

ОСОБЕННОСТИ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИЙ НЕФТЕГАЗОВОГО КОМПЛЕКСА

УДК 658. 15:665.7

Виталий Юрьевич Зайцев,
аспирант Ярославского филиала ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)»
Телефон: 8 (960) 538-44-79
Эл. почта: vitalij-zv.yar@yandex.ru

Юрий Иванович Федчишин,
к.э.н., профессор
Ярославский филиал ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)»
Телефон: 8 (905) 647-87-25
Эл. почта: fed213@rambler.ru

В статье особое внимание уделяется необходимости централизации управления финансами корпораций. Анализируются трудности, которые испытывают крупные компании в сфере управления финансами при применении традиционных систем управления. Обосновывается, что для оптимального управления финансовыми ресурсами компаниям нефтегазового комплекса необходимо использовать систему единого централизованного казначейства. Анализируется опыт системы Cash Management и системы Cash Pooling, которые являются основным инструментом централизованного управления денежными потоками корпорации. Приводятся примеры активных российских участников системы Cash Pooling: крупнейших российских нефтегазовых компаний «ЛУКОЙЛ», «Роснефть» и «Газпром».

Ключевые слова: корпорации нефтегазового комплекса, управление финансами, денежные потоки, централизованное казначейство, Cash Management, Cash Pooling.

Vitaly Yu. Zaitsev,
Post-graduate student, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI), Yaroslavl branch
Tel.: 8-960-538-44-79,
E-mail: vitalij-zv.yar@yandex.ru

Yuri I. Fedchishin,
Doctorate in Economics, Professor,
Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI), Yaroslavl branch
Tel.: 8-905-647-87-25
E-mail: fed213@rambler.ru

FEATURES OF CENTRALIZED MANAGEMENT OF THE FINANCIAL RESOURCES OF LARGE CORPORATIONS FOR EXAMPLE COMPANIES OIL AND GAS COMPLEX

The article focuses on the need to centralize corporate financial management, examines the difficulties faced by large companies in the field of financial management in the application of traditional control systems. It proves that for the optimal management of the financial resources of oil and gas companies a single centralized treasury should be used. The experiences of Cash Management and Cash Pooling systems, which are the main tool for centralized management of cash flow Corporation. Examples of active Cash Pooling system for Russian participants: Russia's largest oil and gas companies Lukoil, Rosneft and Gazprom.

Keywords: oil and gas Corporation, financial management, cash flow, centralized Treasury, Cash Management, Cash Pooling.

1. Введение

Финансовые ресурсы играют очень важную роль в хозяйственной деятельности любых корпораций. Они необходимы для финансирования текущих затрат, затрат, связанных с расширением производства и осуществлением финансовых обязательств компаний. По своей сути финансовые ресурсы корпорации представляют собой совокупность источников денежных средств, необходимых для различных видов ее деятельности. От эффективности управления финансовыми ресурсами компании зависит весь результат ее экономической и хозяйственной деятельности. Поэтому для корпораций, в том числе и для нефтегазовых, крайне важно уметь грамотно управлять своими финансами: наличными денежными средствами, денежными средствами, находящимися на банковских счетах, вкладах, депозитах, ценных бумагах.

2. Недостатки систем управления финансами нефтегазовых корпораций

Практически все крупные корпорации, имеющие большое количество дочерних предприятий и филиалов, испытывают определенные трудности в сфере управления финансами. Прежде всего, такие компании, поскольку они постоянно развиваются и расширяют масштабы своей деятельности, зависят от объемов внешних заимствований и нуждаются в их постоянном увеличении. Кроме того, денежные потоки компаний нефтегазового комплекса разделены в пространстве и во времени. В связи с тем, что нефтегазовые корпорации работают в циклическом режиме: добыча – переработка – транспортировка – продажа, очевидно, что для своего успешного функционирования они сначала должны затратить денежные средства, а потом уже только смогут их восполнить. Поэтому в таких компаниях зачастую возникает необходимость финансировать одни дочерние подразделения за счет доходов других, то есть головной компании постоянно приходится перераспределять средства между счетами своих дочерних предприятий. Следует отметить также и то, что при осуществлении финансовых операций компании с разветвленной сетью дочерних предприятий несут значительные финансовые издержки. Это связано с тем, что дочерние подразделения таких компаний сами выбирают обслуживающие банки, управляют своими остатками на банковских счетах, дебиторской и кредиторской задолженностями, денежными потоками [1, с. 126]. В итоге получается, что дочерние предприятия пользуются услугами большого количества банков с различными ставками по краткосрочным кредитам и депозитам, с разными техническими форматами и каналами доставки. В результате всего этого снижается эффективность использования денежных средств, увеличиваются кассовые разрывы. Кроме того, ухудшается информационная взаимосвязь с многочисленными дочерними обществами и филиалами и снижается управляемость финансовой системой всей корпорации. В ряде нефтяных компаний наблюдается несогласованность различных подразделений при осуществлении процессов, связанных с

