

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

НА ТЕМУ

**“Принятие управленческих решений на основе комплексного
экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности
организации Азербайджанской Республики”**

Азизов Джейхун Ибадат оглы

БАКУ – 2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры**

д.ф.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы

Подпись _____

“ ____ ” _____ 2019 год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ на тему

**“Принятие управленческих решений на основе комплексного
экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности
организации Азербайджанской Республики”**

Код и название специальности: 060407 «Менеджмент»

Специализация: Менеджмент по отраслям

Магистрант:
Азизов Джейхун Ибадат оглы

_____ подпись

Научный руководитель:
**к.э.н., доц. Аббасова Севиндж Агамамед
кызы**

_____ подпись

Руководитель программы:
**д.ф.э., ст. преп. Шамхалова Самира
Октай кызы**

_____ подпись

Заведующий кафедры:
**д.э.н., проф. Кяльбиев Яшар
Атакиши оглы**

_____ подпись

БАКУ – 2019

Azərbaycan Respublikasında təşkilatın maliyyə və iqtisadi fəaliyyətinin kompleks iqtisadi təhlili əsasında idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi

Xülasə

Tədqiqatın aktualığı: Təşkilatların idarə edilməsində və idarəetmə qərarlarının alınmasında maliyyə və iqtisadi fəaliyyətin kompleks iqtisadi təhlilinin önəmi çox böyükdür. Bu faktı onunla əsaslandırmaq olar ki, kompleks iqtisadi təhlil təşkilatların müxtəlif göstəriciləri barədə ətraflı məlumat verir. Məsələn, zəif və gələcək yönələri, gəlir və xərclərin həcmi, təşkilata yönəldilən yatırımların həcmi haqqında və s.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi gələcəkdə tədqiqat aparacaq tədqiqatçılara təklif və məsləhətlərin verilməsi. Tədqiqatın vəzifələri isə təşkilatın daxili diaqnostikasının aparılması, zəif və güclü yönələrinin aşkar edilməsi, idarəetmədə hansı metod və üsullardan istifadə olunduğunun aşkar edilməsi, strateji təhlilin aparılması və s.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqatın aparılmasında istifadə olunmuş metodlar arasında müşahidə, təsvir, müqayisə, analiz və sintez, induksiya və deduksiya, ümumiləşdirmə, elmi abstraktlaşdırma və tipologiya metodunu qeyd etmək olar.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın aparılmasında yerli və əsasən də rus elmi nəşrlərin böyük rolu var.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın aparılmasında məhdudiyyət yaradan amillərdən biri maliyyə və iqtisadi fəaliyyətin kompleks iqtisadi təhlilini apardığım Ataholding şirkətinin öz rəsmi elektron sahəsində bəzi göstəricilər haqqında məlumat verməməsi, digəri isə aparılan təhlilə aid çox az sayda yerli elmi nəşrlərin axtarılıb tapılması.

Tədqiqatın nəticələri: Tədqiqatın sonunda təhlili aparılan Ataholding şirkətinin idarə edilməsində və fəaliyyətində olan zəif yönələrinin aşkar edib, onların aradan qalxması üçün hansı metodlardan istifadə edib, hansı stratejiyə ilə fəaliyyət göstərdiyi sahədə irəliləmək mümkün olduğu bəlli oldu.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Əldə edilən nəticələr gələcəkdə digər təşkilatların fəaliyyətinin təhlilinin aparılmasında, onların idarə edilməsində, güclənməsində, öz sahəsində tutduğu yerin daha da möhkəmlənməsində və təşkilatın irəliləməsində sözsüz ki böyük əhəmiyyət daşıyacaq və əksini tapacaq.

Açar sözlər: tədqiqat, təhlil, fəaliyyət.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА I. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ИНВЕСТИЦИОННОГО ХАРАКТЕРА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЁННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	10
1.1. Место и роль комплексного экономического анализа в системе менеджмента организации.....	10
1.2. Определение сильных и слабых сторон организации на основе внутренней диагностики бизнеса.....	18
1.3. Оценка инвестиционного привлекательности компании и принятие управленческих решений на основе инвестиционного анализа.....	27
ГЛАВА II. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ.....	34
2.1. Анализ эффективности использования активов организации и принятие управленческих решений.....	34
2.2. Управление дебиторской задолженностью компании на основе финансового анализа.....	41
2.3. Анализ эффективности управления денежными потоками организации.....	47
ГЛАВА III. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЗАТРАТ ОРГАНИЗАЦИИ.....	58
3.1. Концепции управления затратами организации. Стратегическое управление затратами.....	58
3.2. Перспективы использования зарубежного опыта управления затратами на производство в местных организациях.....	67
3.3. Оценка перспектив развития компании на основе стратегического анализа.....	71
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	75
ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	80
СПИСОК ТАБЛИЦ.....	83
СПИСОК РИСУНКОВ.....	83
СПИСОК ГРАФИКОВ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования: принятие управленческих решений всегда носило для организации жизненно важный характер. Доказательством сказанному является тот факт, что именно рациональное и эффективное принятие решений в организации по вопросам производства и другим может способствовать её развитию, укреплению позиций и продвижению в отрасли, где она функционирует, это оказывает непосредственное влияние на финансовое благосостояние организации. Для того чтобы принимать управленческие решения руководителям необходимо провести экономический анализ деятельности организации, выявить динамику изменения отдельных показателей, установить её отрицательные и положительные стороны, избрать методы и способы по устранению слабых сторон, проанализировать отрасль и всех своих конкурентов и т.д. Для проведения подобных операций, как видно из вышеупомянутого, располагать подробной и, самое главное, достоверной информацией.

Итак, обобщив всё сказанное, можно прийти к выводу, что принятие управленческих решений по тем или иным вопросам в организации оказывает сильное влияние на её состояние на момент принятия и на будущие периоды, и тем самым является весьма актуальной для изучения темой.

Степень разработанности и изученности проблемы: здесь можно отметить формулировку, обоснование и решение вопросов, связанных с проведением комплексного экономического анализа финансово-хозяйственной организации, сделанные выводы и рекомендации, которые в свою очередь позволят руководителям организаций лучше понять каким именно образом принятые решения будут оказывать влияние и как более рационально и эффективно их принять.

Цели и задачи исследования: в качестве цели диссертационной работы можно выделить выработку рекомендаций и предложений, которые будут способствовать улучшению и совершенствованию методики

проведения комплексного экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности, что является самой важной функцией в управлении организацией. Достижение цели даст возможность обосновать и принять управленческие решения, в том числе и по вопросам инвестиций. Это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации и улучшению места, занимаемого в отрасли.

Чтобы добиться поставленной цели, руководители организации должны будут решить следующие задачи:

- Указать роли, цель и задачи проводимого ими экономического анализа и её место в системе менеджмента организации;
- Провести внутреннюю диагностику организации и инвестиционный анализ, прибегая к помощи аналитических способов и методов;
- Оценить насколько эффективно используются активы организации;
- Раскрыть все методики финансового анализа и анализа эффективности управления денежными потоками;
- Изучить стратегию организации по управлению затратами;
- Провести стратегический анализ, чтобы суметь оценить перспективы развития организации в будущем и т.д.

Объект и предмет исследования: объектом исследования является компания Атахолдинг. В качестве предмета исследования можно выделить все финансово-хозяйственные процессы, протекающие в организации, которые оказывают влияние на финансовое благосостояние организации, и на основе которых принимаются управленческие решения.

Методы исследования: диссертационная работа предполагает собой применение таких методов как наблюдение, описание, сравнение, научное абстрагировании, анализ и синтез, индукция, дедукция, обобщение, а также типология.

Информационная база исследования: в проведении исследования

большую роль сыграли труды отечественных, а также русских учёных, среди которых можно отметить Аббасова С. А., Алексееву А. И., Басараба К. М., Беленову Н. Н., Виханского О. С., Ендовицкого Д. А., Казакова С. В., Кравченко Л. И., Лапыгина Ю. Н., Малееву А. В., Намазалиева Г. И., Наумова А. И., Негашева Е. В., Шеремета А. Д. и др.

Ограничения исследования: в качестве ограничений можно отметить неполноту информации, предоставленной в финансовой отчётности исследуемой компании Атахолдинг, а также трудность нахождения отечественных трудов, посвящённых принятию управленческих решений на основе комплексного экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации.

Научная и практическая значимость результатов: научная значимость заключается в подробном рассмотрении теоретической составляющей комплексного экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации, что в свою очередь предоставляет возможность выбрать необходимую стратегию и принимать более рациональные управленческие решения для укрепления позиций и усиления организации. Практическая значимость результатов заключается в том, что выдвинутые в исследовательской работе предположения, а также сделанные рекомендации могут способствовать совершенствованию методики экономического анализа для того, чтобы суметь обосновать и принять управленческие решения в организации. Они могут быть использованы во время подготовки методических рекомендаций, внутренних инструкций с целью оценки привлекательности организации для инвесторов, что в свою очередь, несомненно, приведёт к повышению эффективности качества управленческих решений через усиление информационной поддержки руководителей.

Объём и структура диссертационной работы: диссертационная работа состоит из введения, 3 глав, выводов и предложений, списка

использованной литературы. Работа изложена на 82 страницах, которые содержат 7 таблиц, 14 рисунков и 13 графиков.

ГЛАВА I. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ИНВЕСТИЦИОННОГО ХАРАКТЕРА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЁННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Место и роль комплексного экономического анализа в системе менеджмента организации

В условиях современной высокой конкуренции в отрасли проведение комплексного экономического анализа носит жизненно важный характер для организации независимо от сферы функционирования. Это проявляется в основном выявлением сильных, а также слабых сторон организации, изучением факторов, способствующих их возникновению, степени влияния, ибо комплексный экономический анализ сам по себе это взаимосвязь и единство знаний и навыков, направленных на исследование экономических явлений. (Виханский О. С., Наумов А. И., 2014: стр. 19-32)

Необходимо сделать акцент и на предмет комплексного экономического анализа в системе менеджмента организации. К предмету данного анализа можно отнести все процессы, протекающие в рассматриваемой организации, степень их эффективности, и результаты действий, предпринимаемых самой организацией в зависимости от тех или иных факторов.

Комплексный экономический анализ призван не только на выявление сильных и слабых сторон, закономерностей функционирования, но также на разработку рекомендаций, которые в будущем помогут усовершенствовать методы и способы производства продукции или услуг в организациях. (Намазалиев Г. И., 1990: стр. 20-34; Баканов М. И., Шеремет А. Д., 2001: стр. 15-16; Шоль В. В., Петух А. В., Жминько С. И., 2011: стр. 30-34)

Существует несколько научных подходов, которые можно применить при проведении экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации. К их ряду можно отнести: комплексный,

маркетинговый, системный, процессный, предметный, динамический, нормативный, функциональный подход и т.д.

Комплексный подход предполагает принятие во внимание экологических, экономических, политических, технических, социальных и многих других факторов, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации.

Суть маркетингового подхода заключается в том, что на первый план выходят потребности потребителя. Иначе говоря, при выборе стратегии организация учитывает нынешние потребности потребителей и именно на их основе делает прогноз на будущее, на какие же товары и услуги спрос будет высок. Данный подход является одним из основных конкурентных преимуществ организации, и позволяет ей укрепить свои позиции в отрасли.

При системном подходе организация рассматривается как объект, состоящий из множества элементов, имеющая задачи и цель, связь с окружающей средой и ответную реакцию на свои действия. Данный подход способствует скорому выявлению проблем и разработке стратегии для их устранения.

Системный анализ, как уже было отмечено выше, представляет собой набор различных методов устранения возникших проблем и рассматривает анализируемый объект, в данном случае организацию, как систему, состоящую из отдельных элементов. Необходимо выделить основные принципы системного анализа:

- Определение наиболее важной проблемы и формулировка конкретных целей;
- Определение всевозможных альтернатив путей устранения возникших проблем и достижения поставленной перед организацией цели;
- Установление связей между составляющими системы и исследование их взаимодействия;
- Совпадение цели каждого отдельного элемента с общей целью системы;

- В ходе анализа уметь переходить от абстрактного к конкретному;

Процессный подход исследует все явления проводимого анализа как связанные друг с другом. Данный подход предполагает, что экономический анализ — это суммарные действия по регулированию, планированию, организации, мотивации и т.д.

Ещё одним подходом, которым можно воспользоваться при комплексном экономическом финансово-хозяйственной деятельности организации, является предметный. При этом в качестве объекта анализа выступает производимый товар. Данный подход эффективен тем, что производители стараются усовершенствовать свой товар, проводя маркетинговые исследования, находя его слабые стороны и предпринимая все необходимые меры для их устранения.

Одним из эффективных подходов для усиления позиций организации в отрасли является динамический подход. Динамический подход означает проведение анализа поведения конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон, и на основе это построение прогноза своего развития на ближайшие 5-10 лет.

Суть нормативного подхода в том, что он устанавливает нормативы для всех подсистем проводимого анализа. К числу подсистем относятся:

- Целевая подсистема. Устанавливаются нормативы и качества производимого товара, и его ресурсоёмкости, состояния рынка, защиты окружающей среды, повышения квалификации сотрудников и т.д.
- Функциональная подсистема. Устанавливаются нормативы для всех функций воспроизводственного процесса.
- Обеспечивающая подсистема. Здесь устанавливаются нормативы, в соответствии с которыми должны быть использованы имеющиеся в наличии природные ресурсы, а также обеспечения сотрудников организации всем необходимым инвентарём.

- Управляющая подсистема. Устанавливаются нормативы по принятию управленческих решений в организации, а также социологии и психологии менеджмента.

Интеграционный подход способствует исследованию взаимосвязи и взаимозависимости:

- Различных компонентов системы стратегического менеджмента (выработка наиболее подходящей стратегии развития организации, эффективное управление, нацеленное на реализацию сформированной стратегии)

- Всех стадий жизненного цикла исследуемого объекта (процесс технологической подготовки производства, производство т.п.)

- Уровней вертикального управления (система, подсистема и т.д.)

- Субъектов горизонтального управления (планирование процесса производства товара, его реализация, финансовое, кадровое, информационное обеспечение и т.п.)

Очередным подходом, который можно применить к экономическому анализу, является функциональный. Функциональный подход заключается именно в том, что потребность потребителей является суммой определённых функций, выполнение которых ведёт к удовлетворению всех потребностей потребителей. Для начала должны быть установлены функции после чего начинается создание нескольких альтернативных товаров и избирается товар, требующий минимальных затрат на производство. (Шеремет А. Д., Негашев Е. В., 2008: стр. 10-18)

Следует отметить, что в зависимости от признаков классификации экономический анализ можно подразделить на несколько видов. Так, например, по доступности информационного обеспечения экономический анализ делится на внешний и внутренний управленческий; по содержанию на предварительный, последующий, оперативный и заключительный; по характеру объектов управления на отраслевой, анализ организаций и ведомств, анализ этапов воспроизводства; по периодичности на ежедневный,

ежемесячный, ежегодный и т.д.; по содержанию и полноте исследуемых проблем на тематический, локальный и полный; по методам исследования объекта на, выборочный, сравнительный, системный анализ и т.д.

Целью проведения комплексного экономического анализа деятельности организации является сбор и подготовка всей необходимой информации, которая будет способствовать принятию управленческих решений.

