

ЭКОНОМИКА АПК

УДК 658.152

М.В. Краснова

АНАЛИЗ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО СОСТАВЛЯЮЩИМ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Ключевые слова: денежные потоки, анализ, сбалансированная система показателей, финансы, контрагенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала.

Условия информационной конкуренции формируют определенные требования к цели и содержанию анализа денежных потоков. В отечественной экономической литературе нет однозначной формулировки цели и содержания экономического анализа и, в частности, анализа денежных потоков. Если условно разделить анализ денежных потоков на стратегический и тактический, то к стратегическому относят анализ способности организации зарабатывать, генерировать денежные потоки, а объем, направления денежных потоков, их сбалансированность и т.д. – это все составляет предмет тактического анализа денежных потоков. Стратегическим анализом денежных потоков занимаются М.В. Мельник, О.В. Ефимова и др., тактическим – В.В. Бочаров, Л.Т. Гиляровская, Г.В. Савицкая и др.

Цель анализа денежных потоков состоит в представлении информации о них для характеристики способности организации генерировать денежные средства.

Анализ способности организации зарабатывать, приумножать денежные средства и анализ своевременного инвестирования денежных средств по степени важности равнозначны. Причем инвестиционный процесс подразумевает вложения не только во внешние проекты, но и во внут-

ренние бизнес-процессы, инновации, развитие персонала.

Существующие методы анализа денежных потоков не в полной мере отвечают требованиям информационной эпохи. Одним из вариантов решения этой проблемы может стать построение сбалансированной системы учета и анализа денежных потоков. Такая система должна рассматриваться как инструмент для формирования единой стратегии, способ предоставления руководству взвешенного набора финансовых и нефинансовых показателей.

Классическая модель сбалансированной системы показателей, предложенная Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом, включает четыре составляющих: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала [1]. Мы предлагаем анализировать денежные потоки по финансовой деятельности, контрагентам, внутренним бизнес-процессам, обучению и развитию персонала. Замена составляющей «клиенты» на «контрагенты» обусловлена необходимостью анализа денежных потоков в разрезе не только клиентов, но и поставщиков, фискальных органов, посредников. Обсудим целесообразность анализа денежных потоков по каждой группе контрагентов.

В первую очередь деятельность организации должна быть ориентирована на потребителей. Именно объем возможных продаж определяет объем производства в условиях рыночной экономики, а не наоборот, как это было в условиях командно-административной системы. Удержание

потребителей посредством эффективного управления внутренними бизнес-процессами, персоналом – одна из основных целей деятельности организации. Только при наличии постоянных потребителей организация может достичь стабильности денежных поступлений и, следовательно, финансовой независимости и повышения финансовых возможностей.

Одну из крупных статей отрицательных денежных потоков составляют платежи поставщикам. Эффективное долговременное сотрудничество с поставщиками позволит отслеживать и управлять денежными потоками по этой статье.

Большую группу контрагентов образуют фискальные органы – пенсионный фонд, фонд социального страхования, таможенные и налоговые органы. Денежные отношения с этой группой характеризуются безвозмездными обязательными отрицательными денежными потоками (за исключением некоторых операций, например, возврата налога на добавленную стоим-

мость). Для эффективного управления здесь необходима реализация принципов своевременности и оптимизации платежей.

Итоговой формой отчетности сбалансированной системы учета и анализа денежных потоков является отчет о денежных потоках организации, который предназначен для обобщения информации по всем составляющим (финансовая деятельность, контрагенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала) и подготавливается на основе данных стратегического управленческого учета, сбалансированной системы показателей.

Разделение потоков по составляющим сбалансированной системы показателей показано в таблице 1. Охарактеризуем каждую составляющую.

К составляющей *финансовой деятельности* мы рекомендуем отнести все денежные потоки, связанные с внешним финансированием и инвестициями.

Таблица 1

Разделение денежных потоков по составляющим сбалансированной системы показателей (ССП)

Составляющая ССП	Положительные денежные потоки	Отрицательные денежные потоки
Финансовая деятельность	Полученные займы, кредиты. Полученные проценты по выданным кредитам и займам. Дивиденды полученные. Поступления в результате реализации ценных бумаг. Поступления от эмиссии ценных бумаг	Выплата займов и кредитов. Выплата процентов по кредитам и займам. Дивиденды выплаченные. Расходы на выпуск ценных бумаг. Приобретение ценных бумаг
Контрагенты	Поступления от реализации продукции, работ и услуг по основному виду деятельности. Поступления от реализации продукции, работ и услуг по прочим видам деятельности. Сумма возмещений фискальными органами. Возврат подотчетных сумм. Возврат денежных средств поставщиками	Оплата за сырье и материалы, услуги по основному виду деятельности. Оплата за сырье и материалы, услуги по прочим видам деятельности. Выплаты фискальным органам. Выдача подотчетных сумм. Возврат денежных средств покупателям
Внутренние бизнес-процессы	Поступления денежных средств от реализации новых видов продукции, работ, услуг. Поступления от реализации на новых каналах сбыта. Поступления от продаж в результате реконструкции, модернизации, приобретения оборудования	Расход денежных средств на реконструкцию, модернизацию, приобретение оборудования. Расход денежных средств на разработку новых видов продукции, работ и услуг. Маркетинговые расходы. Социальные расходы
Обучение и развитие персонала	Прочие поступления	Расходы на оплату труда. Расходы на обучение персонала. Расходы на информационное обеспечение сотрудников. Прочие расходы (алименты, пособия)

