

OPTIMIZATION OF INTERNAL FINANCIAL FLOWS MANAGEMENT OF LARGE NON-FINANCIAL CORPORATIONS

Ilyasov T.R. (Russian Federation) Email: Ilyasov429@scientifictext.ru

*Ilyasov Timur Raisovich — Postgraduate Student,
MOSCOW TECHNOLOGICAL UNIVERSITY,
INSTITUTE OF COMPLEX SECURITY AND SPECIAL INSTRUMENT-MAKING, DEPARTMENT OF APPLIED AND
BUSINESS INFORMATICS, MOSCOW*

Abstract: *this article examines the processes of managing internal financial flows in large non-financial corporations, analyzes the possible improvement of the financial resources management model and ways to analyze information on internal financial flows through the use of a single analytical system, combined with centralized management functions. The main objective of this article is to develop recommendations for improving the management of internal financial flows in large non-financial corporations, optimizing the managing model for financial resources and ways to analyze information on internal financial flows based on the most successful practices and conclusions obtained in this study.*

Keywords: *business analysis, cash-pooling, large non-financial corporations, financial management, liquidity forecast, centralization.*

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ ФИНАНСОВЫМИ ПОТОКАМИ КРУПНЫХ НЕФИНАНСОВЫХ КОРПОРАЦИЙ

Ильясов Т.Р. (Российская Федерация)

*Ильясов Тимур Раисович — аспирант,
кафедра прикладной и бизнес-информатики,
Институт комплексной безопасности и специального приборостроения,
Московский технологический университет, г. Москва*

Аннотация: *в настоящей статье рассматриваются процессы управления внутренними финансовыми потоками в крупных нефинансовых корпорациях, осуществляется анализ возможного совершенствования модели управления финансовыми ресурсами и способов анализа информации о внутренних финансовых потоках за счет использования единой аналитической системы, в сочетании с функциями централизации управления. Основная задача подготовки данной статьи — выработка рекомендаций по повышению эффективности управления внутренними финансовыми потоками в крупных нефинансовых корпорациях, оптимизация модели управления финансовыми ресурсами и способов анализа информации о внутренних финансовых потоках на основе наиболее успешных практик и выводов, полученных в рамках настоящего исследования.*

Ключевые слова: *бизнес-анализ, кэш-пулинг, крупные нефинансовые корпорации, финансовое управление, прогнозирование ликвидности, централизация.*

В борьбе за рынки, каждый аспект функционирования корпоративных образований в мировой экономике в целом и экономики России в частности становится возможностью повысить результативность деятельности. Одним из таких аспектов, в частности, является управление внутренними финансовыми потоками, оказывающее существенное влияние на общую эффективность деятельности крупных нефинансовых корпораций.

Современные тренды отечественной экономики связаны с негативным инвестиционным климатом, который формируется не только со стороны западных, но и со стороны российских инвесторов. Последние несколько лет наблюдается шок финансового рынка страны. Крупнейшие российские корпорации ощущают на себе все тяготы кризиса существующей финансовой системы. Среди основных причин — возрастающая стоимость заемных средств, высокие кредитные риски и сложность оценки ликвидности в текущих условиях. Так, в период кризиса только с 2014 по 2016 год из России произошел отток капитала размером более 210 млрд долларов США [1]. В таких условиях логистическая система финансово-экономических отношений в рамках компании за счет эффективного перераспределения может осуществлять более эффективное самофинансирование — обеспечивать потребности корпорации в финансировании из собственных источников, снижая зависимость корпорации от внешнего инвестирования. Данные факторы являются предпосылками к совершенствованию механизмов управления финансовыми ресурсами компании.

Особенностью управления финансовыми потоками корпораций является наличие в структуре большого количества дочерних, зависимых обществ и филиалов. В состав крупного предприятия входит большое количество юридических лиц, между которыми организован процесс товарного и денежного

взаимообмена. Таким образом, именно у крупнейших корпораций возникает насущная потребность в организации систем управления финансовыми потоками и текущего мониторинга связанных с ним процессов.

В то же время, современный уровень развития информационных технологий позволяет реализовать систему анализа и управления финансовыми потоками, способную консолидировать и трансформировать информацию до удобной для анализа формы, причем в масштабах крупных корпораций, в том числе транснациональных.

Рассматривая использование инструментов бизнес-анализа в крупных нефинансовых корпорациях, можно заключить, что объектами сбора информации для бизнес-анализа являются организационные единицы корпорации — именно в этих точках зарождаются исходные данные о текущем состоянии корпорации. Сложность информационного обеспечения процессов бизнес-анализа прямо пропорциональна масштабам корпорации, её уровню диверсификации и территориальному распределению подразделений.