Для достижения цели, поставленной перед руководящей группой организации, необходимо решить некоторые задачи. В данном случае можно выделить 4 основные задачи, решение которых, ведёт к достижению цели.

Первая задача – умение грамотно аргументировать решения, принимаемые по вопросам количества и качества производимого товара, с целью выявления потребностей потребителей и их удовлетворения, поддержания непрерывности процесса производства, эффективного контроля, а также объективной оценки результатов деятельности организации.

Второй задачей, стоящей перед организацией, является оценка эффективности использования всех имеющихся в наличии ресурсов. Можно утверждать, что вторая задача является самой важной среди всех. Проведение экономического анализа позволяет организации определить насколько рационально эксплуатируются ресурсы (финансовые, трудовые и материальные).

К третьей задаче можно отнести финансовое состояние организации в результате того или иного вида деятельности, т.е. соотношение суммарных расходов и доходов. В данном случае могут быть использованы количественные и качественные показатели. Финансовое благосостояние организации напрямую будет зависеть от того насколько она соответствует требованиям рынка, т.е. может способствовать удовлетворению спроса потребителей.

Четвёртая задача заключается в выявлении резервов организации. Ценность экономического анализа именно в том, что он позволяет выявить резервы и упущенные возможности. Сам процесс выявления начинается с критической оценки всех принятых в организации планов, изучения отдельными структурами организации выполнения планов. (Ендовицкий Д. А, Беленова Н. Н., 2018: стр. 14)

Одним из важных моментов, который надо затронуть, является последовательность проведения комплексного экономического анализа. Для этого его можно разделить на 4 этапа:

- Первый этап заключается в установлении цели проведения анализа, а также его объёма; составлении плана; выборе объекта и предмета анализа; проверке действительности используемых источников информации и т.д.
- Второй этап – исследование именно тех показателей, которые характеризуют функционирование изучаемой организации.
- Третий этап проявляется в обобщении и оформлении итогов проведённого экономического анализа деятельности организации, составлении аналитических записок с рекомендациями, принятии управленческих решений, и в организации контроля исполнения предложений по результатам анализа.

Объём и характер проводимого исследования будут зависеть напрямую от того, как определены цели аналитической работы.

- Четвёртый этап, его также можно назвать завершающим этапом исследования, заключается в оформлении результатов деятельности организации за определённый промежуток времени в виде аналитических записок. (Позднякова В. Я., Казакова Р. П., Казаков С. В., 2016: стр. 20-26)

Нельзя не отметить и метод комплексного экономического анализа. Метод это способ исследования деятельности определённой организации и её результатов. Предмет и задачи проводимого исследования способствуют

определению сущности метода, а его выбору способствует цель исследования.

Метод экономического анализа имеет ряд присущих для него особенностей:

- Хозяйственная деятельность организации исследуется как единая система;
- Хозяйственные процессы рассматриваются во взаимосвязи, изменении и развитии;
- Выявляются факторы, влияющие на деятельность организации, измеряется уровень влияния;
- Результаты анализа обобщаются;
- Разрабатываются мероприятия, направленные на устранение существующих недостатков и дальнейшее улучшение деятельности организации; (Ковалёв В. В., Волкова О. Н., 2007: стр. 7-8; Кравченко Л. И., 2005: стр. 10-11)

Учитывая все вышеперечисленные особенности метода экономического анализа, можно отметить, что он включает в себя:

- Финансовый анализ;
- Маркетинговый анализ;
- Сетевое планирование;
- Бизнес-планирование;
- Бюджетирование и т.п.

При проведении комплексного экономического анализа можно прибегнуть к ряду методов исследования. К их числу относятся:

- Предварительная ориентировка;
- Сравнение показателей;
- Исчисление средних и относительных величин;
- Индексный метод;
- Метод исследования операций;

- Метод корреляционного и регрессионного анализа;
- Группировка и т.д.

Метод предварительной ориентировки заключается в рассмотрении данных отчётности основных показателей деятельности организации, т.е. расходов, доходов, оборотных средств, выполнение планов продаж и т.д.

Метод сравнения заключается в том, что он позволяет сравнить те объекты и явления, которые изучаются, с теми, которые были уже исследованы. Этот метод позволяет установить сходство или различие между различными показателями.

Метод исчисления средних и относительных величин даёт возможность объективно оценить хозяйственные явления, протекающие в организации. При проведении комплексного экономического анализа, в основном, пользуются абсолютными величинами, однако если сравнивать эти величины, то сложно будет сделать вывод о качестве выполнения плана и выявления тенденций. В данном случае необходимо прибегнуть к методу средних и относительных величин.

Индексный метод заключается в использовании относительных показателей, которые демонстрируют отношение уровня некоего процесса к его уровню, который взят в качестве базы сравнения. При проведении анализа можно воспользоваться несколькими видами индексного метода: арифметическими, агрегатными и т.д.

Подсчитав индексы, а также сформировав временной ряд, который характеризует, допустим, производство продукции в стоимостном выражении, выпадает возможность сделать вывод об изменении объёма выпуска продукции за определённый промежуток времени.

Метод исследования операций предполагает исследование деятельности некой организации для того чтобы определить ту комбинацию элементов экономической системы, которая будет способствовать детерминации самого хорошего экономического показателя из ряда возможных.

Ещё одним методом, которым можно воспользоваться при проведении экономического анализа хозяйственной деятельности организации, является метод корреляционного и регрессионного анализа. Этот метод применяется с целью определения тесноты связи между теми показателями, которые не находятся в функциональной зависимости друг с другом, что означает что связь между этими показателями устанавливается в определённой зависимости.

Корреляция способствует решению двух основных задач:

- Составлению модели действующих факторов;
- Количественной оценке тесноты связей между показателями;

Метод группировки аналитических данных применяется с целью анализа двух показателей: отчётных и плановых. Данный метод предполагает разбиение исследуемой множества объектов на отдельные группы в соответствии с различными признаками. Группировка на отдельные группы могут быть структурными, аналитическими и типологическими в зависимости от целей проводимого экономического анализа. Первая группировка предоставляет возможность исследовать внутреннее строение рассматриваемого показателя и соотношение его различных частей. Например, изучение состава сотрудников по стажу работы, по заработной плате и т.д. Аналитическая группировка нужна для выявления связей, имеющих между различными исследуемыми объектами. К типологической группировке можно отнести разбиение организаций на группы по формам деятельности и т.д. (Савицкая Г. В., 2007: стр. 30)

1.2. Определение сильных и слабых сторон организации на основе внутренней диагностики бизнеса

В качестве цели проведения исследовательской работы выступает процесс изучения диагностики внутренней среды организации и методов выявления её слабых и сильных черт.

Задачами, которые должны быть решены по завершению исследования, являются:

- Определение методологических и теоретических основ проведения диагностики внутренней среды рассматриваемой организации;
- Определение роли SWOT-анализа при проведении диагностики внутренней среды организации;
- Тщательный и глубокий анализ всех условий проведения диагностики потенциала организации, а именно ресурсного;
- Необходимость проведения анализа и установления конкурентной позиции, придерживаемой организацией и т.д.

Необходимо отметить, что организационная структура это нечто наподобие логического взаимоотношения отдельных уровней и функциональных областей, которое призвано установить взаимосвязи между всеми существующими подразделениями организации и распределить между ними ответственность и права, которые будут построены в форме, позволяющей более эффективно выполнять поставленные задачи и достигать цели. (Ковалёв В. В., 2007: стр. 19-25)

Условно внутреннюю среду организации можно подразделить на следующие сферы:

- Процесс производства;
- Бухгалтерский учёт и отчётность, а также финансовое управление организации;
- Общее управление;
- Материально-техническое снабжение и маркетинг;
- Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и т.д.

Необходимым условием принятия управленческих решений в организации является грамотный анализ внутренней среды. Менеджеры должны располагать экономической информацией, которая отражает все

происходящие во внутренней среде процессы. Отсутствие подобной информации приводит к тому, что эффективное функционирование организации становится предельно сложным. (<http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/effektivnost-upravlencheskih-resheniy.html>)

При принятии решений, связанных с вопросом стратегии, руководящие лица оценивают: есть ли у организации внутренние силы, позволяющие воспользоваться возможностями, и каковы слабости внутренней среды, которые могут осложнить решение задач и достижение цели. С этой целью проводится анализ сильных, а также слабых сторон. Метод, используемый для выявления проблем внутренней среды организации, называется управленческой диагностикой. (<http://bmanager.ru/articles/управленческие-решения-процесс-их-по.html>)

Управленческая диагностика или управленческий анализ это комплексное исследование ресурсов и всех возможностей, которое направлено на демонстрацию финансового состояния организации на тот или иной момент, а также выявление преимуществ перед конкурентами и слабых черт. Иначе говоря, диагностика внутренней среды организации показывает, насколько эффективные управленческие решения принимаются со стороны руководителей. (<https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/upravlencheskie-resheniya-suschnost.html>, 2009)

Метод, используемый для исследования проблем внутренней среды организации, называется управленческим обследованием. Условно внутреннюю среду исследуемой организации можно подразделить на срезы, включающие в себя основные процессы и элементы, состояние которых позволяет определить возможности и потенциал организации. Они следующие: (Алексеева А. И., Васильев Ю. В., Малеева А. В., Ушвицкий Л. И., 2006: стр. 15-22)

– Финансовый срез. Подразумевает под собой использование, а также движение денежных средств в организации. Сюда можно отнести

обеспечение организации прибыли, поддержание ликвидности денежных средств и т.д.

- Производственный срез. Включает в себя непосредственное процесс производства товаров или услуг, снабжение, реализацию исследований, разработок и т.д.

- Маркетинговый срез. Связано со всеми процессами, оказывающими влияние на реализацию произведённого товара или услуги. К ним относится стратегия ценообразования, продвижения, выбора сегмента, методов распределения и т.д.

- Кадровый срез. Здесь необходимо выделить взаимоотношение рабочих и управляющих, стимулирование роста производительности труда, переквалификации, продвижение вверх по карьерной лестнице и т.д.

- Организационный срез. Включает в себя коммуникацию, правила, систему подчинения, права и обязанности и т.д.

Основным инструментом анализа состояния организации является SWOT-анализ. Он призван оценить состояние внутренней среды организации, возможностей, угроз окружающей среду.

Целью SWOT-анализа является выявление основных путей роста организации посредством группировки находящейся в наличии информации о сильных слабых сторонах, возможностях и угрозах.

В качестве задач, которые призван решить SWOT-анализ, можно выделить:

- Определение сильных, а также слабых сторон организации, на основе анализа отрасли, в котором функционирует организация, и её конкурентов.

- Определение возможностей и угроз отрасли.

- Сгруппировать полученные в ходе анализа результаты.

- Предложить направления продвижения организации в отрасли.

Для того чтобы лучше понять SWOT-анализ его можно разбирать на следующие этапы:

– Первый этап заключается в составлении списка сильных и слабых сторон организации. Сильная это то, чем одна организация выделяется на фоне других, её преимущество. Слабая сторона это то, что организация не в состоянии, сделать или же отсутствие какой-либо важной составляющей, что непосредственно оказывает отрицательное влияние на функционирование организации.

К сильным организациям можно отнести те, у которых низкие издержки производства продукции, хорошая репутация, эффективное управление и т.д.

К слабым организациям можно отнести те, у которых нет чёткой стратегии продвижения в отрасли, современных оборудованиях, высокие издержки производства продукции и т.д.

– Второй этап SWOT-анализа заключается в составлении списка возможностей и угроз для организации, которые несёт внешняя среда, т.е. отрасль.

В качестве примера угрозы для организации можно привести другую новую организацию, которая входит в отрасль современным оборудованием, чьи издержки производства предельно минимальны.

В качестве примера возможности для организации можно привести отрасль, где не так много производителей, где спрос на товар или услугу значительно превышает предложение.

– Третий этап SWOT-анализа заключается в определении взаимозависимости факторов как внутренней, так и внешней среды. Чтобы дать правильную оценку этим связям необходимо составить матрицу SWOT.

– Четвёртый этап SWOT-анализа заключается в оценке роли факторов и их воздействия на стратегию, придерживаемую организацией в отрасли.

Из-за своей простоты SWOT-анализ может быть довольно-таки легко применён ведь для его применения нет необходимости в обширной базе данных или же в некой подготовке. Однако данная простота порой может привести к допущению ошибок.

Дабы избежать ошибок при проведении SWOT-анализа, необходимо придерживаться следующих правил:

- Для начала надо определить по какой отрасли будет проведён SWOT-анализ. Зачастую организации проводят такой обширный анализ, который охватывает весь их бизнес. В данном случае он будет весьма бесполезным для руководителей. Если SWOT-анализ будет сфокусирован на отдельном сегменте, то определение сильных и слабых сторон, угроз и возможностей будет более вероятным.

- Следует провести границу между сильными и слабыми сторонами, а также угрозами и возможностями организации. Сильные и слабые стороны это внутренняя среда, то, что организация может контролировать. Возможности и угрозы относятся к внешней среде и никаким образом не зависят от действий организации.

- Следует объективно пользоваться имеющимся большим объёмом информации. Проведение тщательного анализа по результатам маркетинговых исследований возможен не всегда, сам анализ должен проводить не одним человеком, ибо возможно допущение сильных отклонений, а группой людей, т.к. иметь место будут обмены мыслями и идеями, и анализ будет проведён более корректно. Одним из необходимых условий проведения SWOT-анализа является наличие объективных фактов.

- Необходимо абстрагироваться от двусмысленных заявлений, это означает, что формулировки должны быть более точными. В подобном случае SWOT-анализ будет полезнее.

Рассмотрение факторов процесса производства даёт возможность ответить на вопрос: есть ли необходимость увеличивать объёма производства

продукции или следует предпринимать меры по повышению стабильности и выживанию организации в отрасли.

М. Портер выделял 5 этапов деятельности организации:

- Логистика;
- Производство;
- Доставка, распределение продукции;
- Маркетинг;
- Обслуживание товара у потребителя.

Для того чтобы провести корректный и наглядный анализ ресурсного потенциала рассматриваемой организации, нужно пошагово предпринять следующие действия:

- Оценить ресурсы организации и эффективность управления.
- Провести финансовый анализ хозяйственной деятельности организации.
- Провести сравнительный анализ.
- Дать оценку ресурсного потенциала организации.

При оценке ресурсного потенциала той или иной организации для упрощения можно сгруппировать имеющиеся в наличии ресурсы следующим образом:

- Человеческие ресурсы. Принимается во внимание уровень квалификации сотрудников, их опыт, скорость продвижения вверх по карьерной лестнице и т.д.
- Физические ресурсы. В данном случае в качестве примера можно привести станки, внедрённые в процесс производства, однако особо важную роль играет не число станков, а их мощность, производительность и т.д.
- Финансовые ресурсы. Сюда входят все денежные средства, имеющиеся в распоряжении организации.

– Нематериальные активы. К нематериальным активам можно отнести организационную культуру, различные лицензии, репутацию в отрасли и т.д.

Более наглядное представление об использовании организацией ресурсов дают определения эффективности и продуктивности.

Под продуктивностью понимается уровень производительности, т.е. каждому ресурсу приписывается конкретный показатель (например: из тонны пшеницы получается 800 кг муки), а эффективность показывает ценность использования некоего ресурса.

