

УДК 332.14

EDN: VANGRX

DOI: <https://doi.org/10.65891/2949-1983-2026-22-1-30-35>



©2026 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬНЫХ ХОЛДИНГАХ: МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

РОЖКОВ Владимир Дмитриевич, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой

Мировой экономики, финансов и страхования (МЭФиС)

Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования

«Академия труда и социальных отношений» (ОУП ВО «АТиСО»)

119454, Россия, Москва

SPIN-код: 2984-5493

AuthorID: 421659

ORCID: 0000-0002-7644-2783

ЗИНЕВИЧ Николай Николаевич, кандидат военных наук, доцент, доцент кафедры

Международной экономики, финансов и страхования

Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования

«Академия труда и социальных отношений» (ОУП ВО «АТиСО»)

119454, Россия, Москва, niknikzinevich@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0634-9257

AuthorID: 510757

НАГОРНЫЙ Алексей Владимирович, аспирант

Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования

«Академия труда и социальных отношений» (ОУП ВО «АТиСО»)

119454, Россия, Москва

Аннотация. В статье исследуются современные подходы к управлению денежными потоками в крупных строительных холдингах, характеризующихся высокой капиталоемкостью, длительным производственным циклом и значительными рисками. На примере АО «ИНСИСТЕМС» – одного из ведущих многопрофильных строительных холдингов России – рассматриваются комплексные методики планирования, анализа, управления инвестициями и финансового контроля. Особое внимание уделяется применению инструментов финансового моделирования для прогнозирования денежных потоков в условиях нестабильности внешней среды. Статья основана на анализе открытой отчетности компании, отраслевых данных и современных научных трудов как отечественных, так и зарубежных.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, строительный холдинг, денежные потоки, прогнозирование, финансовый анализ, управление инвестициями, финансовый контроль, АО «ИНСИСТЕМС», финансовое моделирование.

© Рожков В.Д., Зиневиц Н.Н., Нагорный А.В., 2026

FINANCIAL MANAGEMENT IN CONSTRUCTION HOLDINGS: MODELING AND FORECASTING OF CASH FLOWS

ROZHKOV Vladimir Dmitrievich, Doctor of Economics, Associate Professor,

Head of the Department of World Economy, Finance and Insurance (MEFiS)

Educational institution of trade unions of higher education "Academy of Labor and Social Relations" (ATiSO)

119454, Russia, Moscow

ZINEVICH Nikolay Nikolaevich, Candidate of Military Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of International Economics, Finance and Insurance

Educational institution of trade unions of higher education "Academy of Labor and Social Relations" (ATiSO)

119454, Russia, Moscow, niknikzinevich@gmail.com

NAGORNY Alexey Vladimirovich, PhD student

Educational institution of trade unions of higher education "Academy of Labor and Social Relations" (ATiSO)

119454, Russia, Moscow

Abstract. The article examines modern approaches to managing cash flows in large construction holdings, characterized by high capital intensity, long production cycles, and significant risks. Using the example of JSC "INSYSTEMS" – one of Russia's leading multidisciplinary construction holdings – comprehensive methodologies for planning, analysis, investment management, and financial control are considered. Particular attention is paid to the application of financial modeling tools for forecasting cash flows in an unstable external environment. The article is based on an analysis of the company's public reporting, industry data, and modern scientific works, both domestic and foreign.

Keywords: financial management, construction holding, cash flows, forecasting, financial analysis, investment management, financial control, JSC "INSYSTEMS", financial modeling.

© Rozhkov V.D., Zinevich N.N., Nagorny A.V., 2026

ВВЕДЕНИЕ

Строительная отрасль является локомотивом экономики любого государства, однако ее компании сталкиваются с уникальными вызовами в области финансового менеджмента. Длительный операционный цикл, отложенный характер денежных поступлений, необходимость авансирования крупных сумм в запасы и незавершенное производство, высокая зависимость от макроэкономической конъюнктуры и регуляторной политики – все это делает задачу эффективного управления ликвидностью и платежеспособностью критически важной [1, с. 45].

