

Использование кэш - менеджмента российскими предприятиями

Аннотация. В статье показана важность управления денежными средствами или другими словами использование кэш - менеджмента в крупных корпорациях. В последнее время возросла роль централизованного казначейства в компаниях, что связано с бурным развитием банковской индустрии. Автором рассмотрено применение кэш - менеджмента на конкретном примере, а именно сталелитейном предприятии EVRAZ.

Ключевые слова: банковская сфера, кэш-менеджмент, сталелитейная промышленность, ликвидность, банковские услуги, корпоративное казначейство.

В последнее время в нашей стране наблюдается бурное развитие банковской индустрии. Банки предлагают новые продукты, услуги в связи с растущим спросом корпораций на эффективные способы управления ликвидностью. Управление денежными средствами или кэш-менеджмент - это новая тенденция в банковской сфере и среди казначеев, которая начала развиваться в России с конца 90-х XX века. В настоящее время крайне важно понимать и использовать методы и инструменты управления денежными средствами тем крупным компаниям, которые хотят эффективно развиваться с экономической точки зрения.

Расчетные услуги являются вторыми, наиболее востребованными продуктами корпоративных клиентов в банках, после кредитования. За последние 10-15 лет расчетные услуги сильно изменились и превратились в концепцию управления денежными средствами, а именно продуктами и услугами управления платежами и ликвидностью.

В настоящее время наблюдается определённые тенденции в развитии банковских и особенно кассовых услуг в России:

1) Корпоративные клиенты (казначей и финансовый директор) стали еще более финансово грамотными людьми и, как следствие, повысили свой уровень требований к банкам;

2) Давление со стороны иностранных банков, которые предлагают более инновационные решения по сравнению с российскими банками;

3) Следовательно, это давление заставляет российских кредиторов предлагать новые продукты и услуги в условиях сложной конкуренции;

4) Российские кредитные организации также начинают разрабатывать индивидуальные решения для корпоративных клиентов;

5) Увеличение крупных компаний в России в виде холдингов и увеличение спроса на прозрачность бизнеса.

Банковские специалисты утверждают, что концепция управления денежными средствами или другими словами, кэш-менеджмент (Cash Management), возникла в США. Это связывают с тем, что в середине XX века в США у крупных американских корпораций возникают проблемы по управлению денежной наличности, что нашло свое отражение в различиях нормативного регулирования коммерческих банков в отдельных штатах. Это повлекло за собой затруднения в расчетах между производственными подразделениями компаний, разбросанными по всей территории страны, увеличение времени обработки платежных документов, рост объема средств в расчетах и потерю части прибыли.

Американские компании, став международными, начали повышать спрос на качество и эффективность банковских услуг, связанных с платежами, управление и оптимизацию ликвидности, а также защиту от валютных и других рисков. В свою очередь банки начинают разрабатывать концепцию управления наличностью. Таким образом, согласно бизнес-словарю кэш-менеджмент (cash-management) – совокупность банковско-бухгалтерских услуг, оказываемых отдельными банками корпоративной клиентуре по управлению ее

наличностью с целью оптимизации внутренних финансовых потоков и осуществления фирменного планирования в целях достижения максимизации дохода [3]. Управление наличностью - это многогранная концепция. С одной стороны, это способ сбора наличных денег в бизнесе, с другой стороны, это учет платежей и выплат, а также вложение денежных средств. Управление денежными средствами представляет собой цикл.

Этот цикл можно разделить на три части[2]:

1. Сбор наличных денег (наличные продажи и дебиторская задолженность);
2. Управление ликвидностью (балансы по счетам);
3. Выплаты денежных средств (платежи поставщикам (кредиторская задолженность), также называемые покупки-оплаты, заработной платы работникам, другие расходы и платежи банкам и другим кредиторам, налоги и дивиденды акционерам).

