

УДК 336.6

С. А. Гаранина

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, Омск,
e-mail: garaninasa@rambler.ru

КЭШ-ПУЛИНГ В МОДЕЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМ ПОТОКОМ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ

Ключевые слова: кэш пулинг, денежный поток, модель, управление денежным потоком, группа компаний.

В рамках управления денежным потоком группы компаний наиболее значимым является управление консолидацией денежных средств и направлениями использования консолидированных денежных средств. В группе компаний для этих целей возможно использование моделей управления денежным потоком на основе кэш пулинга. В современном финансовом менеджменте используются две базовых модели управления денежным потоком, основанные на физическом и виртуальном кэш пулингах. В модели на основе физического кэш пулинга проблему размещения избыточных финансовых ресурсов дочерние общества решают посредством выдачи займа головной компании, проблему покрытия кассовых разрывов – посредством направления заявки на его погашение. Договор коммерческого займа является основанием для осуществления переводов между головной компанией и дочерним обществом. В модели на основе виртуального кэш пулинга финансовые ресурсы дочернее общество получает в виде кредита (овердрафта) от коммерческого банка, а избыток финансовых ресурсов размещает на банковском депозите.

S. A. Garanina

Omsk State University F.M. Dostoevsky, Omsk, e-mail: garaninasa@rambler.ru

CASH POOLING IN CASH FLOW MANAGEMENT MODELS IN A GROUP OF COMPANIES

Keywords: cash pooling, cash flow, model, cash flow management, group of companies.

Within the framework of cash flow management of the group of companies, the most significant is the management of cash consolidation and the directions of use of consolidated funds. In a group of companies, it is possible to use cash flow management models based on cash pooling for these purposes. Modern financial management uses two basic cash flow management models based on physical and virtual cash pools. In the physical cash pooling model, subsidiaries solve the problem of allocating excess financial resources by issuing a loan to the head of the company, and the problem of covering cash gaps by sending an application for repayment. A commercial loan agreement is the basis for making transfers between the parent company and a subsidiary. In the virtual cash pooling model, the subsidiary receives financial resources in the form of a loan (overdraft) from a commercial bank, and places excess financial resources on a bank deposit.

Введение

Основной задачей финансового менеджмента корпораций является управление ее денежным потоком. При этом, чем масштабнее бизнес-процессы и сложнее организационная структура, тем требуется большее многообразие используемых методов и инструментов.

В рамках управления денежным потоком группы компаний наиболее значимым является управление консолидацией денежных средств и направлениями использования консолидированных денежных средств.

Финансовый кризис 2008 года способствовал активному внедрению в процессы финансового менеджмента корпораций особого подхода к управлению денежными

средствами нескольких бизнес-единиц, входящих в состав одной корпоративной группы – кэш пулинга.

Целью исследования является систематизация и обобщение подходов к пониманию моделей управления денежным потоком в группе компаний на основе кэш пулинга.

Материалы и методы исследования

Развитие практики применения кэш пулинга в финансовом менеджменте корпораций обуславливает формирование в российской научной мысли сущностных аспектов данной категории. Этому посвящены работы (Бурганова А.Н., Гриценко П.П., Ермоловской О.Ю., Иванова С.С., Иерусалимо-

вой В.В., Когденко В.Г., Королева А.А., Недоспасовой О.П., Смирнова С.С., Ушанова А.Е., Шешуковой Т.Г., Широковой М.А., определяющие кэш пулинг как банковскую услугу, инструмент, модель, систему управления денежным потоком.

Кроме этого, Приказом от 24 июля 2019 г. № 421 Федеральной службы государственной статистики РФ в нормативное поле Российской Федерации впервые введено определение кэш пулинга, основанное на трактовке его сущности как договора внутригруппового займа [1, с. 455].

В качестве методов исследования были выбраны общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения.

