

Принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности

С. П. Спиридонов

*Доктор экономических наук, профессор,
spiridonov_sp@bk.ru*

*Кафедра экономики, Тамбовский государственный технический университет,
Тамбов, Россия*

Ю. Ю. Подхвятилина

*Магистрант,
kulyaeva_1007@mail.ru*

*Кафедра экономики, Тамбовский государственный технический университет,
Тамбов, Россия*

Аннотация: На сегодняшний день в условиях меняющейся экономической ситуации важным условием обеспечения стабильности в финансовом плане и максимизации получаемой прибыли коммерческими организациями является тактическое и стратегическое планирование, основывающееся на проведенном грамотном анализе финансовой отчетности. Разработка и принятие управленческого решения считается одной из основополагающих задач процесса управления предприятием.

Анализ финансовой отчетности коммерческой организации позволяет оценить финансовое положение, эффективность деятельности и перспективы ее развития, что помогает выявить возможные проблемы и предложить пути их решения.

Авторами обосновывается роль анализа финансовой отчетности для принятия грамотных управленческих решений. В статье проведен анализ финансовой отчетности ПАО «Пигмент» за 2019–2021 годы. Анализ основных показателей финансовой устойчивости, ликвидности и рентабельности предприятия говорит о повышении эффективности деятельности и определенном снижении финансовой устойчивости. Также рассмотрены этапы принятия управленческих решений и обстоятельства, оказывающие влияние на них. На основе анализа разрабатываются эффективные управленческие решения, позволяющие преодолеть сложившиеся финансовые трудности.

Ключевые слова: финансовая отчетность; горизонтальный анализ; вертикальный анализ; ликвидность; рентабельность; управленческие решения.

Для цитирования: Спиридонов С.П., Подхвятилина Ю.Ю. Принятие управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 65–71. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-65-71>.

Making managerial decisions based on analysis of financial statements

S. P. Spiridonov

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,
spiridonov_sp@bk.ru*

*Department of Economics, Tambov State Technical University,
Tambov, Russia*

Abstract: Today, in a changing economic situation, an important condition for ensuring financial stability and maximizing profits for commercial organizations is tactical and strategic planning, based on a competent analysis of financial statements. Developing a management decision is considered one of the fundamental tasks of the enterprise management process.

Analysis of the financial statements of a commercial organization allows you to assess the financial position, performance efficiency and prospects for its development, which helps to identify possible problems and propose ways to solve them.

The authors substantiate the role of financial reporting analysis for making competent management decisions. The article analyzes the financial statements of PJSC «Pigment» for 2019–2021. The stages of making management decisions and the circumstances influencing them are also considered. An analysis of the main indicators of financial stability, liquidity and profitability of the enterprise indicates an increase in operating efficiency and a certain decrease in financial stability. Based on the analysis, effective management decisions are developed to overcome existing financial difficulties.

Keywords: financial reporting; horizontal analysis; vertical analysis; liquidity; profitability; management decisions.

For citation: Spiridonov S.P., Podkhvatilina Yu.Yu. Making managerial decisions based on analysis of financial statements. *Entrepreneur's Guide*. 2023. T. 16. № 4. P. 65–71. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-65-71>.

Определение финансового состояния любой организации в условиях быстро меняющегося рынка становится все более важным инструментом для принятия эффективных и своевременных управленческих решений.

Информация, получаемая из финансовой отчетности, служит основой для анализа экономического состояния хозяйствующего субъекта. Также представляет собой важный инструмент для эффективного управления в области инвестиционных проектов кредиторской и дебиторской задолженности, увеличения получаемой прибыли ¹.

Определение значений основных финансовых показателей деятельности хозяйствующего субъекта помогает установить возникшие неблагоприятные события при создании материальных ценностей. Это способствует разработке на начальном этапе мероприятий, позволяющих снизить возможные финансовые риски ². Используемые формы отчетности включают в себя важные показатели, необходимые для проведения анализа хозяйственной деятельности организации (рис. 1).