движением материальных и финансовых ресурсов компании. А такая разбалансированность товарных и финансовых потоков может привести к недостатку платежных средств, к невыполнению условий договоров, срыву платежей, неоптимальному распределению ресурсов между предприятиями компании, к ошибкам при формировании финансовых потоков и т.д. [2, с.24]. Головная компания не владеет информацией о ликвидности своих предприятий в реальный момент времени и поэтому не способна принять необходимые краткосрочные решения в интересах своих дочерних подразделений. По этой причине часть предприятий компании обращается в банки за кредитами, чтобы покрыть свои кассовые разрывы, а другая часть предприятий в это время размещает свои временно свободные средства в краткосрочные депозиты, так как испытывает избыток ликвидности. Существенной проблемой в финансовом управлении корпорацией является невозможность точного прогноза уровня ликвидности, поскольку информация о текущих остатках из различных банков поступает со значительной задержкой. Причем сотрудничество с большим количеством разнообразных банков приводит к определенным затратам на подготовку необходимой документации, требует дополнительного времени на прохождение установленных банками процедур для проведения различных операций, обработку входящих и исходящих платежных документов, совмещение различных технических банковских форматов. Все это требует привлечения большего количества сотрудников в компании и, следовательно, увеличивает ее затраты и повышает издержки.

3. Система централизованного управления финансами нефтегазовой корпорации

Для устранения отмеченных недостатков и наиболее эффективного управления своими финансовыми средствами нефтегазовым корпорациям необходимо осуществлять постоянный мониторинг всех полученных и выплаченных сумм, контролировать все банковские счета

и своевременно инициировать все свои платежи и переводы.

Таким образом, для оптимального управления финансовыми ресурсами компаниям нефтегазового комплекса было бы целесообразно использовать систему централизованного управления денежными средствами, которая бы включала в себя планирование денежных средств корпорации, их мониторинг и бюджетный контроль, то есть систему единого централизованного казначейства. С централизацией казначейских функций холдинг сможет эффективно перераспределять финансовые ресурсы между своими дочерними предприятиями, управлять структурой оборотных активов, на более выгодных условиях размещать денежные средства на депозитах и привлекать кредиты для финансирования работы дочерних подразделений и на инвестиционные цели. При централизованных финансовых потоках снизится общий финансовый риск холдинга, и это положительным образом скажется на капитализации предприятия. С централизацией казначейских функций компания сможет значительно сократить свои издержки. У нее сократится потребность в краткосрочных заемных средствах и, со-

ответственно, процентные расходы, ускорится оборачиваемость средств. Централизованное казначейство будет обладать всей оперативной информацией по движению всех финансовых средств холдинга и сможет поддерживать единые финансовые стандарты.

Варианты организации системы централизованного казначейства в европейских корпорациях представлены на рисунке 1.

Централизацию казначейских функций стоит начать с создания центрального казначейства. Причем на начальном этапе функции центрального казначейства могут заключаться в централизованном управлении процентными ставками. Это можно осуществить с помощью таких решений, как «овердрафт для группы компаний с общим лимитом» (Umbrella Overdraft Facility) и «частичная компенсация процентных расходов» (Interest Compensation).

