проблем. Искусственный интеллект, роботизация бизнес-процессов и разнообразные финтех-решения уже проникли в пространство казначейских операций, становится доступным все больший объем данных, что облегчает поддержку процесса принятия финансовых решений в режиме реального времени.

Благодаря появляющимся технологиям казначейская функция получает возможность сформировать рабочий коллектив будущего, и эта возможность определяется способностью казначейства провести трансформацию, минимизировать объем операций, осуществляемых вручную, и извлечь максимальную пользу из аналитической информации. Параллельно изменяется роль казначейской функции. В процессе этого изменения стратегическое мышление, управление проектами и изменениями, а также цифровые компетенции становятся критически важными характеристиками, которые нужны специалистам, чтобы максимально эффективно проложить путь к созданию казначейской функции, задействующей самые современные цифровые методы.

Хотя влияние цифрового мира доминирует, он все-таки не способен решить все проблемы казначейства.

Происходящие во всем мире изменения в налоговой среде, влияние макроэкономических факторов и санкций продолжают вызывать обеспокоенность у казначеев. Из-за воздействия этих стрессовых факторов финансирование и валютный риск оказались на второй и третьей позициях в списке приоритетов руководителей казначейских функций. Эти факторы создают проблемы и для прогнозирования движения денежных средств, управления денежными средствами и для отношений с банками.

В сложной текущей ситуации казначейская функция должна быть осведомлена о состоянии рыночной экосистемы, еще теснее сотрудничать с бизнес-подразделениями на местных рынках, условия на которых постоянно меняются, и устанавливать прямые партнерские отношения с налоговыми специалистами с целью изучения ключевых изменений.

Кроме того, обеспокоенность у руководителей казначейства вызывает и распространенность проблем с кибербезопасностью и учащающиеся случаи мошенничества при проведении обычных платежей. Такие угрозы могут нанести урон компании и значительно подорвать доверие к казначейской функции. Казначейство играет центральную роль в реализации предупредительных мер и разработке плана действий при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций с целью снижения рисков не только в рамках функции, но и в рамках всей инфраструктуры компании для взаимодействия с банком и проведения платежей.

Как показывают результаты нашего исследования, для того чтобы оказать поддержку бизнес-подразделениям в решении сегодняшних проблем и воспользоваться огромными возможностями, предоставляемыми новыми технологиями, специалисты казначейских функций меняют свой менталитет и набор компетенций. Когда человек и машина продвигаются вперед вместе, можно достичь большого прогресса. Действительно, цель требует взаимодействия!

# Контактная информация



**Константин Суплатов**  
Директор, руководитель  
практики по оказанию  
консультационных услуг  
в области казначейства  
и товарно-сырьевых рисков

+7 (495) 967 6106  
konstantin.suplatov@pwc.com



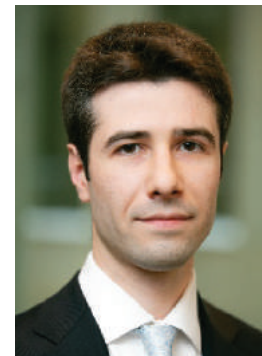
**Алексей Сизов**  
Старший менеджер,  
управление оборотным капиталом  
и повышение точности  
прогнозирования денежных потоков

+7 (903) 743 8209  
alexei.sizov@pwc.com



**Александр Ефимов**  
Старший менеджер,  
проекты трансформации  
и автоматизации казначейской  
функции

+7 (903) 174 4383  
alexandr.efimov@pwc.com



**Игорь Гладыш**  
Старший менеджер,  
оказание консультационных услуг  
в области управления финансовыми  
и товарно-сырьевыми рисками

+7 (964) 631 6409  
igor.gladyshev@pwc.com



**Андрей Солдатенко**  
Партнер,  
налогово-юридическая  
консультационная  
служба

+7 (812) 326 6969  
andrey.soldatenko@pwc.com

[www.pwc.ru/corporatetreasury2019](http://www.pwc.ru/corporatetreasury2019)

© 2019 PwC. Все права защищены. Под «PwC» понимается международная сеть PwC и (или) одна или несколько входящих в нее фирм, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. Более подробная информация представлена на нашем сайте [www.pwc.ru](http://www.pwc.ru). Настоящий документ предназначен только для целей информирования и не должен использоваться вместо профессиональных консультаций. В PwC наша цель заключается в том, чтобы заручиться доверием общества и решить важные задачи. PwC представляет собой сеть фирм в 158 странах мира, объединяющую свыше 250 000 специалистов, которые готовы оказывать услуги в области аудита, бизнес-консультирования и налогообложения на высоком уровне. Ознакомьтесь с более подробной информацией и расскажите нам о том, что важно для вас, на нашем сайте [www.pwc.com](http://www.pwc.com)