

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2023 А.В. Сидорина¹, О.В. Кравченко², Е.А. Карова³

^{1,3} Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», Россия

² Самарский государственный технический университет, Россия

В статье рассматриваются основные направления при организации управления финансово-хозяйственной деятельностью организации. Раскрыта сущность управления финансовыми ресурсами. Изложены основные задачи и принципы управления финансово-хозяйственной деятельностью и как основной атрибут правильной организации управления – анализ и его методы проведения.

Ключевые слова: анализ, финансово-хозяйственная деятельность, финансовый анализ, управление производством, экономический анализ, основные показатели, факторинг.

Организация управления финансово-хозяйственной деятельностью позволяет руководителям различных компаний принимать нужные управленческие решения, а также (если это необходимо) находить нужные направления для улучшения финансово-хозяйственного состояния организации. Для того чтобы аргументировать управленческие решения, нужно находить и уметь прогнозировать уже существующие проблемы и риски, определять влияние принимаемых решений на дальнейшие перемены в организации. Поэтому изучение экономического состояния организации полезно каждому руководителю.

При рыночной экономике, когда организации более самостоятельны и обладают ответственностью за результаты своей финансово-хозяйственной деятельности перед партнерами, работниками, кредиторами, а также инвесторами, роль анализа состояния организации неоспорима, так как важным фактором для устойчивой позиции организации является ее конкурентоспособность. Два эти показателя (анализ и конкурентоспособность) являются неразделимыми и взаимозависимыми.

Также целью любой организации является максимизация прибыли. В этих условиях могут существовать только те организации, которые получают от своей деятельности положительный экономический результат. Те же организации, которые работают неэффективно, – разоряются и прекращают свою деятельность. Следователь-

но, каждой организации необходимо выявлять наличие факторов, негативно влияющих на экономический результат.

В связи с этим цель работы – исследование организации управления финансово-хозяйственной деятельностью на отдельно взятом предприятии (ПАО Самарский завод «Экран»), являющемся объектом исследования, для выявления путей повышения эффективности управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические основы управления финансово-хозяйственной деятельностью организации;
- 2) провести анализ финансово-хозяйственной деятельности ПАО Самарский завод «Экран»;
- 3) разработать основные направления совершенствования финансово-хозяйственной деятельности ПАО Самарский завод «Экран».

Предмет исследования – процесс управления финансово-хозяйственной деятельностью организации.

Методы исследования: анализ литературы, логический анализ, метод обработки и обобщения данных, сравнительный анализ, графический метод, метод построения аналитических таблиц и другие методы.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы руководством ПАО Самарский завод «Экран» для совершенствования эффективности управ-

ления дебиторской и кредиторской задолженностью организации.

Методологической и информационной основой исследования являются работы российских и зарубежных экономистов, теоретиков и практиков финансового анализа. В частности, в работе использованы научные труды В.А. Гузей, Т.И. Григорьевой, В.И. Флегонтова, Е.В. Неяскиной, О.В. Хлыстовой и прочих.

Экономический анализ рассматривает деятельность организации комплексно и системно с целью выявления ресурсов для повышения ее эффективности и занимает

проходящее значение между сбором данных и переходом к принятию управленческих решений. Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности организации – системное изучение комплекса действий предприятия для точной оценки его результатов, финансовой устойчивости, дальнейшего развития и повышения конкурентоспособности [4, с. 14].

Анализ выступает в качестве функции управления организации. Место анализа в концепции управления можно отобразить схемой (рис. 1).



Рисунок 1 – Место анализа в системе управления организации

На данном рисунке указана система управления, которая подразделяется на: планирование, учет и контроль, анализ и принятие управленческих решений. Разберем каждую подсистему из вышеперечисленных в деятельности предприятия [5, с. 13].

1. Планирование заключается в постановке главной цели организации, составлении четких рекомендаций для их достижения, а также в поиске резервов для их реализации. Самая главная функция планирования – это обеспечение непрерывного роста предприятия путем достижения самого высокого результата его деятельности.

2. За возможность получения информации о всевозможных рабочих процессах организации отвечает учет. Учет представляет собой сбор данных, которые впоследствии можно использовать в управлении предприятием.

