



УДК 339

## АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



### CASH FLOW ANALYSIS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

**Попкова Аделина Владимировна**

Студентка 2 курса магистратуры,  
Башкирский государственный университет  
adelina-popkova@mail.ru

**Карачурина Гузель Гизаровна**

кандидат экономических наук, доцент,  
Башкирский государственный университет

**Аннотация.** Основным видом финансовых ресурсов компании являются денежные средства. Однако традиционные показатели прибыли, к сожалению, не дают адекватной оценки деятельности предприятия по ряду причин. Для оценки эффективности основных бизнес-процессов (продаж, инвестиций, производства) следует использовать помимо анализа бухгалтерской отчетности, так же и информацию о денежных потоках компании, содержащаяся в «Отчете о движении денежных средств». Использование двух подходов – бухгалтерского и аналитического, позволит сформировать реалистичную картину финансового состояния компании, что служит в дальнейшем основой для принятия стратегических решений. Стоит заметить, что анализ денежных потоков при этом должен быть построен с использованием сбалансированной системы учета – информационной системы, целью создания которой является сбор, обработка, хранение, накопление, передача данных о денежных потоках и процессах их привлечения, использования и размещения в разрезе финансовой деятельности, контрагентов, внутренних процессов, деятельности персонала. Целесообразность использования данной системы в анализе денежных потоков обусловлена тем, что любая компания нацелена на генерацию денежных средств и рост и четкое понимание динамики деятельности компании для последующего привлечения инвесторов.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, денежные потоки организации, методы анализа денежных потоков, прибыль, финансовые ресурсы, инвестиции.

**Popkova Adelina Vladimirovna**

Student of the 2nd year of Master's degree,  
Bashkir State University  
adelina-popkova@mail.ru

**Karachurina Guzel Gizarovna**

Candidate of Science (Economics),  
Associate Professor,  
Bashkir State University

**Annotation.** The main type of financial resources of the company is cash. However, traditional profit indicators, unfortunately, do not provide an adequate assessment of the company's performance for a number of reasons. To evaluate the effectiveness of the main business processes (sales, investments, production), you should use the information about the company's cash flows contained in the «Consolidated cash flow statement» in addition to analyzing the financial statements. Using two approaches – accounting and analytical, will allow you to create a realistic picture of the company's financial condition, which serves as a basis for making strategic decisions in the future. It is worth noting that the analysis of cash flows should be built using a balanced accounting system – an information system, the purpose of which is to collect, process, store, accumulate, transmit data on cash flows and the processes of their attraction, use and placement in the context of financial activities, contractors, internal processes, and personnel activities. The feasibility of using this system in the analysis of cash flows is due to the fact that any company is aimed at generating cash and growth and a clear understanding of the dynamics of the company's activities for the subsequent attraction of investors.

**Keywords:** strategic management, organization's cash flows, methods of cash flow analysis, profit, financial resources, investments.

О существовании любой деятельности организации обусловлено движением денежных средств. Денежные средства в силу своей ликвидности являются основным видом финансовых ресурсов предприятия. В связи с этим любая организация независимо от ее вида деятельности рассматривает на долгосрочную перспективу возможность стратегического управления денежными средствами, подразумевая под этим стабильный положительный поток, эффективность основных бизнес-процессов (продаж, производства, инноваций).

В России эффективность работы предприятия оценивается, как правило, на основе различных финансовых показателей, таких как прибыль и рентабельность. В американской практике же существует стандарт в управленческого учета «Измерение эффективности предприятия» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance») (SMA 4D). Согласно этому стандарту предполагается использовать показатели:

1. Чистая прибыль и прибыль на акцию;
2. Денежные потоки;



3. Рентабельность инвестиций;
4. Остаточный доход;
5. Стоимость компании.

Для большинства российских компаний анализ и планирование чистой прибыли, давно стали стандартной практикой оценки эффективности работы предприятия, но остальные показатели, предложенные американским стандартом (в частности денежные потоки), используются далеко не на всех предприятиях.