Эффективное управление наличностью должно быть приоритетом для каждой компании. Крупные компании работают в большинстве стран, тем самым создав эффект масштаба, что привело к потенциально высокой экономии затрат и повышению эффективности. Но и компании среднего размера могут извлечь выгоду из тех методов и услуг управления денежными средствами, которые используют крупные корпорации, поскольку концепция кеш- менеджмента не зависит от размера и сферы деятельности компании.

Рассмотрим преимущества для клиентов от кеш – менеджмента. Эффективно управляя наличностью и эффективно используя банковскую систему, каждая компания может иметь возможность получать ощутимые выгоды. К ним относятся:

- Уверенность в достаточных резервах ликвидности;
- Оптимизированное использование денежных средств;
- Максимальный доход от краткосрочных инвестиций;
- Снижение потребности в привлечении и покрытии связанных с этим расходов;

- Повышенная прозрачность и доступность управленческой информации;
- Более точные прогнозы движения денежных средств;
- Эффективность обработки информации, связанной с наличностью.

В России кэш- менеджмент развивается в течение последних 20 лет. В течение этого периода эта концепция прошла ряд изменений и стала полноправной частью финансовой системы. Первым международным банком в России с концепцией кэш –менеджмент стал Citibank, который начал разрабатывать расчетные продукты в 1997 году. Затем ING, UniCredit, Raiffeisen также начали использовать такую линейку продуктов для корпоративных клиентов. Первым банком среди российских кредиторов с решениями кэш –менеджмент был Альфа-банк в 2005 году.

В настоящее время существуют определённые предпосылки для развития кэш –менеджмента и повышения роли централизованного казначейства в компаниях.

В течение последних лет средние балансы по корпоративным потокам увеличиваются, а это означает, что есть возможность более эффективного их использования.

Показатель MosPrime является одним из ведущих индикаторов на российском рынке на основе средних ставок размещения российских рублевых депозитов и кредитов. Высокая ставка MosPrime Rate означает, что очень дорого занять денежные средства на финансовом рынке, и поэтому необходимо использовать денежные средства своей компании. Чтобы иметь достаточно средств, необходимо правильно управлять ликвидностью.

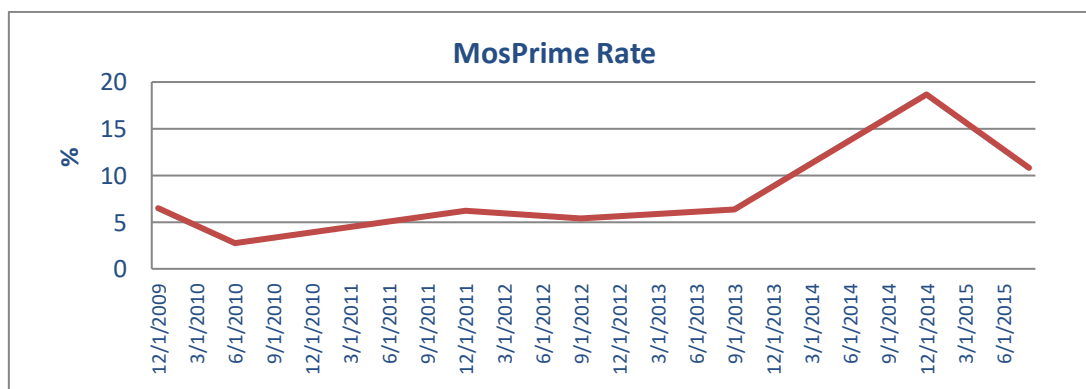


Рисунок 1- Индикатор MosPrime Rate [6]

Чтобы иметь достаточную ликвидность в компании, необходимо знать, как осуществлять управление наличностью. В настоящее время важность и актуальность организации единой казначейской службы в холдингах признается на государственном уровне. В 2014 году Правительство РФ выпустило Директиву (от 08.08.2014 № 5110-П13) о создании единых казначейств в Обществах с участием государственного капитала, их дочерних и зависимых организациях. В Директиве определены основные функции и этапы внедрения службы единого казначейства в Обществах.