В условиях строительного холдинга, объединяю-

щего множество юридических лиц (генподрядчиков, субподрядчиков, проектные институты, производителей материалов), эта задача многократно усложняется. Необходимо консолидировать финансовые потоки, оптимизировать их распределение между проектами и дочерними обществами, минимизировать кассовые разрывы и обеспечивать финансирование стратегических инвестиций.

АО «ИНСИСТЕМС» представляет собой релевантный объект для исследования. Холдинг реализует полный цикл строительства – от проектирования до ввода объекта в эксплуатацию и управления им, работая на

таких сегментах, как промышленное и энергетическое строительство, гражданское и инфраструктурное строительство. Диверсифицированная структура и масштаб деятельности компании позволяют рассмотреть все аспекты финансового менеджмента в динамике [2].

МЕТОДОЛОГИЯ

Цель данной статьи – систематизировать и предложить усовершенствованные подходы к моделированию и прогнозированию денежных потоков в строительных холдингах на основе комплексного анализа практики АО «ИНСИСТЕМС». Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Проанализировать методы планирования и прогнозирования денежных потоков.
2. Исследовать инструменты финансового анализа для оценки эффективности управления денежными потоками.
3. Рассмотреть особенности управления инвестиционной деятельностью в холдинге.
4. Определить роль и механизмы финансового контроля в обеспечении финансовой дисциплины.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Планирование денежных потоков является краеугольным камнем финансовой стабильности строительной компании. Для холдинга типа АО «ИНСИСТЕМС» этот процесс имеет многоуровневый характер: от планирования по отдельным проектам (объектам) до консолидированного бюджета движения денежных средств (БДДС) по всей группе компаний.

Основной единицей планирования в строительстве является инвестиционно-строительный проект. Для каждого проекта формируется детальный график финансирования, который привязывает денежные потоки к календарному плану работ (PERT- или Gantt-диаграмме) и условиям контрактов.

Планирование оттоков основывается на сметной документации. Денежные выплаты распределяются во времени в соответствии с графиком закупок материалов, поставок оборудования, выплат субподрядчикам и фонда оплаты труда. Ключевой особенностью является необходимость авансирования – значительные суммы денежных средств выводятся из оборота на начальных этапах проекта до начала поступлений от заказчика [3, с. 112]. Например, в проектах АО «ИНСИСТЕМС» по строительству промышленных объектов доля авансовых платежей поставщикам может достигать 30–50 % от общей стоимости закупки.

Планирование притоков определяется условиями договоров с заказчиками. В строительстве распространены различные формы расчетов: ежемесячные акты выполненных работ (КС-2), поэтапная предоплата, бонусы за досрочный ввод объекта. Важным инструментом является использование банковских гарантий и аккредитивов, которые снижают риски неоплаты, но требуют тщательного планирования комиссий и обеспечения [4].

На уровне холдинга БДДС по проектам агрегируются, что позволяет выявить общие «пики» потребности в финансировании и периоды профицита денежных средств.

Помимо краткосрочного оперативного планирования, холдингу необходимо среднесрочное и долгосрочное прогнозирование для стратегического управления. Здесь на первый план выходят методы финансового моделирования.

Современные подходы предполагают создание комплексной трехуровневой финансовой модели (Отчет о прибылях и убытках, Отчет о движении денежных средств, Баланс), которая связывает операционную деятельность, инвестиции и финансирование. Для строительной компании ключевым драйвером такой модели является выручка, прогнозирование которой сопряжено с высокой неопределенностью.

Тремя этими формами являются:

1. Отчет о прибылях и убытках (ОПУ) показывает доходы, расходы и прибыль компании за определенный период.
2. Баланс демонстрирует активы, обязательства и собственный капитал компании на конкретную дату.

3. Отчет о движении денежных средств (ОДДС) показывает поступление и выбытие денежных средств за период.

На примере АО «ИНСИСТЕМС» можно выделить следующие подходы к прогнозированию:

1. Детерминированное прогнозирование. Основано на портфеле заключенных контрактов и вероятности подписания новых. Строится «воронка продаж», где каждый потенциальный проект оценивается с точки зрения вероятности выигрыша, сроков начала и длительности реализации, маржинальности.