Традиционные показатели прибыли, к сожалению, не дают адекватной оценки деятельности предприятия по ряду причин. Во-первых, бухгалтерская прибыль – это в некоторой степени условный показатель, так как при его расчете могут применяться различные методы оценки доходов и расходов. Во-вторых, показатель прибыли является налогооблагаемым, в силу этого многие предприятия заинтересованы в искусственном ее занижении, что отрицательно сказывается на понимании реальных показателей финансового состояния компании. В целях корректного отражения реальной эффективности деятельности организации в анализе следует использовать именно показатели денежных потоков, нежели показатели прибыли компании.

Для принятия стратегических решений на предприятии должна быть сформирована соответствующая система учетно-аналитического обеспечения. В общем, учетно-аналитическое обеспечение – это совокупность учетной информации и полученных аналитических данных, то есть оно объединяет в себе стратегический учет и стратегический анализ. В рамках одной системы используются сразу два подхода – бухгалтерский и аналитический, что позволяет сформировать реалистичную картину финансового состояния компании, которая будет служить основой для стратегически важных управленческих решений. Учетно-аналитическое обеспечение стратегического управления содержит в себе следующую информацию: данные различных видов учета (финансового, управленческого и т.д.), бухгалтерская (финансовая) и внутренняя отчетность, налоговая и статистическая отчетность, данные прогнозной и стратегической отчетности, внеучетные сведения [1].

По информативности на сегодняшний день наиболее достоверные данные содержатся в «Отчете о движении денежных средств». Это обусловлено жестким законодательным регулированием наличного и безналичного денежного обращения. Среди основных преимуществ отчета о денежных средствах стоит выделить:

1. Понимание финансовой структуры компании, включая ее ликвидность и платежеспособность.

2. В отчете раскрывается важная информация о денежных потоках от операционной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия.

3. Отчет также содержит дополнительную информацию для пользователей финансовой отчетности по оценке изменений активов, обязательств и капитала компании.

4. Использование отчета о движении денежных средств устраняет несопоставимость данных по причине использования различных бухгалтерских подходов при отражении одинаковых событий. Также позволяет устранить последствия произвольных распределений, присущих методу начисления.

Таким образом, аналитическая составляющая позволяет обосновать стратегические цели предприятия и спрогнозировать внутреннюю и внешнюю конъюнктуру, оценить стратегические альтернативы. Однако при этом анализ строится лишь на математических методах анализа рынка, когда в реальности для компании важно учитывать наиболее переменчивые внешние факторы. При этом существенными оказываются именно нефинансовые факторы, такие как лояльность покупателей, инновационное развитие, мотивация сотрудников. Чаще всего использование существующих методик анализа не позволяет верно оценить данные показатели, так как акцент делается только на финансовой составляющей.

Сбалансированная система показателей должна сочетать в себе финансовую и нефинансовую информацию. Сбалансированная система учета и анализа денежных потоков – это информационная система, целью создания которой является сбор, обработка, хранение, накопление, передача данных о денежных потоках и процессах их привлечения, использования и размещения в разрезе финансовой деятельности, контрагентов, внутренних процессов, деятельности персонала [2].

В первую очередь в корректном анализе финансового состояния предприятия заинтересованы инвесторы и акционеры компании, так как это позволяет им спрогнозировать прирост денежных средств и получить представление о реальном движении денежных средств. При этом в расчет должны быть приняты не только денежные средства, но и их эквиваленты – высоколиквидные, краткосрочные инвестиции с незначительным риском изменения ценности при обращении их в денежные средства.

Анализ денежных потоков может быть прогнозным, ретроспективным, финансовым, управленческим, стратегическим и тактическим. Для России наиболее популярным видом анализа является ретроспективный анализ, основывающийся на информации из бухгалтерской отчетности. При этом могут быть использованы различные методы, например, прямой, косвенный, коэффициентный. Анализ отечественной литературы показал, что многие российские экономисты не выделяют конкретных



целей и задач анализа денежного потока и чаще всего отождествляют его с анализом денежных средств. Стоит понимать, что анализ денежных средств необходим для понимания возможности предприятия генерировать денежные средства в будущем, в то время как анализ денежных потоков способен показать динамику деятельности компании.