Результаты исследования и их обсуждение

Для понимания сущности моделей управления денежным потоком на основе кэш пулинга определимся с содержанием базовой категории. Под кэш пулингом мы понимаем банковскую услугу, которая позволяет головной компании сконцентрировать все средства группы на виртуальном или реальном счете и увеличить тем самым эффективность использования денежных средств, то есть увеличить доходы от их размещения и сократить расходы на их привлечение [2, с. 455].

Самостоятельность существования такой банковской услуги подтверждается сравнительным анализом характеристик кэш пулинг и услуги расчетно-кассового обслуживания (далее – РКО), который проведен по следующим критериям:

- Обязательность услуги.

В соответствии с российским законодательством, юрлицо в обязательном порядке должно находиться на расчетно-кассовом обслуживании в коммерческом банке, ввиду чего данная услуга является обязательной к приобретению. Кэш пулинг является дополнительным инструментом, который можно использовать для управления денежным потоком.

- Содержание услуги.

РКО – пакет различных банковских услуг, в который входят: ведение банковских счетов, безналичные переводы, операции с наличными (в т.ч. инкассация), эквайринг (предоставление оборудования клиенту для обеспечения приема оплаты картой или на сайте), валютный контроль (получение валютных поступлений на счет, проверка

законности сделок, помощь в оформлении документации), зарплатный проект, корпоративные карты. Кэш пулинг – это одна услуга: по проведению безналичных переводов (в случае с физическим кэш пулингом) или по расчету общей для участников пула ликвидной позиции (в случае с виртуальным кэш пулингом).

- Назначение услуги.

Кэш пулинг предназначен для централизации управления денежным потоком в группе компаний и повышения за счет этого результативности управления. РКО предназначено для предоставления возможности осуществлять безналичные платежи и получать безналичную оплату. Также можно сказать, что РКО нужно для того, что юрлицо имело возможность осуществлять предпринимательскую деятельность.

Несмотря на схожесть физического кэш пулинга с расчетно-кассовым обслуживанием, физический кэш пулинг является самостоятельной банковской услугой со своим содержанием, назначением и регулированием.

Общее между РКО и кэш пулингом – это то, что в обоих случаях банк осуществляет переводы и формирует документы, а еще обе эти услуги, как правило, предполагают установление банковских программ и приложений.

Проведенный анализ сущностных характеристик кэш пулинга показал, что в зависимости от наличия движения денежных средств кэш пулинг может быть физическим и виртуальным, в зависимости от валюты – рублевым и мультивалютным, в зависимости от числа банков – на базе кэптивного банка, на базе базового банка, на базе нескольких банков, в зависимости от наличия овердрафта – с овердрафтом и без овердрафта (таблица 1).

Укажем основные отличия кэш пулингов, представленных в классификационных группах. Так, в физическом кэш пулинге присутствует реальное движение денежных средств по счетам, поэтому его еще называют услугой по переводу денежных средств [3, с. 6.1], в виртуальном кэш пулинге отсутствует такое движение, по-другому инструмент называют инструментом по оптимизации процентных доходов и расходов без физического движения денежных средств. Мультивалютный кэш пулинг, в отличие от рублевого, предполагает объединение не только рублевых, но валютных банковских счетов [4, с. 7].

Таблица 1

Классификация кэш пулинга

№	Критерий классификации	Разновидности кэш пулинга
1	Наличие движения денежных средств	<ul style="list-style-type: none"> • физический кэш пулинг • виртуальный кэш пулинг
2	Валюта	<ul style="list-style-type: none"> • рублевый кэш пулинг • мультивалютный кэш пулинг
3	Число банков	<ul style="list-style-type: none"> • кэш пулинг на базе кэптивного банка • кэш пулинг на базе базового банка • кэш пулинг на базе нескольких банков
4	Наличие овердрафта	<ul style="list-style-type: none"> • кэш пулинг с овердрафтом • кэш пулинг без овердрафта

Источник: составлено автором.