Для того чтобы дать оценку эксплуатации ресурсов с точки зрения продуктивности самого ресурса можно применить финансовый анализ, а также сравнительный. (Фёдорова Г. В., 2003: стр. 23-34; Селезнёва Н. Н., Ионова А. Ф., 2006: стр. 20-25)

Финансовый анализ хозяйственной деятельности организации, что предполагает собой выявление возможностей финансовых, повышение получаемой прибыли, операции с ценными бумагами и т.д.

Сравнительный анализ потенциала организации, а именно ресурсного. Здесь можно выделить два момента:

– Анализ хозяйственной деятельности организации с момента её основания. Суть заключается в выявлении причин, приведших к бурному развитию или же наоборот резкому сокращению уровня производительности продукции. Наиболее наглядное отражение момента можно показать, прибегнув к помощи различных аналитических записок, трендов, диаграмм и т.д.

– Анализ соответствия нормативам, сложившимся в отрасли. В данном случае приводится сравнение показателей исследуемой организации с идентичными показателями конкурентов, что способствует определению преимуществ или же, наоборот, недостатков. Чаще всего принимаются во внимание такие показатели как норма прибыли, производительность

организации за определённый промежуток времени, объём инвестиций, собственные оборотные средства и т.д.

При оценке ресурсного потенциала организации можно выделить следующие основные виды контроля:

- Контроль издержек производства продукции.
- Контроль сотрудников организации.
- Контроль качества производимой организацией продукции.
- Контроль эффективности реализации продукции на рынке.

Ещё одним важным моментом является проведение исследования конкурентной позиции, которой придерживается организация в отрасли с целью усиления или сохранения своей конкурентоспособности. Проводимое исследование должно быть в состоянии ответить на такие вопросы как:

- Сильная ли занимаемая организацией конкурентная позиция?
 - Каковы преимущества организации перед своими конкурентами в отрасли?
 - Приведёт ли к изменениям конкурентной позиции в ближайшем будущем стратегия, занимаемая организацией сегодня и т.д.
- Далее приведём SWOT-анализ компании Атахолдинг.

Рисунок 1: SWOT-анализ компании Атахолдинг

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: -организационная структура -первый холдинг в стране -низкая финансовая зависимость -высокая степень автономии	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ: -закрытие Атаиншаат -нереализованные возможности -снижение прибыли от продаж -спад объёма инвестиций на протяжении нескольких лет
ВОЗМОЖНОСТИ: -новые рынки сбыта -уход из отрасли крупных игроков -уменьшение издержек производства -улучшение экономической ситуации в стране	УГРОЗЫ: -изменение предпочтений потребителей -ужесточение правового регулирования -повышение цен на ресурсы

Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (01.02.2019)

1.3. Оценка инвестиционной привлекательности компании и принятие управленческих решений на основе инвестиционного анализа

Инвестиционный анализ это исследование и оценка доступной информации о финансовом состоянии организации с целью определения вероятности риска при вложении денежных средств, а также уровня возможного дохода.

Целью инвестиционного анализа является не только оценка рациональности вложения денежных средства, но также и разработка направлений инвестиционной политики организации. (<https://www.kp.ru/guide/investitsionnyi-analiz.html>, 2017)

В качестве задач, стоящих перед инвестиционным анализом, выступают:

- Обоснование выбора того или иного источника финансирования организации.
- Определение всех тех факторов, которые приводят к расхождению запланированного и фактического объёма инвестиций.
- Обязательное проведение мониторинга результатов инвестирования и необходимость разработки рекомендаций по повышению эффективности вложений.
- Установление уровня риска и доходности осуществляемых инвестиций.
- Принятие инвестиционных решений, способствующих усилению конкурентных преимуществ организации в отрасли и т.д.

Анализ возможных инвестиционных проектов имеет довольно-таки простую логику. (Колмыкова Т. С., 2009: стр. 40)

Во-первых, каждый инвестиционный проект связан с такими понятиями как чистый приток и чистый отток денежных средств. Чистый отток денежных средств представляет собой превышение расходов на реализацию проекта над доходами от её реализации. Превышение доходов от

реализации инвестиционного проекта над расходами называется чистый денежный приток.

Во-вторых, инвестиционный анализ зачастую проводится по годам, однако это необязательное условие, ведь его можно проводить и по месяцам или кварталам. В данном случае необходимо помнить о взаимозависимости процентной ставки, объёма денежного потока и т.д.

Обобщив вышесказанное, можно прийти к выводу, что корректно проведённый инвестиционный анализ предоставляет возможность:

- Оценить уровень доходности проекта;
- Оценить уровень риска инвестиционного проекта;
- Рассчитав такие показатели как NPV, IRR и др., оценить эффективность реализации инвестиционного проекта;
- Определить срок реализации инвестиционного проекта;
- Определить насколько организация является привлекательной для инвесторов;
- Установить степень влияния инфляции на параметры инвестиционного проекта и т.д. (<http://investment-analysis.ru/investment-analysis.html>)

Говоря об инвестиционном анализе, нельзя не отметить его объект и субъект.

Объектом инвестиционного анализа являются конкретные типы инвестиций (финансовые и реальные).

Объект инвестиционного анализа выбирают, учитывая причины, которые побуждают инвестора сделать капиталовложение. Причины могут быть самые разные, однако сгруппировать следующим образом:

- Реальные инвестиции. Осуществляются для понижения издержек производства продукции.
- Финансовые инвестиции. Осуществляются для получения доходов от дивидендов и т.д.

Субъектом инвестиционного анализа является лицо, проводящее данный анализ. Субъектами могут быть финансовый отдел, бухгалтерия, служба маркетинга, отдел кредитования и т.д.

Управленческие решения в организации принимаются со стороны субъектов на основе проведенного инвестиционного анализа. По окончании исследования может выделить следующие виды инвестиционного анализа:

- Обязательные инвестиции. Эти инвестиции осуществляются с той целью, что организация была в состоянии функционировать в отрасли:
- Уменьшение негативного влияния организации на окружающую среду;
- Необходимость соблюдения всех условий, ведущих к повышению производительности работников.
- Инвестиции, способствующие снижению издержек производства продукции:
 - Применение современных технологий;
 - Производство высококачественной продукции;
 - Совершенствование системы управления.
- Инвестиции, необходимые для роста и обновления организации:
 - Постройка дополнительных объектов;
 - Проведение строительно-монтажных работ, замена выбывшего из строя оборудования;
- Совершенствование эксплуатируемой в процессе производства техники, их модернизация.
- Инвестиции, направленные на приобретение финансовых активов:
 - Стратегия поглощения организаций в отрасли;
 - Образование объединений производителей с целью завоевания большей части или всей отрасли (синдикат, альянс и т.д.).
- Инвестиции, направленные на овладение новых рынков.

- Инвестиции, направленные на приобретение нематериальных активов.

Управленческие решения, принимаемые для установления целесообразности тех или иных инвестиций, принято считать решениями стратегического характера. Прежде чем принять инвестиционное решение необходимо дать его аналитическое обоснование. Отметим те факторы, которые смогут способствовать осложнению принятия решения в связи с осуществлением инвестиций. К ним относится:

- Недостаточность финансовых средств. Порой инвестиционные проекты требуют настолько больших затрат, что ставит организации в безвыходное положение.

- Осуществлённые инвестиции зачастую не сопровождаются быстрой отдачей, что может привести к иммобилизации капитала. Это означает, что вложенные средства являются застывшими в форме активов, и приносить прибыль смогут лишь спустя некоторое время. По этой причине любые вложенные средства условно можно назвать «финансовым запасом» организации, позволяющий без особых потерь пройти этап развития бизнеса.

- В большинстве случаев вложение в какой-нибудь проект осуществляется при помощи заёмных средств. Итак, для привлечения потенциальных вкладчиков капитала обязательным становится обоснование рациональности инвестиционного проекта, оценка рисков, затрат и уровня доходности и т.д.

- Многообразие доступных инвестиционных проектов, каждый из которых по-своему является привлекательным для потенциальных инвесторов. Поэтому, естественным образом, инвестор начнёт проводить сравнение этих проектов по различным показателям.

- Осуществление инвестиций постоянно происходит в условиях неопределённости, уровень которой имеет характер существенно меняться. В качестве примера данного явления можно привести покупку каких-либо средств. В подобном случае невозможно точно, без погрешности определить

каков же будет эффект от подобных действий. Вследствие этого порой инвестиционные решения принимаются основе интуиции, однако исключать экономические расчёты было бы крайне нерационально.

При проведении инвестиционного анализа необходим учёт информационной базы. Информационная база является необходимой составляющей методики анализа. Её характеристикой это многообразие источников, предоставляющих информацию, абстрагирование от которых вероятнее всего будет иметь отрицательное влияние на степень определённости результатов вложений в будущем.

Поток информации обладает такими свойствами как доступность, достоверность, полнота и т.д. При проведении инвестиционного анализа можно выделить 5 групп, которые пользуются информацией:

- Владельцы организации;
- Вкладчики;
- Аудиторские компании и другие субъекты;
- Государственные службы, осуществляющие контроль (счётная палата, налоговая инспекция и т.д.).

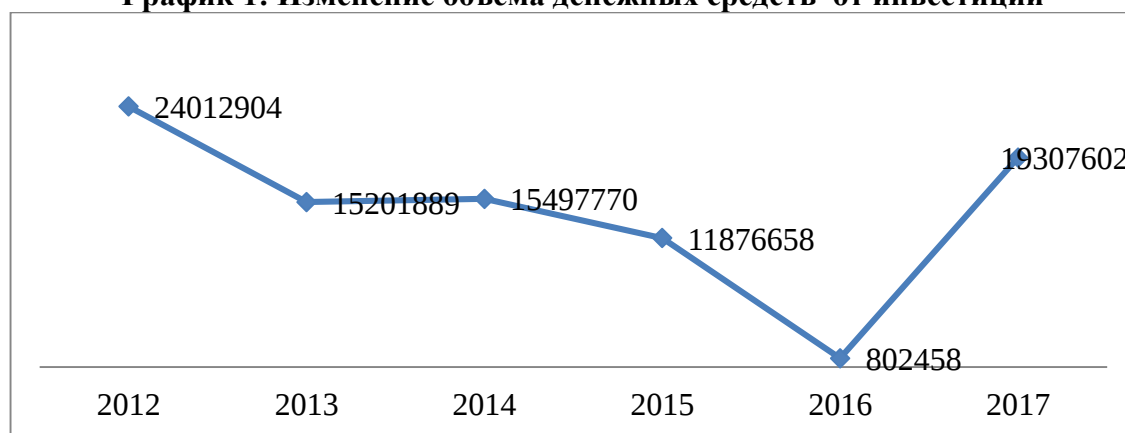
Для грамотного и точного проведения анализа одним из ключевых условий является умение группировать всю имеющуюся информацию по различным признакам. Для простоты информационные данные следует объединить в группы следующим образом:

- Законодательная база;
- Информация об условиях реализации инвестиций;
- Информация из интернет ресурсов;
- Финансовая и бухгалтерская отчётность;
- Информация о человеческих ресурсах организации;
- Рекомендации из инвестиционного анализа других организаций;
- Информация, предоставляемая аудиторскими компаниями;
- Результаты опросов потребителей об их предпочтениях;

- Информация доступная в результате анализа политики организации, в частности, ценовой;
 - Экономические тенденции, сложившиеся в стране;
 - Информация о производственной мощности организации и т.д.
- (Колмыкова Т. С., 2009: стр. 40)

Далее приведём изменение объёма денежных средств от инвестиций, что также указывает на привлекательность компании для инвесторов или наоборот на нерациональность вложения своих средств в развитие компании.

График 1: Изменение объёма денежных средств от инвестиций



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (04.02.2019)

Опираясь на данные, представленные на графике, можно утверждать, что инвестиционная привлекательность компании имела тенденция к снижению, вплоть до 2016 года, после которого объём инвестиций, направляемых в компанию Атахолдинг, резко возрос. Причиной к сокращению поступающих инвестиций напрямую могла оказаться экономический кризис сложившийся в стране. Как известно, более 90% поступлений государственного бюджета Азербайджанской Республики, осуществляется за счёт нефтяного сектора. Цены на нефть на мировом рынке начали понижаться, вследствие чего азербайджанская валюта пережила девальвацию, начиная с 2015 года. И это непосредственно оказывает влияние на активность инвесторов на рынке. В 2016 году объём инвестиций, направленных в компанию Атахолдинг был равен всего лишь 802458 манат.

Однако после того как азербайджанская валюта закрепились на определённой отметке (1 доллар = 1,7 манат), вновь начала прослеживаться активность среди инвесторов. Далее, начиная с 2017 года, объём инвестиций, направляемых в компанию, резко возрос и составил 19307602 манат.

ГЛАВА II. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ

2.1. Анализ эффективности использования активов организации и принятие управленческих решений

Активами называются все те экономические ресурсы организации, которые могут находиться в разных видах и быть использованными в процессе производства продукции. Активы способствуют реализации определённых целей в зависимости от той стратегии, которой придерживается организация в отрасли. Благодаря им можно определить насколько успешным является организация, т.е. его экономическую мощь, а также экономический потенциал.

Иначе говоря, активы имущество организации, которое формируется за счёт вкладываемого капитала. Вложенные в некий бизнес средства также материализуются и становятся активами организации.

Активы — это экономические ресурсы организации, находящееся полностью под её контролем. Проще говоря, в данном случае контроль активов предполагает собой право собственности, предусмотрено законодательными органами государства. Те ресурсы, в частности экономические, которые используются организацией, однако не поддаются её контролю, активами не считаются вовсе. В качестве наглядного примера, объясняющего данное явление, можно привести трудовые ресурсы, арендованное помещение или же оборудование и т.д. Причиной этому является то, что организация не может данные виды активов купить (в случае с людскими ресурсами), продать, подарить и т.д.

Активы — это именно те ресурсы, которые позволяют получать доход в том или ином объёме. Подобное явление наблюдается в связи с их производительностью, т.е. активы принимают непосредственное участие в процессе производства продукции. Самой главной чертой активов является то, что сами по себе они не способствуют поступлению дохода, это удаётся

лишь в случае их рациональной и эффективной эксплуатации в процессе производства.

Если речь идёт об использовании организацией активов, то необходимо отметить такой фактор, как риск. Риск — это неотъемлемая и самая важная характеристика эксплуатации активов на протяжении всей жизнедеятельности организации. Можно твёрдо утверждать, что уровень риска и доходность активов находятся в прямой зависимости друг от друга, т.е. чем выше доходы организации, тем выше риски использования активов, а также наоборот, низкий уровень риска использования активов при осуществлении производственных операций будет иметь такой показатель, как низкий уровень дохода.

Как уже было отмечено выше, активы имеют имущественную ценность, которая неразрывно связана с таким фактором, как ликвидность. Ликвидностью активов организации считается их умение по определённой скорости конвертироваться в форму денег по рыночной стоимости. Данная способность благоприятна тем, что в условиях экономического кризиса или при наступлении иного сложного момента в жизни организации, активы могут быть довольно-таки мобильно могут принять форму денежных средств. Сама по себе ликвидность одна из самых важных черт всех существующих активов, предопределяющих выбор актива при осуществлении деятельности организации. Следует отметить, что денежные средства обладают абсолютной ликвидностью.