Анализ денежных потоков позволяет вести повседневный контроль над сохранностью наличных денежных средств и ценных бумаг в кассе предприятия, над целевым использованием денежных средств, за правильными и своевременными расчетами с бюджетами, поставщиками и персоналом, за соблюдением форм расчетов, установленных в договорах с покупателями и поставщиками.

При возникновении дефицита для сбалансированности денежного потока необходимо предпринять должные меры: привлечение стратегических инвесторов, дополнительная эмиссия акций. При оптимизации следует учесть, что во внимание стоит брать и такой показатель как время. В связи с этим для балансировки используют методы выравнивания и синхронизации.

Синхронизация денежного потока во времени осуществляется для достижения нужного уровня платежеспособности организации в любом из интервалов планируемого периода одновременно со снижением величины страховых резервов денежных средств. Завершающий этап оптимизации – это создание условий для достижения максимальной величины чистого денежного потока предприятия, которая более точно показывает результаты прошедших периодов. Его увеличение позволяет нарастить темпы экономического развития организации путем самофинансирования, снизить зависимость от внешних источников получения денежных средств, способствует приросту рыночной стоимости организации. Таким образом, предприятию следует иметь такое количество денежных средств, которого бы хватило на его функционирование [3].

При контроле денежных потоков следует учитывать отложенные платежи, помимо анализа текущего движения денежных средств, составлять прогноз на будущие периоды. Учитывая характер возникновения потребности в денежных средствах, в управленческом учете возникают определенные требования, которые помогают формировать информационные базы для учета движения денежных потоков. Помимо построения расчетных коэффициентов, которые характеризуют состояние потоков денежных средств от хозяйственной деятельности предприятия, учитываются, также, временные интервалы [3].

С рисками неплатежеспособности могут столкнуться даже успешные компании, имеющие достаточную сумму прибыли. Неплатежеспособность может возникнуть как следствие несбалансированности различных видов денежных потоков во времени. Синхронизация поступления и выплат денежных средств, достигаемая в процессе управления денежными потоками предприятия, позволяет устранить этот фактор возникновения его неплатежеспособности. Следовательно, активные методы управления денежными потоками позволяют компании получать дополнительную маржу, генерируемую непосредственно его денежными активами, использование временно свободных остатков, избежав при этом риски.

## Литература

1. Краснова Мария Валерьевна. Учетно-аналитическое обеспечение стратегического управления денежными потоками : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.12; Новосиб. гос. ун-т экономики и упр. – Новосибирск, 2010. – 224 с.
2. Стандарт «Измерение эффективности предприятия» (Statement on Management Accounting «Measuring entity performance» (SMA 4D), The Association Accountants and Financial Professionals in Business. – URL : <https://www.imanet.org/search?ssopc=1#it=content&contenttype=Statement%20on%20Management%20Accounting>
3. Фомина А.Н. Управленческий учет движения денежных потоков на предприятии // Молодой ученый. – 2014. – № 4.2. – С. 70–73. – URL : <https://moluch.ru/archive/63/10199/> (дата обращения: 27.02.2020).

## References

1. Maria Valerievna Krasnova. Accounting and analytical support of strategic cash flow management : thesis and ... Candidate of Science (Economics): 08.00.12; Novosibirsk State University of Economics and Administration. – Novosibirsk, 2010. – 224 p.
2. Statement on Management Accounting «Measuring entity performance» (SMA 4D), The Association Accountants and Financial Professionals in Business. – URL : <https://www.imanet.org/search?ssopc=1#it=content&contenttype=Statement%20on%20Management%20Accounting>
3. Fomina, A.N. Management accounting of the cash flows at the enterprise // Young scientist. – 2014. – № 4.2. – P. 70–73. – URL : <https://moluch.ru/archive/63/10199/> (date of address : 27.02.2020).