Компании, не входящие в перечень организаций с участием государственного капитала, самостоятельно определяют для себя функции, структуру и порядок организации службы единого казначейства.

Внедрение службы единого казначейства помогают компаниям эффективно управлять денежными ресурсами, предлагая следующие услуги [1]:

- Разработка общеказначейских регламентирующих документов;
- Разработка документации по прогнозированию ликвидности и осуществлению платежей;
- Разработка методики и регламента по управлению финансовыми рисками;
- Разработка регламента по взаимодействию с банками и размещению временно-свободных денежных средств.

Компания «Делойт» провела глобальное исследование корпоративного казначейства, которое показало, что:

1. Современная казначейская группа является стратегической, поскольку использует автоматизированные, офшоринговые и казначейские центры передового опыта для консолидации и стандартизации тактических областей.

2. У казначеев есть полномочия, чтобы работать задачи в стратегическом направлении.

3. Пятьдесят процентов казначеев отметили, что их самыми серьезными проблемами являются способность репатриации наличных денег и управления волатильностью иностранной валюты.

4. Сорок процентов компаний по-прежнему сталкиваются с проблемами, связанными с глобальными операциями, включая денежные средства и финансовые риски.

5. Казначейские отделы становятся все более удобными.

6. Новая тенденция, такая как кибер-угроза - реальна.

Существует всемирная практика формирования КРІ для казначейства компаний с обзором ведущих мировых корпораций. В централизованном казначействе вероятность достижения КРІ выше.

Существует несколько видов корпоративного казначейства [7].

1) Децентрализованная модель:

- Отношение с местными банками;
- Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на местах;
- Управление процентными и валютными рисками на местах;
- Консолидация ликвидности на одном счете в одном Банке.

2) Региональная модель:

- Общие центры обслуживания - централизация платежей;
- Региональные казначейские центры – централизованные валютные операции и финансирование;
- Упорядочение партнерских отношений с банками;
- Активное управление казначейством и управление рисками.

3) Глобальная модель:

- Финансирование, концентрация и инвестиции на глобальном уровне;
- Прогнозирование движения денежных средств в глобальном масштабе;
- Глобальные платежные системы.

В настоящее время все больше крупных компаний используют глобальную модель казначейства.

Традиционно российские и иностранные банки включают в управление денежными средствами различные решения. Можно их структурировать в три группы [4]:

1. Наличные и расчетные услуги.

2. Управление ликвидностью.

3. Обслуживание и поддержка.

В свою очередь, первую группу «Наличные и расчетные услуги» можно разделить на следующие категории: 1. Открытие и ведение счетов; 2. Платежи и переводы; 3. Услуги удаленного банковского обслуживания; 4. Валютный контроль; 5. Сбор наличных денег; 6. Обслуживание карт.

Вторая группа «Управление ликвидностью» включает: 1. Централизация Казначейства; 2. Объединение продуктов; 3. Процентные доходы; 4. Краткосрочные кредитные продукты: овердрафт; 5. Заключение Банком контрактов.

Третья группа «Сервис и поддержка» может быть различна для каждого банка, но в целом она представляет собой сервисную поддержку клиентов, которая обычно бесплатна для крупных компаний.

Используя эти инструменты, казначейство имеет следующие преимущества:

1. Оптимизация оборотного капитала: мобилизация внутренних резервов; дополнительный доход от начисленных процентов на положительные сальдо.

2. Повышение эффективности работы: полностью автоматизированные решения уменьшают операционную нагрузку на казну.

3. Снижение рисков: снижение рисков инвестирования.

4. Концентрация ликвидности и централизация казначейских функций компаний. Концентрация ликвидности и централизация казначейских функций продуктов компании направлены на эффективное регулирование платежей и управление балансом, что позволяет корпоративным клиентам Банка контролировать свои внешние и внутренние денежные потоки.