Контрагентами для любой организации являются покупатели, поставщики, посредники, налоговые и таможенные органы, органы социального обеспечения, конкуренты, подотчетные лица. Во избежание избыточной детализации в отчете о денежных потоках мы рекомендуем объединить налоговые, таможенные органы и органы социального обеспечения в фискальные органы. Расчеты с фискальными органами обязательны, поэтому мы их включаем в состав контрагентов, а не во внутренние бизнес-процессы. Расчеты с подотчетными лицами можно приравнять к расчетам с посредниками. Если обороты денежных потоков с подотчетными лицами в организации значительны, мы рекомендуем вести учет направленности израсходованных подотчетными лицами сумм по составляющим сбалансированной системы.

Внутренние бизнес-процессы практически в любой организации включают стандартный набор: процесс продаж, процесс производства, инновационные и социальные процессы. Полагая, что приобретение и реализация долгосрочных активов, связанных с деятельностью организации, по сути являются внутренними инвестициями, мы относим их к внутренним бизнес-процессам, а не к инвестиционной деятельности согласно форме № 4 «Отчет о движении денежных средств».

Продажи неизбежно связаны с маркетинговыми расходами, включающими расходы на рекламу, маркетинговые акции, разработку и обслуживание web-сайтов, рассылки и т.д. Анализ маркетинговых расходов целесообразно проводить в разрезе видов деятельности организации.

Не во всех организациях фиксируются социальные процессы, но некоторые все же участвуют в социальной жизни, например, посредством оказания спонсорской помощи. Такие расходы, как не обязательные включены во внутренние бизнес-процессы.

В части обучения и развития персонала разделение потоков на положительные и отрицательные затруднительно, поскольку невозможно оценить количественно, сколько было реализовано продукции или экономлено денежных средств в результате эффективной работы персонала. Но игнорировать и не отслеживать расходы на персонал недопустимо. Поэтому считаем необходимым выделить в качестве отдельного направления расходов денежных средств составляющую обучения и роста персонала. Поступления от персонала обычно крайне невелики, но могут иметь место

(например, выплата штрафов), так что положительные денежные потоки в данной составляющей представлены одной статьей – как прочие поступления. Необходимость обеспечения сотрудников информацией для принятия управленческих решений приводит к необходимости учета и анализа денежных потоков, направленных на информационное обеспечение сотрудников.

На примере отдельной организации составим отчет о денежных потоках за два года. Анализируемая организация осуществляет оптовую торговлю потребительскими товарами (основной вид деятельности), а также производство и продажу стройматериалов, оказывает консультационные услуги.

При рассмотрении отчета (табл. 2) можно сделать вывод, что основной приток денежных средств обеспечивается основной деятельностью. Это характеризует организацию положительно. Однако наблюдается существенное сокращение доли покупок постоянных покупателей по основной деятельности на 47% и увеличении доли покупок постоянных покупателей по прочим видам деятельности на 161%.

Доля покупок постоянных покупателей является очень важным показателем, характеризующим удовлетворенность покупателей. Несмотря на существенный рост доля покупок постоянными покупателями по прочим видам деятельности на 2007 г. составляет около 7% от общей суммы поступлений. Это объясняется тем, что основными потребителями продукции прочих видов деятельности являются физические лица. Анализ денежных потоков такой категории покупателей затруднен в силу нерегулярности покупок. Однако управлять данной категорией покупателей возможно посредством инициативного представления продукции потребителю.

Потенциальные потребители стройматериалов – физические лица, производящие строительные или декоративно-отделочные работы. Эту группу потребителей мы можем привлечь через посредников в виде строительных организаций и дизайнеров, что позволит анализировать положительные денежные потоки физических лиц по каждому посреднику. Отслеживать долю покупок постоянных клиентов необходимо, так как они являются ключевым активом бизнеса. Текущая стратегия организации должна быть нацелена на то, чтобы максимизировать свою долю покупательной способности потребителей, опираясь на их приверженность и доверие к стойкой репутации торговой марки.

Отчет о денежных потоках предприятия за 2006-2007 гг., тыс. руб.

