

ИНВЕСТИЦИИ

CASH MANAGEMENT

ВЗЯТЬ ПОД КОНТРОЛЬ

Банки готовы помочь крупным компаниям управлять деньгами филиалов. Почему эта услуга не востребована? **Андрей Жуматий**

«МЕТАЛЛ ХОЛДИНГ Трейд» — крупный продавец металлопроката. Ежедневно деньги, поступающие на счета пяти филиалов компании, автоматически перечисляются на счет головного киевского офиса. «Банк предложил нам услугу, с помощью которой можно консолидировать денежные потоки, — рассказывает заместитель директора «Металл Холдинг Трейд» Сергей Круть. — Мы сами определили график списания. Это дает возможность видеть остатки в целом и оперативно управлять средствами компании».

Чем крупнее предприятие — тем сложнее управлять его финансами. У разбросанных по стране филиалов или дочерних компаний есть свои казначейства и финансовые директора, которые распоряжаются их денежными ресурсами по своему усмотрению. Иногда счета открываются в нескольких банках — тех, где у местного начальства есть личные знакомства. В таких условиях руководство не может оперативно получать информацию обо всех деньгах холдинга и эффективно ими распоряжаться. Обычная ситуация,

когда одна компания группы для покрытия кассового разрыва берет дорогой кредит, а другая в это время размещает излишки на депозите. У банкиров есть набор услуг — cash management, способный избавить крупный бизнес от финансовой неразберихи. «Появляется четкая процедура управления расходами подчиненных структур, контроля остатков, возможность расширенного финансового анализа», — объясняет преимущества cash management руководитель направления обслуживания корпоративных VIP-клиентов ПриватБанка Андрей Тананков.

Одна из ключевых услуг этого сервиса — cash pooling. Она объединяет все финансовые потоки холдинга в единый пул, которым централизованно управляет главный казначей. По определенному графику, например ежедневно в 16:00, на счет головного офиса перечисляются все остатки со счетов филиалов. Последние при этом обнуляются либо на них остается минимум средств, необходимых подразделению для работы. Выгода в том, что деньги аккумулируются на счету с наибольшей процентной ставкой на остаток, плюс увеличивается размер возможного

овердрафта, который зависит от размещенных на счету сумм. Консолидация может быть и виртуальной — notional pooling, когда для нескольких счетов считается групповая ставка без фактического движения средств. Группа из трех-пяти компаний с совокупными остатками на счетах, к примеру, в 11 млн гривен, подключив такой сервис, получает дополнительный процентный доход почти 6000 гривен в месяц (см. таблицу).

По желанию клиента в cash management включают программные модули для клиент-банка, которые контролируют платежи дочерних компаний, — ни один из них не пройдет без подтверждения ответственного в головном офисе. Это снижает риски финансового мошенничества внутри группы. Банкиры готовы автоматизировать все регулярные взаиморасчеты между членами холдинга, что избавляет

**ПОЯВЛЯЕТСЯ ЧЕТКАЯ
ПРОЦЕДУРА УПРАВЛЕНИЯ
РАСХОДАМИ
ПОДЧИНЕННЫХ СТРУКТУР
И КОНТРОЛЯ ОСТАТКОВ**

ИНВЕСТИЦИИ – CASH MANAGEMENT

бухгалтеров от лишней волокиты и человеческого фактора. «Один комплексный договор заменяет целую кучу платежных документов и высвобождает бухгалтеру время на более важные задачи», — рассказывает начальник управления корпоративных продуктов ОТП Банка Ольга Байцар. Весь спектр услуг cash management в Украине могут оказать до десятка банков, среди которых ПриватБанк, ОТП Банк, Райффайзен Банк Аваль, Укрсоцбанк UniCredit Bank, Альфа-Банк, Финансы и Кредит.