Рис. 1. Состав годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности ³

¹ Адаменко А.А. Управленческая отчетность как составляющая системы контроллинга / А.А. Адаменко. Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2021. № 1–2 (53–54). С. 8–13.

² Инюкин А.Ф. Влияние структуры управления на основные показатели деятельности коммерческой организации / А.Ф. Инюкин, Т.Е. Хорольская. Вестник Академии знаний. 2022. № 48 (1). С. 91–95.

³ Там же.

Информация, полученная в процессе анализа финансовой отчетности организации, оказывает большое влияние на принятие управленческих решений во всех ее сферах деятельности. Это связано с финансовым расчетом и анализом ключевых показателей и коэффициентов, позволяющих внести существенные изменения в хозяйственную деятельность ⁴.

В практике финансового анализа используют различные методы, например, анализ вертикальных и горизонтальных данных отчётности, сравнение, расчет коэффициентов и сводный анализ. Горизонтальный анализ помогает с определением изменений финансовых показателей на конкретный период, а также позволяет выявить влияющие факторы на конечные результаты. Этот анализ может быть дополнен исследованиями отдельных факторов, позволяющих в дальнейшем составить динамические модели ⁵. Однако интерпретация этих результатов зависит во многом от внешних факторов (рис. 2).

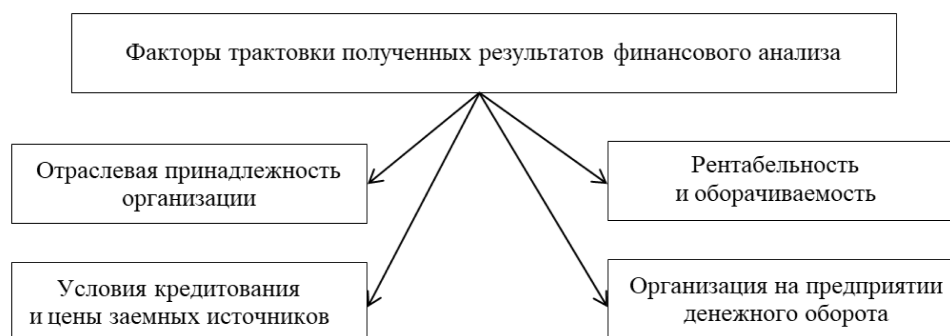


Рис. 2. Факторы трактовки полученных результатов финансового анализа ⁶

Исходя из финансовых расчетов и анализа, руководство организации обязано принимать грамотные управленческие решения, которые оказывают влияние на ликвидность активов, структуру баланса, рентабельность и денежные потоки. В конечном итоге результаты хозяйственной деятельности зависят от того, насколько эффективно и целесообразно применяются материальные и финансовые ресурсы при производстве товаров.

Стоит отметить, что внедрение системного контроля за выполнением планового объема производства и продаж конечного продукта является одной из задач проведения финансового анализа отчетности, а также определение негативно влияющих факторов на реализуемые объемы продукции. Отчетность, составленная в соответствии со всеми необходимыми требованиями и правилами, дает возможность менеджерам принимать адекватные решения ⁷.

Финансовая отчетность позволяет оценить эффективность управления ресурсами предприятия и выявить области, где следует обратить особое внимание на принимаемые управленческие решения. Поэтому данные решения должны быть, в первую очередь, направлены на более эффективное использование активов и пассивов организации ⁸. Как известно, на принятие управленческих решений могут влиять определенные обстоятельства (рис. 3).

Выделяют три основных этапа принятия управленческого решения, исходя из результатов анализируемой отчетности организации (рис. 4).

