

УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ВЛАСОВА Марина Сергеевна, к.э.н, доцент¹

АЛЬГИНА Татьяна Борисовна, к.т.н., доцент¹

¹ Кафедра экономики и финансов предприятий и отраслей, Автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный банковский институт»,

Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: М.С. Власова, 191023, Невский пр., 60.

Санкт-Петербург, Россия

Т.: 8-812-494-05-12; e-mail: vms68@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматривается возможность решения одной из основных задач достижения экономической безопасности предприятия – обеспечение финансового равновесия и постоянной платежеспособности. Стабильные и устойчиво растущие финансово-экономические показатели предприятия во многом связаны с его способностью своевременно формировать и эффективно использовать денежные средства. Актуальность проблемы управления денежными потоками заключается в том, что при трудно прогнозируемых разнообразных факторах, влияющих на формирование денежных потоков, предприятие ориентировано на положительный эффект от управления движением денежных средств и заинтересовано в сбалансированности оптимальных денежных остатков, что позволяет не только экономить на затратах, но и повышать материальное благополучие хозяйствующего субъекта. Совершенствование методов управления денежными потоками обеспечивает предприятие дополнительными финансовыми ресурсами, что приводит к росту финансовой устойчивости и экономической безопасности

Ключевые слова

Экономическая безопасность предприятия, денежные потоки, платежеспособность, бюджетная модель.

CASH FLOW MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE

VLASOVA Marina S., Ph. D., associate Professor¹

ALGINA Tatyana Borisovna, Ph. D., associate Professor¹

¹Department of Economics and Finance of enterprises and industries Autonomous non-profit organization of higher education «International banking Institute», St. Petersburg, Russia

Address for correspondence: M. S. Vlasova, 191023, Nevsky prospect, 60. St. Petersburg, Russia

T.: 8-812-494-05-12; e-mail: vms68@yandex.ru

Abstract

The article considers the possibility of solving one of the main tasks of achieving economic security of the enterprise - ensuring financial balance and permanent solvency. Stable and steadily growing financial and economic indicators of the enterprise are largely related to its ability to form and effectively use funds in a timely manner. The urgency of the problem of cash flow management is that with difficult to predict a variety of factors affecting the formation of cash flows, the company is focused on the positive effect of cash flow management and is interested in the balance of optimal cash balances, which allows not only to save on costs, but also to improve the material well-being of the economic entity. Improvement of cash flow management methods provides the company with additional financial resources, which leads to an increase in financial stability and economic security

Keywords

Economic security of the enterprise, cash flows, solvency, budget model.

Введение

В современных нестабильных условиях внешней экономической среды денежные потоки являются наиболее качественным показателем финансового состояния предприятия, определяющими его экономическую безопасность. Ритмичная производственно-хозяйственная деятельность предприятий должна быть обеспечена соответствующим протеканием денежного оборота, характеризующегося своевременным поступлением и выплатой денежных средств. К сожалению, как показывает практика, в настоящее время предприятия не всегда соблюдают платежную дисциплину, что связано в основном с объективными факторами внешней среды и вызвано затруднениями, обусловленными дефицитом денежных ресурсов.

Высокие достижения компании во многом связаны со способностью своевременно формировать и эффективно использовать денежные средства. Поэтому управление денежными потоками – ключевой аспект в деятельности управляющего звена в системе финансово-экономической безопасности современного предприятия.

Актуальность проблемы управления денежными потоками заключается в том, что при трудно прогнозируемых разнообразных факторах, влияющих на формирование денежных потоков, предприятие ориентировано на положительный эффект от управления движением денежных средств и заинтересовано в сбалансированности оптимальных денежных остатков, что позволяет не только экономить на затратах, но и повышать материальное благополучие хозяйствующего субъекта.

На практике, когда все труднее прогнозировать результат движения денежных средств, требуются новые современные инструменты управления денежными потоками, которые учитывают факторы рынка в условиях кризиса. Традиционные методы управления движением денежных средств при этом, безусловно, остаются востребованными.

Цель и задачи исследования, материалы, методы и объекты исследования

Одной из основных задач экономической безопасности предприятия является обеспечение финансового равновесия и постоянной платежеспособности. Однако проблемы в этой области деятельности предприятий продолжают углубляться. Результаты анализа финансовых показателей деятельности различных предприятий выявляют прежде всего такие проблемы, как снижение ликвидности и финансовой устойчивости, которые влекут за собой неплатежеспособность предприятия и проблемы в системе обеспечения экономической безопасности.