3. Анализ необходим для того, чтобы

четко понимать состояние финансовых показателей деятельности организации. В момент анализа рассчитываются нужные экономические величины, сравниваются показатели текущего года с показателями предыдущих периодов, на основании анализа разрабатываются мероприятия по увеличению эффективности предприятия.

4. На основе выводов предыдущего этапа управляющей системы предприятием прорабатываются и принимаются управленческие решения с учетом сложившихся в компании условий.

Из этого следует, что исследование финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) может быть средством формирования планов и контроля над процессом их исполнения. Существенное значение анализ выполняет в экономном распределении ресурсов, внедрении современного опыта, налаживании работы новой схемы производства, пре-

дотвращении избыточных расходов, недочетов в работе. Недооценка значимости может принести большой вред результатам деятельности компании.

Предметом анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия является функционирование этого предприятия. Изучение деятельности предоставляет возможность выявить суть экономических процессов и на этой основе дать верную оценку действиям организации.

Объектом анализа финансово-хозяйственной деятельности считается результат хозяйственной деятельности [2, с. 74].

Главной задачей анализа финансово-хозяйственной деятельности является увеличение главных финансовых показателей с целью роста качества функционирования предприятия и увеличения прибыли. Для того чтобы главная задача была выполне-

на, необходимо регулярно проводить следующую работу:

- оценить работу предприятия за прошедший период;
- выявить провальные концепции, нарушения в работе предприятия;
- разработать план по устранению всевозможных рисков;
- наметить планы мероприятий по увеличению эффективности работы предприятия и планы финансово-хозяйственной деятельности на будущие периоды;
- принять меры по контролю исполнения поставленных задач в организации на всех уровнях [1, с. 66].

Существует большое количество принципов, на основе которых проводится анализ ФХД, самые важные из них можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1 – Основные принципы анализа финансово-хозяйственной деятельности [5, с. 14]

Принцип	Содержание
Государственность	При оценке экономических явлений необходимо принимать во внимание политические, социальные факторы, исключая нарушения государственного законодательства
Научность	Для того чтобы анализ был достоверным, необходимо использовать научные методы экономических исследований и достижения научно-технического прогресса
Комплексность	Комплексный подход помогает учесть всесторонние факторы, влияющие на экономическую деятельность, и выстроить правильную зависимость между ними
Системность	Каждый объект, подвергаемый анализу, рассматривается как взаимосвязанная часть динамической системы
Объективность	Для достижения достоверного результата анализа необходимо использовать точные и объективные источники информации
Действенность	Посредством анализа необходимо воздействовать на достижение поставленных целей, своевременно выявлять недостатки
Систематичность	Необходимо четко планировать аналитическую деятельность на предприятии, чтобы не упустить из виду важные факторы, влияющие на анализ
Оперативность	Чтобы добиться эффективного результата, нужно не только анализировать, но и быстро делать выводы и принимать решения
Демократичность	Для более полного анализа предприятия необходимо использовать более широкий круг работников предприятия, где каждый является профессионалом в своей сфере
Эффективность	Проведение анализа должно давать многократный результат затраченными ресурсам

В соответствии с вышеприведенными принципами анализ хозяйственной дея-

тельности может стать основой для четкой, структурированной, безошибочной дея-

тельности предприятия.

Главную роль, указывающую на эффективность работы в системе показателей деятельности организации, занимает такой показатель, как прибыль от продаж. Прибыль указывает на то, как предприятие справилось с поставленными задачами на планируемый период времени. От величины этого показателя зависит не только формирование ресурсов организации и их увеличение, но и расширение производства, закупка основных средств, а также мотивация сотрудников списочного состава организации.

Рассматриваемое ПАО Самарский завод «Экран» основан 31 декабря 1949 года. Предприятие является одним из крупнейших в радиотехнической промышленности страны и имеет богатую историю.

Технический потенциал и накопленный за 70 лет производственный опыт позволяют заводу осуществить полный цикл изготовления сложных радиотехнических устройств на своей производственной базе (цеха по изготовлению печатных плат и монтажу электронных устройств, по обработке пластмасс, литье под давлением, механические и деревообрабатывающие цеха).