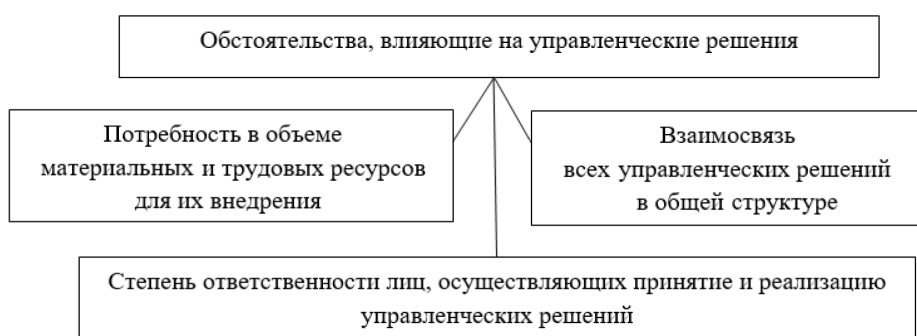
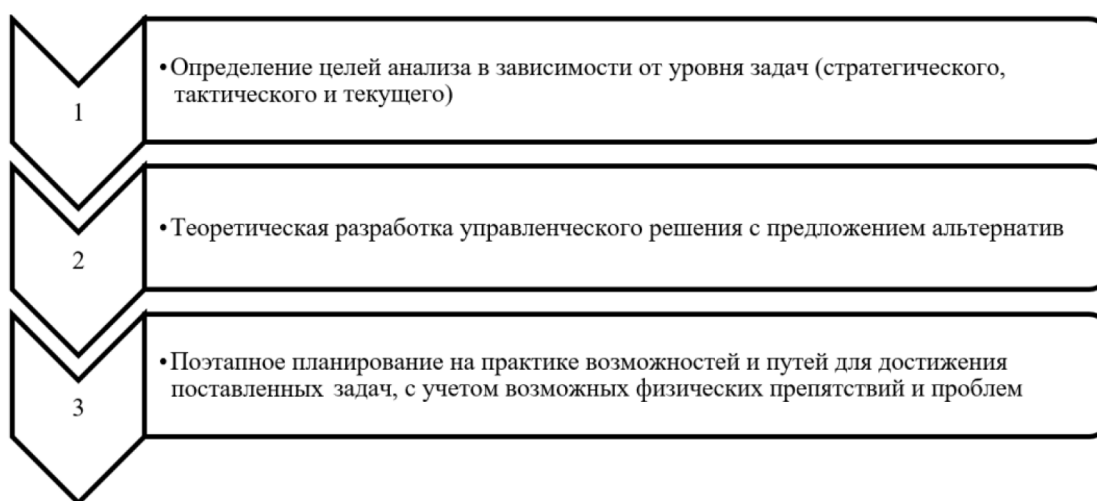
⁴ Кузина А.Ф. Система управленческого учета и управленческая отчетность в рамках коммерческой организации / А.Ф. Кузина, С.В. Кесян, М.И. Ленкова. Вестник Академии знаний. 2018. № 3 (22). С. 97.

⁵ Сигидов Ю.И. Управленческая отчетность: учеб. пособие / Ю.И. Сигидов, Н.С. Власова. — Краснодар: КубГАУ, 2020. 112 с.

⁶ Там же.

⁷ Адаменко А.А. Анализ отчетности для принятия управленческих решений: монография / А.А. Адаменко, Т.Е. Хорольская. — Краснодар: КубГАУ, 2019. 83 с.

⁸ Хромова И.Н. Формирование внутренней управленческой отчетности в учетной системе организаций / И.Н. Хромова, Е.С. Мячева. Вестник Академии знаний. 2018. № 5 (28). С. 352–356.

Рис. 3. Обстоятельства, влияющие на управленческие решения ⁹Рис. 4. Этапы принятия управленческих решений на основе анализа финансовой отчетности ¹⁰

Рассмотрим на примере предприятия ПАО «Пигмент» влияние анализа финансовой отчетности на принятие управленческих решений для организации.

ПАО «Пигмент» — российский производитель химической продукции, известной на рынке под торговым знаком КРАТА. В ассортименте компании свыше 350 наименований высококачественной продукции.

Целесообразно в таблице 1 привести результаты анализа некоторых коэффициентов финансовой устойчивости организации. Финансовая устойчивость является довольно важным показателем стабильности. Если организация свободно распоряжается денежными средствами и эффективно их использует, это предопределяет её устойчивость.