Существуют различные виды активов, которыми располагает организация. Их можно сгруппировать по следующим характеристикам:

Форма управления:

- Материальные активы. Сюда можно отнести только те активы, которые обладают вещественной формой. Они следующие:
 - Готовая к потреблению продукция;
 - Сырьё, полуфабрикаты;
 - Основные средства;

- Незавершённое производство и т.д.
- Нематериальные активы. Сюда относятся те активы, которые не обладают вещественной формой, однако принимают участие в жизнедеятельности организации и способствуют поступлению дохода. К ним относятся:

- Товарный знак;
- Торговая марка;
- Различные патенты;
- Права эксплуатировать в процессе производства определённые природные ресурсы;
- Ноу-хау, что представляет собой набор знаний, которые оформлены в форме технической документации и т.д.
- Финансовые активы. Это те активы, которые обладают имущественной ценностью и принимают форму денежных средств. К ним относятся:

- Денежные средства в иностранной, а также в национальной валюте;
- Дебиторская задолженность организации и т.д.

С точки зрения особенностей оборота активов:

- Внеоборотные активы. Представляют собой имущественную ценность организации, которые обслуживают текущую деятельность организации. Оборотные активы потребляются в процессе производства продукции. К ним относятся:

- Сырьё и полуфабрикаты;
- Незавершённое производство, дебиторская задолженность;
- Готовая к потреблению продукция;
- Денежные средства в национальной и иностранной валюте.

Учитывая способность активов принимать участие в деятельности организации можно выделить следующие их виды:

– Операционные активы. К этой группе относятся активы, которые используются в операционной деятельности и способствуют поступлению организации прибыли. Операционными активами являются:

- Основные средства;
- Нематериальные активы, которые непосредственно обслуживают операционный процесс;
- Оборотные активы.
- Инвестиционные активы. По названию активов становится ясным, что данный вид задействован во вложениях организации. Сюда можно отнести:

- Кратко- и долгосрочные финансовые инвестиции;
- Строительство, не доведённое до конца.

По уровню ликвидности активов организации выделяют:

– Абсолютно ликвидные. Активы, которые не испытывают нужды в реализации и являются денежными средствами:

– Денежные средства в национальной, а также иностранной валюте.

– Высоколиквидные. Активы организации, которые можно без особых затруднений конвертировать в денежную форму. Срок конвертации может меняться в пределах от одного дня до одного месяца. Сюда можно отнести:

- Эквиваленты денег;
- Краткосрочная дебиторская задолженность и вложения.
- Среднеликвидные. Активы организации, которые можно без особых затруднений конвертировать в денежную форму. Срок конвертации может меняться в пределах от одного месяца до шести месяцев. Сюда можно отнести:

- Конечная продукция готовая к потреблению;

- Дебиторская задолженность организации за исключением краткосрочной.

- Низколиквидные. Активы организации, которые можно без особых затруднений конвертировать в денежную форму. Срок конвертации может меняться в пределах от шести месяцев и выше. Сюда можно отнести:

- Сырьё и полуфабрикаты;
- Производство, не доведённое до конца;
- Нематериальные активы;
- Долгосрочная дебиторская задолженность организации, а также инвестиции и т.д.

По местоположению активов организации можно выделить:

- Внутренние. Все те активы, которые находятся непосредственно на территории самой организации. Сюда можно отнести:

- Денежные средства, находящиеся в кассе организации;
- Оборудование, вся технология, находящаяся на территории организации и принимающая участие в процессе производства продукции;
- Оборудование, вся технология, которая хранится на территории организации;
- Полуфабрикаты, сырьё, которое хранится на территории организации, как часть незавершённого производственного цикла;
- Вся продукция, которая готова к потреблению и хранится на территории организации;
- Ценные бумаги (облигации, акции), которые хранятся на территории организации и т.д.

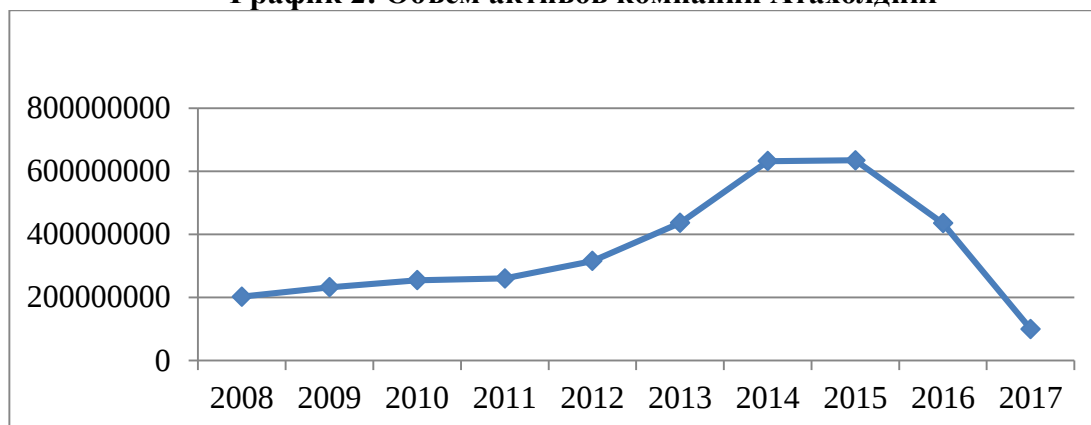
- Внешние. Все активы организации, которые находятся вне его территории. Сюда можно отнести:

- Имущественная ценность, предоставленная организацией в пользование другим организациям на определённый промежуток времени;
- Внешняя дебиторская задолженность организации;

– Имущественная ценность, которая принадлежит организации, однако находится в пути. (<http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook879/01/part-004.htm#i690>)

После рассмотрения видов активов, которыми может располагать организация, необходимо перейти к анализу активов компании «Атахолдинг», исследовать тенденцию изменения её активов.

График 2: Объём активов компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (12.02.2019)

Как видно по графику, максимальный объём активов компании «Атахолдинг» был равен 634585926манат в 2015 году, в то время как своего минимума он достиг в 2017 году, когда был равен 99921353манат.

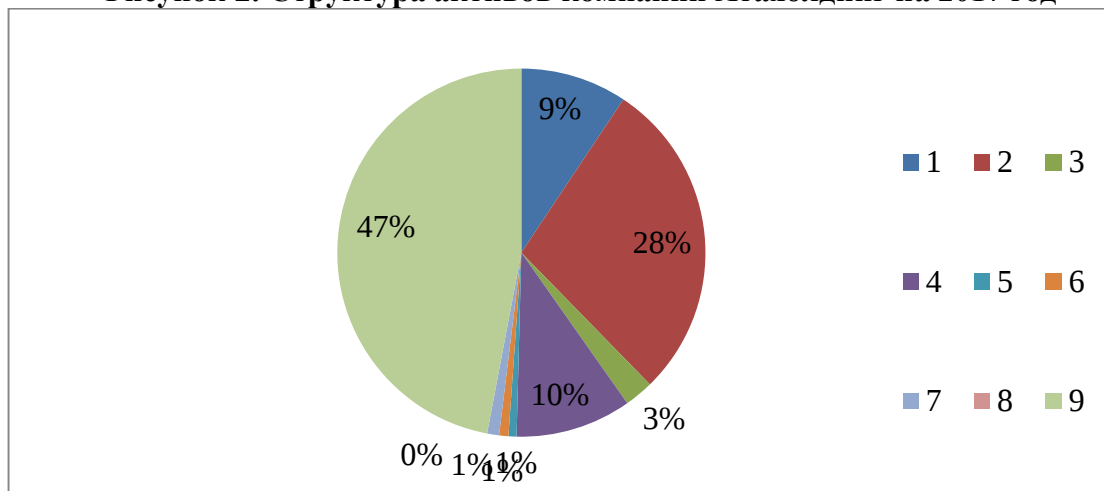
Стабильного роста объёма активов на протяжении последних 10 лет не было зафиксировано, в некоторых случаях в последующем году объём активов был меньше чем в предыдущем. Для наглядного отображения данной тенденции были рассчитаны темпы прироста активов.

В 2009 году темп прироста составил 14,6%, в 2010 9,7%, в 2011 году 2%, в 2012 году был отмечен значительный темп роста равный 21,3%, в 2013 году темп роста объёма активов был равен 38,3%, а в 2014 году наблюдался максимальный темп роста за последние 10 лет, в 2015 году незначительные темпы роста, всего лишь 0,3%, в 2016 году наоборот никаких темпов роста не было, объём активов по сравнению с предыдущим годом сократился на 31,5%, а в 2017 году достиг своей минимальной отметки, по сравнению с

предыдущим годом объём активов компании «Атахолдинг» сократился на 77,1%.

Далее приведём структуру активов компании «Атахолдинг» на 2017 год, и укажем, какова была доля каждого отдельного составляющего.

Рисунок 2: Структура активов компании Атахолдинг на 2017 год



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (12.02.2019)

- 1) Имущество, оборудование, нефинансовые активы – 9%,
- 2) Заимствования у банка – 28%,
- 3) Дебиторская задолженность участников – 3%,
- 4) Денежные средства и их эквиваленты – 10%,
- 5) Чистые инвестиции, предоставленные в финансовый лизинг – 0,7%,
- 6) Дебиторская задолженность по операциям страхования – 0,8%,
- 7) Продаваемые инвестиции – 1%,
- 8) Долгосрочные активы – 0,5%,
- 9) Другие активы – 47%.

Также были рассчитаны следующие 3 коэффициента на 2017 год:

– $K_{\text{(автономии)}} = \text{собственный капитал} / \text{активы}$

$$K_{\text{авт.}} = 75710545 / 99921353 = 0,757701359$$

– $K_{\text{(финансовой зависимости)}} = \text{обязательства} / \text{активы}$

$$K_{\text{ф.з.}} = 23865557 / 99921353 = 0,238843413$$

– Рентабельность собственного капитала = чистая прибыль/
собственный капитал

$$P_{с.к.}=19272457/75710545=0,254554461$$

Таблица 1: Структура активов компании Атахолдинг на 2017 год

Наименование	Объём (в манат)
Имущество, оборудование, нефинансовые активы	10285458
Заимствования у банка	31150497
Дебиторская задолженность участников	2799070
Денежные средства и их эквиваленты	1181021
Чистые инвестиции, предоставленные в лизинг	779042
Дебиторская задолженность по операциям страхования	893049
Продаваемые инвестиции	1150500
Долгосрочные активы	2296
Другие активы	51680420
Активы	99921353

Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari>(12.02.2019)

2.2. Управление дебиторской задолженностью компании на основе финансового анализа

Для эффективного управления дебиторской задолженностью организации необходимо полностью осознавать, что же она собой представляет. С этой целью должно быть дано определение данного понятия. Существует большое количество определений дебиторской задолженности, однако приведём только, которые наиболее точно раскрывают сущность данного актива.

Дебиторская задолженность — это та часть выручки организации от реализации продукции, которая образуется в силу договора, заключённого между организациями.

Дебиторская задолженность — это совокупность средств, взятых в долг у организации заёмщиками, которая представляют собой обязательство физических, а также юридических лиц перед организацией.

Дебиторская задолженность — это не только взнос средств за покупаемые ресурсы одной организацией, но также и предоставление отсрочки платежа другой организацией.

Дебиторская задолженность — это та, часть денежных средств, которую организация ещё не получила от реализации своей продукции, а также активы, а именно оборотные. (Кугель О. В., 2016: стр. 12-19)

Обобщив вышесказанное, можно прийти к выводу, что дебиторская задолженность организации имеет непосредственное влияние на действия, предпринимаемые в связи с вопросами выручки, и в то же самое время является оборотными активами организации, роль которой в данном случае заключается в установлении оптимального размера и сроков погашения задолженности заёмщика.

Следует отметить и причины возникновения дебиторской задолженности организации.

Таблица 2: Виды и причина возникновения дебиторской задолженности

Вид дебиторской задолженности	Причина возникновения
Задолженность покупателей и заказчиков	Представление покупателям и заказчикам кредита товарного на условиях отсрочки платежа
Прочая дебиторская задолженность	
Векселя к получению	Получение обеспечения в счёт предоставленного товарного кредита
Задолженность дочерних и зависимых обществ	Совершение хозяйственных операций с аффилированными лицами
Задолженность участников по вкладам в уставный капитал	Формирование собственного капитала компании

Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте http://dzt.ranepa.ru/wp-content/uploads/2016/01/Диплом_Худякова-А.В..pdf (15.02.2019)

При рассмотрении дебиторской задолженности организации необходимо ознакомиться с её основными видами.

По продолжительности срока погашения дебиторской задолженности выделяют:

- Краткосрочная. Срок её погашения меняется в пределах от одного месяца до двенадцати;

- Долгосрочная. Срок её погашения начинается от двенадцати месяцев и больше.

Данное деление по срокам обосновано тем, что:

- Способствует обозначению порядка ликвидности;
- Предоставляет возможность выявить каковы же источники финансирования. Как правило, краткосрочная дебиторская задолженность организации может быть профинансирована краткосрочными обязательствами. Долгосрочная же дебиторская задолженность организации может быть профинансирована долгосрочными обязательствами, а также средствами самой организации.

- Снижает степень риска непогашения дебиторской задолженности заёмщиком.

По своевременности погашения дебиторской задолженности выделяют следующие виды:

- Непросроченная. Это означает, что задолженность была погашена заёмщиком ещё до наступления срока погашения.

- Просроченная. Это означает, что задолженность была не погашена либо погашена позже срока, который устанавливается в договоре, заключённом между организациями.

- Отсроченная. Организация, которая предоставляет кредит отсрочки или же рассрочки оплаты неких работ или услуг.

По гарантированности погашения задолженности заёмщиком:

- Гарантированная;
- Негарантированная.

Если задолженность организации обеспечена залогом, то сторона, предоставившая коммерческий кредит, может получить средства в форме

денег или же какое-то имущество при неуплате долга. Иначе говоря, кредитор конфискует часть заложенных средств заёмщика.

По возможности взыскания выделяют следующие виды дебиторской задолженности организации:

- Безнадёжная;
- Сомнительная;
- Надёжная.

Безнадёжной дебиторской задолженностью можно считать ту, которая не была погашена в течение трёх лет с момента наступления срока погашения. В подобном случае следует списывать её на внереализованные расходы. Это делается для того чтобы уменьшить объём прибыли, которая облагается налогом.

