

УДК 65.012.652

Е.А. Сурикова, О.В. Речкунова

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет путей сообщения», Новосибирск, email: olenek_dom@mail.ru

К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Ключевые слова: цифровизация, управление денежными потоками, цифровые технологии, электронный документооборот, физический кэш-пулинг.

Степень эффективности системы управления денежными потоками имеет значительное влияние на результативные показатели финансовой деятельности компании, особенно в условиях построения цифровой экономики. Рациональное управление формированием денежных потоков компании предоставляет расширенные возможности для развития бизнеса и уже сейчас многие компании активно используют инструменты цифровой экономики для эффективного управления денежными потоками и их максимизации. Чтобы быть конкурентоспособной в современных условиях, компания должна ускорять процессы обработки потоков информации и принятия ключевых для бизнеса решений. Для этих целей ей и нужны современные цифровые технологии.

E.A. Surikova, O.V. Rechkunova

Siberian Transport University, Novosibirsk, email: olenek_dom@mail.ru

ON THE ISSUE OF MANAGING THE ORGANIZATION'S CASH FLOWS IN MODERN CONDITIONS OF DIGITAL TECHNOLOGY DEVELOPMENT

Keywords: digitalization, cash flow management, digital technologies, electronic document management, physical cash pooling.

The degree of effectiveness of the cash flow management system has a significant impact on the company's financial performance, especially in the context of building a digital economy. Rational management of the company's cash flow generation provides expanded opportunities for business development, and many companies are already actively using digital economy tools to effectively manage and maximize cash flows. To be competitive in modern conditions, a company must accelerate the processes of processing information flows and making key business decisions. For these purposes, she needs modern digital technologies.

Управления денежными потоками организации – это процесс, который основывается на определенных принципах. К основным принципам управления денежными потоками относятся следующие:

1) Принцип обеспечения информативной достоверности. Процесс управления финансовыми потоками компании в обязательном порядке требует обеспечения проверенной, правдивой и в нужном объеме информацией. Необходимость такой информационной базы обусловлена обеспечением финансового менеджмента требуемой информацией для принятия управленческих решений в сфере операционной, финансовой и инвестиционной видов деятельности компании. Система информационно-го обеспечения должна содержать ин-

формацию, оперативно поступающую из внутренних и внешних источников и включать систему мониторинга, касающуюся изменений всех денежных потоков компании. Это позволит организовать качественную работу финансового менеджмента по управлению денежными потоками компании, опирающуюся на достоверную информацию из своевременно и оперативно пополняемой с учетом всех изменений информационной базы.

2) Принцип обеспечения сбалансированности. Любое предприятие на протяжении своей деятельности оперирует различными денежными потоками, различающимися по видам, целям и задачам. Классификация денежных потоков была подробно рассмотрена в первой главе данной работы. Сбалансирован-

ность денежных потоков обеспечивается за счет синхронизации притока и оттока (положительных и отрицательных) денежных потоков компании в зависимости от целей и задач финансового менеджмента. Баланс при данном управлении денежными потоками обеспечивается с учетом видов деятельности (операционной, инвестиционной, финансовой), соответствующих периодов времени и требуемых объемов денежных средств, а также других возможных критериев. Применение в практической деятельности управления денежными потоками организации данного принципа основано на их оптимизации. Оптимизированные и сбалансированные денежные потоки позволяют выстраивать качественные отношения с контрагентами, снижать риски неплатежей по своим обязательствам, в том числе по полученным кредитам и займам, что, в конечном итоге, оказывает положительное влияние на рейтинговую оценку деятельности компании на финансовом рынке.

3) Принцип обеспечения ликвидности. Отсутствие равномерности поступления денежных потоков, в разрезе видов деятельности, приводит в определенные промежутки времени к дефициту или избытку денежных средств в организации. Дефицит денежных средств, даже в краткосрочной перспективе, отрицательно влияет на платежеспособность компании и приводит к «кассовым разрывам». Принципы обеспечения ликвидности и обеспечения сбалансированности взаимосвязаны, и для исполнения каждого требуется синхронизировать положительные и отрицательные денежные потоки для каждого временного отрезка. Исходя из этого, на всем временном отрезке существования компании, финансовый менеджмент должен быть нацелен на обеспечение требуемого уровня ликвидности денежных потоков для обеспечения выполнения поставленных задач.