Следующим этапом построения централизованного казначейства является централизация управления остатками на банковских счетах. Централизация управления остатками может быть в полной мере реализована за счет автоматической концентрации ликвидности всей группы компаний на одном банковс-

Функции казначейства	Децентрализованное казначейство	Мультивалютные Центры	Центры концентрации денежных средств	Централизованное казначейство
Корпоративные финансы	Ц	Ц	Ц	Ц
Фондирование	Ц	Ц	Ц	Ц
Хеджирование валютных рисков	Д	Ц	Ц	Ц
Краткосрочные заимствования и вложения	Д	Ц	Ц	Ц
Cash – management	Д	Д	Ц	Ц
Электронный banking	Д	Д	Ц/Д	Ц
Инициация платежей	Д	Д	Д	Ц
Администрирование счетов к оплате/получению	Д	Д	Д	Ц/Д
Торговое финансирование	Д	Д	Д	Ц/Д

Рис. 1. Варианты организации системы Централизованного казначейства в европейских корпорациях

(Ц – Централизованы, Ц/Д – Централизованы или Децентрализованы, Д – Децентрализованы) [3]

ком счете с использованием решения «единый остаток» (Zero Balancing или ZBA), представляющего собой форму физического пулинга остатков. При этом счета, поддерживаемые региональными компаниями в местных банках, заменяются счетами в основном банке (провайдером Zero Balancing). Причем, именно ZBA является основным источником улучшения процентного результата.

Заключительный этап централизации казначейских функций включает в себя централизацию управления денежными потоками, дебиторской и кредиторской задолженностями. Компания может централизовать всю работу с дебиторами и кредиторами, начиная от электронного формирования заказов и счетов-фактур и образования дебиторской задолженности потребителя или кредиторской задолженности поставщику до фактического урегулирования – получения/отправки соответствующего платежа. Заключительный этап характеризуется использованием единого электронного канала доставки с возможностью реализации единого центра лимитов и авторизации платежей, а также инструментов автоматической идентификации входящих (обязательно) и исходящих (опционально) платежей. Автоматическая идентификация входящих платежей является важнейшим инструментом ускорения показателей оборачиваемости.

В централизованной структуре деятельность финансовых служб дочерних предприятий координируется из головного офиса холдинговой компании, финансовый отдел которой зачастую контролирует все платежи дочерних обществ. Ни одно платежное поручение (или платежное поручение, превышающее определенную сумму) не проводится банком без соответствующей визы работника головного офиса холдинга. Управление денежными средствами холдинга осуществляется путем формирования реестров на оплату текущих расходов дочерних предприятий в рамках утвержденного бюджета и с соблюдением условий оплаты по договорам. Согласование платежей, которые не предусмотрены в бюджете, требует обязательного согла-

сования с руководством. С помощью казначейства финансовый директор холдинга имеет возможность своевременно спрогнозировать возможные проблемы снижения ликвидности и рентабельности компании и предложить различные мероприятия по предупреждению или устранению нежелательных последствий.

4. Преимущества системы Cash Management

Очевидно, что эффективно управлять финансовыми потоками в корпорации, состоящей из большого количества дочерних предприятий и филиалов, имеющих множество контрагентов, счета в разных валютах и различных банках, разные схемы уплаты налогов очень непросто. Международные крупные компании для оптимизации своих денежных потоков, эффективного управления ликвидностью и контроля использования оборотных средств уже давно применяют систему Cash Management. Основными задачами Cash Management являются следующие задачи:

- а) построение прозрачной системы финансовых потоков, т.е. получение возможности иметь достоверную информацию о текущем финансовом положении всей компании и ее дочерних обществ и его прогнозировании на любую дату в будущем;
- б) контроль исполнения бюджета всеми подразделениями компании;
- в) управление финансовыми рисками;
- г) получение лучших условий кредитования за счет концентрации и предсказуемости запросов на внешнее финансирование;
- д) сокращение необходимости в кредитовании за счет мобилизации собственных резервов;
- е) экономия на управленческих расходах за счет сокращения финансовых подразделений в дочерних обществах;
- ж) экономия на административных расходах за счет сокращения банковских комиссий;
- з) оптимизация краткосрочного использования временно свободных денежных средств, мобилизация высоколиквидных финансовых инс-

трументов, приносящих процентный доход.