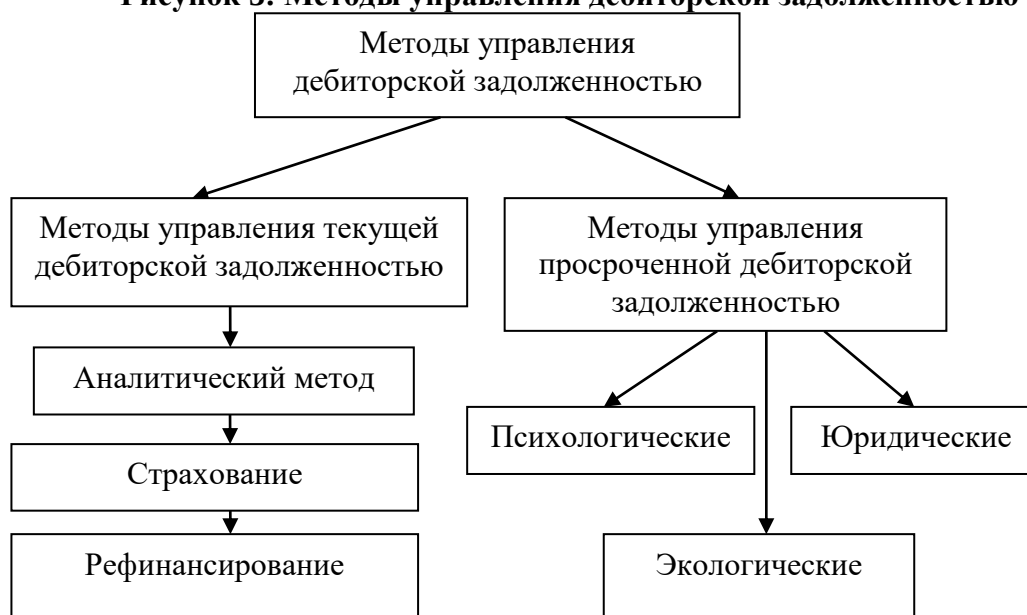
Сомнительной дебиторской задолженностью организации, которая не была оплачена заёмщиком в срок или же скорее всего не будет. Однако есть вероятность погашения задолженности, если предпринять необходимые шаги.

Надёжной дебиторской задолженностью принято считать ту, что была погашена в рамках установленного в договоре срока. Данный вид задолженности имеет обеспечение в форме залога, гарантии и т.д. (Худякова А. В., 2018: стр. 6-11)

Важным моментом, который необходимо затронуть, также является и методы управления дебиторской задолженностью компании. Ознакомившись со всеми основными методами, можно выбрать наиболее эффективный и подходящий.

Далее будет приведена схема, в соответствии с которой можно управлять дебиторской задолженностью компании. Будет она представлена таким образом, который позволит наглядно рассмотреть все методы, и выбрать наиболее эффективный и рациональный для организации. Методы управления дебиторской задолженностью имеет следующий вид:

Рисунок 3: Методы управления дебиторской задолженностью



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/24583/1/TPU135683.pdf> (18.02.2019)

Для того чтобы оценить насколько эффективно организация управляет дебиторской задолженностью можно прибегнуть к помощи ABC – анализа. Данный метод позволяет ранжировать дебиторов от объёма их задолженности.

Основой проведения ABC – анализа является Парето принцип. Он проявляется в том, что 20% дебиторов организации создают 80 % задолженности.

ABC – анализ объединяет дебиторов в 3 группы:

а) Крупные дебиторы. Их около 20% в общем числе и доля их задолженности приравнивается к 80%. Дебиторы данной группы требуют тщательного контроля.

б) Средние дебиторы. Их доля в общей задолженности перед организацией не так уж и велика. По этой причине тщательный контроль дебиторов данной группы необязателен.

с) Дебиторы с минимальной задолженностью. Как видно по названию, сумма их долга перед организацией является незначительной.

А теперь проанализируем дебиторскую задолженность компании Атахолдинг по операциям страхования и выявим основные тенденции изменения её в различные годы.

Таблица 3: Объём дебиторской задолженности компании Атахолдинг

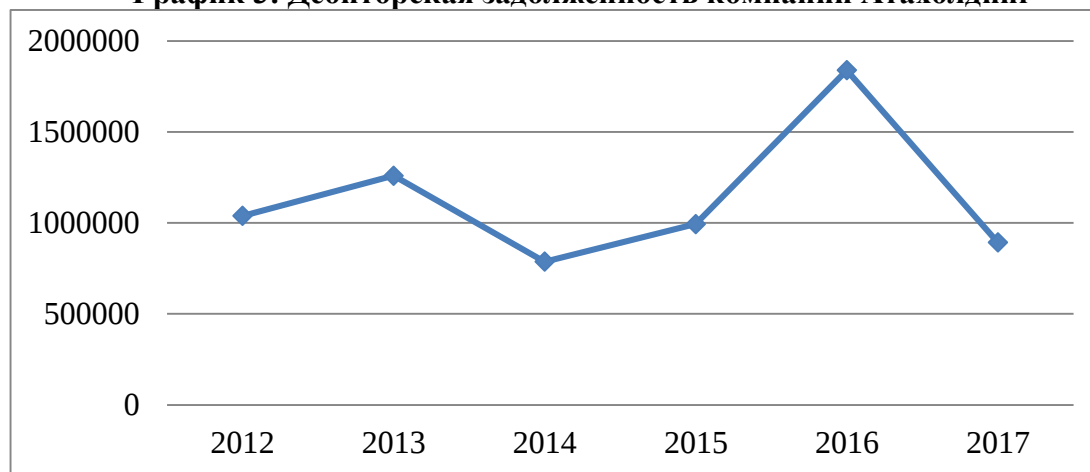
Годы	Объём дебиторской задолженности по операциям страхования
2012	1038479
2013	1259147
2014	787244
2015	993393
2016	1839466
2017	893049

Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (23.02.2019)

Как показывает таблица, максимального своего объёма дебиторская задолженность компании достигла в 2016 году, когда был равен 1839466 манат, своего минимума он достиг в 2014 году, 787244 манат.

Далее приведём график, отображающий тенденцию изменения объёма дебиторской задолженности по операциям страхования:

График 3: Дебиторская задолженность компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (23.02.2019)

Наибольший объём дебиторской задолженности по операциям страхования компании Атахолдинг, как видно по таблице и графику,

приходится на 2016 год, объём равен 1839466 манат. Минимальной отметки данный показатель достиг в 2014 году, когда был равен 787244 манат.

Среднегодовой объём дебиторской задолженности по операциям страхования, вычисленный по формуле простой среднеарифметической, равен 1135130 манат.

Далее будут приведены темпы роста и прироста дебиторской задолженности по операциям страхования компании Атахолдинг, для более точного понимания динамики изменения их объёма за рассматриваемые годы.

Таблица 4: Темпы роста и прироста дебиторской задолженности по операциям страхования

Годы	Темпы роста	Темпы прироста
2013	121,2%	21,2%
2014	63%	-37%
2015	126%	26%
2016	185%	85%
2017	49%	-51%

Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (26.02.2019)

Если темпы роста составляют меньше 100%, а также темпы прироста со знаком минус, то это свидетельствует о том, что объём дебиторской задолженности по операциям страхования компании Атахолдинг имел тенденцию к сокращению.

2.3. Анализ эффективности управления денежными потоками организации

Денежный поток организации — это объём денежных средств, формируемый за счёт поступлений и оттоков в результате финансово-хозяйственной деятельности организации в отрасли.

Доходы любой организации принято считать положительным, а расходы — отрицательным денежным потоком. Есть также понятие чистый денежный поток. Чистый денежный поток организации — это разница между

её доходами и расходами. Соответственно чистый денежный поток может быть как положительным, так и отрицательным и вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДП} = \text{ПДП} - \text{ОДП}$$

В соответствии с данной формулой можно рассчитать ЧПД, ПДП, ОДП компании «Атахолдинг» на производство продукции за последние 10 лет.

Таблица 5: Расчёт ЧПД, ПДП и ОДП компании Атахолдинг

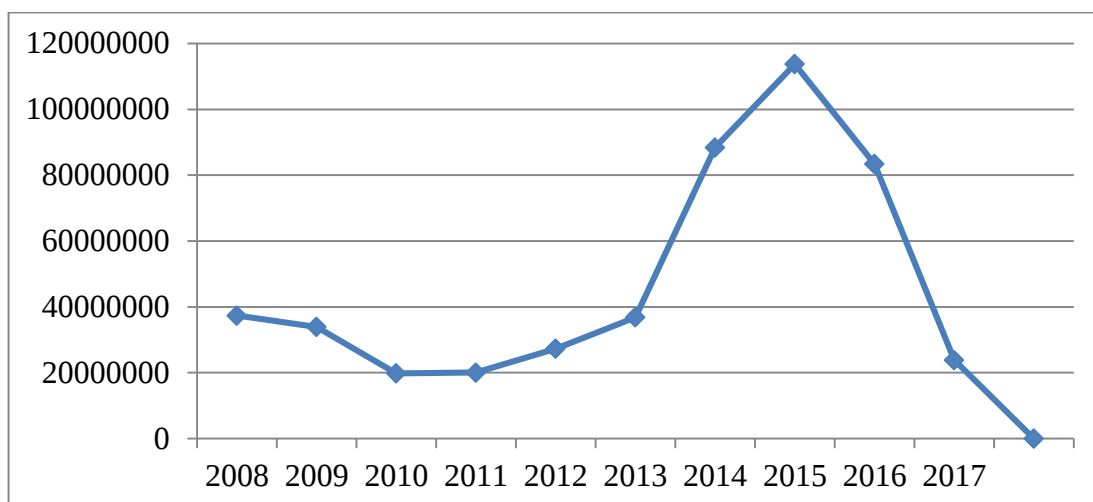
Годы	ПДП	ОДП	ЧДП
2017	23847309	4574852	19272457
2016	83400107	37053769	46346338
2015	113760803	73805340	39955463
2014	88422556	53343361	35079195
2013	36826174	17849167	18977007
2012	27326423	12108568	15217855
2011	20064509	9679771	10384738
2010	19841099	13181893	6659206
2009	33930600	16634037	17296563
2008	37367939	15027586	22340353

Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (28.02.2019)

Далее будут приведены графики, отображающие тенденцию изменения показателей компании «Атахолдинг» в течение 10 лет.

График 4 отражает объём положительного денежного потока компании «Атахолдинг», т.е. все денежные средства, которые компании смогла получить за реализацию в течение определённого периода времени. Необходимо отметить, что максимальный положительный денежный поток компании Атахолдинг приходится именно на 2015 год, когда объём выручки от реализации продукции была равна 113760803 манат. Необходимо отметить также, что минимальный объём положительного денежного потока компании Атахолдинг был зафиксирован в 2010 году, когда она смогла реализовать на рынке продукцию стоимостью лишь в 19841099 манат, что почти в 6 раз меньше по сравнению с 2015 годом.

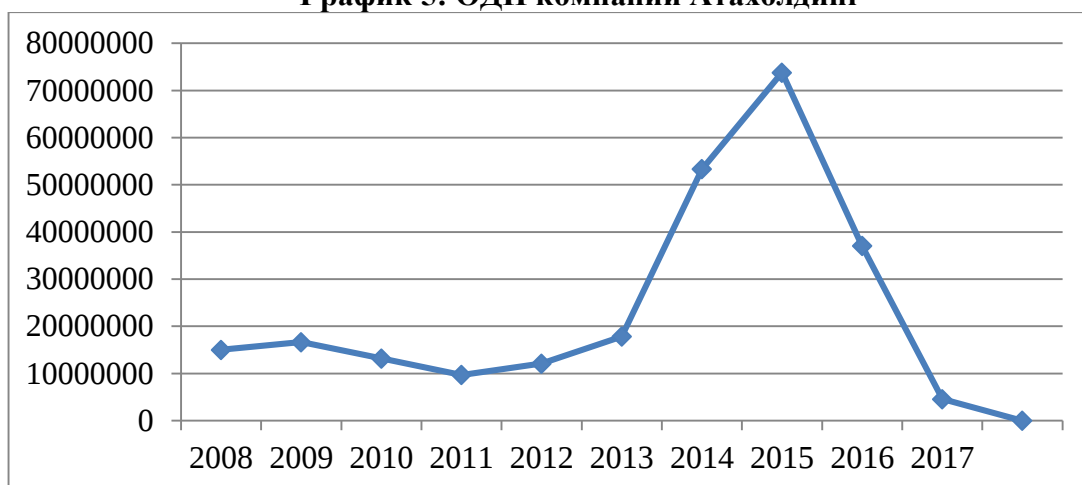
График 4: ПДП компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (08.03.2019)

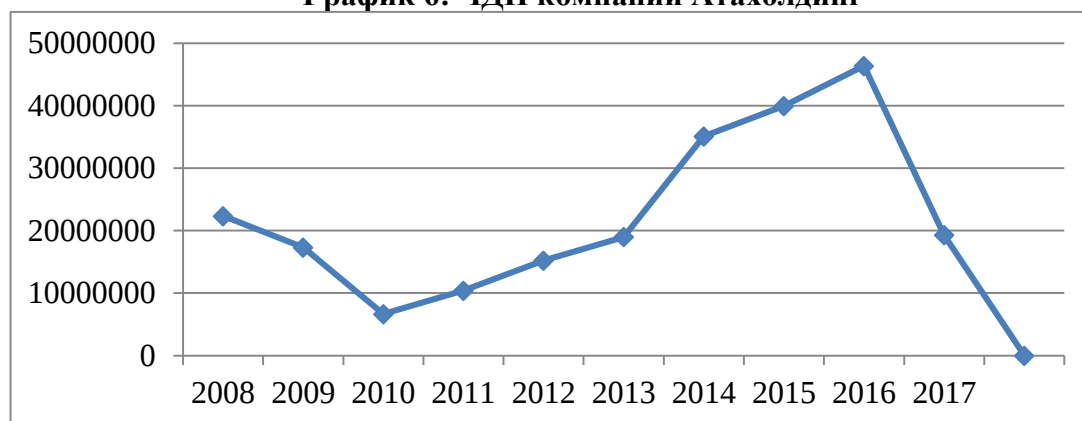
К статье расходов компании на реализацию продукции можно отнести издержки, связанные с закупкой сырья и материалов для производства, процесс производства, доставкой продукции поставщику и т.д. Расходы на реализацию продукции компании «Атахолдинг» за последние 10 лет, как показано на графике 5, достигли своей максимальной отметки в 2015 году, когда их объём был равен 73805340 манат. Минимальный объём отрицательного денежного потока наблюдался в 2011 году, когда он был равен 9679771 манат.

График 5: ОДП компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (08.03.2019)

График 6: ЧДП компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (08.03.2019)

Минимальный объём чистого денежного потока компании «Атахолдинг» был зафиксирован в 2010 году, когда был равен 6659206 манат. Максимальный объём чистого денежного потока компании «Атахолдинг» от реализации своей продукции приходится на 2016 год, где он был равен 46346338 манат.

Условно можно выделить, что совокупный объём чистого денежного потока любой организации формируется за счёт нескольких компонентов. Приведём основные из них:

Рисунок 4: Структура чистого денежного потока



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/15309/2017_586_kuznetsova.pdf?sequence=1?sequence=1 (13.03.2019)

Существует довольно-таки большое разнообразие денежных потоков.

Они следующие:

Таблица 6: Виды и характеристики денежных потоков (ДП)

Виды ДП	Характеристики ДП
По видам финансово-хозяйственной деятельности организации	
ДП, формируемый в результате инвестиционной деятельности организации в отрасли	Данный вид формируется в результате инвестиций со стороны организации.
По направленности движения денежных средств	
Положительный ДП	Является совокупностью всех доходов денежных средств организации.
Отрицательный ДП	Является совокупностью всех расходов денежных средств организации.
Чистый ДП	Является разницей между положительным и отрицательным денежным потоком.

Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/15309/2017_586_kuznetsova.pdf?sequence=1?sequence=1 (16.03.2019)

На данный момент времени почти все известные методы исследования денежных потоков организации проводятся на основе бухгалтерского учёта, если быть точнее, то данных отчёта о движении денежных средств.

Исследование денежных потоков компании Атахолдинг предоставляет все необходимые сведения, в частности, об объёме чистых денежных средств от финансово-хозяйственной деятельности организации в отрасли, которая является ключевым показателем эффективности её деятельности.