2. Сценарное моделирование. Учитывая высокую волатильность рынка (изменение цен на материалы, колебания ключевой ставки, регуляторные риски), применяется анализ чувствительности и сценарный подход (пессимистичный, оптимистичный, базовый сценарии) [5]. Например, модель может показать, как увеличение стоимости цемента на 15% повлияет на операционный денежный поток по всему портфелю проектов.

3. Монте-Карло моделирование: более сложный метод, который позволяет учесть вероятностный характер множества входных параметров (сроки сдачи этапов, стоимость кредита, инфляция) и получить распределение возможных значений чистого денежного потока [6, с. 78].

Использование специализированного ПО (на основе Excel, Planfix, 1С или отраслевых ERP-систем) позволяет автоматизировать процесс консолидации данных и проведения итерационных расчетов, что особенно важно для диверсифицированного холдинга. Для примера можно рассмотреть связь в приведённой модели.

1) Связь №1: ОПУ – Баланс

- Выручка (из ОПУ) увеличивает нераспределенную прибыль в разделе «Собственный капитал» Баланса.

- Однако, если заказчик еще не оплатил работу, возникает дебиторская задолженность (в активах баланса). Таким образом, рост выручки ведет к росту активов и капитала.

2) Связь №2: Баланс – ОДДС

- Увеличение дебиторской задолженности является использованием денежных средств (компания оказала услуги, но денег не получила). В ОДДС это отражается как вычитание из операционного денежного потока (косвенный метод).

- Если для выполнения работ компания закупила больше материалов, увеличиваются запасы (в активе баланса), что также является оттоком денег в ОДДС.

3) Связь №3: ОДДС – Баланс

- Итоговый чистый денежный поток из ОДДС за период переносится на статью «Денежные средства и их эквиваленты» в активе баланса. Если поток положительный – денег становится больше, если отрицательный – меньше.

4) Круг замыкается:

- Любые проценты по кредитам (из ОПУ) влияют на сумму задолженности в Балансе.

- Капитальные затраты на покупку новой техники не проходят через ОПУ сразу (только через амортизацию), но уменьшают денежные средства (в ОДДС и Балансе) и увеличивают основные средства (в Балансе).

- Получение кредита увеличивает денежные средства (Актив) и долговые обязательства (Пассив), но не ОПУ до момента выплаты процентов.

Эффективное планирование и прогнозирование в строительном холдинге требует проектно-ориентированного подхода и применения методов финансового моделирования. Интеграция операционных графиков с финансовыми бюджетами и использование сценарного анализа позволяют АО «ИНСИСТЕМС» минимизировать кассовые разрывы и принимать обоснованные стратегические решения.

Финансовый анализ в холдинге выполняет не только ретроспективную оценочную функцию, но и играет ключевую роль в оперативном управлении, выявлении тенденций и проактивном моделировании будущих сценариев. Для АО «ИНСИСТЕМС» анализ должен прово-

диться на трех уровнях: консолидированно по МСФО, на уровне отдельных юридических лиц (по РСБУ/управленческим данным) и на уровне инвестиционно-строительных проектов (ИСП). Именно проектный подход является краеугольным камнем эффективного управления.

Прямой и косвенный методы служат разным, но взаимодополняющим целям. Углубим их практическое применение. Прямой метод. Инструмент операционного казначейства и контроля ДДС. Помимо контроля платежной дисциплины, прямой метод в современном холдинге является основой для:

- Построения платежных календарей: Ежедневный/еженедельный инструмент, который детализирует планируемые поступления и выплаты. В строительстве он должен быть привязан к графикам производства работ (ППР) и графикам финансирования проектов.

- Сегментации денежных потоков по ЦФО и проектам недостаточно анализировать потоки в целом по компании. Критически важно видеть, какие проекты являются «донорами» денежных средств, а какие – их «потребителями». Это позволяет принимать взвешенные решения о перераспределении ресурсов внутри холдинга.