За анализируемые периоды наблюдается снижение доли собственных средств на 7% до 45%. Это негативная тенденция, свидетельствующая о повышении зависимости от кредиторов и инвесторов. Коэффициент структуры заемного капитала, характеризующий долю долгосрочных заемных средств во всей величине заемного капитала, снизился с 42 до 38%. Использование долгосрочных заемных средств организацией свидетельствует о модернизации и реконструкции существующих производств. Собственных оборотных средств у организации достаточно для осуществления текущей деятельности. Нормальная устойчивость финансового состояния ПАО «Пимент» гарантирует выполнение всех финансовых обязательств перед контрагентами и государством.

⁹ Адаменко А.А. Анализ отчетности для принятия управленческих решений: монография / А.А. Адаменко, Т.Е. Хорольская. — Краснодар: КубГАУ, 2019. 83 с.

¹⁰ Там же.

Таблица 1

Анализ некоторых коэффициентов финансовой устойчивости ПАО «Пигмент» за 2019–2021 гг.¹¹

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение (+/-) 2021 г. от 2019 г.
Коэффициент автономии	0,52	0,53	0,45	- 0,07
Коэффициент концентрации заёмного капитала	0,48	0,47	0,55	0,07
Коэффициент финансовой зависимости	1,93	1,86	2,24	0,31
Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала	0,6	0,5	0,9	0,3
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,03	0,13	0,07	0,04
Коэффициент структуры заемного капитала	0,42	0,56	0,38	- 0,04
Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами	0,9	1,6	1,04	0,14

Далее целесообразно коснуться анализа ликвидности баланса ПАО «Пигмент». Ликвидность — это достаточность имеющихся в собственности денежных и других средств, для оплаты долгов, она напрямую влияет на платежеспособность фирмы. В таблице 2 необходимо привести полученные результаты произведённых расчётов.

Таблица 2

Показатели ликвидности ПАО «Пигмент» за 2019–2021 гг.¹²

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение (+/-) 2021 г. от 2019 г.
Коэффициент текущей ликвидности	1,79	2,59	1,74	-0,05
Коэффициент быстрой ликвидности	0,95	1,54	0,97	0,02
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,55	0,12	0,07

Анализируя коэффициенты ликвидности, следует отметить, что в 2020 году все они превышали нормативные значения. Однако в 2021 году наблюдается снижение коэффициентов текущей, быстрой и абсолютной ликвидности на 0,85, 0,57 и 0,43 соответственно. Также видим, что значение коэффициента текущей ликвидности в 2021 году отличается от нормативного значения.

После проведённого анализа ликвидности логично затронуть оценку рентабельности ПАО «Пигмент». Рентабельность показывает насколько эффективно используются материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Рост показателей рентабельности указывает на повышение эффективности деятельности компании.

За анализируемый период рентабельность продаж с 2019 по 2021 год увеличилась на 1,8%, что говорит о росте эффективности деятельности предприятия. Также наблюдается рост рентабельности собственного капитала с 2019 по 2021 года на 14,2% до 23,8%.

Оценка рентабельности компании ПАО «Пигмент» дала понять, что в течение анализируемого периода заметен рост по каждому из показателей рентабельности, с различной степенью прироста. При этом все рассчитанные значения находятся на высоком уровне.

¹¹ Составлено на основе Финансовая отчетность ПАО «Пигмент» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1154&type=3&attempt=2>.

¹² Там же.

Таблица 3

Показатели рентабельности ПАО «Пигмент» за 2019–2021 гг.¹³

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение (+/-) 2021г. от 2019 г.
Рентабельность продаж	6,1	10,2	7,9	+1,8
Рентабельность активов	5	10,7	10,7	+5,7
Рентабельность собственного капитала	9,6	19,8	23,8	+14,2
Рентабельность заёмного капитала	10,4	23	19,3	+8,9

На основе проведенного анализа организации далее стоит разработать эффективные управленческие решения, с целью преодоления сложившихся финансовых трудностей (рис. 5). При этом целесообразно отметить, что предлагаемые мероприятия взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Рис. 5. Эффективные управленческие решения для ПАО «Пигмент» для преодоления финансовых трудностей¹⁴

Эти мероприятия предлагаются для улучшения финансового состояния ПАО «Пигмент». Кроме того, важно производить построение аналитических моделей для дальнейшего прогнозирования результатов в организации.