Таблица 2

Переводы (операции), проводимые в рамках физического кэш пулинга

№ п/п	Название	Описание	Основание
1	Консолидация	Аккумуляция денежных средств на мастер-счете в конце дня или в течение дня по расписанию	Выдача займа по договору займа между дочерним обществом (займодавец) и головной компанией (заёмщик)
2	Возврат (действие, обратное консолидации)	Возврат ранее аккумулярованных средств, осуществляемый в начале дня по местному времени ведения мастер-счета	Погашение займа
3	Финансирование	Пополнение счета дочернего общества за счет средств на мастер-счете до целевого уровня в течение дня по расписанию	Выдача займа по договору займа между головной компанией (займодавец) и дочерним обществом (заёмщик)

Источник: составлено автором.

Кэш пулинг на базе базового банка означает, что кэш пулинг организован на базе одного коммерческого банка, кэш пулинг на базе нескольких банков организован, соответственно, на базе нескольких банков, кэш пулинг на базе кэптивного банка организован на базе входящего в данную группу коммерческого банка [4, с. 7]. Кэш пулинг с овердрафтом предполагает, что в случае превышения финансовых потребностей группы над ее финансовыми возможностями дополнительный объем финансирования привлекается с помощью привязанного к мастер-счету овердрафта. Полученные средства головная компания (с помощью договоров коммерческого займа) переводит в адрес нуждающихся дочерних обществ. В кэш пулинге без овердрафта такая возможность отсутствует.

Инструментарий финансового менеджмента включает в себя разработку и применение различных моделей. Для целей исследования мы придерживаемся классического, словарного, данного еще С.И. Ожеговым, определения модели, при котором она представляет собой любой образ, мысленный или

условный аналог какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заместителя» или «представителя».

В современном финансовом менеджменте используются две базовых модели управления денежным потоком, основанные на физическом и виртуальном кэш пулингах.

1. Модель на основе физического кэш пулинга.

В данной модели проблему размещения избыточных финансовых ресурсов дочерние общества решают посредством выдачи займа головной компании, проблему покрытия кассовых разрывов – посредством направления заявки на его погашение. Договор коммерческого займа является основанием для осуществления переводов между головной компанией и дочерним обществом, поскольку в соответствии с действующим российским законодательством, юрлицо не может так просто перевести денежные средства другому юрлицу [3]. Таким образом оформляются все осуществляемые в рамках кэш пулинга переводы: консолидация, возврат и финансирование (таблица 2).

В случае недостаточности собственных ресурсов группы дополнительный объем финансирования в данной модели можно привлечь с помощью различных финансовых инструментов. То же самое касается и случая с размещением итогового (нераспределенного) остатка группы.

2. Модель на основе виртуального кэш пулинга.

В данной модели финансовые ресурсы дочернее общество получает в виде кредита (овердрафта) от коммерческого банка, а избыток финансовых ресурсов размещает на банковском депозите. Однако процентная ставка здесь отличается от процентной ставки по традиционным инструментам, ведь при кэш-пулинге банк объединяет счета в единый пул, рассматривает их как принадлежащие одной компании и в зависимости от выбранной схемы начисляет либо больший доход (ведь банк теперь располагает большими ресурсами), либо меньший расход (ведь банку не нужно привлекать ресурсы для выдачи кредитов; их предоставляет сама группа) [1].

Существует 5 схем начисления процентов в виртуальном кэш пулинге:

1) Повышенная ставка на фактический остаток: начисление повышенной ставки на фактический совокупный остаток при условии, что совокупный среднехронологический остаток по пулу за отчетный месяц был не меньше установленного лимита. Иначе начисляется стандартная ставка на фактический совокупный остаток.

2) Повышенная ставка на неснижаемый остаток: начисление повышенной ставки на совокупный неснижаемый остаток и начисление стандартной ставки на оставшуюся сумму при условии, что совокупный неснижаемый остаток в среднем за месяц был не меньше установленного лимита. Иначе начисляется стандартная ставка на весь фактический совокупный остаток.