Авторами было проведено исследование, **целью** которого являлось определение возможности использования методов cash-менеджмента для системы обеспечения экономической безопасности предприятий.

На основе поставленной цели были решены следующие **задачи**: определены ключевые позиции политики управления денежными потоками; представлен алгоритм организации механизма кэш-пулинга в системе обеспечения экономической безопасности предприятия; предложен пример практической апробации данного инструмента в условиях работы группы предприятий металлургической отрасли.

Исследование проводилось на основе эмпирических, теоретических, количественных и сравнительно-аналитических **методов**, в качестве информационной базы использовались нормативные, статистические и отчетные материалы, а также материалы, непосредственно собранные авторами в ходе исследования.

В качестве **объекта исследования** выступили денежные потоки, **предмет исследования** – управление движением денежных средств в рамках группы предприятий.

Как известно, под платежеспособностью принято понимать способность предприятия своевременно погашать имеющиеся обязательства. При этом гарантом осуществления текущих расчетов и платежей выступает достаточная величина высоколиквидных активов – денежных средств и их эк-

вивалентов, а также краткосрочных финансовых вложений. Наоборот, постоянная нехватка наличности приводит к росту просроченной задолженности перед поставщиками, банками, бюджетом, сотрудниками, что угрожает безопасности предприятия и может привести к банкротству. Проблема состоит в том, что подразделения (центры финансовой ответственности) и руководство предприятия неодинаково оценивают проблему объема остатков денежных средств. Это связано с тем, что большинство менеджеров не уделяют должного внимания оптимизации и распределению дефицита или избытка денежных средств. Проблеме сбалансированности положительных и отрицательных денежных потоков посвящены работы многих экономистов. Однако показатели и модели, характеризующие денежные потоки, и методологические подходы к их оптимизации разработаны недостаточно. Дискуссионными остаются вопросы структуры чистого денежного потока, качества операционного денежного потока, учета и достоверности контроля и аудита, необходимости использования информативных технологий, оптимизации как чистого денежного потока, так и остатков денежных активов.

Совершенствование методов управления денежными потоками обеспечивает предприятие дополнительными финансовыми ресурсами, что приводит к росту финансовой устойчивости и экономической безопасности. Для компаний малого и среднего бизнеса такая система вполне подходит.

В современной финансово-экономической системе предприятия вынуждены конкурировать с внешней средой за покупателя или клиента. В целях повышения эффективности деятельности на рынке, малые и средние предприятия (МСП) обращаются к альтернативным традиционному физически-денежному обмену системам платежа, удобным как предприятию, так и его клиентам, обеспечивающим мгновенное поступление денежных средств на счета компании и тем самым мгновенное оказание услуги. МСП более мобильны, чем крупные производители, они быстрее адаптируются к изменениям рынка.

В настоящее время для сокращения сроков операционных циклов используются такие системы электронных платежей, как PayPal, Элекснет, EasyPay, QIWI, Litecoin, RBK Money, WebMoney, ОКРАУ, Единый кошелек, Деньги@Mail.Ru, Яндекс.Деньги.

Согласно ФЗ от 27.06.2014г. №161-ФЗ (ред. от 23.07.2013) «О национальной платежной системе», электронные денежные средства – это предоставление одним лицом другому денежных средств без открытия банковского счета для исполнения обязательств и распоряжения, с использованием

электронных средств платежа [1]. Таким образом, электронные деньги не являются официальным платежным документом, а значит, не могут быть адекватно учтены в системе бухгалтерского учета.

Существующая практика бухгалтерского и налогового учета рассматривает наличный и безналичный денежный обмен. В настоящее время не существует единого подхода к учету электронных денег. Ряд экономистов выделяет свои гипотезы учета электронных денег, однако единого и законного метода не существует. Однако для оценки финансовых потоков предприятия необходим учет всех денежных средств на любых счетах, в том числе и электронных.