Система Cash Management включает в себя:

1) централизованный контроль выполнения платежей. Это позволяет главной компании управлять финансовыми ресурсами нескольких структурных подразделений, дочерних организаций или других компаний, связанных между собой финансово-экономическими отношениями, что дает компании возможность мониторинга, контроля и управления всеми финансовыми операциями филиалов или структурных подразделений;

2) корпоративное бюджетирование (Corporate Budgeting). Благодаря этому материнская компания получает возможность в режиме реального времени иметь информацию о попытках превышения лимитов статей расходов структурными подразделениями; осуществлять оперативную корректировку бюджета, т.е. изменять лимиты на проведение любых платежей, дополнять бюджеты структурных подразделений новыми статьями расходов и т.п.;

3) консолидированную выписку (Consolidate Statement). Она показывает движение средств по счетам структурных подразделений корпоративного клиента и дает возможность оперативно контролировать финансовую деятельность всех подразделений компании;

4) консолидацию остатков средств клиента (Zero Balancing). Это дает возможность головной компании перевести денежные остатки на конец дня на счета дочерних подразделений перевести на свой основной счет, т.е. у компании появляется возможность заработать какие-либо проценты на остаток по текущему счету или же путем перечисления денег на текущий депозит;

5) автоматическое распределение ресурсов клиента между его структурными подразделениями (Cash Pooling).

Стоит отметить, что система Cash Pooling является основным инструментом централизованного управления денежными средствами корпорации. Такая система позволяет головной организации опера-

тивно распоряжаться средствами на счетах всех входящих в группу компаний. С применением системы Cash Pooling упрощается учет движения средств внутри группы, а у руководства компании появляется возможность получать оперативную информацию о движении этих средств. Ведь зачастую получается так, что к концу рабочего дня одни дочерние предприятия, входящие в группу, покрывают образующиеся кассовые разрывы, привлекая для этого краткосрочные банковские кредиты, а у других дочерних компаний появляются свободные денежные средства. Система Cash Pooling позволяет перераспределять денежные средства между счетами компаний группы, минимизируя тем самым потребность компаний в дополнительных краткосрочных займах, а, следовательно, и сокращая расходы на выплату процентов.

Денежные средства компаний группы могут быть объединены в виртуальный пул (по-другому его называют еще номинальным (notional pool)) или в реальный пул (real pool).

Виртуальный пул представляет собой объединение счетов компаний, входящих в группу, без фактической их консолидации на основном, так называемом Мастер-счете. Мастер-счет открывается материнской компанией, которая функционирует как финансовый центр. Реального движения денежных средств по счетам не происходит, но банк считает общий баланс счетов и начисляет проценты на остатки по счетам компаний – участников пула. Ежедневно банк автоматически определяет суммарные дебетовые и кредитовые остатки денежных средств по счетам участников пула. В случае если счет участника пула по итогам дня окажется дефицитным, то он покрывается овердрафтом, а если счет с положительным остатком, то банк начислит проценты на остаток. То есть в качестве регулятора финансового результата пула выступают начисляемые банком проценты. Чтобы скомпенсировать процентные расходы по овердрафтам, банк на положительные остатки начисляет проценты по повышенной ставке.

Результат рассчитывается по пулу, и клиент получает разницу.

А реальный пул представляет собой перечисление средств со счетов компаний группы в конце рабочего дня на Мастер-счет и перераспределение имеющихся денежных средств между счетами этих компаний в зависимости от их потребностей. Счета участников пула теоретически должны всегда иметь нулевой баланс, но практически им разрешается поддерживать положительные остатки, которые являются как бы страховым резервом ликвидности. Поскольку все денежные средства консолидированы на Мастер-счете, проценты банк начисляет только на положительный остаток по данному счету. А владелец Мастер-счета может выплачивать проценты владельцам счетов, перенося налогооблагаемую прибыль из одного региона в другой. И, надо сказать, что только в том случае, если проценты будут рыночными, налоговые органы признают такую систему «легальной». Именно особенности налогообложения являются основной проблемой создания материального пула. Перевод денежных средств внутри компании при материальном пуле регламентируется договорами займа. При этом происходит налогообложение процентного дохода. В случае беспроцентного займа налоговые органы могут предъявить требование о начислении налога на так называемый «виртуальный» доход, который равен ставке рефинансирования ЦБ. Поэтому перед внедрением Cash Pooling корпорации стоит обратиться в налоговую инспекцию, чтобы узнать об особенностях налогообложения данной схемы.