3) Пониженная ставка по овердрафту: начисление стандартной «депозитной» ставки на совокупный остаток, начисление пониженной «кредитной» ставки на сумму овердрафта, равную сумме совокупного остатка, начисление стандартной «кредитной» ставки на оставшуюся сумму овердрафта. Такой кэш пулинг называют еще овердрафтом с частичной компенсацией процентных расходов [5, с. 110].

4) Повышенная ставка на чистый остаток: начисление стандартной «кредитной» ставки на всю сумму овердрафтов, начисление

простой «депозитной» ставки на сумму совокупного остатка, равную овердрафту, и начисление повышенной «депозитной» ставки на оставшуюся сумму совокупного остатка.

5) Ставка только на чистый остаток: начисление стандартной ставки только на чистый совокупный остаток («депозитной» ставки при положительном остатке, «кредитной» ставки при отрицательном остатке). Согласно научной литературе, данная разновидность кэш пулинга пользуется меньшей популярностью.

Анализ представленной информации по применению кэш пулинга показывает, что можно выбрать только одну схему. Во всех схемах доходы и расходы распределяются между компаниями пропорционально их доле в совокупном остатке (овердрафте).

В отличие от физического кэш пулинга, виртуальный кэш пулинг не предполагает использование иных, отличных от банковского кредита и депозита, финансовых инструментов в отношении средств кэш-пула.

Как при физическом, так и при виртуальном кэш пулинге возникают финансовые риски, связанные с соблюдением требований российского законодательства, в частности налогового. Для их минимизации необходимо выполнять в группе компаний правила использования кэш пулинга для управления денежным потоком.

Во-первых, следует разработать концептуальные основы управления денежным потоком, а именно: определить перечень дочерних обществ, которые будут включены в модель кэш пулинга, перечень банковских счетов, которые будут включены в кэш-пул, зафиксировать участников процесса с их функциями и полномочиями, разработать схему взаимоотношений, установить требования к подпроцессам, в т.ч. к определению ставки по займам. Следует учесть, что такие модели попадают в сферу пристального налогового контроля в связи с необходимостью оценки получения необоснованной налоговой выгоды по внутригрупповым займам. По правилам налогового законодательства РФ все сделки, в т.ч. займы совершаются на рыночных условиях. В ст. 269 НК РФ установлен интервал предельных значений процентных ставок, который отвечает характеристике рыночности. Он привязан к ключевой ставке ЦБ РФ и устанавливается на определенный период. В таблице 3 приведено актуальное значение такого интервала исходя из действующей ключевой ставки в 16% (на 20.06.2024 г.).

Интервалы предельных значений процентных ставок по долговым обязательствам, для признания их рыночными

№ п/п	Наименование	Порядок расчета	Значение
1	Основной интервал	Составляет от 10 до 150% ключевой ставки ЦБ РФ, но не менее 2%	Исходя из ключевой ставки ЦБ РФ в 16% интервал составляет от 2% до 24%
2	Интервал для процентных доходов	Доходом признается процент, исчисленный исходя из фактической ставки, если эта ставка превышает минимальное значение интервала предельных значений	Равно или выше 2%
2	Интервал для процентных расходов	Расходом признается процент, исчисленный исходя из фактической ставки, если эта ставка менее максимального значения интервала предельных значений	Ниже или равно 24%

Составлено по источникам [6, ст. 269].

Если ставка будет выходить за рамки действующего интервала, возникает риск увеличения налоговых обязательств по налогу на прибыль и, соответственно, налоговой нагрузки компаний. Разработанную методологию необходимо закрепить в нормативно-методических документах (НМД). Перечень НМД может быть следующим: «Кэш пулинг: общие положения», «Порядок прогнозирования входящих и исходящих денежных потоков», «Порядок определения лимита финансирования», «Порядок определения ставки по договору займа».

Во-вторых, следует провести ряд организационных мероприятий для «запуска» новой модели управления: настроить учет операций кэш пулинга, установить взаимоотношения с банком, определить параметры кэш-пула, настроить программное обеспечение.