Оптимизация финансовых взаимоотношений внутри структуры крупной корпорации способна существенно повлиять на общую результативность деятельности [2, с. 108]. Данная задача на корпоративном уровне может быть решена посредством включения соответствующих показателей в структуру стратегических показателей корпорации, её политику, а также за счет централизации функций управления финансовыми потоками.

Использование такого подхода открывает следующие возможности в управлении финансовыми потоками:

- осуществлять текущий мониторинг финансовых потоков корпорации;
- рассчитывать консолидированную денежную позицию в режиме реального времени;
- задавать необходимый уровень ликвидности по организационным единицам корпорации, в том числе при использовании кэш-пулинга;
- контролировать и осуществлять более эффективное финансирование расходных операций организационных единиц корпорации;
- оптимизировать доходы (расходы) на остатки на расчетных счетах;
- прогнозировать финансовые показатели в среднесрочной и долгосрочной перспективе на основе консолидированных данных по финансовым потокам корпорации;
- минимизировать потребность в краткосрочном кредитовании за счет использования временно высвобожденных средств.

Преобразование функций управления финансовыми потоками для обеспечения возможностей централизованного управления — нетривиальная задача, требующая ряда структурных преобразований в ряде аспектов деятельности корпорации. К таким аспектам относятся:

- совокупность бизнес-процессов финансовой деятельности корпорации — операционная деятельность по обслуживанию денежных потоков, и её автоматизация, методологическое и регламентирующее обеспечение процессов, оптимизация трудозатрат за счет централизации;
- процесс принятия решений по вопросам управления ликвидностью, привлечения и размещения денежных средств — единый центр принятия решений;
- наличие аналитической системы, позволяющей консолидировать информацию о движении денежных средств в рамках корпорации [3, с. 27].

Необходимый уровень централизации определяется индивидуально для каждой корпорации, с учетом потребностей, размера и специфических особенностей ведения хозяйственной деятельности. Аналогичным образом определяется и соотношение набора инструментов, используемых для реализации функций централизации — какая часть из них должна быть реализована силами и средствами самой корпорации, а какая выведена в обслуживающие финансовые институты на аутсорсинг.

Аутсорсинг финансового управления, как правило, осуществляют коммерческие банки. Такой набор услуг, также называемый кэш-менеджментом, как правило, сводится к управлению средствами на счетах компании или группы компаний, открытые в соответствующем банке.

В рамках российских реалий, рынок кэш-менеджмента постепенно увеличивается, его рост за первое полугодие 2016 г. составил 15% [4]. Это связано с восстановлением средств клиентов на расчетных счетах и повышения активности банков данной сфере, в связи с отсутствием в ней кредитных рисков. Основными потребителями услуг финансового менеджмента в России являются средние и крупные многофилиальные компании, в том числе и корпорации.

Не смотря на умеренный рост данного рынка, активно используемые во многих зарубежных странах услуги, связанные с кэш-пулингом, не получили среди российских клиентов широкого распространения. В нашей стране распространению кэш-пулинга препятствует низкий уровень осведомленности и опыта использования, что также связано со слабой юридической и налоговой базой по данному вопросу.

Под кэш-пулингом понимается система управления счетами многохолдинговых компаний, консолидирующая все ликвидные средства в едином центре. Общепринятая классификация выделяет два

вида кэш-пулинга: материальный (*cash concentration*) и виртуальный (*notional cash pooling*).

Продукты виртуального и физического кэш-пулинга среди крупнейших российских компаний в 2015 году составили в совокупности около 4% от доли доходов коммерческих банков от услуг кэш-менеджмента [4]. Оценки экспертов в области корпоративных финансов сводятся к тому, что в текущей перспективе, данные продукты найдут более широкое распространение на российском рынке.

Применять системы материального кэш-пулинга для корпораций, состоящих из группы юридически-обособленных лиц, не всегда возможно с точки зрения правового оформления, поскольку переводы средств между счетами могут являться необоснованными и противоречить налоговому законодательству. В качестве альтернативы, для таких структур, наиболее подходящим является построение системы пулингового управления денежными средствами на основе технологий виртуального пулинга.

Виртуальный кэш-пулинг подразумевает модель концентрации денежных средств без осуществления физического перемещения денежных средств между счетами организации, положительные и отрицательные остатки на счетах участников рассматриваются совместно при получении/взимании процентов в обслуживаемом банке — материальные потоки движения денежных средств заменяются информационно-финансовыми. Такой вид кэш-пулинга наилучшим образом подходит для корпораций, имеющих регулярную избыточную ликвидность у одних предприятий при одновременном её недостатке у других [5, с. 283].

