

Л. П. Масленникова,
кандидат экономических наук,
С. Н. Гончарова,
кандидат экономических наук,
О. В. Гуденица,
кандидат экономических наук,
Ростов-на Дону, Россия

СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТОВ CashManagement

В результате финансового кризиса начавшегося в 2008 г., весь мир ощутил на себе особенности выстроенной к этому времени глобальной финансовой системы. По сути, не осталось ни одной корпорации и финансовую рынка, которые не испытали бы последствия кризисной «шоковой терапии». Кредитные риски, дорогие заемные средства, «размытая» ликвидность, дефолты партнеров – вот неполный список обстоятельств, которые заставили задуматься о механизмах более эффективного управления капиталам компании.

Попав в подобную ситуацию, многие организации оптимизируют финансовые взаимоотношения внутри собственной структуры. В результате в текущую политику развития корпоративного управления собственники к топ-менеджеры без колебаний включают в качестве приоритетной задачу создания и развития корпоративного казначейства [4].

Группы компаний, в которых отсутствует централизованное управление финансовыми операциями, не только несут высокие издержки, но и лишены возможности активно управлять оборотным капиталом. Чтобы повысить эффективность использования средств холдингов необходимо «вручную» контролировать все казначейские функции в группе или воспользоваться современными банковскими продуктами CashManagement [2].

Продукты и технологии CashManagement пришли из иностранной банковской практики, где распространены, по крайней мере, последние лет 20 и являются неотъемлемой частью обслуживания корпоративных клиентов. Естественно, используя наработанные технологии, российские банки. Входящие в международные корпорации, первыми предложили подобные услуги на российском рынке. Например, Ситибанк начал работу по направлению CashManagement в России еще в 1997 г. Для сравнения первый среди российских банков – Альфа банк – только в 2005 г. В области развития технологий, широты продуктовой линейки и гибкости решений представители иностранных банков сейчас находятся далеко впереди российских.

Обычно к инструментам CashManagement относят различные расчетные продукты, которые позволяют выполнять банку некие казначейские функции компании по управлению ликвидностью,

платежами, поступлению средств и процентными ставками. Все банки, будь то иностранный или российский, видят услуги CashManagement как набор полезных для клиента опций, из которых можно «собрать» мозаику – решение, подходящие под потребности конкретного клиента. Однако набор элементов, из которых состоит продуктовая линейка, у российских и зарубежных различается как из-за того, что они находятся на разных этапах относительно практического опыта и экспертизы по направлению, так и из-за разного подхода к его формированию.

Основу продуктовой линейки CashManagement российских банков на текущий момент составляют услуги по контролю денежных потоков холдинга: информирование о движении средств, контроль расходования средств подразделениями компании, в том числе с возможностью автоматические и ручного акцепта, контроль исполнения бюджета и материальный пулинг (MaterialPooling) [7]. Понятие иностранных банков о CashManagement больше соответствует подходу, принятому в мире: в линейку CashManagement входят все услуги по управлению денежными средствами, а не только услуги для казначейств крупных многофилиальных компаний. Иностранные банки относят к продуктам CashManagement такие услуги, как инкассация, эквайринг и др. Здесь вопрос больше в позиционировании: российские банки так же оказывают подобные услуги, но в рамках других продуктовых групп [1, 9].

Необходимо отметить также, что стандартные продукты CashManagement, которые многие российские банки сейчас внедряют или только планируют это сделать, зарубежные банки предоставляют давно. К технологиям, применяемым зарубежными банками в рамках данных продуктов, относятся виртуальный пулинг (NotionalPooling) и зонтичный овердрафт (UmbrellaFacility) [5].

Наиболее «опытные» российские банки, которых, кстати, единицы, развивают имеющиеся продукты CashManagement в направлении комплексности продуктового ряда и возможности его настройки под конкретных клиентов. Основные продукты, предлагаемые на сегодняшний момент ведущими банками России, отображены на табл. 1.