Проведение анализа денежных потоков организации благоприятно тем, что создаёт возможность проследить тенденцию их изменения, т.е. сопоставления показателей за несколько лет. (Аббасов С. А., 2013: стр. 84)

Основные вопросы, ответ на которые можно получить по завершению анализа денежных потоков организации:

- Каковы источники поступлений организации и направления их использования?
- Каким образом можно заинтересовать инвесторов, чтобы они профинансировали различные проекты?
- Каким образом организация погашает свои долги, выплачивает

дивиденды?

- Каким образом изменение денежных средств организации может оказать влияние на её финансовое благосостояние?
- Каковы источники денежных средств, которые организация вкладывает в активы?
- Что представляет собой фактор, который устанавливает текущую стоимость организации и называется свободный поток.

Исследование денежных потоков организации можно провести следующими методами:

- Прямой. Данный метод уделяет особое внимание поступлениям организации за счёт реализации произведённой продукции. Благодаря данному методу становится возможным расчет чистого денежного потока, а также валового.
- Косвенный. Данный метод предоставляет возможность определить результаты финансовой деятельности организации в отрасли за определённый промежуток времени, как правило, за год, указывается объём расходов, а также доходов. (Басараб К. М., 2017: стр. 89-90)

Обобщив вышесказанное, может прийти к выводу, что исследование денежных потоков компании Атахолдинг предоставляет нам такие сведения об объёме чистых денежных средств, являющихся результатом финансово-хозяйственной деятельности организации в отрасли, а также об объёме всех тех денежных средств, которые были направлены на оплату обязательств, например, выдачу дивидендов.

Актуальность эффективного управления денежными потоками организации заключается в том, что оно играет большую роль в финансово-хозяйственной деятельности организации в отрасли. Данная роль проявляется:

- В финансировании аспектов деятельности;
- В обеспечении финансового благополучия организации на протяжении всей её жизнедеятельности;

- В предоставлении возможности снизить уровень риска неплатёжеспособности организации;
- В ускорении оборачиваемости капитала организации;
- В уменьшении зависимости от заёмных средств;
- В генерировании поступлений, которые организация может направить на реализацию определённых инвестиционных проектов и т.д.

Главное задачей, стоящей перед организацией относительно денежных средств, является оптимизация и рациональная эксплуатация.

При управлении денежными средствами организация решает следующие важные задачи:

- Доводит до минимального уровня отрицательный денежный поток;
- Доводит до максимального уровня положительный денежный поток;
- Соблюдает баланс всей совокупности денежных средств организации;
- Повышает отдачу вложенных средств путём снижения уровня рисков, а также капитализации своей прибыли. (Сорокина Е. М., 2004: стр. 6-9)

Для того чтобы компания могла оставаться в выигрыше от операций с денежными потоками и наращивать своё финансовое благосостояние, её руководители должны располагать всей необходимой информацией о денежных потоках, знать какие принципы следует соблюдать и какие являются наиболее подходящими для компании среди всех известных им принципов.

Далее обязательно следует отметить 4 основных принципа управления денежными потоками организации, которые соблюдают большинство передовых компаний для укрепления позиций в отрасли, а также продвижения вперёд. Можно утверждать, что компания Атахолдинг также для более эффективного управления денежными потоками и увеличения своего финансового благосостояния придерживается их.

Рисунок 5: Основные принципы управления денежными потоками организации



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/15309/2017_586_kuznetsovaaa.pdf?sequence=1?sequence=1 (20.03.2019)

В управлении денежными потоками организации условно можно выделить следующие 5 этапов:

- Проводится исследование денежных потоков за текущий период времени и предшествующий. Целью данного исследования выявление объёма отрицательных, положительных, чистых денежных потоков, тенденцию их изменения за рассматриваемые промежутки времени.

Для рассмотрения денежных потоков организации можно прибегнуть к таким методам как метод группировки, факторный анализ, метод сравнения и т.д.

- Здесь уже оцениваются все те, факторы, которые имеют влияние на объём денежных потоков за рассматриваемые периоды.

На втором этапе необходимо провести факторный анализ с той целью, чтобы выявить все факторы, как внутренних, так и внешних, которые оказывают непосредственное влияние на формирование денежных потоков. К числу внешних факторов можно отнести доступность займов, законы страны, условия, сложившиеся на рынке и т.д. К внутренним факторам можно отнести амортизацию оборудования организации, продолжительность операционного цикла и т.д.

- На данном этапе со стороны руководителей разрабатываются пути

оптимизации потоков организации.

Главными задачами, стоящими перед организацией на третьем этапе являются максимизация положительного денежного потока, минимизация отрицательного, выявление объёма резервов, уменьшение объёма заёмных средств и т.д.

– Очередным этапом в управлении денежных потоков организации является составление бюджетов по абсолютно всем имеющимся финансово-хозяйственным родам деятельности.

Иначе говоря, четвёртый этап заключается в составлении прогнозов относительно бюджета денежных потоков организации.

– Завершающим этапом управления денежных потоков является осуществление контроля, чтобы были соблюдены пути оптимизации.

Контролю со стороны руководителей организации подвергаются эффективность управления денежных потоков, определение причин, приведших к изменениям, ликвидность денежных потоков организации и т.д. (Москалёва Е. О., 2018: стр. 6)

Обобщив вышесказанное, можно прийти к выводу, что перед анализом денежных потоков организации стоят следующие немаловажные задачи, решение которых является обязательным:

- Оценка изменения объёма денежных потоков в течение определённого периода времени;
- Определение путей движения, а также структуры денежных потоков организации;
- Определение факторов, как внешних, так и внутренних, оказывающих существенное влияние на изменение денежных потоков;
- Разработка рекомендаций с целью эффективного их использования и т.д.

Как уже было указано выше, денежный поток организации может быть положительным и отрицательным. Для того чтобы поступлений организации было больше чем оттока в зависимости от периода, предпринимаются

следующие меры:

- В краткосрочном периоде. Руководители организации принимают решения по увеличению объёма заёмных средств, кредита и замедлению их погашения.

- В долгосрочном периоде. Необходимо повышение объёма положительных денежных потоков и сокращение отрицательных.

Если вовремя не предпринять все необходимые меры, дефицит денежного потока может привести к ряду негативных последствий. В частности, к росту задолженности организации перед кредиторами, спаду платёжеспособности, уменьшению ликвидности, задержке в выдаче зарплат сотрудникам организации и т.д.

Для того чтобы оптимизировать денежные потоки руководство компании Атахолдинг может быть предпринять следующие меры, приведённые в схеме:



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте https://dspace.susu.ru/xmlui/bitstream/handle/0001.74/15309/2017_586_kuznetsova.pdf?sequence=1?sequence=1 (26.03.2019)

Конечной и самой главной целью всех коммерческих организаций является максимальный рост объёма чистого денежного потока. Для достижения данной цели можно:

- Установить такие цены на свою продукцию, которая приведёт к существенному росту объёма продаж на рынке;
- Максимально сократить объём расходов организации, найти

более выгодное по цене сырье и материалы, найти новых поставщиков и т.д.;

- Соблюдать амортизационную политику, вовремя заменять вышедшее из строя оборудование;

- Обязательно оптимизировать свою налоговую политику, дабы сократить объём выплачиваемых налогов и т.д.

ГЛАВА III. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЗАТРАТ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Концепции управления затратами организации. Стратегическое управление затратами.

Для принятия стратегии по управлению затратами той или иной организации необходимо сначала разработать стратегическое планирование. Стратегическое планирование — это процесс разработки пошагового плана действия организации, в ходе которого устанавливается её миссия, определяются задачи и цели, а также проводится тщательный анализ всех факторов, способных оказать влияние на её финансовое благосостояние, т.е. на укрепление или ослабление конкурентной позиций в отрасли.

Можно выделить следующие основные этапы разработки стратегии организации:

- Разработка не одного варианта стратегии организации, а нескольких с учётом её миссии, задач и целей;
- Оценка каждого варианта отдельно разработанной стратегии с целью выявления наиболее оптимального;
- Выбор наиболее оптимального варианта стратегии, который будет соответствовать всем интересам организации.

Следует также отметить, что помимо преимуществ разработанная стратегия будет обладать рядом недостатков для организации. Они следующие:

- Отсутствие гарантии успешности разработанной стратегии в будущем, т.к. нет точного представления, стратегия в некотором смысле представляет собой всего лишь описание необходимого состояния организации;
- Требуется большого объёма затрат ресурсов, времени и т.д.;
- Разработка и применение некорректной стратегии может оказать пагубное влияние на благосостояние организации, и её дальнейшее развитие;

– Создаёт необходимость внедрения изменений в организационную культуру, выработка новой системы мотивации, т.к. прежняя может не дать желаемого результата и т.д. (Юго-Западный Университет, 2013: стр. 18)

Существует несколько основных причин, обуславливающих необходимость сбора подробной информации о затратах организации:

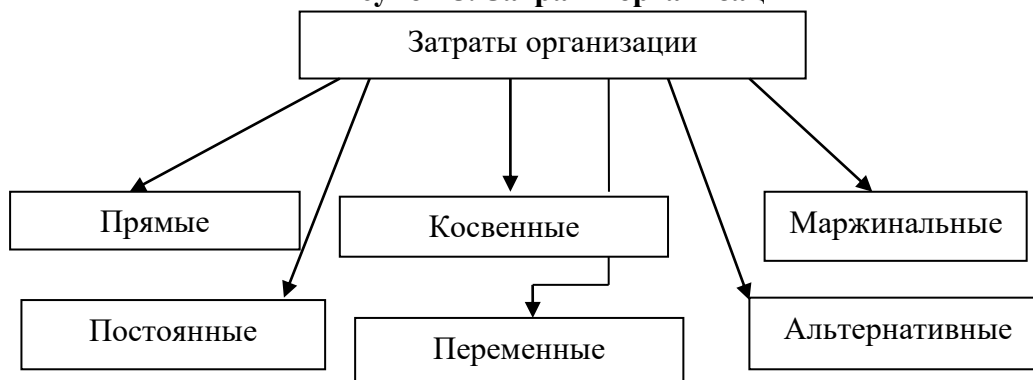
Рисунок 7: Преимущества сбора информации о затратах



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте <http://e.lib.vlsu.ru/bitstream/123456789/560/1/Стратегическое%20управление%20затратами.pdf> (03.04.2019)

В процессе производства продукции организация сталкивается с большим разнообразием затрат, среди которых можно выделить такие основные как:

Рисунок 8: Затраты организации



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте <http://e.lib.vlsu.ru/bitstream/123456789/560/1/Стратегическое%20управление%20затратами.pdf> (05.04.2019)

А теперь приведём определения указанных выше затрат организации и раскроем их смысл.

– Прямые затраты организации представляют собой затраты, осуществлённые на процесс производства продукции или же её реализацию на рынке. Прямые затраты могут возникнуть в связи со следующими действиями организации:

– Закупкой сырья и материалов, необходимых для процесса производства;

– Выдачей заработной платы сотрудников организации;

– Приобретением станков, техники и т.д.

– Косвенные затраты организации представляют собой затраты, которые связаны с деятельностью всей организации или какого-либо его отдельного подразделения, и непосредственное отношение к издержкам производства продукции не имеют. К их числу относятся:

– Затраты на освещение помещений;

– Затраты на амортизацию оборудования, техники, помещения и т.д.

– Постоянными затратами именуется те, которые не имеют склонностей к изменению даже в случае изменения объёма производства продукции. Организация будет иметь постоянные затраты даже в том случае, если процесс производства остановлен на определённое время. К постоянным затратам организации можно отнести:

– Плату за арендуемое помещение;

– Затраты, связанные с выбытием оборудования, техники;

– Затраты на освещение помещений, на их отопление и т.д.

– Переменные затраты это затраты, связанные непосредственно с процессом производства продукции, т.е. чем больше произведено, тем больше переменные затраты, и наоборот. К переменным затратам организации относятся:

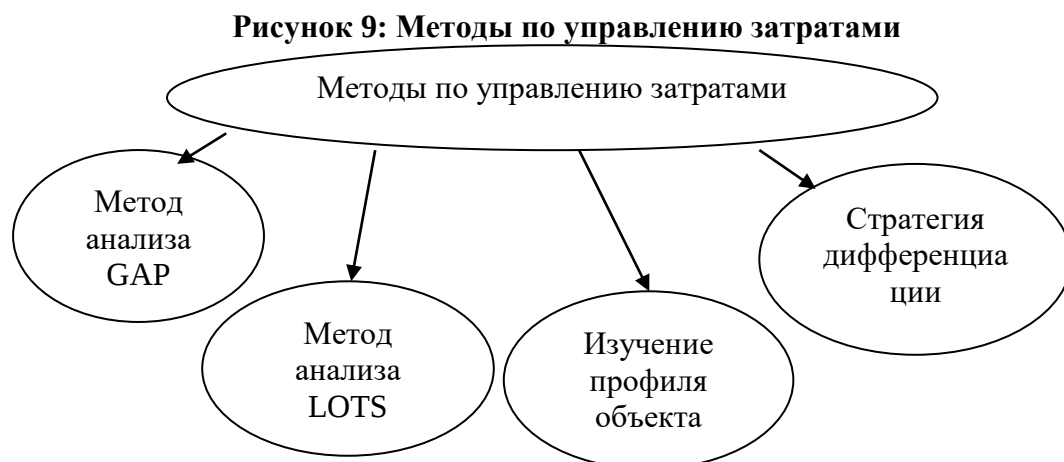
– Затраты на приобретение сырья, материалов;

– Заработная плата сотрудников, занятых непосредственно в

процессе производства;

- Расходуемое в процессе производства топливо и др.
- Маржинальные затраты, или как ещё их называют предельные, это затраты связанные с производством каждой последующей единицей производимой продукции. Это означает, что чем больше продукции произведено, тем больше маржинальные затраты организации, и наоборот.
- Альтернативными затратами организации именуется затраты, которые возникают в результате отказа производства одной продукции в пользу другого. (<https://fin-admin.com/finansovyyj-menedzhment/17-klassifikacziya-zatrat.html>)

Для стратегического управления затратами организации могут быть использованы определённые модели. Приведём некоторые малоизвестные из них:



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте <http://e.lib.vlsu.ru/bitstream/123456789/560/1/Стратегическое%20управление%20затратами.pdf> (08.04.2019)

Теперь необходимо раскрыть смысл всех указанных методов и понять чем они могут быть полезны организации при принятии управленческих решений, связанных с затратами организации.

Метод анализа GAP предоставляет руководству организации:

- Сформулировать цели организации на 5 лет вперёд;
- Составить прогноз динамики нормы прибыли организации;

Метод анализа LOTS позволяет:

- Определить объект анализа, а также его методы;
- Составить план развития организации на будущее;
- Установить цели организации, как краткосрочные, так и долгосрочные;

- Разработать стратегию управления затратами организации.

Рассмотрение портфеля исследуемого объекта позволяет организации:

- Определить степень эффективности маркетинга в организации;
- Определить степень доверия между контрагентами;
- Определить насколько творчески сотрудники организации подходят к решению возникших в организации проблем.