Еще одним действенным инструментом, который существенно повышает качество финансового управления корпорации, является скользящее прогнозирование ликвидности.

Используя информацию прогноза ликвидности, предприятие может оперативно планировать потребности в ресурсах и своевременно координировать их для решения приоритетных задач. Он способствует более долгосрочному и в то же время гибкому планированию. Прогноз помогает исполнительным директорам быстрее распознавать приближающиеся изменения в эффективности бизнеса и, таким образом, поддерживать реалистические ожидания среди инвесторов.

Прогноз позволяет выявить возникающие кризисные ситуации на стадии, когда есть возможность принять необходимые меры. В то же время, данный инструмент позволяет выявлять временные излишки финансовых активов, что при грамотном использовании положительно влияет на эффективность использования финансовых активов, а значит, и на эффективность предприятия в целом.

Скольльзящий прогноз ликвидности включает все прогнозируемые права требования и обязательства, возникающие на основе заключенных договоров и сделок, выставленных счетов, а также информации об остатках на банковских счетах, полученной на основе банковских выписок

Проанализировав возможности различных способов повышения эффективности управления финансовыми потоками в холдинге, можно заключить, что для российских условий более актуален комбинированный подход, который предполагает использование следующих инструментов:

1. Использование централизованной аналитической системы, через формирование набора показателей, измеряющих операционную результативность внутригрупповых платежей в интересующих разрезах (подразделения, источники финансирования, виды деятельности);

2. Скользящее прогнозирование ликвидности на основе данных из аналитической системы по центрам финансовой ответственности, обеспечение требуемого уровня ликвидности в сочетании с изъятием временно свободных средств для их эффективного централизованного размещения;

3. Использование виртуального кэш-пулинга для повышения доходности от размещения временно свободных денежных средств группами компаний, а также в целях минимизации налоговых платежей, а также взаимодействия во внутрикорпоративной инвестиционной сфере.

Заключение. В условиях экономического развития современных корпораций одним из важных вопросов рассматривается повышение эффективности собственной деятельности и совершенствование методов управления. В настоящей статье проведен обзор ряда практических рекомендаций по повышению эффективности управления внутренними финансовыми потоками в крупных нефинансовых корпорациях, а также проанализированы различные способы оптимизации модели управления финансовыми ресурсами, основанные на лучших мировых практиках.

Список литературы / References

1. *Шитов Н.* Экономика идей. Новые тренды развития. [Электронный ресурс]: экономический обозреватель. Режим доступа: <https://rbc.ru/> (дата обращения: 25.11.2016)
2. *Шиткина И.С.* Холдинги: правовое регулирование экономической зависимости. Управление в группах компаний. [Текст] / Шишкина И.С. // М.: Волтерс Клувер, 2008. 506 с.
3. *Ильясов Т.Р.* Проблемы применения методов оценки эффективности преобразования внутренних бизнес-процессов предприятий [Текст] / Т.Р. Ильясов // Научная перспектива, 2015. № 12. С. 26-29.
4. *Cash Management в России: лидеры рынка.* [Электронный ресурс]: рейтинговый обозреватель. Режим доступа: <https://raexpert.ru/> (дата обращения: 12.04.2017).

5. *Гершун А., Горский М.* Технологии сбалансированного управления. [Текст] 2-е изд., перераб. М.: Олимп-бизнес, 2016. 409 с.

Список литературы на английском языке / References in English

1. *Shitov N.S.* Jekonomika idej. Novye trendy razvitija [Economics of ideas. New development trends] // Economic review [Electronic resource]. URL: <https://rbc.ru/> (date of access: 25.11.2016) [in Russian].
2. *Shitkina I.S.* Holdingi: pravovoe regulirovanie jekonomicheskoj zavisimosti. Upravlenie v gruppah kompanij. [Holdings: law regulation of economic dependence. Management in groups of companies] // М.: Volters Kluver, 2008. 506 p. [in Russian].
3. *Ilyasov T.R.* Problemy primeneniya metodov ocenki jeffektivnosti preobrazovanija vnutrennih biznes-processov predpriyatij [Problems of methods application for assessing the efficiency of transformation of enterprises internal business processes] // Nauchnaja perspektiva [Scientific perspective], 2015. № 12. P. 26-29 [in Russian].
4. Cash Management v Rossii: lidery rynka [Cash Management in Russia: market leaders] // rating review. [Electronic resource]. URL: <https://raexpert.ru/> (date of access: 25.11.2016).
5. *Gershun A., Gorskij M.* Tehnologii sbalansirovannogo upravlenija. [Technologies of balanced management] // М.: Olimp-biznes, 2016. 409 p.