Основные продукты CashManagement российских банков.

Продукт	Результаты и преимущества
ВТБ	
Материальный пулинг	Консолидация денежных средств на едином счете(мастер – счете) и осуществление финансирования счетов группы для обеспечения платежей участников пула. Преимущества : оперативное и эффективное распределение денежных потоков внутри группы компаний в автоматическом режиме; уменьшение финансовых расходов группы компаний, а также объемов и стоимости внешнего заимствования; анализ а автоматическом режиме возможности проведения расходных операций; формирование в автоматическом режиме платежных документов и переводение средств[7]
Виртуальный пулинг	Инструмент, который позволяет оперативно управлять процентным доходом и снижать процентные затраты по кредиту. Преимущества: получение повышенной процентной ставки исходя из суммы остатков по группе счетов, которые объединены в пул; сохранение денежных средств в оперативном управления (средства не перечисляются на депозитные счета банка; проведение ежедневного расчета ликвидной порции для всей группы компаний в автоматическом режиме; снижение процентных расходов компаний группы на использование заемных средств за счет компенсации части процентов.
Овернайт корпоративный	Ключевые преимущества: повышенный процент на совокупный остаток во счетам; размещение денежных средств группы компаний на короткий срок; эффективное использование средств группы компаний
Промсвязьбанк	
Cashpooling	Консолидация всех или части денежных средств группы компаний на главном счетеи их дальнейшее перераспределение между участвующими счетами. Основные результаты использования Cashpooling для корпорации: - повышение рентабельности пассивов; - снижение объемов и стоимости внешнего заимствования; - автоматический механизм кредитования внутри группы; - прозрачность расчетов внутри группы; - увеличение доходности размещения средств
Газпромбанк	
Консолидация денежных средств и осуществление финансирования банковских счетов для обеспечения платежей участников пула (Materialcashpooling)	Консолидация остатков денежных средств на одном выбранном клиентом счете – мастер-счете – и управление порядком их дальнейшего целевого расходования. В случае дефицита денежных средств на счете участника пула существует возможность финансирования с мастер-счета для исполнения ранее акцептованных головным предприятием платежных документов на участников пула (3)
Перераспределение денежных средств по банковским счетам клиентов (Notionalcashpooling)	Реализация механизма компенсации процентных расходов компаний-участников пула на использование заемных средств овердрафтов по расчетным счетам. Обеспечение управление внутригрупповой ликвидностью методом компенсации процентных расходов
Идентификация перевододателей по входящим платежам в пользу клиентов банка – юридических лиц (в валюте Российской Федерации)	Гарантированная идентификация контр агента – дебитора; ускорение процесса обработки ежедневной финансовой информации (выписки) поступающей из банка; сокращение операционных расходов на обработку банковской информации за счет 100-%-ной автоматизации процесса; кодировка дебитора и отдельно взятого документа; введение дополнительной аналитики в зависимости от глубины кодировки.

Развитие продуктов в иностранных банках движется в направлении разработки инновационных решений, которые на базе стандартных продуктов смогут предоставлять дополнительных сервис клиентам. Соответствующее направление – внедрение расчетных продуктов распространенных за рубежом, но ограниченных сейчас российским законодательством: например, трансграничные продукты, электронное безакцептное списание как средство расчетов между компаниями (directdebit), предоплаченные карты. Такие иностранные банки развивают объединенные расчетные центры (Sharedservicecentres), которые распространены на европейском и других рынках и позволяют управлять расчетами сразу в нескольких регионах (в России такие центры существуют пока в небольшом количестве).

На данный момент крупнейшие российские корпорации, выходящие на международные рынки капитала, и представители среднего бизнеса стремятся оптимизировать свои денежные потоки и рассматривают банки не только как источник заемных средств, а как современного помощника который предоставит комплексные решения, позволяющие повысить эффективность финансовых процессов.