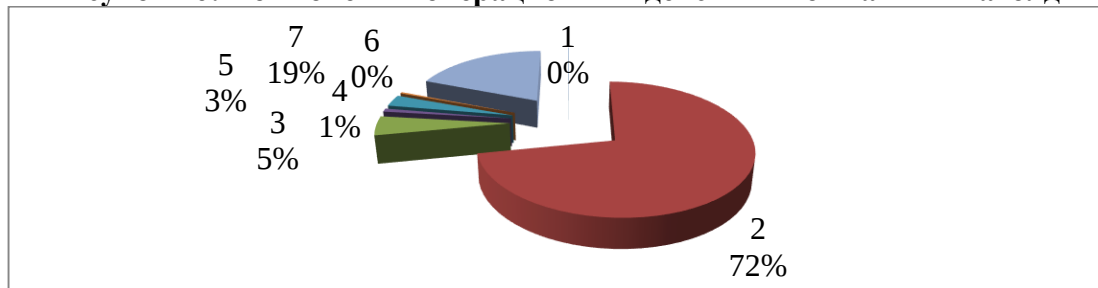
Стратегия дифференциации производимой продукции имеет ряд таких сильных сторон, как:

- Уменьшение объём расходуемых на производство сырья и материалов;
- Производство продукции с новыми отличительными свойствами;
- Производство продукции, выгодной для покупателя по цене;
- Улучшение системы реализации продукции на рынке и т.д.

(Лапыгин Ю. Н., Прохорова Н. Г., 2005)

Далее мы рассмотрим тенденцию изменения определённых видов затрат компании Атахолдинг в течение 5 лет, а также компоненты операционных действий компании, непосредственно связанных с её затратами и доходами за 2017 год.

Рисунок 10: Компоненты операционных действий компании Атахолдинг



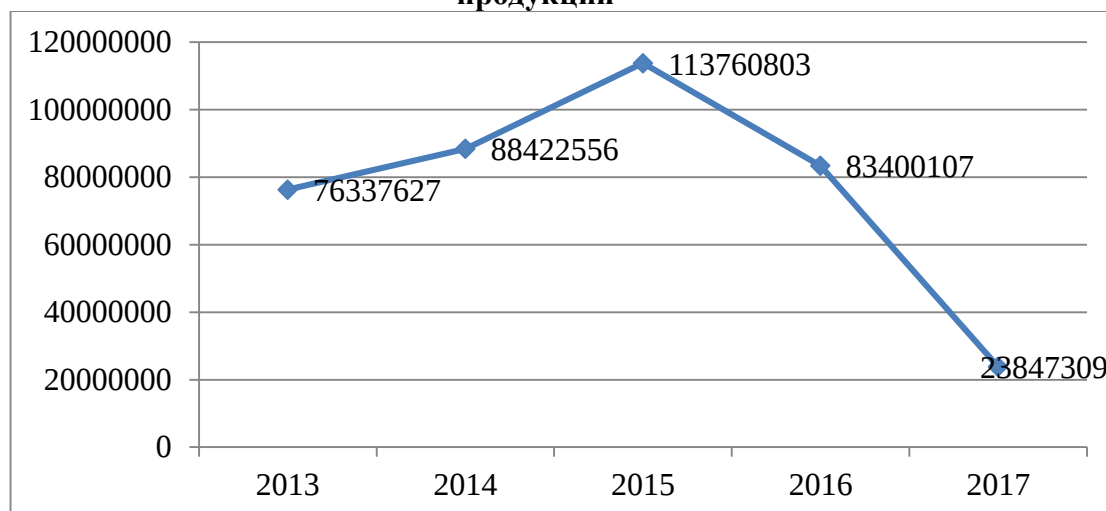
Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari>(10.04.2019)

Компоненты следующие:

- Совокупные доходы от операций с иностранной валютой – 78099 манат (1%)
- Совокупная прибыль зависимых учреждений – 119390202 манат (72%)
- Запасы по другим операциям – 8070726 манат (5%)
- Сумма страховых взносов по повторным страховщикам и отменённых страховых взносов – 1387419 манат (около 1%)
- Общие страховые выплаты – 4823384 манат (3%)
- Общие изменения по страховым запасам – 614725 манат (1%)
- Операционные расходы – 31653360 манат (19%)

Теперь рассмотрим как менялись отдельные показатели компании в течение 5 лет.

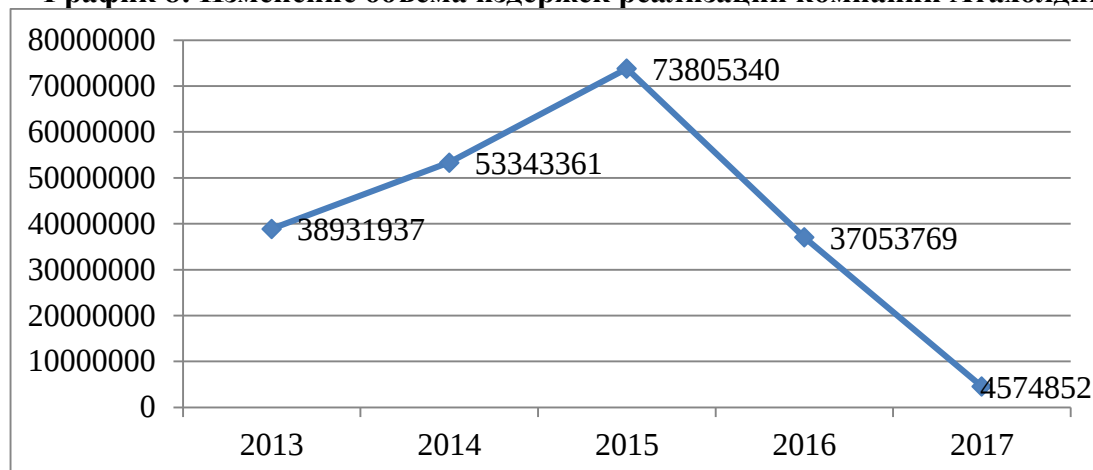
График 7: Изменение объёма доходов компании Атахолдинг от реализации продукции



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari>(12.04.2019)

Итак, как видно по графику, компания Атахолдинг получила наибольший доход в 2015 году, когда его объём был равен 113760803 манат. Однако в 2017 году объём доходов от реализации продукции компании опустился до минимального значения, до 23847309 манат.

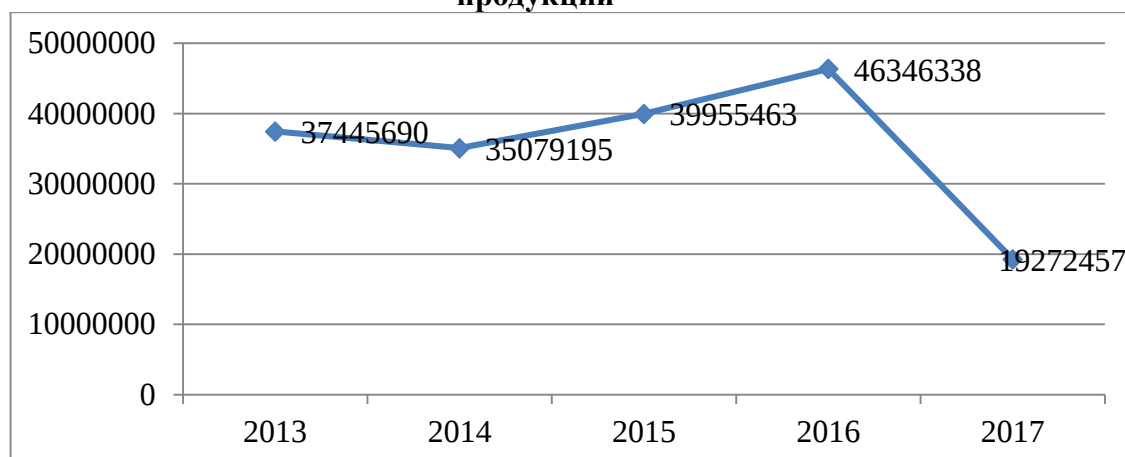
График 8: Изменение объёма издержек реализации компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (12.04.2019)

В 2015 году, как результат максимального показателя объёма доходов от реализации продукции компании максимальной отметки достигли и издержки её реализации, 73805340. Минимальные издержки на реализацию продукции были в 2017 году, когда их объём был равен 4574852 манат.

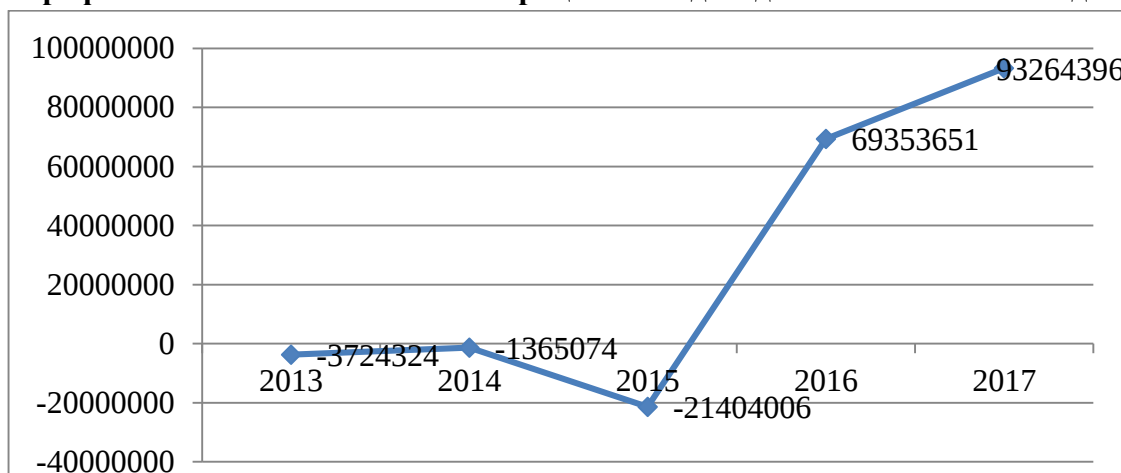
График 9: Изменение общей прибыли компании Атахолдинг от реализации продукции



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (12.04.2019)

Наиболее успешным годом для компании Атахолдинг в плане получения прибыли от реализации, судя по графику, был в 2016 году. В том году совокупная прибыль была равна 46346338 манат. Так же как и доходы издержки реализации, своего минимума прибыль компании достигла в 2017 году. Её объём был равен 19272457.

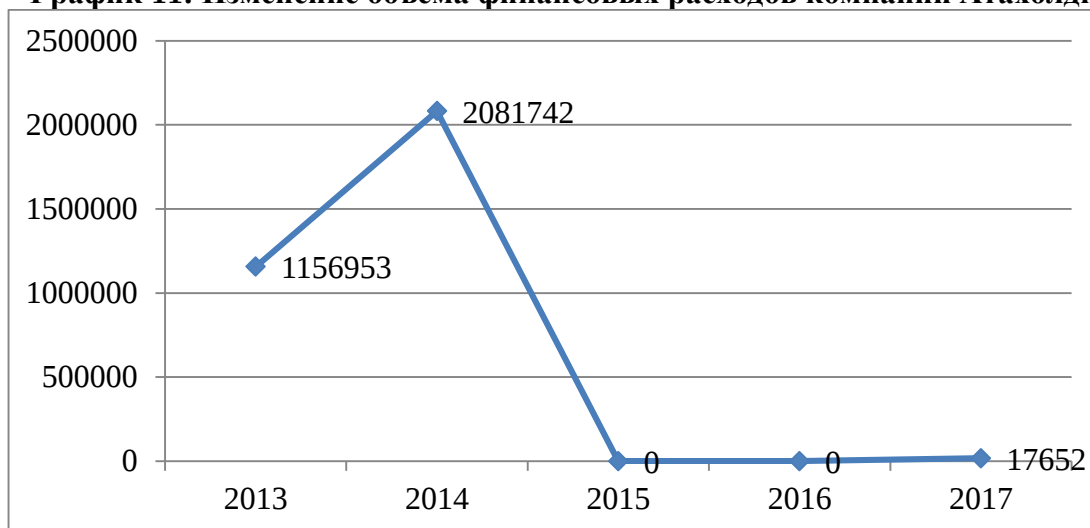
График 10: Изменение объёма операционных доходов компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (12.04.2019)

Компания получила наибольшую сумму денег от выполненных хозяйственных операций в 2017 году, в целом 93264396 манат. В то время как в 2015 компания понесла убытки от операционных действий в размере 21404006 манат.

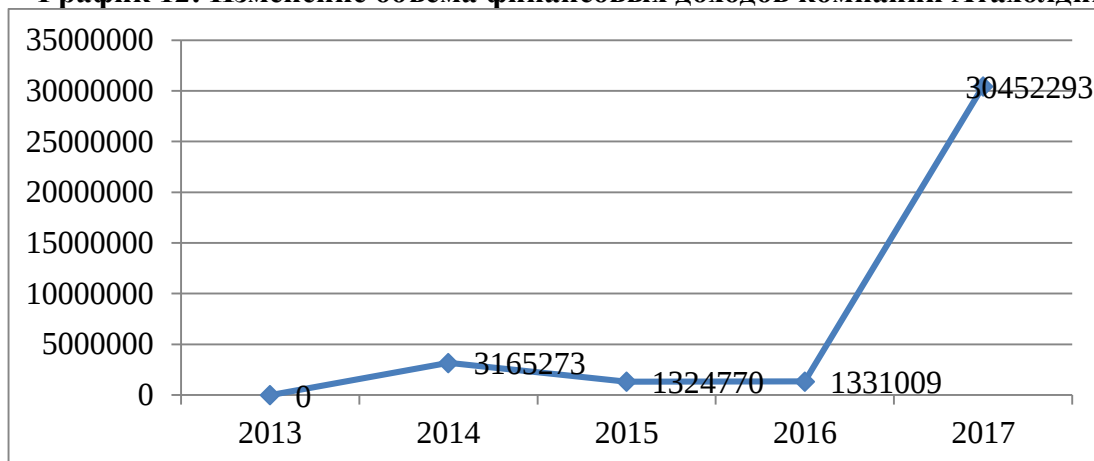
График 11: Изменение объёма финансовых расходов компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (12.04.2019)

Финансовых расходов компании не наблюдалось с 2015-2017 год. Но до того как она была нулевой, в 2014 году финансовые расходы компании Атахолдинг достигли показателя, которая была на максимальной отметке в 2081742 манат.