Внедрение сервиса происходит в несколько этапов. Первым делом собирается информация о денежных потоках клиента. Затем банк готовит договорную базу и IT-решения для автоматизации процессов, после чего происходит финансовая реорганизация внутри холдинга: счета филиалов попадают под контроль главного офиса или вообще закрываются, а все платежи инициируются через главное казначейство. Этот этап, по словам банкиров, самый сложный. «Компаниям приходится сталкиваться с рядом проблем, вызванных централизацией функций управления, — отмечает заместитель председателя правления, руководитель корпоративного бизнеса банка Финансы и Кредит Светлана Лотоцкая. — Возможно скрытое сопротивление менеджмента на местах, поскольку данные решения могут повлечь за собой сокращение штата». Труднее всего приучить местных начальников к тому, что они теряют право управлять деньгами филиалов. Иногда речь идет и об их личной выгоде, которую они могут получить от работы с региональным банком. Процесс интеграции cash management должен быть организован психологически гладко, чтобы люди не почувствовали себя ущемленными и это не сказывалось на их желании работать в структуре.

Несмотря на очевидные выгоды, спрос на сервис в Украине

пока невелик. «Сейчас его должен формировать сам продавец, то есть банк. Самостоятельно услугами cash management интересуются единичные компании, и их количество не увеличивается», — утверждает Тананков. Причин несколько. Часто бизнес не желает раскрывать связи внутри группы посторонним. У холдинга может быть собственный банк, который не предоставляет необходимых инструментов, но внутренние интересы заставляют компанию обслуживаться у своих финансистов. Вместе с тем именно крупные клиенты, как правило, предпочитают работать сразу с несколькими банками, а преимущества cash management проявляются только тогда, когда все счета сосредоточены в одном из них. Есть и нормативные нестыковки. К примеру, при организации виртуального денежного пула у налоговой может возникнуть вопрос, почему одна компания получает процентное вознаграждение за счет средств другой. В отличие от европейского, в украинском законодательстве нет понятия «договор с целью управления ликвидностью».

ВЕСЕЛЕЕ ВМЕСТЕ

Выгода от использования сервиса notional pooling в цифрах*

	Остаток на счете, грн	Стандартные условия — при определении ставки учитывается только остаток на счете одной компании		Групповая ставка — при ее определении учитывается суммарный остаток всей группы счетов	
		Процентная ставка	Доход, грн в месяц	Процентная ставка	Доход, грн в месяц
Компания А	1 500 000	1%	1230	3%	3699
Компания В	300 000	0,5%	123	3%	740
Компания С	3 500 000	2%	5753	3%	8630
Компания Д	5 500 000	3%	13 561	3%	13 561
Итого доход			20 667		26 630

* Действующие условия предоставления виртуального денежного пула для нескольких компаний в одном из банков.

В то же время потенциал cash management, по словам банкиров, в стране огромен. Но для его реализации нужно повысить корпоративную финансовую культуру. «Иногда требуются годы, чтобы представители бизнеса осознали необходимость и преимущества некоторых банковских продуктов и услуг. Так, например, в свое время было с зарплатными проектами и эквайрингом», — говорит Байцар.

На развитых рынках cash management предусматривает активное участие банков в управлении финансами своих клиентов. Банкиры, обслуживающие несколько крупных предприятий одной отрасли, получают опыт организации их финансовых потоков. Это позволяет им консультировать новых клиентов с похожей спецификой бизнеса и предлагать модели управления финансами. Украинские финансисты такой ответственности на себя пока не берут, ограничиваясь в основном предоставлением услуг в рамках пожеланий клиента.

Внедрение cash management займет от двух-трех дней до нескольких месяцев, в зависимости от величины компании, ее структуры, а также количества подключаемых услуг. По словам банкиров, холдингу из пяти-семи предприятий, с оборотами каждого в несколько десятков миллионов гривен, это обойдется в \$10 000–15 000. Плюс около \$3000 стоит ежемесячное обслуживание. Для группы из двух-трех компаний те же цифры — \$5000–7000 и около \$1000 соответственно. Можно подключать сервисы выборочно. Это будет дешевле. К примеру, «Металл Холдинг Трейд», денежный пул для которого сделал ОТП Банк, платит за это 300 гривен в месяц. Но банкирам не так важен заработок, как возможность привлечь и удержать крупного клиента с большими денежными оборотами. Да и затраты эти, по их словам, клиент с лихвой компенсирует. 