Когда финансы группы компаний децентрализованы, а управление денежными потоками возложено на региональных менеджеров, то компания неизбежно сталкивается с целым рядом проблем [2].

Различные региональные подразделения самостоятельно выбирают обслуживающие банки на местах, договариваются о ставках по кредитам и депозитам, распоряжаются остатками на банковских счетах и пр. В результате группа компаний поддерживает множество счетов в большом количестве банков с совершенно разными условиями обслуживания, форматами документации, каналами доставки информации. При этом казначейство в корпоративном центре не обладает достоверными сведениями о ликвидности всей группы в режиме реального времени и не имеет возможности оперативно принимать решения.

Именно поэтому часть компаний группы обращается за кредитами на покрытие кассовых разрывов в банки, тогда как другая ее часть испытывает избыток ликвидности и размещает временно свободные средства в краткосрочные депозиты.

С финансированием кассовых разрывов далеко не все благополучно. Различные компании группы оцениваются банками как представители: разных групп риска. Поэтому если в финансировании нуждается компания с не слишком хорошими финансовыми показателями, то потребуются как минимум поручительство головной компании, нельзя исключить и отказа в кредите [8].

Как показывает опыт, попытки в ежедневном режиме планировать денежные потоки по группе в целом не приносят нужного результата; из-за раз-

личия в сроках предоставления информации банками, форматах банковских отчетов, каналов передачи данных сведения об остатках средств могут поступать в нейтральное казначейство с опозданием на несколько дней. Это не позволяет оперативно корректировать платежный календарь, а также своевременно принимать решения о перераспределении доступных финансовых ресурсов между предприятиями [8, 10].

Помимо прочего работа с большим количеством банков потребует содержания штата сотрудников для решения повседневных юридических и организационных вопросов, нередко в разных регионах страны.

Различие банковских процедур, разные подходы к оценкам риска, лимитам на одного заемщика, возможностям финансирования крупных сделок – все это отрицательно сказывается на управлении средствами, доступными группе компаний в целом. Процессы консолидации и укрупнения бизнеса, стремление к росту капитализации приводят к необходимости высвобождать собственные средства из неэффективных процессов, частично замещая ими дорогие долговые обязательства перед банком, и максимально использовать возможности самофинансирования внутри группы компаний. Компании необходим полный контроль над финансами из корпоративного центра, а значит, централизация казначейских функций и сокращение обслуживающих банков до одного – двух [8, 10]. Возможно централизовать казначейские функции самостоятельно, вводя жесткий тотальный контроль над всеми процессами и операциями, связанные с управлением финансовыми потоками, что неизбежно приведет к росту операционных расходов. Другой вариант – передать часть полномочий казначейства банку, который располагает специальными продуктами, относящимися к Cash-Management.

В зависимости от степени централизации казначейских функций и собственных потребностей компания может ограничиться более простыми продуктами CashManagement (управление процентными ставками, остатками на счетах) или выбрать более сложные (централизация управления денежными потоками, документарных операций, всей работы с дебиторами и кредиторами, начиная от электронного формирования заказов, счетов – фактур и образования дебиторской задолженности потребителя или кредиторской задолженности поставщику до фактического урегулирования – получения или отправки соответствующего платежа) [8].

Также у банков имеются продукты, которые позволяют управлять процентными ставками по краткосрочным кредитам и остатками на счетах и уже активно используются российскими компаниями.

Более подробно они описаны в табл. 2.