На основе бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах проведем анализ основных технико-экономических показателей, характеризующих деятельность ПАО Самарский завод «Экран» за 2020–2022 гг. Результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ПАО Самарский завод «Экран» за 2020–2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменения, %	
				2021/2020	2022/2021
Выручка, тыс. руб.	217 764	209 345	208 048	96,1	99,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	135 784	122 241	124 610	90	101,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	81 980	87 104	83 438	106,3	95,8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	76 330	85 387	74 037	111,8	86,7
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	5 650	1 717	9 401	30,4	547,5
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	3 388	2 472	1 958	72,90	79,2
Численность персонала, чел.	432	450	467	104,2	103,8
Рентабельность продаж, %	2,6	0,8	1,15	30,7	143,7
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	83 997	73 255	71 891	87,2	98,1
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	119 843	140 875	80 470	117,5	57,1
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	151 290	111 942	111 876	73,9	99,9
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	213 156	293 949	232 071	137,9	78,9

Проанализировав таблицу 2, можно сделать вывод о том, что в 2022 году по сравнению с 2021 годом большинство по-

казателей предприятия значительно сократились. Выручка от реализации товаров и услуг снизилась в абсолютном отклонении

на 1297 тыс. руб. (ранее наблюдалось уменьшение показателя на 3,9%). Себестоимость продаж в 2020–2021 гг. снизилась на 13 543 тыс. руб., или на 10%, а в 2021–2022 гг. выросла на 1,9%. Валовая прибыль в 2021–2022 гг. уменьшилась на 3666 тыс. руб., или на 4,2%.

Также наблюдается увеличение коммерческих расходов организации в 2021 году, что значительно сказалось на снижении прибыли от продаж, уменьшение которой в 2021 году составило 3933 тыс. руб. в 2021 году. Ситуация стабилизируется в 2022 году, коммерческие расходы снижаются на 11 350 тыс. руб., а прибыль от продаж увеличивается на 7684 тыс. руб.

Прибыль до налогообложения за последние два года сократилась на 1430 тыс. руб.

Численность персонала за два последних отчетных периода выросла на 35 человек, что увеличивает расходы на заработную плату.

Рентабельность продаж за три отчетных года имеет низкое значение (менее 5%), что говорит о том, что необходимо пересмотреть стратегию ценообразования, способы управления и эффективность бизнес-процессов.

Оценка экономических показателей позволяет сделать вывод о том, что предприятие за анализируемый период не является прибыльным и рентабельным.

Основываясь на анализе бухгалтерской отчетности ПАО Самарский завод «Экран», необходимо внести множество корректировок в деятельность предприятия. Рекомендуется провести ряд мероприятий для улучшения финансовой устойчивости, таких как:

- модернизация оборудования;
- увеличение контроля на всех этапах работы организации;
- проведение сокращения штата путем внедрения новых технологий, которые не только улучшат финансовое положение, но и упростят деятельность в целом;
- поиск более надежных подрядчиков и поставщиков для сотрудничества;
- тщательный отбор поставщиков сырья по более выгодным условиям для компании;

- создание маркетинговой стратегии для привлечения большего количества клиентов;

- анализ конкурентов для более устойчивого положения на рынке;

- расширение сегмента рынка путем развития дополнительных сфер деятельности предприятия.

Исходя из результатов проведенного анализа, в первую очередь необходимо обеспечить эффективное управление дебиторской задолженностью, объем которой, несмотря на снижение, занимает значительный удельный вес в структуре оборотных активов баланса организации.

Управление дебиторской задолженностью является необходимым инструментом для повышения эффективности финансовых показателей ПАО Самарский завод «Экран».

Во-первых, управление дебиторской задолженностью сокращает время, необходимое для получения средств от клиентов, что, в свою очередь, повышает ликвидность организации и обеспечивает доступность средств для текущей деятельности.

Во-вторых, активное управление дебиторской задолженностью позволяет быстро выявлять проблемных клиентов и принимать меры для предотвращения, обеспечивает снижение риска убытков, вызванных неплатежами.

В-третьих, эффективное управление дебиторской задолженностью предоставляет компании более точную информацию о будущей прибыли на капитал, что позволяет более точно планировать бюджет организации и прогнозировать свои финансовые результаты.

В-четвертых, управление дебиторской задолженностью снижает потребность во внешнем финансировании или займах для выплаты оборотного капитала. Это помогает снизить процентные ставки по кредитам и улучшить финансовые показатели организации.