В качестве главного преимущества материального пула стоит отметить, что овердрафт может возникнуть только на Мастер-счете. Но такое случиться может крайне редко, потому что консолидированных средств на Мастер-счете достаточно для покрытия всех бюджетных, в том числе и непредвиденных, расходов (это, конечно, только в том случае, если корпорация не испытывает каких-нибудь финансовых затруднений). А любой дефицит, возникший на расчетном счете участника

пула покрывается путем обратного перечисления денежных средств с Мастер-счета.

На практике чаще всего виртуальный пул предшествует созданию системы реального пула. Стоит отметить, что при создании виртуального пула владельцы счетов сохраняют самостоятельность и нет необходимости оформлять внутрикорпоративные займы, но корпорация должна заключить соглашения между владельцами счетов о взаимных гарантиях.

Надо сказать, что зарубежные корпорации применяют и другие варианты реализации корпоративных систем централизованного управления денежными средствами. Среди них:

а) мультивалютный пулинг, представляющий собой виртуальный пулинг, при котором валюты счетов пересчитываются в какую-нибудь одну валюту, например, доллар или евро, по курсам валютного рынка без реальной конвертации;

б) межбанковский пулинг – когда зарубежные банки, заключая определенные соглашения, принимают в пул счета в других банках-корреспондентах;

в) пул «Единого счета». В этом случае существует только один счет (мастер), а счета участников являются его субсчетами, но все эти субсчета должны находиться в одном подразделении банка;

г) «Справочные» счета. Счета участников дублируются на специальных справочных счетах, которые вступают в виртуальный пул. Применяется там, где из-за местного законодательства могут возникнуть различные юридические сложности.

Следует отметить, что крупные зарубежные корпорации (например, GDF-SUEZ, Total, ExxonMobil и др.) для эффективного управления своими денежными потоками уже давно применяют на практике систему Cash Pooling, а большинство крупных международных банков в своей продуктовой линейке имеют предложения по организации этой системы. В России же применение системы Cash Pooling еще не получило такого широкого развития из-за ряда причин:

а) действующее российское валютное и налоговое законодатель-

ство (особенно это относится к организации реальных пулов, при которых заключаются договоры внутригрупповых займов);

б) сокращенный набор финансовых инструментов для краткосрочных вложений (по сравнению с европейскими странами и США);

в) валютные риски и затраты, связанные с конверсионными операциями, не лучшим образом влияют на применение мультивалютного Cash Pooling;

г) российские банки значительно отстают от европейских банков по широте охвата операций, по применяемым технологиям, маркетинговым стратегиям, наличию дополнительных сервисов и т.д.

Но, несмотря на такие объективные сложности, в последние годы российские корпорации стали проявлять заинтересованность к продуктам Cash Management. В нашей стране самыми активными участниками системы централизованного управления денежными средствами Cash Pooling являются крупнейшие компании нефтегазового комплекса, имеющие сложную корпоративную структуру, большое количество дочерних предприятий и филиалов. В состав нефтегазовых корпораций входят добывающие, транспортирующие (морской, железнодорожный, нефтегазопроводный транспорт), перерабатывающие предприятия, нефтехимические и газохимические комплексы, предприятия, реализующие нефтепродукты. То есть в состав крупной корпорации нефтегазового комплекса входит большое количество юридических лиц, между которыми осуществляется довольно сложный обмен сырьем и готовой продукцией и наблюдается движение значительных денежных средств. Ведь крупные нефтегазовые корпорации ежегодно реализуют многомиллиардные инвестиционные проекты. Поэтому, именно у таких компаний появляется необходимость в организации системы централизованного управления финансовыми средствами и мониторинга платежей. Среди отечественных корпораций нефтегазового комплекса, организовавших систему централизованного управления денежными средствами

Cash Pooling, отметим «Лукойл», «Роснефть», «Газпром».

