

**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
<b>ВТБ</b>	
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
<b>Промсвязьбанк</b>	
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
<b>Газпромбанк</b>	
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
<b>Альфа-Банк</b>	
«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
<b>Нордеа Банк</b>	
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
<b>Промсвязьбанк</b>	
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
<b>ЮниКредит Банк</b>	
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