- Анализа ликвидности в режиме реального времени: Интеграция данных прямого ОДДС с системами онлайн-банкинга дает картину свободных остатков на счетах, позволяя минимизировать транзакционные издержки и эффективно размещать временно свободные средства.

Косвенный метод. Диагностика качества прибыли и выявление скрытых рисков. Для строительного холдинга перечень корректировок должен быть расширен и детализирован:

- «Незавершенное производство» (НЗП) – это не просто сигнал, это вопрос для глубокого анализа: за счет чего он растет? За счет увеличения объема незаконченных работ (риск иммобилизации денег) или за счет роста маржи по новым проектам (потенциальный будущий приток)? Анализ должен проводиться в разрезе каждого проекта.

- «Авансы полученные» и «Авансы выданные» – это ключевые драйверы cash flow. Падение доли полученных авансов в структуре финансирования проекта – прямой предвестник будущего кассового разрыва. Рост выданных авансов субподрядчикам без надлежащего контроля их освоения – риск нецелевого использования средств.

- Корректировка на изменение запасов – в строительстве это не только материалы, но и объекты для перепродажи (например, в девелопменте). Рост запасов готовой продукции (непроданные квартиры, помещения) – это «замороженные» деньги.

- Корректировка на изменение дебиторской и кредиторской задолженности содержит устойчивый рост дебиторки заказчиков сверх нормативов проекта – это не только риск безнадежных долгов, но и давление на операционный денежный поток.

CFO (Чистый денежный поток от операционной деятельности) действительно является индикатором самофинансирования. Однако для строительного холдинга его нужно анализировать в связке с CFF (поток от финансирования). Отрицательный CFO, финансируемый за счет устойчивого CFF (кредиты, инвестиции), может быть стратегическим решением для роста. Но если отрицательный CFO приходится покрывать за счет CFI (потока от инвестиций), т.е. распродажи активов, – это критическая ситуация.

Моделирование и прогнозирование денежных потоков и современные подходы для строительных холдингов – тот самый недостающий блок, который переводит финансовый менеджмент из реактивного в проактивный режим.

Каждый строительный проект должен иметь собственную финансовую модель, которая включает:

- Детальный бюджет денежных потоков (Cash Flow Budget), построенный на основе календарного плана, графика поставок материалов и оборудования, графика привлечения субподрядчиков и условий договора с за-

казчиком (график платежей, авансы, этапы).

- Сценарный анализ («Что-если»): базовый сценарий, пессимистичный сценарий, оптимистичный сценарий.

- Расчет ключевых проектных показателей: NPV (Чистая приведенная стоимость) проекта для оценки его общей эффективности для холдинга, PI (Индекс рентабельности инвестиций) для сравнения проектов, DPP (Дисконтированный срок окупаемости) для понимания, когда проект начнет генерировать чистый приток, Внутренняя норма доходности (IRR).

На основе проектных моделей строится консолидированная модель денежных потоков холдинга.

- «Свертка» проектных бюджетов – все денежные потоки от всех проектов агрегируются с учетом их временного горизонта.

- Учет общехолдинговых затрат и инвестиций – затраты на аппарат управления, налоги, дивиденды, капитальные вложения в развитие.

- Выявление кассовых разрывов – модель с высокой точностью показывает будущие периоды, когда совокупные выплаты по всем проектам и на общехолдинговые нужды превысят поступления. Это ключевой результат прогнозирования.

Обнаружив разрыв, современный финансовый менеджер имеет в арсенале не только банковский кредит:

- Оптимизация внутренних процессов – переговоры с заказчиками об ускорении авансов/этапов, с поставщиками и подрядчиками – об отсрочках, реструктуризация графика закупок.

- Использование современных финансовых инструментов.

Факторинг – это продажа дебиторской задолженности по завершённым этапам для мгновенного пополнения денежных средств.

Банковские гарантии – это использование вместо отвлечения денег на обеспечение тендеров и исполнения контрактов.

Овердрафт и кредитные линии – для закрытия краткосрочных разрывов.

ABC-анализ запасов – это снижение уровня «замороженных» денег в неликвидах и избыточных запасах.