При объединении группы малых и средних предприятий возникает необходимость внедрения системы бюджетирования, основанной на элементах cash-менеджмента. Так, три предприятия – ООО «Бизнес-Консалт», ООО «Бизнес Обучение» и ИП «Новоорловский» – приняли решение объединиться под брендом «Реальный бизнес». Цель объединения – контроль рынка услуг в области консультирования и обучения широкого круга населения Санкт-Петербурга при обеспечении финансовой безопасности каждым из предприятий. На рис.1 представлена схема консолидации финансовых потоков по трем предприятиям в одну бюджетную модель.

Использование бюджетного подхода при планировании формирования, распределения и перераспределения финансовых ресурсов позволяет не только синхронизировать по времени и сбалансировать по объему положительные и отрицательные денежные потоки, но и дать предварительную комплексную оценку ожидаемым в конце планируемого периода финансовым результатам. В этом случае можно проследить во взаимосвязи не только показатели прибыли и рентабельности, но и чистый денежный поток, остатки денежных активов, а также коэффициенты, характеризующие ликвидность и финансовую устойчивость.

Сочетание элементов cash-менеджмента и бюджетного метода позволит объединенным в группу предприятиям не только иметь интегрированную бюджетную модель, состоящую из трех консолидированных финансовых бюджетов (БДР, БДДС и ББЛ), но и оперативно управлять денежным оборотом каждого отдельного предприятия и группы в целом.

Объединенные предприятия создают управляющую компанию под условным названием «Реальный бизнес». На счете этой компании будут консолидироваться денежные средства из различных источников, которые затем могут перераспределяться по предприятиям – участникам соглашения об

объединении с целью обеспечения их постоянной платежеспособности, сокращения дефицита денежных ресурсов и более рационального их использования. Таким образом, может быть реализован механизм Cash pooling (кэш-пулинг) на принципах виртуального подхода (nationalpooling), предполагающего отсутствие реальных перечислений денежных средств.