Продукты CashManagement российских банков, позволяющие управлять остатками на счетах и процентными ставками по кредитам

Продукт	Результаты и преимущества
1	2
Альфа-Банк	
«Постоянные поручения»	Возможность осуществлять перечисления денежных средств: - с заданной периодичностью: ежедневно, еженедельно, один раз в две недели, ежемесячно, ежеквартально, один раз в полгода; - на заданную или вычисленную сумму: в сумме доступного остатка; в сумме входящего остатка на день перечисления; в размере фиксированной суммы; в сумме превышающей остаток, установленный клиентом по счету; в сумме процента от кредитного оборота за текущий день; в сумме процента от очищенного кредитового оборота за текущий день; в сумме процента от входящего остатка; в сумме процента от кредитового оборота за день, предшествующий дню списания [6]
«Идентификация входящих платежей»	Возможность сокращать затраты поступивших на счет платежей; безошибочно определять дебиторов и назначение платежей в валюте РФ в автоматическом режиме; повышать качество управленческой отчетности по продажам
Нордеа Банк	
Дистанционное распоряжение счетами холдинга	Информационно- финансовый сервис Банк-Клиент- Холдинг позволяет головной организации: - получать выписки по всем счетам холдинга; создавать любые платежные документы по счетам дочерних компаний; подписывать электронно-цифровой подписью платежи дочерних компаний. Услуга «Контроль платежей позволяет удобно организовать распоряжение банковскими счетами удаленно через интернет [8]
Международная отчетность по счетам MT 940/942	Выписка по счету а формате MT 940- аналог выписки с лицевого счета по каналам-SWIFT в формате MT 940, отчет о движении средств по счету в формате MT 942 может быть загружен в любые программы дистанционного доступа к счету(E –banking) поддерживающие сообщения MT 944x, в том числе в систему CorporateNetbank (Нордеа)
Запрос о переводе средств MT 101	Организация транснациональными холдингами централизованного управления своими счетами, открытыми по всему миру, в том числе в ОАО «Нордеа Банк»
«Идентификация входящих платежей»	Автоматическая обработка входящих платежей, которая осуществляется с помощью кодов присвоенных клиентом своим контрагентам, заключенным договорам и пр. Банк распознает коды, выгружает документы в системе Банк- Клиент. Далее в бухгалтерской программе клиента автоматически выполняются необходимые бухгалтерские проводки для обработки поступивших сумм.
«Идентификация входящих платежей»	Преимущества: - снижение затрат на ведение бухгалтерского учета; - ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности и складских запасов; - возможность закрепления идентификатора за любым объектом – контрагентом-договором-счетом на оплату и и пр. ; - доступность как для платежей в рублях, так в иностранной валютах
Промсвязьбанк	
Управление счетами дочерних компаний	PSB On-Line система управления счетами корпорации в банке через Интернет, позволяющая принимать, обрабатывать и определять электронные документы
Автоматизированная система контроля бюджета	Основные результаты: - контроль статей расходования средств дочерними компаниями; - контроль лимитов расходов по приведенным <i>статьям</i> ; - запрет расходования средств со счетов дочерних компаний на уровне платежных документов при отсутствии акцепта со стороны головной организации
Сводная выписка	Получение информации о текущем состоянии счетов группы компаний в рамках одного отчета: - платежный лимит по счету - группе счетов; - остатки по счету группе счетов; - обороты по счету -группе счетов; - суммы и даты погашения по кредитам; - неиспользованные лимиты овердрафта/кредитной линии; - даты возврата депозитов
ЮниКредит Банк	
Дубликат выписки по счету в формате SWIFT MT 940	Получение точной и полной информации о состоянии счетов дочерних компаний и об операциях по их счетам с любой удобной для них периодичностью
Отчет о движении средств по счету в формате SWIFNMT 942	Позволяет видеть дебетовые и кредитовые операции по счетам дочерних компаний сразу же после их исполнения