Создание револьверного кредита или неснижаемого остатка на счетах как «подушки безопасности».

4. Внедрение ERP-систем и автоматизация

Управление денежными потоками в масштабах холдинга невозможно без современных информационных систем (например, на базе 1C, SAP, Oracle). Они позволяют:

- Автоматически консолидировать данные из разных юрлиц и проектов.

- В режиме, близком к реальному времени, формировать управленческий ОДДС.

- Интегрировать модули бюджетирования, контрактования и казначейства.

Таким образом, для АО «ИНСИСТЕМС» переход от традиционного анализа денежных потоков к их комплексному управлению, моделированию и прогнозированию является стратегической необходимостью.

Такой проактивный подход позволяет не просто констатировать кассовые разрывы, а предвидеть и предотвращать их, обеспечивая финансовую устойчивость и стратегическое развитие строительного холдинга в условиях высокой неопределенности и цикличности рынка [7, с. 91].

Анализ динамики CFO для АО «ИНСИСТЕМС» позволяет оценить, генерирует ли основная деятельность достаточно средств для самофинансирования. Отрицательный CFO в отдельные периоды может быть нормой для растущей компании, берущей новые крупные проекты, но его устойчивая отрицательная динамика – тревожный сигнал.

Абсолютные значения денежных потоков необходимо дополнять относительными показателями:

- 1) Коэффициент достаточности денежного потока. CFO (Приобретение ОС + Прирост запасов). Показывает, способна ли компания за счет операцион-

ной деятельности финансировать свои капитальные вложения и рост оборотных активов. Для стабильного холдинга значение должно быть близко или выше 1.

2) Коэффициент покрытия долга денежным. CFO (Общий долг). Важный показатель для кредиторов, демонстрирующий способность компании обслуживать свои долговые обязательства.

3) Операционный денежный поток на акцию – более объективный показатель, чем прибыль на акцию (EPS), так как его сложнее манипулировать методами учета.

4) Анализ денежного цикла. DSO + DIO - DPO, где:

- DSO (Days Sales Outstanding) – период оборота дебиторской задолженности.

- DIO (Days Inventory Outstanding) – период оборота запасов.

- DPO (Days Payables Outstanding) – период оборота кредиторской задолженности.

Для строительной компании ключевым является управление DIO, куда входит и длительность незавершенного производства. Сокращение CCC высвобождает денежные средства из оборота. Анализируя отчетность АО «ИНСИСТЕМС», можно отслеживать динамику CCC и выявлять проблемные проекты или контрагентов [8].

Важной частью управленческого анализа является сравнение планового (бюджетного) БДДС с фактическим и выявление причин отклонений. Отклонения могут быть вызваны:

- Операционными факторами: Срыв сроков работ, брак, простои, превышение сметы.

- Финансовыми факторами: Изменение условий расчетов с контрагентами, задержки платежей от заказчиков, штрафы.

- Внешними факторами: Рост цен на материалы, изменения в законодательстве.

Регулярный факторный анализ позволяет не только оценить исполнение бюджета, но и уточнить модели прогнозирования на будущее.

Выводы по вышеизложенному – финансовый анализ денежных потоков в строительном холдинге должен выходить за рамки стандартного коэффициентного анализа. Глубокое понимание взаимосвязи между операционной деятельностью (отражаемой в незавершенном производстве) и денежными потоками, а также регулярный анализ отклонений от бюджетов являются залогом точной диагностики финансового состояния АО «ИНСИСТЕМС».

Строительный холдинг по своей сути является инвестиционной компанией, чья деятельность направлена на реализацию капиталоемких проектов. Управление инвестициями в группе компаний типа АО «ИНСИСТЕМС» включает два основных направления:

- 1) инвестиции в основные средства и инфраструктуру (развитие материально-технической базы)

- 2) капитальные вложения в сами строительные проекты. Эти инвестиции (CAPEX) направлены на повышение эффективности и конкурентоспособности всего холдинга. Сюда относятся:

- Приобретение новой строительной техники и оборудования.