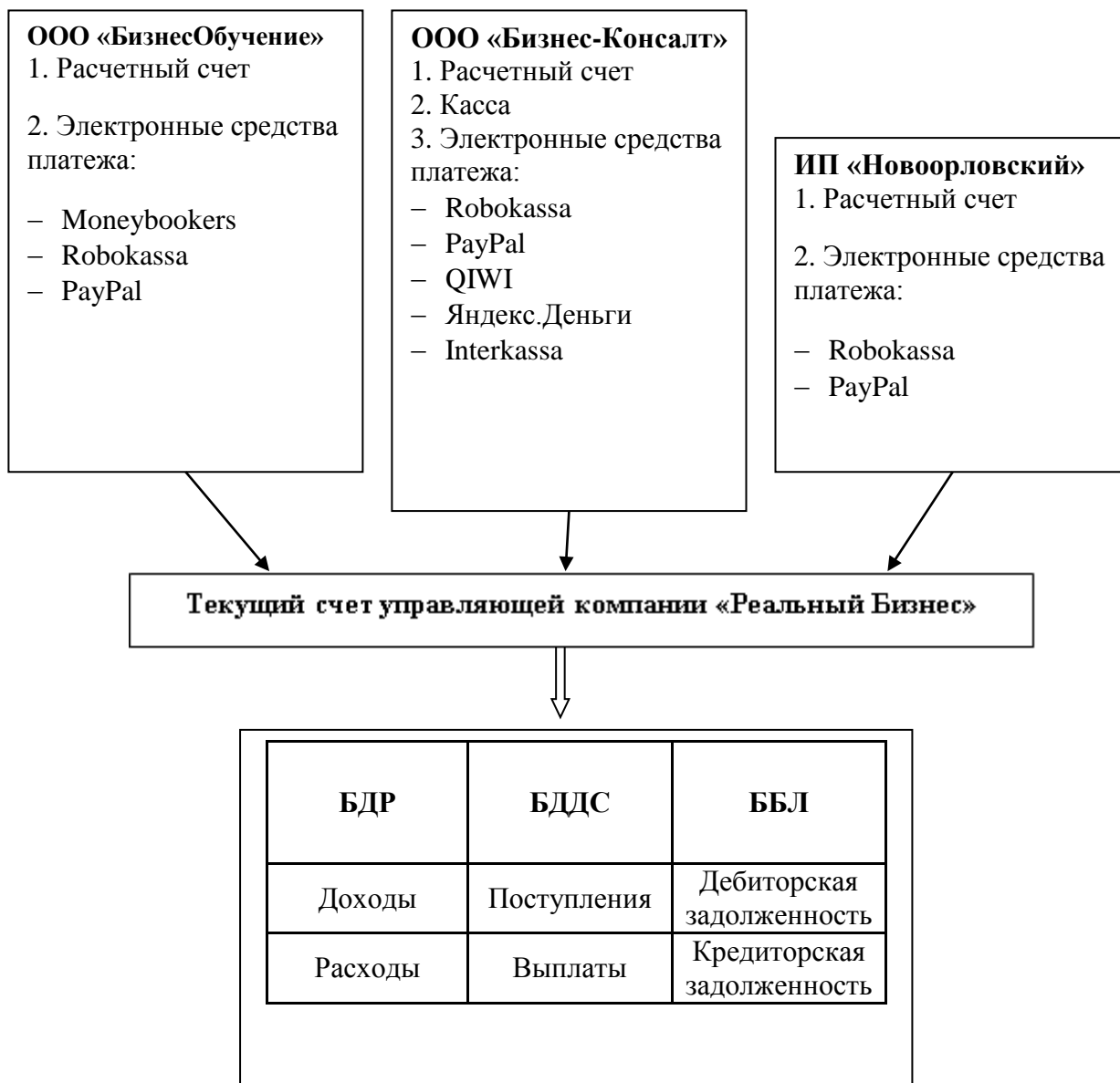


Рис. 1. Консолидация финансовых потоков в бюджетной модели

Суть управления денежными потоками определяется специфическими особенностями финансовых ресурсов и состоит в использовании таких приемов и инструментов, которые не только оказывают воздействие на финансовый механизм денежного оборота, но и позволяют реализовать стратегиче-

ские цели и задачи предприятия. Грамотное и профессиональное управление денежной политикой компании заключается:

- в сбалансированности притоков и оттоков денежных средств;
- в увеличении объемов реализации и оптимизации отрицательных денежных потоков;
- в повышении способов привлечения заемных средств по более низким процентным ставкам;
- в приумножении дополнительных денежных ресурсов для их инвестирования в более доходные проекты при сравнительно низких затратах на обслуживание обязательств;
- в применении современных экономико-математических моделей для анализа деятельности финансовых департаментов при учете денежных потоков по операционной и финансовой деятельности;
- в сохранении финансовой свободы и финансовой устойчивости компании и минимизация вероятности рисков.

Реализация перечисленных целей становится особенно сложной и трудоемкой задачей в условиях работы предприятий крупного бизнеса.

Результаты исследования

Рассмотрим проблемы использования инструмента Cash pooling как механизма управления денежными потоками крупных корпораций.

Предприятия, имеющие широкую территориальную сеть и локальную разбросанность дочерних предприятий, филиалов, сталкиваются с проблемой централизованного сбалансированного управления денежными средствами. Напрямую данная проблема затрагивает холдинговые компании, где средства отдельных предприятий, заводов, комбинатов рассредоточены по разным банкам.

Исследуемое нами предприятие ПАО «Металлоинвест» относится к металлургической отрасли и является холдингом, включающим в себя шесть самостоятельных предприятий, которые находятся в разных регионах России. Наименование дочерних предприятий группы и виды их деятельности приведены в табл. 1.

Для сбалансированного управления денежными средствами предприятие должно ставить перед собой определенные задачи, которые помогут повысить ликвидность средств и преодолеть проблему кассовых разрывов на счетах дочерних предприятий холдинга.

Таблица 1. Дочерние предприятия холдинга «Металлоинвест» [2]

Наименование	Основной вид деятельности
ООО УК «Металлоинвест»	Управляющая компания
АО «Лебединский ГОК»	Производство и реализация железорудной продукции
АО «Оскольский электрометаллургический комбинат»	Производство и реализация продукции черной металлургии
ПАО «Михайловский ГОК»	Производство и реализация железорудной продукции
АО «Уральская сталь»	Производство и реализация продукции черной металлургии
ООО «Уральская металлоломная компания»	Сбор и переработка металлолома

Основные цели, которые должны быть достигнуты посредством решения поставленных задач, включают в себя:

- сокращение расходов, связанных с основной деятельностью, и операционных затрат за счет передачи казначейских функций управления консолидированными финансами холдинга банку;
- увеличение свободных денежных средств благодаря экономии на процентах от внешнего финансирования;
- повышение сбалансированности и прозрачности потоков денежных средств внутри холдинга.