В бухгалтерском учете виртуальный кэш пулинг будет отражаться только в части процентных доходов и расходов [1], а физический кэш пулинг – как в части процентных доходов и расходов, так и в части краткосрочных финансовых вложений в случае выдачи займа и краткосрочного займа в случае получения займа.

Для выбора коммерческого банка можно сравнить как сами банки, например, по уровню капитализации (нормативу Н6) и уровню риска концентрации, так и предлагаемые кэш пулинги, например, по стоимости, возможности онлайн-изменений параметров кэш-пула, условиям кредитования (кредитным лимитам, ставкам), тарифам РКО, продолжительности операционного

дня. После выбора банка необходимо заключить ряд договоров: договоры банковского счета, договоры дистанционного банковского обслуживания, договор об оказании услуг кэш пулинга, соглашения о присоединении к кэш пулингу.

Далее определяются параметры кэш-пула [3]: целевые остатки дочерних обществ, минимальная сумма перечисления, максимальная сумма перечисления, порядок консолидации, возврата и финансирования, порядок оплаты услуги. Проводится интеграция внутрикорпоративной системы (ERP-системы или системы «Клиент-банк» [4, с. 18]) с системой банка, прорабатывается вопрос обеспечения безопасного соединения, настраивается программное обеспечение.

Для внедрения модели управления денежным потоком на основе физического кэш-пулинга необходимо проработать методологию управления в такой модели, определив участников модели, их функции и взаимоотношения, настроить учетные системы и иные программные продукты, установить взаимоотношениями с обслуживающим банком.

Заключение

Кэш пулинг представляет собой банковскую услугу, позволяющую объединить ликвидность группы на одном банковском счете для последующего управления со стороны казначейского центра. В зависимости от наличия движения денежных средств кэш пулинг делится на виртуальный, в котором счета объединяются виртуально, и физический, в котором присутствует реальное

движение денежных средств. Несмотря на ряд недостатков, физический кэш пулинг является наилучшим решением для группы компаний, поскольку позволяет повысить результативность управления денежным потоком за счет более выгодных условий кредитования и возможности размещения излишней ликвидности группы в различные инструменты финансового рынка.

В группах компаний для целей управления денежным потоком возможно исполь-

зование модели на основе физического кэш пулинга и модели на основе виртуального кэш пулинга.

Наиболее распространенной моделью в сегодняшних условиях является модель на основе физического кэш пулинга, применение которой сопряжено с наличием высоких финансовых рисков увеличения налогового бремени корпораций за счет налогового контроля за рыночностью цен в группах компаний.

Библиографический список

1. Приказ Росстата от 24 июля 2019 г. № 421 «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения для организации федерального статистического наблюдения за ценами и финансами» [Электронный ресурс]. URL: <https://rulaws.ru/acts/Prikaz-Rosstata-ot-31.07.2018-N-468/> (дата обращения: 03.05.2024).
2. Гаранина С.А., Журавлева Е.О. Сравнительный анализ моделей централизованного управления денежным потоком вертикально интегрированной компании // *Управленческий учет*. 2022. № 2-3. С. 450-459.
3. Правила предоставления услуг Cash Pooling АО «СМП Банк» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.psbank.ru/Corporate/CashManagement/Pooling> (дата обращения: 03.05.2024).
4. Иванов С.С. Построение систем централизованного управления денежными средствами на примере крупнейших корпораций топливно-энергетического комплекса // *Финансы и кредит*. 2011. №40 (472). С. 15-24.
5. Кабанов А.А. Способы повышения эффективности управления денежными потоками с помощью инструментов Cash management // *Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета*. 2013. № 1(65). С. 101-113.
6. Налоговый Кодекс РФ. Часть 2. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/0cef588141a4939f2d2f5d6c0b2e1335fce57a6f/#dst12936 (дата обращения: 03.05.2024).