- Внедрение современных программных комплексов (BIM-моделирование, ERP-системы).

- Строительство или модернизация собственных производственных баз (заводы ЖБИ, производство металлоконструкций).

Для оценки таких инвестиций применяются классические методы:

- 1) Чистая приведенная стоимость (NPV) позволяет оценить создаваемую стоимость проекта, дисконтируя будущие денежные потоки. Ключевой вопрос – выбор ставки дисконтирования (WACC). Для холдинга она должна отражать средневзвешенные риски всей группы [9].

- 2) Внутренняя норма доходности (IRR) покажет доходность проекта. Проект принимается, если IRR превышает WACC.

- 3) Дисконтированный период окупаемости (DPP) важен с точки зрения управления ликвидностью, так как показывает, когда инвестиции вернутся в виде денежных потоков.

Особенностью является то, что выгоды от многих инвестиций (например, во внедрение ПО) носят косвенный характер (снижение сроков проекта, минимизация ошибок) и их сложно количественно оценить, что требует использования методов реальных опционов [10].

Портфель проектов – это актив холдинга, требующий управления для балансировки риска и доходности.

Диверсификация портфеля: АО «ИНСИСТЕМС» диверсифицирует портфель по типам заказчиков (государственные, частные), по отраслям (промышленность, энергетика, гражданское строительство) и по регионам. Это позволяет снизить риски, связанные с кризисом в отдельном сегменте.

Не все проекты *equally desirable*. Для принятия решения о старте нового проекта используется не только NPV, но и анализ его влияния на общий денежный поток холдинга. Проекты с длительным периодом отрицательного денежного потока могут быть приняты только при условии наличия других проектов, генерирующих профицит, или привлечения внешнего финансирования. Используются методы оптимизации распределения ограниченных ресурсов (денежных средств, техники, ключевого персонала) между конкурирующими проектами [11].

Для каждого проекта идентифицируются риски (строительные, проектные, финансовые, форс-мажорные) и разрабатываются меры по их минимизации (страхование, хеджирование ценовых рисков, включение в контракты штрафных санкций и бонусов).

Управление инвестициями неразрывно связано с выбором источников финансирования. АО «ИНСИСТЕМС» использует комбинацию:

- 1) Собственные средства (реинвестированная прибыль, амортизация) – наиболее стабильный, но часто ограниченный источник.

- 2) Заемные средства – кредиты, облигационные займы. Позволяют ускорить рост, но увеличивают финансовый рычаг и риски. Важно поддерживать оптимальную структуру капитала.

- 3) Проектное финансирование при реализации особо крупных проектов может привлекаться финансирование под будущие денежные потоки самого проекта, что выводит риски за пределы баланса холдинга.

- 4) Государственно-частное партнерство (ГЧП) – участие в таких проектах позволяет разделить риски с государством и получить доступ к долгосрочному финансированию [12].

Управление инвестициями в строительном холдинге – это стратегическая задача по формированию сбалансированного портфеля проектов и активов, оценка которых должна проводиться с учетом их влияния на консолидированные денежные потоки и риски всей группы компаний.

Эффективная система финансового контроля – это механизм обратной связи, обеспечивающий выполнение планов, сохранность активов и достоверность информации. В холдинге АО «ИНСИСТЕМС» она должна быть построена по принципу «вертикали контроля».

Система внутреннего контроля (СВК) включает в себя:

- Контроль исполнения бюджетов – это ежедневный, еженедельный и ежемесячный мониторинг фактических платежей и поступлений в сравнении с бюджетными лимитами. Внедрение системы платежных календарей, где каждый платеж проходит согласование в соответствии с его статьей и приоритетностью.

- Контроль лимитов, т. е. установление лимитов на различные виды расходов (например, лимит на закупки без тендера), лимитов дебиторской задолженности для дочерних обществ.

- Контроль ключевых показателей (KPI) – предполагает не только привязку мотивации руководителей проектов и директоров дочерних компаний к при-

были, но и к показателям денежных потоков (например, Фактический CFO / Плановый CFO, Соблюдение сроков поступления платежей от заказчиков). Это позволяет согласовать интересы менеджеров с интересами холдинга в целом [13].