Создание централизованного казначейства в нефтяной компании «ЛУКОЙЛ» началось с 2001 года. На тот момент времени корпорация насчитывала 700 компаний, которые самостоятельно могли открывать счета в банках, привлекать и размещать финансовые средства. К 2005 году совместно с банком «Петрокоммерц» «ЛУКОЙЛу» удалось реализовать проект по созданию cash pooling в рублях. Организация этого проекта позволила, по данным компании, экономить ей ежегодно более 10 млн. долларов на процентных расходах. В 2006–2007 годах «ЛУКОЙЛ» провел большую работу по централизации зарубежных денежных потоков, в результате которой в 2008 году была введена в действие круглосуточная автоматизированная система по управлению денежными средствами между счетами зарубежных дочерних торговых компаний группы «ЛУКОЙЛ» и казначейского финансового центра этой компании за рубежом. Централизацию денежных потоков своих зарубежных дочерних компаний «ЛУКОЙЛ» осуществляет с помощью лондонского «Ситибанка»: выручка от экспорта продукции поступает на счета в российский «Ситибанк» и Королевский банк Шотландии. На сегодняшний день «ЛУКОЙЛ» имеет два кэш-центра: один за рубежом, а другой в России, которые эффективно взаимодействуют друг с другом. Реализация проекта централизации денежных потоков способствовала значительному сокращению общей задолженности по холдингу и затрат на привлечение средств, а число банков, в которых открыты счета группы «ЛУКОЙЛ» сократилась с двадцати в 2007 году до пяти в 2010 году.

Таким образом, совершенствование казначейских функций в соответствии с передовыми международными стандартами нашло свое выражение в увеличении прибыли Группы «ЛУКОЙЛ», в минимизации финансовых рисков, а также в снижении потребностей во внешнем финансировании и его стоимости. Эффективная работа Централизованного Казначейства является одним

из важных инструментов перевода корпоративной бизнес-модели на качественно новый уровень с учетом опыта международных энергетических корпораций и интеграции Компании в мировое хозяйство [4].

В холдинге «Роснефть» получила развитие система «мини-казначейство». В качестве опорного банка для реализации проекта по централизованному управлению денежными средствами был выдан банк «ВБРР» – финансовый актив холдинга. Для облегчения управления финансовыми потоками холдинга им были внедрены системы контроля исполнения бюджетов, лимитов обязательств и мини-казначейств. Эти системы в полном объеме обслуживают все звенья компании и позволяют в режиме реального времени выполнять различные бюджетные задачи. Ими пользуются более 150 предприятий холдинга «Роснефть». 67 дочерних и зависимых предприятий компании в 7 регионах страны пользуются многоступенчатыми системами контроля и исполнения бюджетов и акцепта платежей, которые называются «мини-казначействами» [5]. В некоторых дочерних обществах используются более сложные системы «мини-казначейств» и материнские компании делегируют им часть своих казначейских функций.

Свою работу по созданию системы централизованного управления денежными потоками Группы «Газпром» начал весной 2008 года по двум направлениям: организация отдельной системы Cash Pooling в зарубежных компаниях группы и создание Cash Pooling в российских дочерних компаниях. Одна из основных задач, стоящих перед «Газпромом», заключалась в выборе банковских площадок для организации зарубежных пулов, поскольку при использовании системы Cash Pooling финансовые средства компании сосредотачиваются на счетах одного или нескольких банков, что ведет к увеличению кредитных рисков компании. При оценке зарубежных банков «Газпром» учитывал их надежность, опыт организации Cash Management, опыт сотрудничества с компаниями Группы «Газпром», страновое покрытие,