Рассмотрим теперь применение инструментов кэш-менеджмента на примере конкретного предприятия.

Существует объективная необходимость диверсификации российской экономики. Диверсификация означает использование и развитие не только одного сильного преимущества нашей большой страны (нефтегазовый сектор),

но и сосредоточения внимания на других экономических преимуществах или секторах экономики. В этой связи металлургия и горнодобывающий сектор выступает возможным выгодным ресурсом. И такая компания, как «EVRAZ», является одним из лидеров этого сектора.

Металлургический сектор имеет свою специфику:

1. Концентрация в металлургическом и горнодобывающем секторах очень высока. На 20 крупнейших компаний приходится около 85% выручки и около 90% EBITDA во всех секторах (см. рис.2).

2. Интенсивность капитала и масштабы не позволяют другим компаниям конкурировать с 20 крупнейшими компаниями данной отрасли.

3. Металлы и добыча являются частным сектором (за исключением «АЛРОСА» и некоторых других игроков).

4. Сектор является прозрачным и общедоступным: 70% всех доходов в секторе контролируются государственными компаниями.



Рисунок 2- Деятельность ТОП-20 металлургических предприятий [5]

5. Сектор цикличен: в 2016 году показатель EBITDA составлял приблизительно 40% от стоимости в 2007-2008 годах.

6. В течение последних нескольких лет компании в металлургической и горнодобывающей отраслях снизили уровень общей задолженности. Причинами являются девальвация рубля и специальной политики компаний в сокращении задолженности.

7. В настоящее время сектор имеет хорошую долговую нагрузку.

8. Высокое качество кредитов позволяет лидерам сектора привлекать ликвидные активы по низким процентным ставкам.

9. Металлы и горнодобывающий сектор ориентированы на экспорт. Большая часть компаний продает более половины продукции за рубеж. И даже продукция, которая продается внутри страны, зависит от мировых цен на сырье.

10. Большинство компаний предпочитают кредитовать и вкладывать средства в иностранной валюте.

Для того, чтобы понимать будущие перспективы отрасли, стоит рассмотреть краткосрочные и долгосрочные перспективы.

Краткосрочные перспективы: структурные избыточные мощности и продолжающаяся реструктуризация в экономике Китая позволяют предположить, что следующие несколько лет будут сложными для металлургии и горнодобывающего сектора. Слабый спрос и избыточное предложение на рынках стали, железной руды и коксующегося угля привели к негативной глобальной ценовой конъюнктуре.

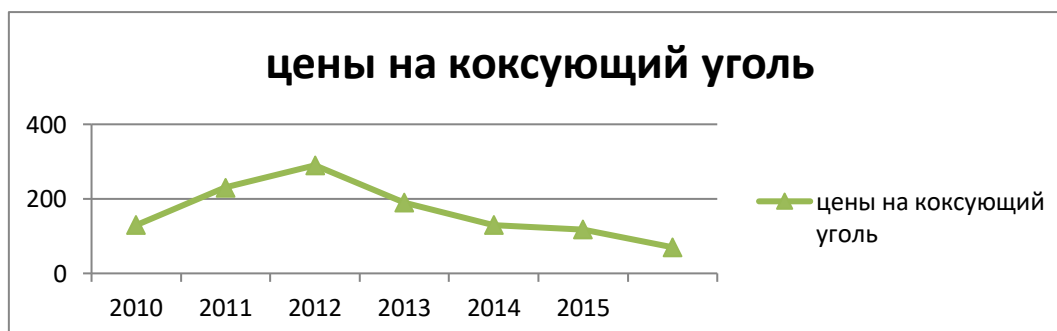


Рисунок 3- Мировые цены на сырье [5]

На рисунке 3 мы видим в качестве примера снижение цены на коксующий уголь. Более того, в 2016 году российская экономика сократилась

на 3,7%, что привело к снижению потребления стали. Россия потребляла 37,5 млн. тонн стали в 2016 году, что на 9,4% меньше, чем 41,3 млн. тонн в 2015 году. Спрос упал на 14% для стали. В то же время девальвация рубля снизила стоимость местных металлургических компаний и сделала их более конкурентоспособными на международных рынках. Это увеличило объем продаж (28 млн. тонн в 2016 году, что на 6,6% больше, чем в 2015 году) и помогло общей продукции оставаться практически неизменной в годовом исчислении.

