



## ՆԱՐԻՆԵ ՍԱՐԳՍՅԱՆ

ՀՊՏՀ կառավարչական հաշվառման և աուդիտի  
ամբիոնի հայցորդ

### ԴՐԱՄԱԿԱՆ ՀՈՍՔԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐՈՒՄ

Դրամական հոսքերի կառավարչական վերլուծությունը բանկային համակարգում առաջարկվում է կազմակերպել ըստ պատասխանատվության կենտրոնների, որպեսզի դրամական հոսքերի գծով կառավարչական հաշվետվություններում հստակ արձանագրվեն համակարգի պատասխանատու օղակները, որոնք դերակատարում են ունենում գործառնական, ներդրումային կամ ֆինանսական ոլորտներում զուտ հոսքերի գծով ձևավորվող շեղումների հետ կապված: Հետևաբար՝ դրամական հոսքերի կառավարչական վերլուծության կազմակերպումը առևտրային բանկերում հիմնականում թիրախավորվում է դրամական հոսքերի բարելավման գծով կառավարչական որոշումների տեղեկատվական ապահովման և ներբանկային հաշվետվական համակարգի բարելավման նպատակով:

**Հիմնաբառեր.** կառավարչական տեղեկատվություն, կառավարչական հաշվետվություն, դրամական հոսքեր, բանկային գործունեության նորմատիվներ

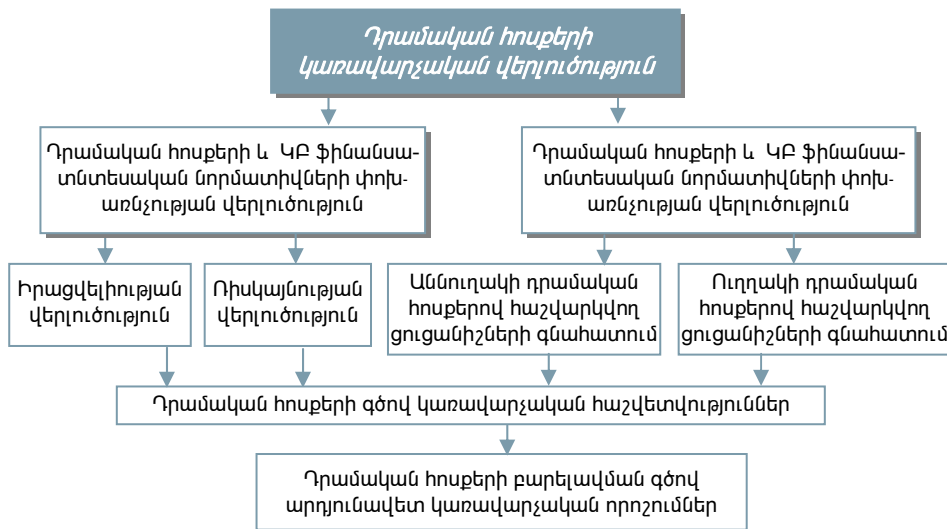
JEL: G20, G21, G29

Տնտեսական գործունեության վերլուծությունը ավանդաբար իր կիրառումն է գտել տնտեսագիտական տարբեր ոլորտներում: Գործնականում տնտեսական գործունեության վերլուծական մեկնաբանություններ են տրվում միկրո- և մակրոտնտեսավարման հարթություններում: Սակայն տնտեսավարման վերլուծությունը հատկապես ակտիվորեն դրսևորվում է հաշվապահական հաշվառման կազմակերպման գործընթացներում, երբ

գնահատվում են կազմակերպությունների տնտեսական գործունեության կայուն ընթացքն ու արդյունավետությունը:

Ըստ ուսումնասիրությունների՝ ինչպես տեսականորեն, այնպես էլ գործնականում կազմակերպությունների տնտեսական գործունեությունում առավել լայն քննարկումների տեղիք են տալիս ֆինանսական վերլուծության հիմնախնդիրները՝ հիմնականում ուղղված անցյալ ժամանակաշրջանում ձևավորված տնտեսավարման տարբեր արդյունքների գնահատականներին: Նման պարագայում, որպես կանոն, վերլուծությունը պարզապես տեղեկատվական հիմք է ստեղծում կազմակերպությունների ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների մեկնաբանումների և հաշվետվողականության համար: Հետևաբար՝ իրականացնելով վերլուծություն, կազմակերպությունների տնտեսական գործունեության տեղեկատվության օգտագործողներին է ներկայացվում տնտեսավարման արդյունքների և ձեռքբերումների համապատկերը, որը դրվում է թե՛ ներքին, թե՛ արտաքին հաշվետվողականության հիմքում:

Սակայն ներկայումս տնտեսական վերլուծությանն առաջադրված խնդիրները ենթարկվում են որակական վերանայումների, և առաջին պլան են մղվում ոչ թե կազմակերպությունների տնտեսական գործունեության արդյունքների իրավիճակային և գործոնային վերլուծական մեկնաբանումները, այլ վերլուծության եզրակացությունների թիրախավորումը՝ կառավարչական որոշումներին: Այսինքն՝ տեսականորեն և գործնականում արդիական է համարվում կառավարչական վերլուծության կազմակերպումը, որի խնդիրը արդյունավետ կառավարչական որոշումներին նպաստումն է, հետևաբար՝ իր արդյունքներով հասցեագրված է հիմնականում ոչ թե տնտեսական գործունեության տեղեկատվությունն օգտագործողների համընդհանուր շրջանակին, այլ հատկապես կառավարիչներին:



**Գծապատկեր.** *Պրամական հոսքերի կառավարչական վերլուծության առաջարկվող մեխանիզմը առևտրային բանկերում<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Կազմել է հեղինակը:

Դրամական հոսքերի գծով կառավարչական վերլուծությունը, մեր կարծիքով, դեռևս համակարգված չէ, և, որպես առանձին ոլորտներ, քննարկվում են կազմակերպությունների դրամական հոսքերի օպտիմալացման խնդիրները կամ դրանց մեկնաբանումները իրացվելիության տեսանկյունից: Սակայն, կարծում ենք, դրամական հոսքերի վերլուծությունը պետք է ձևավորի այնպիսի որակական եզրահանգումներ, որոնք կնպաստեն կազմակերպությունների կայուն զարգացումն ապահովող արդյունավետ մարտավարական և ռազմավարական որոշումների կայացմանը:

Դրամական հոսքերի կառավարչական վերլուծությունն արդիական է համարվում հատկապես առևտրային բանկերում, որտեղ ըստ գործառնական, ներդրումային և ֆինանսական ոլորտների դրամական հոսքերի բաշխման ներդաշնակության խախտումները առավել ռիսկային են տնտեսավարման կայուն զարգացման ապահովման առումով:

Որպես կանոն, կառավարչական վերլուծությունը, ներառելով իրավիճակային և գործոնային զննահատումներ, մեկնաբանություններ է կատարում նաև արձանագրված շեղումների գծով՝ ըստ ձևավորման կենտրոնների և պատասխանատվության օղակների, որով հնարավորություն է ստեղծվում դրամական հոսքերի վերաբերյալ կառավարչական հասցեագրված որոշումներ կայացնելու՝ ուղղված կառավարիչներին, բաժիններին ու վարչություններին:

ՀՀ կենտրոնական բանկը, սահմանելով ֆինանսատնտեսական նորմատիվներ, ուղղակիորեն ազդում է առևտրային բանկերի դրամական հոսքերի կառավարման վրա: Ընդհանուր առմամբ, դրամական հոսքերի գծով ՀՀ ԿԲ-ի կողմից որոշակի նորմատիվներ չեն սահմանված, բայց, այնուհանդերձ, անգամ գործող նորմատիվները անուղղակիորեն կարգավորում են առևտրային բանկերի դրամական հոսքերի շարժը: Այս առումով, անհրաժեշտություն է առաջանում վերլուծելու դրամական հոսքերի և ԿԲ-ի կողմից սահմանված ֆինանսատնտեսական նորմատիվների փոխառնչությունը (տես գծապատկերը):

Հատկանշական է նաև, որ առևտրային բանկերի բարձր իրացվելի ակտիվների հաշվարկում ընդգրկվում են ռեզիդենտ և օտարերկրյա բանկերում թղթակցային հաշիվներ: Ընդ որում, վերջիններիս մեծությունը նվազեցվում է նույն բանկի նկատմամբ ունեցած պարտավորությունների չափով, բայց ոչ ավելի, քան համապատասխան «նոստրո» թղթակցային հաշվի մնացորդն է: Բանկի բարձր իրացվելի ակտիվները հաշվարկելիս ռեզիդենտ և օտարերկրյա բանկերում թղթակցային հաշիվներից առաջին հերթին նվազեցվում է նույն բանկի նկատմամբ «լորո» թղթակցային հաշվի մնացորդը, ապա մնացած պարտավորությունները:

Փաստորեն, թեև ՀՀ ԿԲ-ի կողմից չի սահմանվում որոշակի նորմատիվ՝ դրամական հոսքերի գծով, սակայն, այնուամենայնիվ, բանկերի բարձր իրացվելի ակտիվների և ընդհանուր ակտիվների գումարների միջև նվազագույն հարաբերակցության հաշվարկներում (Ն1 նորմատիվ) էական մասնակցություն ունեն դրամական հոսքերը, որը դրամական հոսքերի կառավարչական վերլուծության ժամանակ անհրաժեշտ է մեկնաբանել դրամական հոսքերի և ԿԲ ֆինանսատնտեսական նորմատիվների փոխառնչության տեսանկյունից (գծապատկեր): Նույնը վերաբերում է նաև առևտրային բանկերի ռիսկայնության վերլուծությանը, երբ դա փոխկապակցվում է դրամական հոսքերի հետ:

Դրամական հոսքերի կառավարչական վերլուծության ժամանակ կարևորվում է նաև առևտրային բանկերում դրամական հոսքերի ոչ միայն արտաքին (<< ԿԲ-ի կողմից), այլև ներքին վերահսկողության ցուցանիշների փոխառնչության վերլուծությունը (գծապատկեր): Ընդ որում, այդ վերլուծությունը նպատակահարմար է իրականացնել երկու մոտեցմամբ՝ հաշվի առնելով անուղղակի մեթոդով դրամական հոսքերի և ուղղակի մեթոդով հոսքերի գնահատումները:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ առևտրային կազմակերպություններում դրամական հոսքերի վերլուծությունը հիմնականում սահմանափակվում է գործառնական, ներդրումային և ֆինանսական զուտ հոսքերի համադրումներով<sup>2</sup>: Սակայն անհրաժեշտ ենք համարում դրամական հոսքերի գծով բացարձակ ցուցանիշներին զուգահեռ, վերլուծության ընթացքում կիրառել նաև հարաբերական ցուցանիշներ՝ ընդգծելու համար դրամական հոսքերի ազդեցությունը առևտրային բանկերի ֆինանսական կայունության ապահովման, շահութաբերության ապահովման և ռիսկերի կանխարգելման վրա: Ընդ որում, դրամական հոսքերի հարաբերական ցուցանիշները առավել կիրառելի են առևտրային բանկերի ներքին վերահսկողական համակարգում, որտեղ կառավարչական որոշումներ են կայացվում դրամական հոսքերի հիմնավոր տեղաբաշխման ուղղությամբ:

Այս պարագայում կառավարչական վերլուծության արդյունավետությունը էականորեն մեծանում է, երբ ներդաշնակեցվում են ուղղակի և անուղղակի մեթոդների հիմքով գնահատված դրամական հոսքերի վերլուծության արդյունքները: Միայն ուղղակի մեթոդով դրամական հոսքերի ներկայացումը գործնականում չի նպաստում ռազմավարական ընդգրկուն մեկնաբանումներին, քանի որ հիմնված է դրամարկային մոտեցման վրա և հետադարձ (ռետրոսպեկտիվ) գնահատումներ է պարունակում: Սակայն դրամական հոսքերի կառավարչական վերլուծության արդյունքները պետք է ներկայացնեն ոչ միայն անցյալ ժամանակահատվածի տնտեսավարման արդյունքներ, այլև ռազմավարական գնահատումներ պարունակեն: Անուղղակի մեթոդով դրամական հոսքերի վերլուծությունն ընդգրկում է առևտրային բանկերի ակտիվների ու պարտավորությունների կառուցվածքային փոփոխությունների ազդեցության գնահատումները գործառնական, ներդրումային և ֆինանսական ոլորտներում ձևավորվող զուտ հոսքերի հետ կապված, որը արժեքավոր տեղեկատվական հիմք է ռազմավարական բնույթի կառավարչական որոշումների կայացման համար:

Այս առումով, կարծում ենք, առևտրային բանկերում նպատակահարմար է ուղղակի և անուղղակի մեթոդներով դրամական հոսքերի համակցված վերլուծությունը (տե՛ս գծապատկերը), որը կնպաստի ոչ միայն օպերատիվ, մարտավարական, այլև ռազմավարական բնույթի կառավարչական որոշումների կայացմանը:

Կառավարչական վերլուծությունը պետք է հասցեագրվի դրամական հոսքերի գծով կառավարչական հաշվետվությունների կազմմանը: Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ դրամական հոսքերի գծով կառավարչական հաշվետվություններ առևտրային բանկերում չեն կազմվում. սահմանափակվում են միայն ֆինանսական հաշվառման միջազգային ստանդարտ-

<sup>2</sup> Տե՛ս **Тимофеева Т.В.**, Анализ денежных потоков предприятия: Учебное пособие. М., «Финансы и статистика», Инфра-М, 2010, էջ 96:

ների պահանջով ներկայացվող դրամական հոսքերի մասին հաշվետվությամբ<sup>3</sup>: Սակայն միայն այդ հաշվետվությամբ առևտրային բանկերում դրամական հոսքերի գծով արդյունավետ կառավարչական որոշումների ընդունումը դժվարանում է, քանի որ հնարավորություն չի ստեղծվում մի կողմից՝ գնահատելու հոսքերի վրա ազդող գործոնները, մյուս կողմից՝ դրամական հոսքերի ներագոյեցությունը առևտրային բանկերի ֆինանսատնտեսական կայուն զարգացման վրա:

Գործնականում կառավարչական խնդիրներ լուծելիս ֆինանսական վերլուծությունում հաճախ կիրառում են դրամական հոսքերի ներկա արժեքով գնահատումներ, երբ զեղչվում են եկամուտներն ու ծախսերը ներկա արժեքի գործակիցներով: «Հաշվապահական հաշվառման մասին» ՀՀ օրենքում կազմակերպությունների ակտիվների և պարտավորությունների գնահատումը առաջարկվում է իրականացնել նաև ներկա արժեքով, երբ ակտիվները գրանցվում են դրամական միջոցների ապագա զուտ մուտքերի զեղչված գումարի չափով, իսկ պարտավորությունները՝ զուտ հատուցումների զեղչված գումարի չափով<sup>4</sup>:

#### Օգտագործված գրականություն

1. «Հաշվապահական հաշվառման մասին» ՀՀ օրենքը, հոդված 9, կետ դ, 2002:
2. ՀՀՄՍ 7 «Հաշվետվություն դրամական հոսքերի մասին», 2001:
3. Тимофеева Т.В., Анализ денежных потоков предприятия: учебное пособие. М., «Финансы и статистика», Инфра-М, 2010.

<sup>3</sup> Տե՛ս ՀՀՄՍ 7 «Հաշվետվություն դրամական հոսքերի մասին», 2001:

<sup>4</sup> Տե՛ս «Հաշվապահական հաշվառման մասին» ՀՀ օրենքը, հոդված 9, կետ դ, 2002:

**НАРИНЕ САРГСЯН**

Соискатель кафедры  
управленческого учета и аудита АГЭУ

***Проблемы управленческого анализа денежных потоков в коммерческих банках.*** – В статье предлагается управленческий анализ в банковской системе организовать по центрам ответственности. В этой связи считается необходимым управленческий анализ ориентировать на принятие решений по совершенствованию информационных потоков и расширению внутрибанковской отчетности денежных потоков. В этих условиях экономический анализ денежных потоков будет нести не только ретроспективный, но и стратегический характер, что способствует финансовой устойчивости коммерческого банка.

***Ключевые слова:*** управленческая информация, управленческие решения, денежные потоки, нормативы банковской деятельности.

JEL: G20, G21, G29

**NARINE SARGSYAN**

Researcher at the Chair of Managerial  
Accounting and Audit at ASUE

***The Problems of Managerial Analysis of Cash Flows in Commercial Banks.*** – In this article, the managerial analysis in the banking system is proposed to organize according to responsibility centers. In this regard, it is considered necessary to focus managerial analysis on decision-making for improving information flows and expanding intra-bank cash flow reporting. In these conditions, the economic analysis of cash flows will be not only of a retrospective, but also of a strategic nature, which will contribute to the financial sustainability of a commercial bank.

***Key words:*** management information, management decisions, cash flows, banking activity ratios.

JEL: G20, G21, G29