Как уже упоминалось выше, в зарубежной и российской практике одним из современных механизмов управления ликвидностью денежных средств является инструмент «кэш-пулинг» (cashpooling). «Кэш-пулинг – система управления несколькими счетами, открытыми в банке, остатки которых физически собираются на один счет (cashconcentration), называемый мастер-счетом, или рассматриваются совместно (nationalcashpooling) для оптимизации получаемых и/или уплачиваемых процентов и улучшения качества управления ликвидностью» [3].

На практике выделяют несколько разновидностей кэш-пулинга. Наиболее популярными являются материальный и виртуальный виды данного механизма. Для исследуемого предприятия, на наш взгляд, актуальным будет материальный вид кэш-пулинга. В рамках механизма кэш-пулинга также выделяют два вида системы управления денежными средствами:

– с реальным перечислением средств на один счет (zero-balancing); в этом случае создается единый мастер-счет, на который перечисляются положительные остатки с других счетов пула и с помощью которого покрываются отрицательные остатки по счетам, входящим в пул;

– без перечисления средств на счет (nationalpooling); в данном случае фактического движения денежных средств между счетами не происходит. При проведении операций остатки по счетам рассматриваются совместно.

Следует отметить, что процесс внедрения механизма кэш-пулинга является сложным и длительным. При этом необходима детальная проработка рисков, связанных с этапами внедрения (рис. 2).

Проведение данного процесса сопряжено с налоговыми и юридическими рисками в рамках российского законодательства. На практике трудности возникают с трансфертным ценообразованием по процентам, полученным по договорам займа (статья 40 НК РФ [4]). Кроме этого, возникают юридические вопросы по правилам «недостаточной капитализации» (статья 269, п. 2 НК РФ [4]). Однако, как показывает международная практика, внедрение системы кэш-пулинга оправдывает инвестируемые затраты.

Для решения обозначенной проблемы на этапах внедрения консолидированного управления необходимо уделить особое внимание юридической поддержке на основе подбора высококвалифицированных специалистов. Можно отметить, что одной из первых отечественных компаний, внедривших в практику управления корпоративными денежными потоками механизм кэш-пулинга, стало АО «Газпром». При этом юристы данной корпорации приняли на себя претензии фискальных органов и добились положительных решений, позволяющих легализовать используемые при таком подходе схемы [5].

В условиях работы ПАО «Металлоинвест» можно рекомендовать внедрение системы материального кэш-пулинга. Основу технологии организации такой системы представляет мастер-счет, на котором происходит консолидация денежных средств предприятий холдинга.

Материнской компанией холдинга является ООО УК «Металлоинвест», поэтому мастер-счет открывается именно в ее финансовом центре. Сам процесс организации пула заключается в перечислении средств со счетов его участников на мастер-счет в конце банковского месяца и дальнейшее перераспределение этих средств между счетами участников в соответствии с их остатками. Поскольку все средства объединяются на мастер-счете, постольку проценты начисляются только по данному счету при наличии положительного остатка. Тем самым владелец мастер-счета может выплачивать проценты

владельцам счетов, перенося налогооблагаемую прибыль из одного региона в другой. Схема движения денежных средств при материальном кэш-пулинге представлена на рис. 3.