Если мы будем рассматривать долгосрочные перспективы, то увидим другую ситуацию. Текущая урбанизация является долгосрочным фактором роста потребления стали. За последние 15 лет городское население увеличилось на 1,1 миллиарда человек. Согласно прогнозам Организации Объединенных Наций к 2030 году, он вырастет еще на 1,1 миллиарда человек, подчеркнув потенциал устойчивого роста в глобальном использовании стали.

Необходимо проанализировать два сценария развития в макроэкономической ситуации: положительные и отрицательные.

В положительном сценарии цена на сталь будет расти, а выручка металлургической компании будет расти даже быстрее, чем прогнозируют. Улучшение экономической ситуации в России и СНГ приведет к увеличению спроса и продаж, и соответственно к увеличению доходов компаний.

Негативный сценарий: низкие цены на сталь окажут негативное влияние на финансовые результаты компаний. Отрицательная глобальная динамика на ключевых рынках России и Северной Америки может привести к конкретным региональным проблемам. Например, стагнация в российской экономике может привести к сокращению внутреннего потребления стали в таких сегментах как строительство и инфраструктура. Рынок Северной Америки может пострадать от низкой активности нефти и газа и высокого импорта стали. Более того, рынок коксующегося угля в основном обусловлен снижением китайского импорта, и если он продолжает снижаться, это также может иметь негативные последствия для компании.

EVRAZ - вертикально интегрированный мировой сталелитейщик с активами в России, Украине, США, Канаде, Чехии, Италии, Казахстане и Южной Африке. EVRAZ входит в число ведущих производителей стали в мире. EVRAZ добывает железо, уголь и производит сталь. Компания добывает железную руду в России, Украине, а уголь в Западной Сибири. EVRAZ производит стальные балки, арматурные стержни, плиты, заготовки, железнодорожные рельсы, броневую плиту и трубчатые изделия. Группа зарегистрирована на Лондонской фондовой бирже и является составной частью FTSE-100. В EVRAZ работает около 80 000 человек. Основными видами деятельности EVRAZ являются:

- производство стальной и стальной продукции;
- добыча и обогащение железной руды;
- добыча угля;
- торговые операции и логистика.

Основными конкурентными преимуществами EVRAZ являются:

1. EVRAZ является ведущим производителем стальных изделий для инфраструктурных проектов. Портфель премиальных железнодорожных, строительных и трубчатых изделий позволил компании занять лидирующие позиции на российском, североамериканском и международном рынках.

2. EVRAZ является № 1 на рынке коксующегося угля в России.

3. EVRAZ - вертикально интегрированный, «недорогой» производитель. Стоимость производства металлургических изделий и добыча угля является одной из самых низких на рынке. Эти конкурентные преимущества обеспечивают EVRAZ возможность генерировать добавленную стоимость в долгосрочной перспективе.

Выделим основные тенденции управления чистым оборотным капиталом компании EVRAZ:

1. Увеличение доли экспорта и доходов в иностранной валюте.
2. Достаточный уровень ликвидности для осуществления платежей с поставщиками.

3. Оптимизация капитальных затрат и участие в национальных проектах.

Основной вывод: служба управления денежными средствами на EVRAZ активно проводит политику эффективного управления оборотным капиталом.

Тренд 1. Девальвация рубля и благоприятные рыночные условия в Северной Америке увеличивают долю экспорта компании и, как следствие, увеличивают объем валютных поступлений.