В-пятых, активное управление дебиторской задолженностью позволяет предоставлять клиентам гибкие условия оплаты и своевременно удовлетворять их потребности.

Так как дебиторская задолженность несет за собой определенные риски для организации и влияет на ее ликвидность, необходимо обязательно принимать меры по ее устранению.

Основной рекомендацией для ПАО Самарский завод «Экран» является расширение базовых должностных инструкций для отдела бухгалтерского учета.

Исходя из анализа основных финансовых показателей бухгалтерского баланса напрашивается вывод о том, что на заводе мало уделяется внимания работе с дебиторской задолженностью. Увеличение функционала для бухгалтерии позволит своевременно анализировать ситуацию с задолженностью и принимать меры по ее устранению. Так как предприятие является крупным, через него каждый день проходит поток платежей, которые необходимо контролировать и направлять движение денежных средств на наиболее выгодные организации платежи, в счет погашения дебиторской задолженности. При правильном ведении работы с контрагентами предприятия можно устранять мелкие суммы без привлечения помощи извне. Как правило, основная масса поставщиков, субподрядчиков и генподрядчиков являются одними и теми же организациями, что говорит о том, что, скорее всего, их можно встретить как в перечне дебиторов, так и кредиторов. При грамотном диалоге эта проблема быстро устраняется путем взаимного погашения, что положительно отразится еще и на кредиторской задолженности. Дополнительный эффект от данной рекомендации – это оценка надежности дебиторов. На основании анализа, описанного выше, можно составить рейтинг платежеспособных организаций, с которыми впредь нужно сотрудничать, всячески избегая фирм-должников.

Также в борьбе с дебиторами могут помочь правильно сформулированные усло-

вия, описанные в заключаемом с организацией контракте. Чем больше срок отсрочки платежа запрашивает организация, тем выше риск ее низкой платежеспособности. Рекомендуется прописывать в договоре предоплату в размере 50–100%, таким образом ПАО Самарский завод «Экран» сможет подстраховать себя от нежелательной задолженности либо давать минимальную отсрочку проверенным фирмам.

Для устранения проблемы высокой дебиторской задолженности в ПАО Самарский завод «Экран» можно использовать такой инструмент, как факторинг дебиторской задолженности.

Факторинг дебиторской задолженности – это финансовая операция, при которой организация (фактор) покупает у другой организации (клиента) свою дебиторскую задолженность на определенных условиях. Основной целью факторинга дебиторской задолженности является получение средств клиента с самого начала, не дожидаясь платежей от его должников. «В широком смысле факторинг является особой формой кредита, хотя наиболее распространенной является интерпретация этой операции как комиссии и кредита, то есть банк или специализированная факторинговая компания обязуется получать платежи от должников, предоставляя кредит продавцу сразу после отгрузки товара. Факторинговые операции позволяют поставщику минимизировать или устранить все коммерческие риски. Таким образом, поставщик создает условия для нормальной деловой активности и способствует ускорению оборачиваемости средств и, как следствие, росту прибыли» [6].

Факторинговые услуги в России оказывают банки. В данном случае выберем услугу факторинга, реализуемую ООО «Сбербанк Факторинг», условия которого представлены на рисунке 2.

Процент финансирования суммы задолженности – 80%	Размер комиссионных вознаграждений – 2%	Количество дней с момента покупки счета банком до его оплаты – 15-20 дней	Форма факторинга – скрытый
---	--	--	-------------------------------

Рисунок 2 – Условия предоставления факторинга ООО «Сбербанк Факторинг»

Произведем расчет дебиторской задолженности, которую будет финансировать ООО «Сбербанк Факторинг» (80%):

$$ДЗ = 71\,891 \times 0,8 = 57\,512,8 \text{ тыс. руб.}$$

Комиссионное вознаграждение банка составит:

$$71\,891 \times 0,02 = 1437,82 \text{ тыс. руб.}$$

Плата за пользование кредитом составит:

$$(148888 \times 0,8) \times (0,2/12 \times 6) = 5751,28 \text{ тыс. руб.}$$

Общая сумма расходов составит:

$$5751,28 + 1437,82 = 7189,1 \text{ тыс. руб.}$$

Остальную часть долга факторинговая организация перечислит после инкассации задолженности.