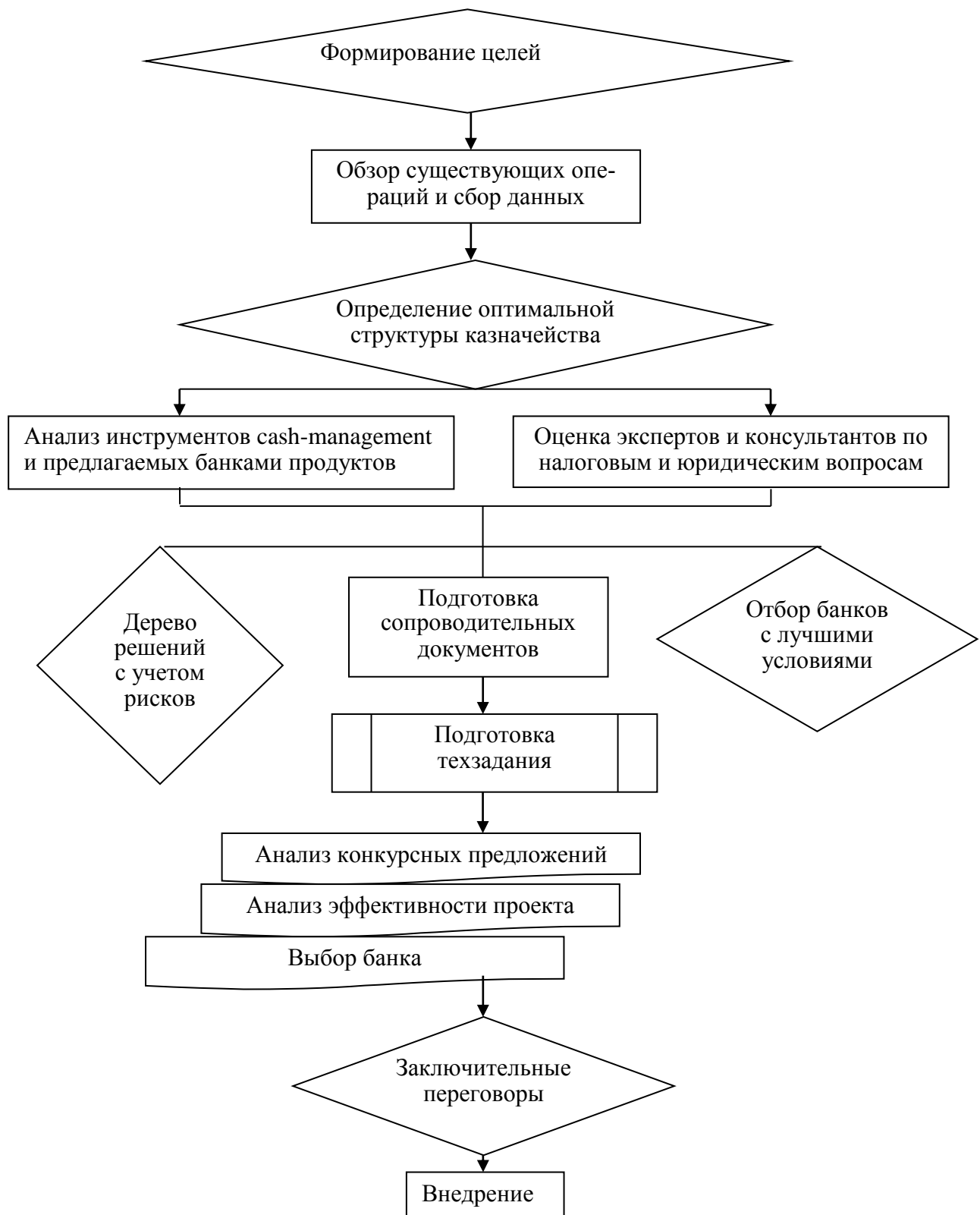


Рис. 2. Этапы организации механизма Cashpooling на предприятии

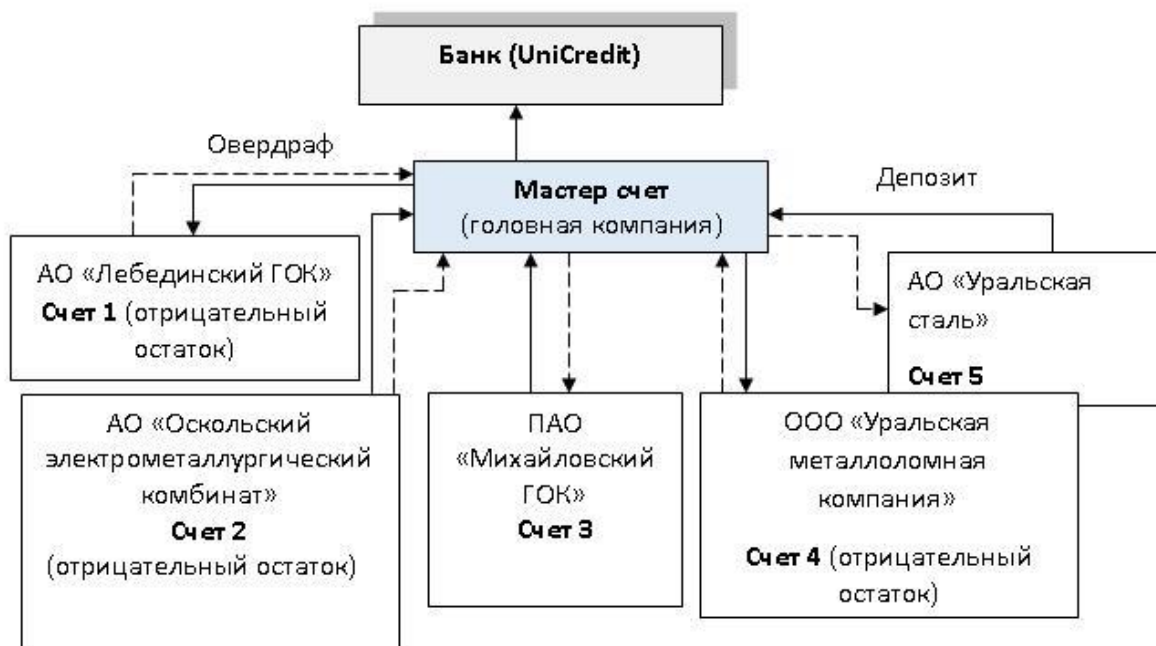


Рис. 3. Схема действия кэш-пулинга

Важной проблемой при реализации проблемы кэш-пулинга является выбор банка. Многие российские банки уже разработали оптимальную законную схему кэш-пулинга, по которой может работать любой владелец бизнеса с несколькими юридическими лицами в рамках единого холдинга. После кризиса 2008 года эта услуга стала более востребована. Банк активно включается в процесс управления финансовыми ресурсами корпорации, он помогает решать ежедневные проблемы, связанные как с недостатком денежных средств у одних предприятий, так и с их избытком у других. Таким образом, банк, по сути, занимается оптимизацией денежных потоков и остатков денежных активов, помогает снижать операционные издержки и вести внутренний учет холдинга в целом и его составляющих.

При выборе банка-партнера компания, которая собирается работать с инструментами кэш-пулинга, должна руководствоваться определенными критериями. Во-первых, необходимо учитывать опыт работы банка с различными инструментами финансового менеджмента, включая механизм кэш-пулинга. Во-вторых, нужно оценить возможность банка работать по международным схемам. В-третьих, оценить техническую базу, стоимость банковских инструментов (кредитов, депозитов и т. д.). Одним из первоначальных факторов, определяющих выбор, безусловно, являются итоги деятельности кредитного учреждения по результатам анализа опубликованной финансовой отчетности (объем собственных средств, коэффициент доста-

точности собственного капитала и т.д.). Немаловажное значение имеют международные и российские рейтинги, которые во много определяют надежность выбранного банка.

Выводы