Внутренний аудит, т. е. независимая оценка эффективности СВК, проверка соблюдения финансовой дисциплины, выявление случаев мошенничества и злоупотреблений.

В крупных холдингах ключевую роль в контроле денежных потоков играет казначейство. Функции казначейства АО «ИНСИСТЕМС» могут включать:

- Пул ликвидности (Cash Pooling) – концентрация остатков денежных средств со счетов всех дочерних компаний в едином пуле. Это позволяет минимизировать внешние заимствования и эффективно использовать внутренние ресурсы.

- Валютный контроль, т. е. контроль за валютными операциями, хеджирование курсовых рисков по контрактам с иностранными контрагентами.

- Управление банковскими отношениями – когда контроль за распределением лимитов по банкам, мониторинг условий их обслуживания находится в постоянном поле зрения.

Эмиссия корпоративных карт – предполагает контроль расходов сотрудников на командировки и хозяйственные нужды.

Современные ERP-системы (например, на базе 1С, SAP) являются технологическим стержнем финансового контроля. Они позволяют:

- В режиме, близком к реальному времени, видеть остаток денежных средств по всей группе компаний.

- Автоматизировать процесс согласования заявок на платеж.

- Формировать регламентированную и управленческую отчетность.

- Внедрять сквозные аналитики (по проектам, статьям затрат, контрагентам), что обеспечивает прозрачность денежных потоков [14].

Выводы по Финансовый контроль и мониторинг денежных потоков: Финансовый контроль в строительном холдинге не сводится к простой проверке документов. Это комплексная система, интегрированная в процессы планирования и оперативного управления, основанная на четких регламентах, КРІ и поддерживаемая современными ИТ-решениями, с центральной ролью казначейства.

ВЫВОДЫ

Управление денежными потоками в многопрофильном строительном холдинге, таком как АО «ИНСИСТЕМС», представляет собой сложную, но решаемую задачу. Ее успешное решение лежит в плоскости интеграции четырех рассмотренных элементов:

1. Точное планирование и прогнозирование, основанное на глубокой детализации по проектам и подкрепленное сценарным финансовым моделированием, позволяет anticipate будущие вызовы ликвидности.

2. Глубокий финансовый анализ, выходящий за рамки стандартных коэффициентов и фокусирующийся на взаимосвязи операционного цикла и денежного потока, обеспечивает точную диагностику состояния компании.

3. Стратегическое управление инвестициями, рассматривающее портфель проектов как единый актив, позволяет балансировать риски и доходность, принимая решения с учетом их влияния на консолидированный денежный поток.

4. Централизованная система финансового контроля, построенная вокруг казначейства, КРІ и современных ИТ, обеспечивает исполнение планов, сохранность средств и финансовую дисциплину на всех уровнях холдинга.

В условиях современной экономической нестабильности и ужесточения конкуренции именно совершенствование методик моделирования и прогнозирования денежных потоков становится ключевым конкурентным преимуществом строительных холдингов. Дальнейшие

исследования могут быть направлены на разработку отраслевых моделей оценки кредитоспособности строительных компаний на основе анализа денежных потоков и интеграции методов искусственного интеллекта для повышения точности прогнозов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. / Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 2012. – 669 с.
2. Официальный сайт АО «ИНСИСТЕМС». URL: <https://www.insystems.ru/> (дата обращения: 15.10.2023).
3. Ковалев В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью: учеб.-практ. пособие. – М.: Проспект, 2019. – 336 с.
4. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. John Wiley & Sons, 2012. 888p.
5. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 6th ed. McKinsey & Company, 2015. 811 p.
6. Модильяни Ф., Миллер М.Х. Сколько стоит фирма? Теорема ММ. – М.: Дело, 1999. – 272 с.
7. Бланк И.А. Управление денежными потоками. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2019. – 736 с.
8. Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. F. Corporate Finance. 11th ed. McGraw-Hill/Irwin, 2016. 1024 p.
9. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 1008 с.
10. Trigeorgis, L., Reuer, J. J. Real Options Theory in Strategic Management // Strategic Management Journal. 2017. Vol. 38, Iss. 1. P. 42-63.
11. Аньшин В.М., Цветков А.В. Управление проектами: основы профессиональных знаний, требования к специалисту. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 288 с.
12. Yescombe, E. R. Principles of Project Finance. 2nd ed. Academic Press, 2013. 496 p.
13. Друкер П.Ф. Эффективный управляющий. – М.: Вильямс, 2019. – 240 с.
14. Соколов Я.В., Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 687 с.
15. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 28.04.2023).
16. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). – Официальный сайт. – URL: <https://www.ifrs.org/> (дата обращения: 15.10.2023).