4) Принцип обеспечения эффективности денежных потоков. Практическая деятельность компаний демонстрирует, что потоки денежных средств на предприятие поступают и расходуются в разные интервалы времени неравномерно. Данный дисбаланс, на определенных отрезках времени, может способствовать

аккумуляции на счетах предприятия неиспользуемых остатков денежных средств, значительно превышающих текущую потребность. Это приводит к снижению оборачиваемости активов, «омертвлению» денежной массы в запасах, которая, в свою очередь подвержена инфляционным процессам. Фактически временно неиспользуемые денежные средства на расчетных счетах являются непроизводительными активами, теряющие стоимость свою стоимость в зависимости от времени нахождения без движения и размеров текущей инфляции в стране. Являясь активами предприятия, денежные средства должны участвовать в процессе роста доходности разных видов деятельности компании, компенсируя инфляционные потери. Принцип обеспечения эффективности при управлении денежными потоками подразумевает:

- эффективное использование свободных остатков денежных средств за счет финансовых вложений и инвестиций в высоколиквидные инструменты;
- направление неиспользуемых остатков денежных средств на досрочное погашение кредитов и займов;
- использование свободных остатков для реализации высокодоходных инвестиционных проектов.

5) Принцип непрерывности контроля. Организация непрерывного контроля и реализация данного принципа позволяет осуществлять контроль, как за движением денежных потоков, так и за эффективностью их использования. Выстроенная система мониторинга в компании позволит обеспечить недопущение разбалансированности положительных и отрицательных потоков по видам деятельности, и как следствие, нехватки денежных средств для расчетов по своим обязательствам. Система контроля позволит осуществлять мониторинг за уровнем ликвидности организации, заблаговременно предупреждая о его снижении, и за движением денежных средств компании в реальном времени.

Опираясь на принципы, выстраивается процесс управления финансовыми потоками каждой организации, который призван обеспечить рост финансовых показателей, а также рост её рыночной стоимости.

Результаты исследования

В качестве основной цели процесса управления денежными потоками выделяется необходимость синхронизации и сбалансированности во времени поступления и выбытия денежных потоков для обеспечения финансового равновесия компании, на всех этапах ее жизненного цикла. Основные этапы процесса управления денежными потоками компании представлены как:

1 этап: обеспечение полного и достоверного учета денежных потоков предприятия и формирование необходимой отчетности

2 этап: анализ денежных потоков предприятия в предшествующем периоде

3 этап: оптимизация денежных потоков предприятия

4 этап: планирование денежных потоков предприятия в разрезе различных их видов

5 этап: обеспечение эффективного контроля денежных потоков предприятия.

Опираясь на рассмотренные принципы управления денежными потоками и этапы, реализовывающие данные принципы в практической плоскости финансового управления денежными потоками предприятия, стоит отметить, что при выработке управленческих решений требуется оперативно и своевременно получать достоверную информацию о движении денежных средств. Финансовый результат хозяйственной деятельности любого предприятия зависит от рационального использования денежных средств, которые являются ограниченным и ценным ресурсом.

Система управления денежными потоками должна опираться на анализ доходов и расходов в предыдущих и текущих периодах, включать качественное планирование на основе бюджетирования, использовать финансовое моделирование и непрерывный контроль, что в итоге позволит оптимизировать движение денежных потоков предприятия и достичь поставленных целей, и приведёт к успешному развитию бизнеса.

Воплощение в практической деятельности рассмотренных принципов управления денежными потоками в крупных российских и западных компаниях воз-

лагается на корпоративное казначейство. Не смотря на имеющиеся различия в американской и европейской моделях корпоративных казначейств, описанных Марком Биллингсом в своей статье 2007 года, а также российской модели, подробно исследованной отечественным автором П.А. Жданчиковым, основные цели и задачи, как и методы их достижения, на современном этапе развития казначейства становятся одинаковыми, фактически типовыми. С начала 21 века институт казначейств начинает играть роль финансового центра в корпорациях, а начиная с 2012 года, в этом же году в России учреждена Ассоциация корпоративных казначеев, идет централизация и автоматизация корпоративных казначейств.

Корпоративное казначейство компании выполняет свои функциональные задачи исходя из поставленных перед ним целей управления:

- поддержание ликвидности;
- оптимизация денежных ресурсов;
- установление и поддержание доступа к краткосрочному финансированию;
- сохранение доступа к средне- и долгосрочному финансированию
- поддержание отношений с акционерами;
- управление рисками;
- координация финансовых функций и обмен финансовой информацией.

В любой корпорации функция казначейства всегда заключается в обеспечении того, чтобы бизнес обладал достаточной ликвидностью для выполнения своих обязательств, эффективно управляя платежами, поступлениями и финансовыми рисками. Опираясь на рассмотренные принципы и задачи управления денежными средствами предприятия можно выделить два основных направления развития методов и инструментария управления, это:

- управление денежными потоками компании;
- управление остатками денежных средств.