1	2
Дубликат выписки по счету в расширенном формате в электронном виде	Дубликат выписки составляется в расширенной форме, содержит в себе детали операции и реквизиты контрагента. Дубликат выписки или отчета о движении средств, полученный по системе ИМВ–Link в виде структурированного файла, может быть импортирован в учетную систему клиента.
Система Идентификации переводов «ЮниКредит PARTнер»	Позволяет: - контролировать платежи дебиторов; - облегчить выверку входящих платежей; - уменьшить документооборот при организации учетных процедур
Газпромбанк	
«Расчетный Центр»	Финансовый мониторинг; предварительный контроль расходных операций; бюджетный контроль [3]
Перевод денежных средств от физических лиц в пользу юридического лица на основании договора банка с получателем денежных средств	Преимущества: - перечисление платежей от физических лиц за счет клиента осуществляется не позднее следующего рабочего дня после принятия платежного документа; - получение информации о поступивших платежах физических лиц с учетом идентификации плательщиков; Возможность выбора взимания комиссионного вознаграждения банка (за счет перевододателя или за счет клиента); - возможность запрашивать или получать промежуточную информацию о приеме денежных средств, используя систему электронного документооборота.

Литература

1. Заволович О. CashManagment: перспективы в России. Режим доступа: <http://bankir.ru-tehnologii/s/cash-managementperspektivi-v-rossii-9862211> (дата обращения 1.03.2014).
2. Кливанов Ю. Использование банковских продуктов для эффективного управления финансами. Финансовый директор № 12 2012.
3. Комплексное управление денежными потоками (Cashmanagement). Режим доступа: <http://www.gazprombank.ru/Corporate/rkmanage/> дата обращения 8.03.2014.
4. Королев Л.А., Ларин А, В Банковские расчетные продукты для современного казначейства. Расчеты и операционная работа в коммерческом банке № 7 2013.
5. Москаленко А. Выходим в кеш Компания 2012 № 37.
6. Produkty Cash Management-Available – <http://www.alfabank.ru/corporate/cash.2012> 1.03.2013.
7. Moskalenko A. Vykhodim v kesh. Kompaniya. 2012.
8. Проблеми оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів в умовах ринкової економіки / В.І. Щербакова, Г.М. Манеров // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2. – С. 94-99. – Бібліогр.: 7 назв. – укр.
9. Сутність інституційного середовища фінансового сектора економіки / Ю.М. Коваленко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 1(23). – С. 92-97. – Бібліогр.: 23 назв. – укр.
10. Фінансова діагностика кризового процесу за допомогою методу єдиної системи нерівностей коефіцієнтів / Р.М. Іванчук, О.А. Іванчук, В.В. Толстоп'ятов // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 1(23). – С. 98-105. – Бібліогр.: 12 назв. – укр.

Масленнікова Л.П., Гончарова С.М., Гуденица О.В. Способи підвищення ефективності управління грошовими потоками за допомогою інструментів CashManagement

Проведено дослідження по застосуванню інструментів CashManagement російських банків на підставі, якого розглянуті способи підвищення ефективності управління грошовими потоками за допомогою інструментів CashManagement.

Ключові слова: фінансові потоки, фінансове планування, централізоване казначейство, управління грошовими коштами, контроль грошових потоків, матеріальний пулінг, віртуальний пулінг, централізація управління грошовими потоками.

Масленникова Л.П., Гончарова С.Н., Гуденица О.В. Способы повышения эффективности управления денежными потоками с помощью инструментов CashManagement

Проведено исследование по применению инструментов CashManagement российских банков на основании, которого рассмотрены способы повышения эффективности управления денежными потоками с помощью инструментов CashManagement.

Ключевые слова: финансовые потоки, финансовое планирование, централизованное казначейство, управление денежными средствами, контроль денежных потоков, материальный пулинг, виртуальный пулинг, централизация управления денежными потоками.

Maslennikova L.P., Goncharova S.M., Gudeniца O.V. Methods of increase of management efficiency by money streams by means of instruments of CashManagement

In this paper a study on the use of tools CashManagement Russian banks on the basis of which examined ways to improve cash flow management with tools CashManagement.

Keywords: financial flows, financial planning, centralized treasury, cash management, cash flow control, material pooling, virtual pooling, centralized cash management.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2014
Прийнято до друку 10.09.2014