В качестве основного банка для реализации механизма управления денежными потоками в системе кэш-пулинга ООО УК «Металлоинвест» рекомендуется выбрать ЮниКредит Банк, который представляет европейскую группу, работает в России почти 30 лет (с 1989 г.). В настоящее время он является одним из крупнейших отечественных банков с иностранным участием, интегрированным с корпоративно-инвестиционным бизнесом. ЮниКредит Банк в рейтинге ИНТЕРФАК-100 занимает девятое место по объему активов и финансовым результатам в 2017 году. Текущие рейтинги, присвоенные агентствами Standard&Poors, FitchRating и АКРА, находятся на достаточно высоком уровне, при этом даются стабильные прогнозы их изменения [6].

ЮниКредит Банк предлагает использовать механизм кэш-пулинга для управления ликвидностью корпорации. Реализация данного механизма осуществляется на принципах материального кэш-пулинга, банком при этом используется термин *физический пулинг*. Суть при этом не меняется: объединение всех средств и счетов корпорации в единый мастер-счет с возможностью подсоединения к нему новых счетов.

ЮниКредит Банк предлагает гибкий подход к организации процесса консолидации и распределения финансовых средств. Предприятие может выбрать наиболее удобный вариант работы со счетами. Первый вариант реализует стандартную схему, при которой предприятия-участники в течение дня сами распоряжаются своими счетами в обычном режиме, перевода с мастер-счета не происходит. Во втором варианте средства переводятся на счет участника в случае нехватки собственных средств для совершения платежа. Третий вариант предусматривает полное использование денежных средств мастер-счета, т. к. с него производятся все платежи участников пула. Можно также отметить, что автоматический оборот денежных средств внутри компании осуществляется как на условиях полной консолидации всех средств на центральном счете (Zero balancing), так и с использованием принципов Target balancing, который предполагает перевод денежных средств с учетом целевого остатка на счетах участников. Важным обстоятельством является то, что банком может быть установлен лимит овердрафта, в рамках которого может происходить пополнение счетов.