Оба эти направления взаимосвязаны и взаимозависимы и включают в себя методы прогнозирования денежных потоков, контроля и анализа, формирования управленческой и бухгалтерской отчетности. Так на этапе измерения де-

нежных потоков на практике и в соответствии с международными стандартами учета МСФО применяют два метода расчета денежных потоков, это прямой и косвенный, которые используют при составлении отчета о движении денежных средств.

Прямой метод более прост и удобен в применении, в отечественной практике его используют при составлении формы №4 «Отчет о движении денежных средств».

Косвенный метод используется для составления аналитического отчета о движении денежных средств с учетом данных отчета о финансовых результатах и отчета об изменении капитала, учитывает, а также показывает взаимосвязь между движением денежных средств по видам деятельности (текущая, инвестиционная и финансовая).

В 2021 году Ассоциация корпоративных казначеев (АСТ) совместно с Deutsche Bank провели исследование, опросив более 200 корпоративных казначеев и финансовых директоров по всему миру из девяти различных отраслей. В результате данного исследования были определены пять основных методов, направленных на улучшение процесса управления денежными средствами, которые являются универсальными и используются большинством корпоративных казначейств в различных странах и отраслях экономики:

- 1) Использование рационального количества банковских счетов.
- 2) Повышение централизации управления, за счет использования внутреннего банкинга (ИНВ – In house bank).
- 3) Повышение точности прогнозирования денежных потоков.
- 4) Внедрение и использованием передовых технологий.
- 5) Улучшение по размещению излишков денежных средств.

Опираясь на исследования крупных западных консалтинговых компаний, таких как PwC и KPMG, в качестве универсального инструментария корпоративных казначейств корпораций рассматриваются:

- 1) Централизованное аккумулирование денежных средств в фирме:
 - физический кэш-пулинг (консолидация и автофинансирование);

- централизация платежей подразделений;
- оптимизация количества действующих счетов в банках.

2) Автоматизация функций корпоративных казначейств с использованием ERP- систем.

3) Применение платежных календарей и скользящего планирования с недельной детализацией.

4) Казначейский контроль над финансовыми ресурсами дочерних зависимых обществ:

- отслеживание всех денежных операций с использованием расчетных центров корпорации;
- централизованная платежная функция по каждому дочернему зависимому обществу;
- отлаженная схема внутригруппового заимствования;
- номинальный кэш-пулинг.

5) Оптимизация расходов за банковское обслуживание

- систематическая ревизия и ликвидация не используемых счетов компаний группы;
- снижение размера банковской комиссии для Холдинга;
- выгодные внутригрупповые ставки овернайт.

Как можно заметить, одним из общих трендов, всё больше набирающего свою актуальность, является внедрение современных технологий в целях совершенствования методов и инструментов казначейского контроля, направленных на автоматизацию ежедневно выполняемых казначейских функций. Технологии для казначейства являются средством управления ликвидностью компании, помогающими достичь цели «максимизации источников и использования средств», автоматизации базовых казначейских функций, помогающими управлять совместной работой с банками, а также отслеживать всё, от денежных средств в кассах и на счетах, до оптимизации и управления рисками. Выбор соответствующих технологий в сочетании с корпоративным видением целей и задач казначейства позволит найти оптимальную организационную структуру корпоративного казначейства, которая может представлять собой гибрид, сочетающий лучшие элементы централизованных и децентрализованных стратегий.

Опираясь на опыт западных фирм, отечественные крупные компании автоматизируют большинство своих ежедневных задач по обработке финансовых данных и их администрированию, опираясь на процессы контроля и мониторинга, внедряя лучшие финансовые практики во всем бизнесе. Интеграция корпоративных систем с системами своих банков позволяет достичь значительного уровня автоматизации, сокращая количество времени, которое необходимо тратить на такие задачи, как расчет ежедневной денежной позиции.

Рассматривая возможные направления автоматизации казначейских функций, учитывая исследования западных консалтинговых компаний PwC и KPMG, следует, в первую очередь, рассмотреть следующие:

- контроль платежей;
- прогнозирование денежных потоков и остатков;
- управленческая отчетность и анализ;
- банковское обслуживание, взаимодействие банка и компании (внедрение системы Host-to-Host);
- управление рисками.