стоимость услуг. В результате из предложивших свои услуги восьми ведущих зарубежных банков, занимающих лидирующие позиции в области Cash Pooling, были выбраны Deutsche Bank и BNP Paribas. А в качестве расчетного банка для формирования виртуального пула с участием российских компаний Группы «Газпром» выбрал «Газпромбанк» поскольку филиальная сеть этого банка наиболее адаптирована к потребностям дочерних предприятий Группы. Кроме того, в «Газпромбанке» на тот момент времени была реализована информационная платформа, так называемая автоматизированная система дистанционного банковского обслуживания и расчетного центра корпорации. Это способствовало реализации проекта в кратчайшие сроки. В августе 2009 года для зарубежных компаний группы «Газпром» был создан реальный мультивалютный пул на площадке Deutsche Bank, куда вошла группа компаний Gazprom Germania. В октябре 2009 года получила начало система управления внутригрупповой ликвидностью – виртуальный мультивалютный Cash Pooling. Виртуальный пул функционирует на площадке голландского подразделения BNP Paribas, его участники – Gazprom EP International B.V., Gazprom Sakhalin Holdings B.V. и Gazprom Finance B.V. Такая система Cash Pooling для зарубежных компаний группы «Газпром» позволяет учитывать особенности организационной структуры участников пулов, характер их деятельности, уровни развития системы управления краткосрочной ликвидностью, особенности налогового регулирования в европейских странах. Кроме того, она поддерживает конкуренцию между обслуживающими банками и оптимизирует кредитные риски Группы «Газпром». Руководством «Газпрома» рассматриваются вопросы по организации реального пула Gazprom EP International B.V. на площадке BNP Paribas. В России успешно функционирует виртуальный мультивалютный пул, объединяющий денежные потоки (в рублях, долларах и евро) 84 дочерних обществ и обособленных подразделений Группы «Газпром». Причем

расположены они в нескольких часовых поясах, но благодаря работе пула ведется оперативный контроль движение денежных средств по счетам Группы «Газпром» и обеспечиваются равные для всех участников пула рыночные условия по размещения средств. Продолжается работа по развитию системы централизованного управления ликвидностью на площадке Банка России (в нем обслуживаются крупные дочерние организации «Газпрома» – ООО «Газпроммежрегионгаз» и ООО «Газпром Комплектация»). По данным финансового экономического департамента «Газпром» с внедрением системы cash pooling увеличилась эффективность размещения временно свободных средств группы примерно на 40 %, повысилось качество оперативного планирования в дочерних предприятиях «Газпрома», возросла доходность операций по размещению денежных средств Группы. Кроме того, созданы благоприятные условия для привлечения Газпромом краткосрочного кредитования по льготной ставке. Максимальный объем такого кредита составляет 60 млрд. рублей. «Газпромом» ведется постоянная работа по развитию и совершенствованию системы управления внутригрупповой ликвидностью по нескольким направлениям:

а) расширение пулов за счет подключения новых счетов участников, а также увеличения количества участников;

б) оптимизация схемы взаимодействия с банками, на площадках которых организованы пулы;

в) внедрение новых ИТ технологий в области управления денежными потоками [6].

5. Заключение

Таким образом, в процессе осуществления своей экономической и хозяйственной деятельности крупные компании, имеющие большое количество дочерних предприятий и филиалов, испытывают определенные трудности в сфере управления финансами. Для оптимального управления финансовыми ресурсами корпорациям, в том числе и корпорациям нефтегазового комплекса, было

бы целесообразно использовать систему централизованного управления денежными средствами, включающую в себя планирование денежных средств, их мониторинг и бюджетный контроль, то есть систему единого централизованного казначейства. Ведь только с централизацией казначейских функций компания сможет эффективно перераспределять финансовые ресурсы между своими дочерними предприятиями, управлять структурой оборотных активов, на более выгодных условиях размещать денежные средства на депозитах и привлекать кредиты для финансирования работы дочерних подразделений и на инвестиционные цели, снизить свои финансовые риски, значительно сократить свои издержки. Только централизованное казначейство будет обладать всей оперативной информацией по движению всех финансовых средств корпорации и сможет поддерживать единые финансовые стандарты. На примере крупнейших нефтяных компаний – «Газпром», «ЛУКОЙЛ» и «Роснефть» мы показали, что создание корпоративной системы управления денежными средствами является довольно-таки сложным и длительным процессом. Очевидно, что эффективно управлять финансовыми потоками в корпорации, состоящей из большого количества дочерних предприятий и филиалов, имеющих множество контрагентов, счета в разных валютах и различных банках, разные схемы уплаты налогов очень непросто. Международные крупные компании уже давно для эффективного управления ликвидностью и оптимизации своих денежных потоков применяют систему Cash Management. Использование этой системы позволяет увеличить доходы корпорации за счет сокращения процентных расходов и увеличения процентных доходов, снижает расходы на ее текущую деятельность и улучшает управляемость компании.