Оценку финансово-экономической эффективности применения факторинга в ПАО Самарский завод «Экран» приведем в таблице 3.

Таблица 3 – Влияние применения факторинга на дебиторскую задолженность ПАО Самарский завод «Экран»

Показатели	Факт	Прогноз	Отклонение
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	71 891	57 512,8	–14 378,2
Выручка от реализации, тыс. руб.	208 048	208 048	0
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (обороты)	2,89	3,62	0,72
Оборачиваемость дебиторской задолженности (дни)	124,4	99,52	–24,88

Таким образом, применение факторинга дебиторской задолженности обеспечит снижение объема дебиторской задолженности на 14 378,2 тыс. руб., а также ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности на 24,88 дня.

При этом сумма снижения дебиторской задолженности может пойти на улучшение финансового состояния организации путем реализации следующих направлений.

1. Для погашения кредитов и займов, что поможет снизить финансовую нагрузку на предприятие и улучшить его финансовую стабильность.

2. На модернизацию и расширение производственных мощностей, приобретение нового оборудования или технологий. Это поможет повысить эффективность производства, улучшить качество продукции и увеличить конкурентоспособность предприятия.

3. Для проведения маркетинговых и рекламных кампаний, направленных на привлечение новых клиентов и увеличение объемов продаж.

4. На улучшение условий работы и обучение персонала, что поможет повысить мотивацию сотрудников, улучшить каче-

ство работы и повысить производительность предприятия.

Таким образом, в процессе исследования было выявлено, что анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия играет наиважнейшую роль в развитии организации. На этом этапе происходят процессы, которые изучают деятельность предприятия в целом и каждое направление по отдельности. На основе анализа разрабатываются стратегии уменьшения расходов, планы выхода предприятия на безубыточность и получение прибыли. Следующий этап – принятие управленческих решений – не возможен без грамотного, четкого, комплексного анализа.

Проанализировав основные финансовые показатели Самарского завода «Экран», который занимается производством радиолокационной, радионавигационной аппаратуры и радиоаппаратуры дистанционного управления, можно утверждать, что основной акцент в управленческих решениях должен приходиться на сокращение дебиторской задолженности путем привлечения в компанию такого инструмента, как факторинг. Использование данной услуги ООО «Сбербанк Факторинг» не только по-

звolyет снизить уровень дебиторской задолженности, но и оказывает положительное влияние на финансовый результат в целом. При этом руководству компании следует обратить внимание на динамику

себестоимости продаж и кредиторской задолженности для того, чтобы не допустить снижения устойчивого финансового развития деятельности организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Гузей В.А. Основы анализа хозяйственной деятельности организации: учебное пособие. М.: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2021. 92 с.
2. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2020. 486 с.
3. Флегонтов В.И. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы: учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2020. 334 с.
4. Неяскина Е.В., Хлыстова О.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата. М.: Директ-Медиа, 2020. 400 с.
5. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. М.: Донецкий национальный университет, 2023. 383 с.
6. Сердюк В.Н. Что такое факторинг дебиторской задолженности. URL: <https://www.factoring.ru/blog/azbuka-i-propisi-faktoringa/cto-takoe-faktoring-debitorskoy-zadolzhennosti/>.
7. Рамзаева Е.П., Кравченко О.В. Анализ факторов, влияющих на формирование финансовой стратегии компании // Интеграция мировой науки и техники: новые концепции и парадигмы: материалы II Международной научно-практической конференции. Ставрополь, 2023. С. 410-413.

MANAGEMENT OF FINANCIAL AND OPERATIONAL ACTIVITIES OF A COMPANY

© 2023 Anastasia V. Sidorina¹, Oksana V. Kravchenko², Elena A. Karova³

^{1,3} Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Russia

² Samara State Technical University, Russia

The article discusses the main directions in organizing the management of the financial and economic activities of an organization. The authors have revealed the essence of financial resource management. The article deals with the main tasks and principles of managing financial and economic activities and as the main attribute of the correct organization of management - analysis and its methods of implementation.

Keywords: analysis, financial and economic activities, financial analysis, production management, economic analysis, main indicators, factoring.