Более подробно стоит оценить инструментарий по управлению ликвидностью предприятия, позволяющий регулировать цикл обращения денежных средств, за счет увеличения сроков расчетов по кредиторской задолженности, не нарушая договорные обязательства, и уменьшая сроки поступления дебиторской задолженности. Инструменты по управлению ликвидностью предприятия, хорошо известны отечественному бизнесу.

Широкое применение имеет кэш-пулинг, предполагающий консолидацию денежных средств на едином расчетном счете. Единый счет позволяет аккумулировать средства и оплачивать обязательства при недостатке денежных средств структурных подразделений компании. Неттинг – используется во внутрикорпоративных расчетах, и означает взаимозачет встречных денежных требований без реального движения денежных средств. Большое распространение имеет факторинг, заключающийся в передаче требования задолженности третьему лицу – фактору. Применение

этих методов доступно не только крупным корпорациям, имеющим в своей структуре корпоративные казначейства, но и не большим компаниям.

Учитывая множество вышеперечисленных факторов, стимулирующих интерес корпоративных казначейств к современным технологиям, существует довольно много соответствующих типов решений, связанных с управлением денежными средствами компании. Некоторые из них непосредственно оптимизируют собственные операции казначейства. Другие в первую очередь направлены на оптимизацию различных областей корпорации, но они влияют на ликвидность, эффективность или безопасность организации таким образом, что делают их важными для целей казначейства по управлению денежными средствами и рисками. Опыт западных корпораций показал, что, когда их казначейства «переросли» Excel, возникла потребность в системах, которые предлагают более надежную платформу для повседневных задач. Таких задач, как управление денежными средствами и позиционирование, наглядность, учет и прогнозирование. Поэтому неудивительно, что 80% казначеев в компаниях, опрошенных немецкой компанией SAP, заявили, что управление денежными средствами и прогнозирование приобрели еще более важную роль в свете сложности современного бизнеса.

С 90-х годов прошлого столетия на американских и европейских промышленных, а позднее и на отечественных предприятиях активно внедряются прогрессивные ERP-системы (Enterprise Resource Planning) – система планирования ресурсов предприятия. ERP-системы имели в своей структуре функциональность по управлению платежами и позволяли получать оперативную информацию о финансовых потоках предприятия.

Системы ERP – это более общие инструменты, которые предлагают широкий обзор процессов всей цепочки продуктов. Обычно они включают функции казначейства, но не фокусируются на них.

С развитием бизнес-среды меняются и казначейские технологии. Появились системы управления казначейством

(TMS – Treasury Management System) обеспечивающие решения в комплексном управлении казначейством. По информации финансовой компании Trade Finance Global данные системы за последнее десятилетие стали практически необходимостью для всех видов бизнеса.

Выводы

Системы управления казначейством – это инструменты для безопасной и эффективной автоматизации важных финансовых операций. Они облегчают общение между корпоративными казначействами и их банковскими партнерами, позволяя просматривать данные в режиме реального времени. TMS используются для составления отчетов и анализа данных, относящихся к платежам, управлению денежными средствами, банковскому делу и бухгалтерскому учету, из одного места. Как правило, данные системы включают корпоративное программное обеспечение, которое

автоматизирует ручные и повторяющиеся финансовые транзакции.

Технология автоматизации и оцифровки казначейских процессов, используемая в TMS, позволяет выполнять основные функции:

- просмотр остатков денежных средств в режиме реального времени;
- прогнозирование денежных средств;
- сверка платежей;
- управление долгом;
- финансирование.

Очевидно, что с развитием и внедрением таких новых технологий как блокчейн, искусственный интеллект, роботизация бизнес-процессов, а также с развитием метода прогнозной аналитики, юридического документооборота, систем информационной безопасности и управления рисками системы, методы и инструменты управления финансовыми потоками компаний будут совершенствоваться.

Библиографический список

1. Бабкина А.В. Цифровизация экономических систем: теория и практика: монография. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020. 796 с.
2. Прохоров А.Н., Коник Л.Г. Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ООО «КомНьюс Групп», 2019. 368 с.
3. Савин В.А., Сурикова Е.А. Анализ применения цифровых технологий в управлении денежными потоками // European Journal of Natural History. 2021. № 6. С. 92-97.
4. «Стратегия цифровой трансформации ОАО «РЖД» до 2025 года» приложение к протоколу заседания правления ОАО «РЖД» от 25.03.2019г. № 20. [Электронный ресурс]. URL: www.consultant.ru (дата обращения: 10.01.2025).
5. Варфоломеева В.А., Волкова М.В. Роль денежных потоков в управлении финансами компании // Управленческий учет. 2024. № 2. С. 330-335.