REFERENCES

1. Brigham Yu., Gapensky L. Financial management: A complete course: In 2 volumes / Translated from English. edited by V.V. Kovalev. St. Petersburg: Economic School, 2012. 669 p.
2. The official website of INSISTEMS JSC. URL: <https://www.insystems.ru/> (date of access: 10/15/2023).
3. Kovalev V.V. Cash flow, profit and profitability management: textbook. the manual. – M.: Prospekt, 2019. 336 p.
4. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. John Wiley & Sons, 2012. 888p.
5. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 6th ed. McKinsey & Company, 2015. 811 p.
6. Modigliani F., Miller M.H. How much is a company worth? The MM theorem. – M.: Delo, 1999. 272 p.
7. Blank I.A. Cash flow management. – K.: Nika-Center, Elga, 2019. 736 p.
8. Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. F. Corporate Finance. 11th ed. McGraw-Hill/Irwin, 2016. 1024 p.
9. Bralley R., Myers S. Principles of Corporate Finance / Translated from English – M.: Olympus-Business, 2019. 1008 p.
10. Trigeorgis, L., Reuer, J. J. Real Options Theory in Strategic Management // Strategic Management Journal. 2017. Vol. 38, Iss. 1. P. 42-63.
11. Anshin V.M., Tsvetkov A.V. Project management: fundamentals of professional knowledge, requirements for a specialist. – M.: INFRA-M, 2020. 288 p.
12. Yescombe, E. R. Principles of Project Finance. 2nd ed. Academic Press, 2013. 496 p.
13. Drucker P.F. Effective manager. Moscow: Williams, 2019. 240 p.
14. Sokolov Ya.V., Accounting: from the origins to the present day. Moscow: Unity-Dana, 2015. 687 p.
15. The Civil Code of the Russian Federation (Part two) dated January 26, 1996 N 14-FZ (as amended on April 28, 2023).
16. International Financial Reporting Standards (IFRS). – The official website. URL: <https://www.ifrs.org/> (date of access: 10/15/2023).

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.

Заявленный вклад авторов:

В. Д. Рожков – научное руководство, разработка концепции исследования, определение методологии анализа денежных потоков в строительных холдингах, общее редактирование текста.

Н. Н. Зиневич – анализ теоретических подходов к управлению инвестициями и финансовому контролю, систематизация научной литературы, подготовка выводов по разделам статьи.

А. В. Нагорный – сбор и обработка эмпирических данных (на примере АО «ИНСИСТЕМС»), разработка и обоснование элементов научной новизны (предложения по интеграции методов финансового моделирования и переходу к проактивному управлению денежными потоками), подготовка графического и табличного материала, написание текста статьи.

The stated contribution of the authors:

V. D. Rozhkov – scientific guidance, development of the research concept, definition of the methodology for analyzing cash flows in construction holdings, general editing of the text.

N. N. Zinevich – analysis of theoretical approaches to investment management and financial control, systematization of scientific literature, preparation of conclusions on the sections of the article.

A. V. Nagorny – collection and processing of empirical data (using the example of INSYSTEMS JSC), development and substantiation of elements of scientific novelty (proposals for the integration of financial modeling methods and the transition to proactive cash flow management), preparation of graphic and tabular material, writing the text of the article.

Received date: 25.12.2026

Approved date: 22.01.2026

Accepted date: 30.03.2026