Таким образом, ключевыми факторами являются: 1. Увеличение общего объема экспорта а) из-за снижения операционных издержек примерно на 15% в результате девальвации российской валюты. Конкурентоспособная позиция российских производителей снизилась. б) Стабильная высокая доля экспорта в Азию (около 60%).

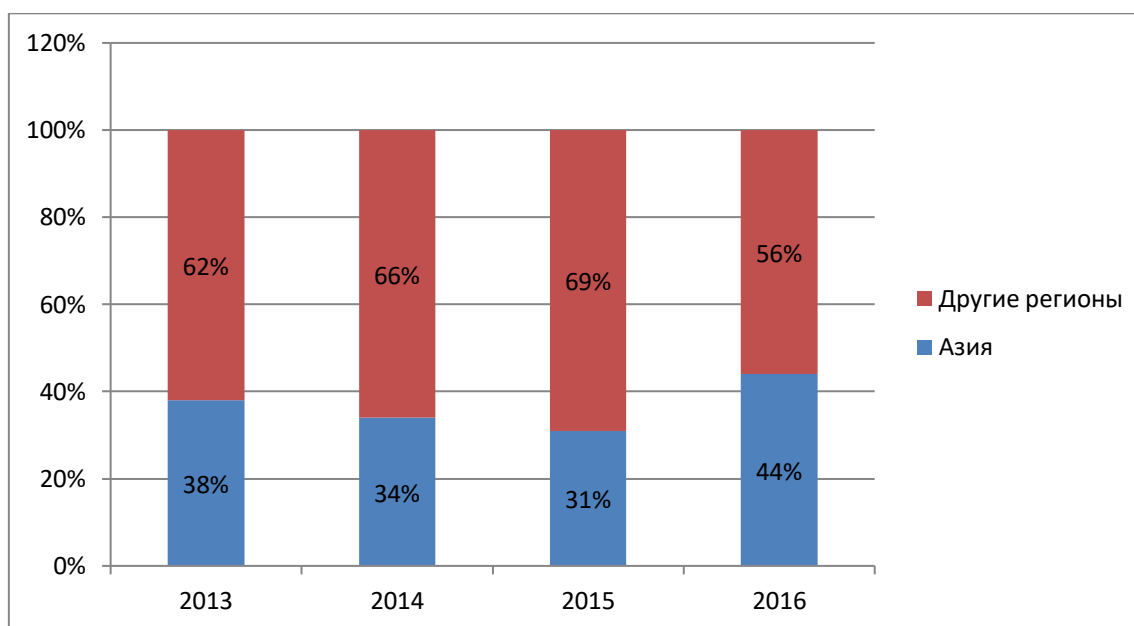


Рисунок 4- Структура объема экспорта металлов и горнодобывающей продукции в России [5]

2. Увеличение доли валютных доходов: 1. Увеличение доли экспорта во время девальвации российской валюты. 2. Увеличение продаж в Северной Америке при увеличении ВВП в США (около 3%) и увеличение капитальных затрат на железнодорожную инфраструктуру.



Рисунок 5- Объем экспорта металлов и добыча полезных ископаемых в России, млн. тонн [5]

Суммируя данные, можно сказать, что основными продуктами кэш-менеджмента в этом случае выступают:

1. Валютный контроль;
2. Платежи в иностранной валюте.

Тренд 2. EVRAZ имеет достаточный уровень ликвидности в течение последнего времени. Ключевыми факторами выступают: 1. Компания продолжает снижать уровень задолженности. 2. Снижается чистый долг / EBITDA с 3,1 раза в 2014 году до 2,6 в 2016 году. Согласно этому, ожидается достаточный уровень ликвидности в 2018 году из-за хороших резервов наличности и увеличения свободного денежного потока. Соответствующими продуктами управления денежными средствами в этом случае являются: 1. Процентные ставки по среднему месячному балансу; 2. Объединение денежных средств с овердрафтом; 3. Платежные услуги.