Наименование операции	2006 г.	2007 г.	Отклонение	
			абсолютное	относительное
Денежные потоки по составляющей «Финансовая деятельность»				
Поступления				
Получение процентов по кредитам и займам	18	40	22	222,22
Итого поступлений	18	40	22	222,22
Расход				
Итого платежей	-	-	-	-
Денежные потоки по составляющей «Контрагенты»				
Поступления				
Поступления от реализации продукции, работ и услуг по основному виду деятельности	89814	65175	(24639)	72,57
- в том числе от постоянных покупателей	80128	42582	(37546)	53,14
Поступления от реализации продукции, работ и услуг по прочим видам деятельности	6241	6034	(207)	96,68
- в том числе от постоянных покупателей	179	468	289	261,45
Возврат подотчетных сумм	2504	3079	575	122,96
Сумма возмещений фискальных органов	5328	4218	(1110)	79,17
Возврат денежных средств поставщиками	250	271	21	108,40
Прочие поступления	34	25	(9)	73,53
Итого поступлений	104171	78802	(25369)	75,65
Расход				
Оплата за сырье и материалы, работы и услуги по основному виду деятельности	74211	54262	(19949)	73,12
Оплата за сырье и материалы, работы и услуги по прочим видам деятельности	8089	5733	(2356)	70,87
Выплаты фискальным органам	10776	9492	(1284)	88,08
Выдача подотчетных сумм	3668	4421	753	120,53
Возврат денежных средств покупателям	71	20	(51)	28,17
Прочие расходы	180	70	(110)	38,89
Итого платежей	96995	73998	(22997)	76,29
Денежные потоки по составляющей «Внутренние бизнес-процессы»				
Поступления				
Итого поступлений				
Расход				
Расход денежных средств направленных на реконструкцию, модернизацию оборудования	325	629	304	193,54
Маркетинговые расходы	197	163	(34)	82,74
Социальные расходы	33	59	26	178,79
Итого платежей	555	851	296	153,33
Денежные потоки по составляющей «Обучение и рост»				
Поступления				
Прочие поступления	2	0	(2)	-
Итого поступлений	2	0	(2)	-
Расход				
Расход на оплату труда	2291	2221	(70)	96,94
- в том числе премиальные выплаты	323	190	(133)	58,82
Расход денежных средств на обучение персонала	37	-	(37)	-
Расход на информационное обеспечение сотрудников	242	261	19	107,85
прочие расходы (алименты, пособия)	12	33	21	275,00
Итого платежей	2582	2515	(67)	97,41
Итого поступлений	104191	78842	(25349)	75,67
Итого платежей	100132	77364	(22768)	77,26

За анализируемый период наблюдается сокращение поступлений денежных потоков как по основному виду деятельности (на 27%), так и прочим видам деятельности (на 0,3%). Сокращение поступлений денежных средств от реализации товаров и услуг повлияло и на сокращение заработной платы, премиальных выплат. Отрицательным моментом является сокращение расходов на обучение персонала. Положительным моментом является то, что предприятие в условиях спада продаж не пытается сокращать жизненно важные статьи расходов с целью достижения краткосрочных положительных результатов. Так, наблюдается увеличение средств, направленных: на реконструкцию, модернизацию оборудования (на 94%); средств на информационное обеспечение (на 8%).

По данным отчета, наибольший объем денежных средств функционирует в составляющей ССП контрагенты. Положительным моментом является сокращение возврата денежных средств покупателями на 72%. Это свидетельствует об удовлетворенности покупателей качеством предлагаемых товаров. Однако параллельно наблюдается увеличение возврата денежных средств поставщиками на 8% – это свидетельствует о необходимости более тщательного подбора поставщиков и контроля взаимоотношений с ними. Временное изъятие из оборота денежных средств по данной статье лишает возможности предприятия получить доход с данной суммы. Для определения причин возврата средств необходимо проанализировать дополнительно информацию по каждому покупателю и поставщику.

Значительные суммы возмещений фискальными органами (более 4 млн руб.) объясняются внешнеэкономической деятельностью организации, в частности, возвратом налога на добавленную стоимость.

Детального анализа требуют суммы возврата и выдачи подотчетных сумм. К сожалению, отсутствие в организации подробного аналитического учета направленности этих потоков не дает возможно-

сти распределить их по составляющим сбалансированной системы показателей.

В целом за анализируемый период в организации наблюдается превышение денежных притоков над оттоками. Значительные обороты денежных средств свидетельствуют о налаженной деятельности организации.

Формирование отчета о денежных потоках по составляющим сбалансированной системы показателей обеспечивает ряд преимуществ для анализа по сравнению с традиционной формой отчета о движении денежных средств:

- более полно характеризует направленность денежных потоков;

- позволяет оценить критически важные и весьма ценные нематериальные активы, которые в большинстве систем учета не рассматриваются (например, уровень информационного обеспечения сотрудника, инновационные процессы, доля постоянных клиентов);

- позволяет определить целесообразность отрицательных денежных потоков в контексте реализации долгосрочных целей.

А самое главное достоинство анализа денежных потоков по составляющим сбалансированной системы показателей заключается в возможности интерпретировать выраженные языком бухгалтерского учета данные о денежных потоках и приоритетах организации.

Библиографический список

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дэйвид П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.
2. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
3. Уорд Кит. Стратегический управленческий учет / Кит Уорд; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 448 с.