Финансовая отчетность ПАО «Пигмент» дала понять, что компания пользуется заемными средствами. Предприятию необходимо принять конкретные управленческие решения для улучшения финансовой независимости от внешних кредиторов и инвесторов. Для начала целесообразно оптимизировать уровень запасов, а сокращение затрат на их хранение повлияет на снижение себестоимости и рост доходов, что, в свою очередь, поможет решить вопрос с зависимостью от внешних инвесторов.

Список литературы

1. Адаменко А.А. Управленческая отчетность как составляющая системы контроллинга / А.А. Адаменко. Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2021. № 1–2 (53–54). С. 8–13.
2. Инюкин А.Ф. Влияние структуры управления на основные показатели деятельности коммерческой организации / А.Ф. Инюкин, Т. Е. Хорольская. Вестник Академии знаний. 2022. № 48(1). С. 91–95.
3. Кузина А.Ф. Система управленческого учета и управленческая отчетность в рамках коммерческой организации / А.Ф. Кузина, С.В. Кесян, М.И. Ленкова. Вестник Академии знаний. 2018. № 3 (22). С. 97.

¹³ Составлено на основе Финансовая отчетность ПАО «Пигмент» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1154&type=3&attempt=2>.

¹⁴ Адаменко А.А. Анализ отчетности для принятия управленческих решений: монография / А.А. Адаменко, Т.Е. Хорольская. — Краснодар: КубГАУ, 2019. 83 с.

4. Сигидов Ю.И. Управленческая отчетность: учеб. пособие / Ю.И. Сигидов, Н.С. Власова. — Краснодар: КубГАУ, 2020. 112 с.
5. Адаменко А.А. Анализ отчетности для принятия управленческих решений: монография / А.А. Адаменко, Т.Е. Хорольская. — Краснодар: КубГАУ, 2019. 83 с.
6. Хромова И.Н. Формирование внутренней управленческой отчетности в учетной системе организаций / И.Н. Хромова, Е.С. Мячева. Вестник Академии знаний. 2018. № 5 (28). С. 352–356.
7. Копылова А.В. Система управления на предприятиях с помощью финансовой отчетности / А.В. Копылова. Modern Science. 2020. № 9-1. С. 52–56.
8. Финансовая отчетность ПАО «Пигмент» [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1154&type=3&attempt=2>.

References

1. Adamenko A.A. Management reporting as a component of the controlling system / A.A. Adamenko. Economics. Right. Seal. Bulletin of KSEI. 2021. No. 1–2 (53–54). P. 8–13.
2. Inyukin A.F. Influence of the management structure on the main performance indicators of a commercial organization / A.F. Inyukin, T.E. Khorolskaya. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. No. 48 (1). S. 91–95.
3. Kuzina A.F. Management accounting system and management reporting within a commercial organization / A.F. Kuzina, S.V. Kesyan, M.I. Lenkova. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2018. No. 3 (22). S. 97.
4. Sigidov Yu.I. Management reporting: textbook. allowance / Yu.I. Sigidov, N.S. Vlasov. — Krasnodar: KubGAU, 2020. 112 p.
5. Adamenko A.A. Analysis of reporting for making managerial decisions: monograph / A.A. Adamenko, T.E. Khorolskaya. — Krasnodar: KubGAU, 2019. 83 p.
6. Khromova I.N. Formation of internal management reporting in the accounting system of organizations / I.N. Khromova, E.S. Myacheva. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2018. No. 5 (28). S. 352–356.
7. Kopylova A.V. Management system at enterprises using financial reporting / A.V. Kopylova. Modern Science. 2020. No. 9-1. S. 52–56.
8. Financial statements of PJSC «Pigment» [Electronic resource] — Access mode: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1154&type=3&attempt=2>.