Основным инструментом централизованного управления денежными средствами корпорации является система, получившая название Cash Pooling. Она позволяет головной организации оперативно распоряжаться средствами на счетах всех

входящих в группу компаний. К сожалению, в России применение системы Cash Pooling еще не получило такого широкого развития, как в зарубежных странах, из-за целого ряда причин, таких, как особенности валютного и налогового законодательства, недостаточного набора финансовых инструментов, недостаточной развитости банковской сферы и т.д. Самыми активными участниками системы централизованного управления денежными средствами Cash Pooling в нашей стране являются крупнейшие компании нефтегазового комплекса, имеющие сложную корпоративную структуру, большое число дочерних обществ и филиалов. Такие нефтяные компании, как «Газпром», «ЛУКОЙЛ» и «Роснефть», с успехом применили в своей деятельности системы централизованного управления денежными средствами. В последнее время, несмотря на все объективные сложности, российские корпорации все чаще стали проявлять заинтересованность к продуктам Cash Management и, в частности, к системе Cash Pooling.

Рациональное управление финансами компании, автоматизация управленческой отчетности, возможность оперативно отслеживать движение и целевое использование денежных средств позволяют компаниям планировать и прогнозировать свое развитие, принимать обоснованные управленческие решения и контролировать финан-

совый результат своей работы. В современных условиях компании с эффективной системой управления финансами могут значительно максимизировать свою прибыль и существенно повысить эффективность внутренних и внешних инвестиционных проектов.

Литература

1. Зайцев В.Ю., Федчишин Ю.И. Управление финансами нефтяных корпораций / Инновационные технологии в производстве, науке и образовании. Сборник трудов II Международной научно-практической конференции. Часть 1. – Махачкала: Изд-во «ООО «Риасофт», 2012. – С. 124 – 133.

2. Зайцев В.Ю., Федчишин Ю.И. Особенности бюджетирования нефтяных компаний / Интеграция науки и практики как условие экономического роста. II Международная научно-практическая конференция (Ульяновск, 1–15 декабря 2012 г.) : сборник научных трудов. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – С. 22–27.

3. Иванов С.С. Построение систем централизованного управления денежными средствами на примере крупнейших корпораций ТЭК / УЭК № 7, 2011. / <http://uecs.ru/uecs-31-312011/item/527-2011-07-23-05-27-28> (дата обращения 07.10.2013).

4. <http://www.lukoil.ru/press> (дата обращения 07.10.2013).

5. <http://www.rosneft.ru/> (дата обращения 07.10.2013).

6. <http://www.gazprom.ru/investors/creditor-relations/liquidity-management/> (дата обращения 07.10.2013).

References

1. Zaitsev V.Y, Fedchishin Y.I. Financial Management of oil companies. / Innovative technologies in the production, science and education. Proc. of the II International scientific and practical conference. Part 1. – Makhachkala: Publishing house «LLC «Риасофт», 2012. – С. 124–133.

2. Zaitsev V.Y, Fedchishin Y.I. SCI Features budgeting oil companies / Integration of science and practice as a condition for economic growth. II international scientific and practical conference (Ulyanovsk, 1–15 December 2012): collection of scientific works. – Ulyanovsk : UISTU, 2012. – С. 22–27

3. Ivanov S.S. Creation of systems of the centralized cash management by the example of the largest corporations FEC / УЭК № 7, 2011. / <http://uecs.ru/uecs-31-312011/item/527-2011-07-23-05-27-28>. (date of the reference of 07/10/2013).

4. <http://www.lukoil.ru/press> (date of the reference of 07/10/2013).

5. <http://www.rosneft.ru/> (date of the reference of 07/10/2013).

6. <http://www.gazprom.ru/investors/creditor-relations/liquidity-management/> (date of the reference of 07/10/2013).