Тренд 3. EVRAZ продолжает оптимизацию капитальных затрат (CAPEX) в случае неблагоприятной макроэкономической ситуации. Ключевые факторы в этом тренде: сокращение капитальных затрат из-за:

- неблагоприятных макроэкономических условий (сокращение объема строительства на 8% в 2016 году);
- девальвации российской валюты (более 50% с конца 2014 года);

- снижения спроса на стальное строительство в России на 10-17% в 2015-2016 годах;

- снижения цен на стальную продукцию в EVRAZ на 26% в 2016-2018 годах.

В этом случае транзакционные банковские продукты, связанные с капитальными затратами (например, банковские операции по контрактам), не нужны.

Таким образом, приоритетным направлением управления денежными средствами EVRAZ является поддержание эффективного управления оборотным капиталом. Хорошим решением в этом случае выступают схемы объединения денежных средств.

Остановимся на практических рекомендациях, связанные со схемами объединения:

- совершенствование нормативных документов, касающийся контроля сделок по предоставлению беспроцентных кредитов между аффилированными лицами, если местом регистрации этих компаний и местом компаний, получающих прибыль, является Российская Федерация.

- сделать более «легкое» валютное законодательство. В мае 2017 года президент уже проинструктировал Центральный банк и правительство и предложил им подумать об облегчении российского валютного законодательства. Одной из инициатив является отказ от валютного контроля при небольших транзакциях. В ближайшем будущем Центральный банк должен определить сумму, которая не потребует регистрации паспорта резидента сделки и, соответственно, будет освобождена от валютного контроля. Если небольшие операции не будут находиться под валютным контролем, это упростит материальный и виртуальный обмен через границу. И одним из последствий станет то, что большая часть транзакций между компаниями не потребует объемной документации.

Чтобы упростить схему виртуального объединения, можно использовать учетные записи: учетные записи компаний-участников удваиваются на

специальной учетной записи. Эти учетные записи учитываются в схеме виртуального объединения.

Таким образом, важно внедрить практику управления наличностью в российскую реальность, поскольку корпорации стали больше в своем масштабе, и их потребности стали более сложными и это заставляет банки разрабатывать новые методы и способы управления ликвидностью компаний, оптимизировать оборотный капитал, повышать финансовую и операционную эффективность.

Ссылки на источники:

1. Башкирова Е. Организация единого казначейства/ Е. Башкирова// Финэкспертиза.- 2015. [Электронный ресурс].- Режим доступа - URL: [http://www. finexpertiza.ru/solutions/actual-topics/organizatsiya-edinogo-kaznacheystva/](http://www.finexpertiza.ru/solutions/actual-topics/organizatsiya-edinogo-kaznacheystva/) (дата обращения 09.04.2018)

2. Вилен Л., Альфен В., Линдоу Ю., Чекулаев В. Организация казначейства корпорации / Л. Вилен, В. Альфен, Ю. Линдоу, В. Чекулаев // Корпоративный менеджмент. – 2009. [Электронный ресурс].- Режим доступа - URL: [http:// www.cfin.ru/management/strategy/holdings/treasury.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/holdings/treasury.shtml) (дата обращения 09.04.2018)

3. Словарь экономических и бизнес - терминов // [Электронный ресурс].- Режим доступа - URL: <http://expbiz.ru/business-dictionary.html> (дата обращения 11.04.2018)

4.Tennent J. Guide To Cash Management: How to avoid a business credit crunch/ John Tennent. – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2014.- 208 с.

5. <http://www.evrax.com>

6. www.cbr.ru

7. <http://treasurytoday.com>

ASON T.A

Finance University under the Government of the Russian Federation, Moscow

Using the cash management of the Russian enterprises

Abstract. The article shows the importance of cash management in large corporations. Recently, the role of centralized Treasury in companies has increased which is associated with the rapid development of the banking industry. The article shows the use of cash management at EVRAZ steel plant.

Keywords: banking, cash management, steel industry, liquidity, banking services, corporate Treasury.