Основным банком целесообразно выбрать ЮниКредит Банк также потому, что в настоящее время средства головной компании находятся на его счетах. Кроме этого, банк является международным и имеет представительства в Европе. Кроме создания единого пула в российских рублях, также имеет смысл открытие счетов в валюте, так как деятельность холдинга является международной.

Механизм кэш-пулинга рекомендуется использовать для исследуемого предприятия и по ряду других причин, а именно:

- консолидация средств на центральном счете способствует повышению эффективности управления денежными потоками;

- усиливается контроль над оборотным капиталом и увеличивается его оборачиваемость;

- планирование и контроль финансовой деятельности холдинга базируются на единой координации денежных потоков;

- используется финансовый потенциал корпорации, а расходы по финансовой деятельности уменьшаются;

- корпорация получает экономическую выгоду от процентной ставки банка в зависимости от объема средств в кэш-пуле и экономию от неттинга при взаиморасчете отрицательных и положительных остатков по счетам участников пула.

Предложенные инновационные методы управления денежными потоками, основанные на финансовых механизмах Cash Management, позволят решить ряд проблем отечественных предприятий, связанных с постоянным дефицитом финансовых ресурсов, и повысить их экономическую безопасность.

Список источников

1. Федеральный закон «О национальной платежной системе» от 27.06.2011 N 161-ФЗ ст 14 (ред. от 18.07.2017) [Электр. ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/ (дата обращ. 18.05.2018).
2. Публичное акционерное общество «Металлоинвест» // Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.metalloinvest.com> (дата обращения 20.04.17).
3. **Tennen, G.N., Noreen, E.W.** Guide to Cash Management: How to avoid a business credit . – Boston: IR WIN. – 2012.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 23.04.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с

- 01.05.2018[Электр. ресурс]//КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76678/ (дата обращения 20.04.17).
5. **Барышев М.** Cash Management: особенности становления и развития в России, Адвокатское бюро «Егоров, Пугинский, Афанасьев и партнеры» / Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка. – М., 2012. – С. 271.
 6. ЮниКредитБанк // Официальный сайт [Электр. ресурс]. – URL: www.unicreditbank.ru (дата обращ. 10.04.2018).
 7. CashManagement в России: лидеры рынка [Электр. ресурс]. – URL: https://raexpert.ru/researches/banks/cash_management_2016/ (дата обращ 18.05.2018).

References

1. Federal'nyy zakon «O natsional'noy platezhnoy sisteme» ot 27.06.2011 N 161-FZ st 14 (red. ot 18.07.2017) [Elektr. resurs]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/ (data obrashch. 18.05.2018)
2. Publichnoye aktsionernoye obshchestvo «Metalloinvest» // Ofitsial'nyy sayt [Elektronnyy resurs]. – URL: <http://www.metalloinvest.com> (data obrashcheniya 20.04.17).
3. **Tennen G.N., Noreen E.W.** Guide to Cash Management: How to avoid a business credit . – Boston: IR WIN. – 2012.
4. Nalogovyy kodeks Rossiyskoy Federatsii (chast' vtoraya) ot 05.08.2000 N 117-FZ (red. ot 23.04.2018) (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.05.2018 [Elektr. resurs] // KonsultantPlus – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76678/(data obrashch. 20.04.17).
5. **Baryshev M.** Cash Management: osobennosti stanovleniya i razvitiya v Rossii, Advokatskoye byuro «Yegorov, Puginskiy, Afanas'yev i partnery» / Institut issledovaniya tovarodvizheniya i konyunktury optovogo rynka. – М., 2012. – S. 271.
6. YuniKreditBank // Ofitsial'nyy sayt [Elektr. resurs]. – URL: www.unicreditbank.ru (data obrashch. 10.04.2018).
7. CashManagement v Rossii: lidery rynka [Elektr. resurs]. – URL: https://raexpert.ru/researches/banks/cash_management_2016/ (data obrashch 18.05.2018).