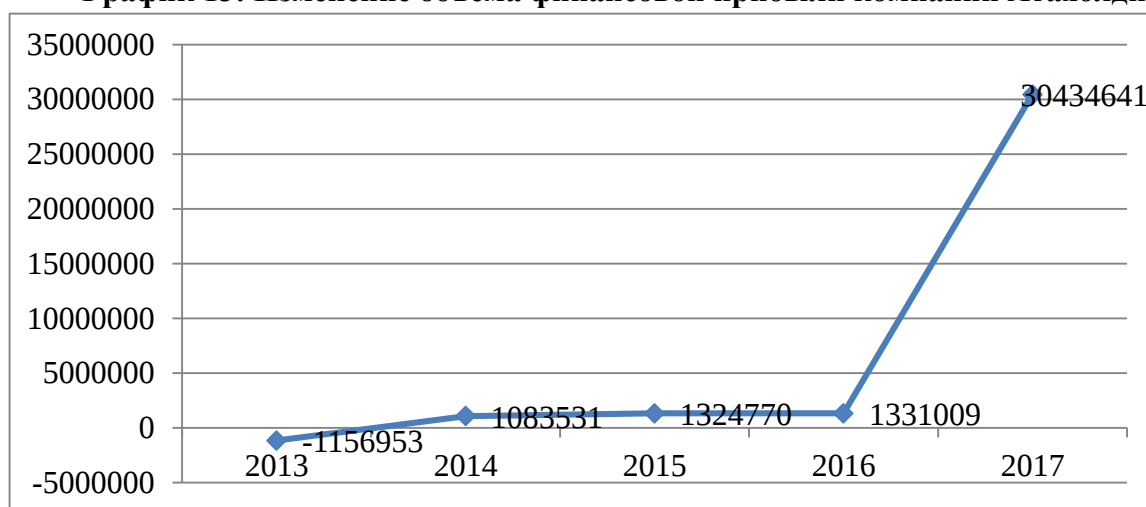
График 12: Изменение объёма финансовых доходов компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (13.04.2019)

Максимальный финансовые доходы компания получила в 2017, их объём на тот момент был равен 30452293 манат. Однако ранее она имела тенденция к снижению. Минимальный объём финансовых доходов было получено компанией Атахолдинг в 2013 году, когда он равнялся 0.

График 13: Изменение объёма финансовой прибыли компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг, <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatlari> (13.04.2019)

Вследствие того, что финансовые доходы были максимальные в 2017 году, а расходы минимальные, в данном случае равны 0, то и уровень финансовой прибыли компании достиг максимальной отметки. На тот она была равна 30434641 манат. Минимальный объём финансовой прибыли было

получено компанией в 2013 году, когда её объём составлял -1156953, т.е. компания понесла потери от финансовых действий в размере 1156953 манат.

3.2. Перспективы использования зарубежного опыта управления затратами на производство в местных организациях

Для более эффективного управления затратами местных организаций можно прибегнуть к методам и способам, которыми пользуются зарубежные организации, в частности организации передовых стран, которые уже прошли долгий путь развития и обладают всеми необходимыми теоретическими и практическими знаниями по этому вопросу. Методов, связанных с управлением затрат довольно-таки большое количество по этой причине выделим только те, которым наиболее часто пользуются организации в зарубежных странах. Они следующие:

Таблица 7: Методы управления затратами в зарубежных странах	
Методы управления затратами в зарубежных организациях	
Директ-костинг	Стандарт кост
ActivityBasedCosting (ABC)	ЛІТ иKANBAN
Функционально-стоимостной анализ	Стратегический анализ затрат

Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте <http://e.lib.vlsu.ru/bitstream/123456789/560/1/Стратегическое%20управление%20затратами.pdf> (15.04.2019)

А теперь подробно рассмотрим каждый из методов в отдельности.

Метод «директ-костинг» подразумевает собой то, что постоянные затраты той или иной организации не зависят от объёма производимой продукции или услуги, переменные затраты организации, наоборот, непосредственно зависят от объёма производимой продукции или услуги, т.е. чем больше произведено продукции или услуги, тем больше переменные затраты организации и наоборот.

При составлении финансового отчёта организации о результатах его финансово-хозяйственной деятельности за определённый промежуток времени метод «директ-костинга» будет представлять собой

многоступенчатую схему. Данный метод благоприятен тем, что предоставляет возможность установления связи и зависимости между объёмом производимой организацией продукции или услуги, её совокупными затратами, а также полученной прибылью.

В финансовой отчётности, составленной по методу «директ-костинга» наглядно отражается изменение объёма совокупной прибыли организации в зависимости от изменения её переменных затрат, способов реализации продукции и от многих других немаловажных факторов. Данный метод также позволяет проводить наиболее эффективную из всевозможных ценовых политик, т.е. руководство организации может подобрать наиболее хороший вариант комбинации объёма производимой продукции и устанавливаемой на неё цены. (<http://tic.tsu.ru/www/uploads/fma/u4.4.htm>)

Метод стратегического анализа затрат организации рассматривает сам объект исследования как последовательность создания стоимости для потребителей. Каждый отдельно взятый этап создания этой ценности рассматривается с точки зрения её роли в данной последовательности, т.е. её необходимости, а также объёма используемых ресурсов. Самым важным фактором при применении данного метода является «cost-driver», способствующий установлению стоимости выполнения данной последовательности. При помощи этого фактора организация старается укрепить свои конкурентные преимущества над другими производителями в данной отрасли.

Учитывая объёма производства продукции организации и устанавливаемую розничную цену, можно определить целевую себестоимость. Самой главной задачей, стоящей перед методом, является создание последовательности образования стоимости, что будет способствовать удержанию себестоимости продукции на уровне ниже целевой себестоимости.

Итак, подводя итоги, можно утверждать, что смысл стратегии управления затратами организации заключается в том, чтобы производить не

менее качественную продукцию чем конкуренты, но уже при меньших объёмах затрат на производство, соответственно и при меньших устанавливаемых ценах. Ценового лидерства можно добиться лишь при соблюдении условий жёсткого контроля объёма затрат организации, активного применения рекламы для реализации продукции на рынке, НИОКР и т.д. (<https://studopedia.info/5-129097.html>, 2015)

Метод или же как его ещё называют система «стандарт кост» это система учёта затрат организации, а также расчёт издержек производства с учётом нормативных затрат организации.

Перед тем как начать применять данный метод необходимо провести нормирование затрат организации. Нормирование затрат означает их разбиение на 3 группы:

- Сырьё, материалы необходимые для процесса производства продукции;
- Выдача заработных плат рабочих, занятых непосредственно в процессе производства продукции;
- Накладные затраты организации.

При использовании система «стандарт кост» все погрешности, отклонения отдельных показателей необходимо указать и установить причину этих несовпадений. При выявлении отклонений руководство организации должно предпринять необходимые меры по устранению данных причин.

Данная система изначально была направлена на контроль прямых расходов организации с помощью фиксирования всех отклонений. (<https://studfiles.net/preview/5733739/page:38/>, 2016)

Очередным методом, который нашёл широкое применение за границей, является метод «Activity Based Costing». В переводе с английского языка на русский данный метод означает учёт расходов организации именно по работам. Переменные затраты организации включаются в издержки производства продукции, постоянные затраты в издержки не включаются, а

являются затратами за определённый период. В данном случае издержки продукции равны её предельным издержкам.

Существует 2 принципа этого метода. Первый, большая доля затрат принадлежит прямым расходам организации. Второй, организация должна производить 1 или 2 вида товара, и чтобы они требовали одинаковые фиксированные затраты. В случае неспособности организации соблюдать 2 вышеуказанных принципа показатели издержек производства будут иметь склонность к искажению, доходы будут определённо ниже и т.д. (https://finances.social/buhgalterskiy-uchet_809/abc-metod-53353.html)

Следующим методом, которым можно воспользоваться при управлении затратами организации является функционально-стоимостной анализ. Проведение данного анализа предоставляет возможность рассчитать издержки производства продукции посредством управления процессами, которые направлены на производство или оказание услуги. Суть функционально-стоимостного анализа заключается в том, что с целью производства продукции или услуги следует совершить ряд действий, требующих затрату неких ресурсов. Отличие между традиционным и данным методом заключается в том, что традиционные методы рассчитывают расходы организации на определённый вид деятельности, в то время как функционально-стоимостной анализ направлен на определение стоимости совершения всех шагов. Итак, данный метод позволяет более точно определить затраты организации. Следует также отметить и этапы проведения анализа. Они следующие:

- Разрабатывается модель всех имеющих место в производстве процессов;
- Задаются временные ограничения;
- Устанавливается вид и объём ресурсов необходимых для производства продукции и т.д.

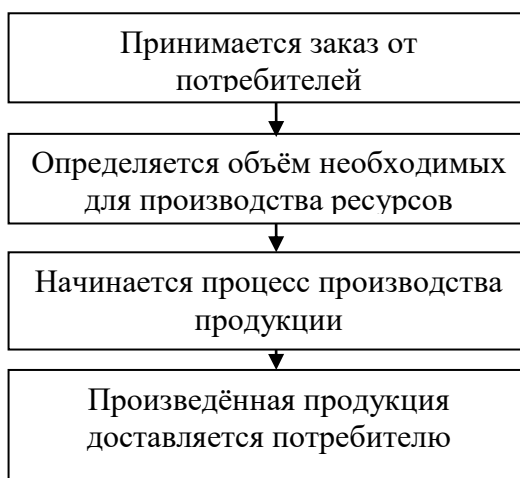
(https://www.businessstudio.ru/articles/article/metodika_funktsionalno_stoimostnoy_analiz_i_i_mitats/)

Последним методом, который будет рассмотрен, является система «JIT и KANBAN».

Суть данной системы в том, что всё необходимое сырьё, весь необходимый для процесса производства материал доставляется к месту производства в установленный срок без каких-либо задержек. (https://studref.com/360539/ekonomika/sistema_just_time_sistema_kanban)

Наиболее наглядно систему «JIT и KANBAN» можно показать в виде схемы:

Рисунок 11: Последовательность системы «JIT и KANBAN»



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на сайте https://studref.com/360539/ekonomika/sistema_just_time_sistema_kanban (17.04.2019)

3.3. Оценка перспектив развития компании на основе стратегического анализа

Для начала отметим, что стратегический анализ направлен на исследование поставленных перед организацией задач, целей, а также методов и способов их достижения. Иначе говоря, разработка стратегии для организации предполагает определений основных направлений её функционирования.

Главной идеей является то, что стратегия разрабатывается и избирается на основе возможностей рассматриваемой организации, т.е. стратегия в некотором смысле этого слова реакция на факторы, как внутренние, так и внешние, оказывающие влияние на её жизнедеятельность.

При рассмотрении придерживаемой стратегии и перспектив развития необходимо также отметить видение, миссию и ценности.

Видение:

- Совместно с акционерами, сотрудниками, клиентами компании на основе принципа прозрачности бизнеса производить качественный продукт;
- Предоставлять широкое разнообразие услуг, тем самым стать примером надёжной и стабильной организации, как в Азербайджане, так и на мировой арене.

Миссия:

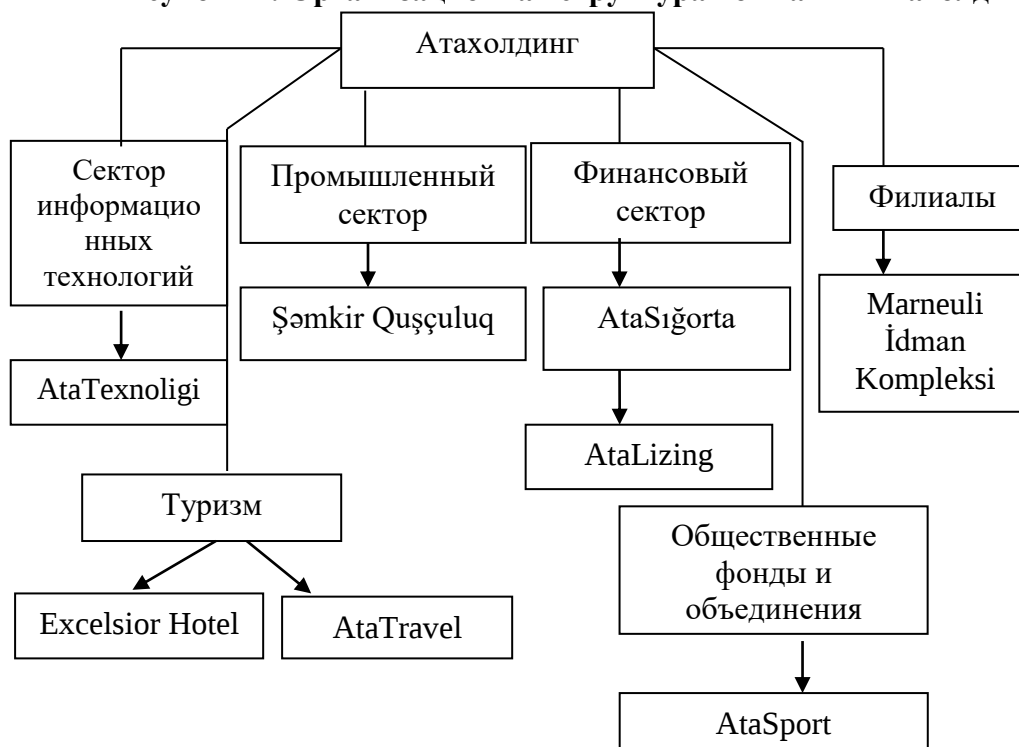
- Внедряя в процесс производства современное оборудование, технологию, рационально использовать ресурсы страны;
- Осуществлять вклады в различные проекты;
- Способствовать разработке рекомендаций по усилению экономической мощи Азербайджана, а также параллельно развиваться самим;
- Поддерживать удовлетворённость акционеров, сотрудников, клиентов на высшем уровне.

Ценности:

- Функционировать с учётом человеческого фактора;
- Поддерживать взаимоуважение и командный дух;
- Создавать, искать новые источники для стабильного роста;
- Делать акцент не на количество производимой продукции, а на качество, и развиваться благодаря этому.

Одним из факторов, оказывающих существенное влияние на развитие компании в будущем, способствующих оценке перспектив компании, является её организационная структура. Именно она указывает на составляющие, которые взаимодействуя друг с другом и образуя одну единую систему, имеют общие цели и задачи, и создают организацию.

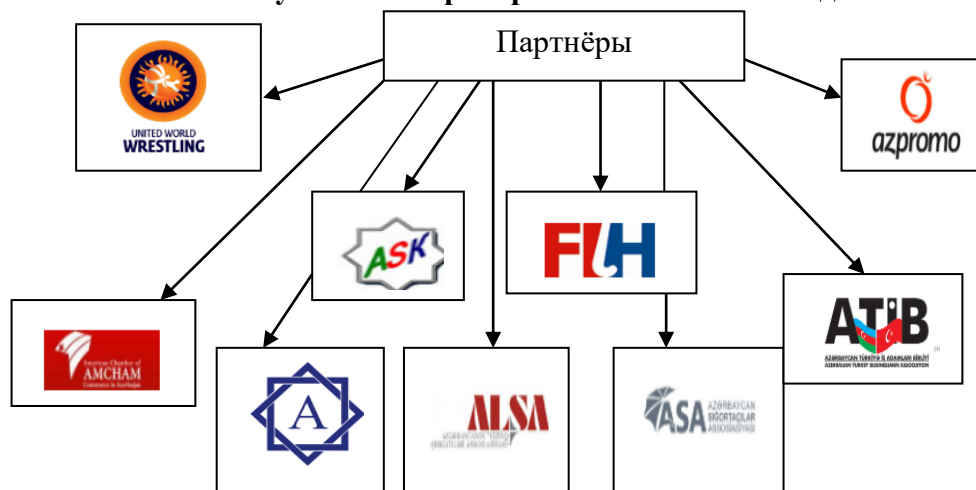
Рисунок 12: Организационная структура компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг <http://ataholding.az/az/teskilati-struktur> (17.04.2019)

Стоит также отметить и партнёров компании Атахолдинг. Они следующие:

Рисунок 13: Партнёры компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе информации, предоставленной на официальном сайте компании Атахолдинг <http://ataholding.az/az/terefdaslar> (18.04.2019)

Далее необходимо провести SWOT-анализ для определения перспектив развития компании Атахолдинг в будущем. (<https://exceltable.com/otchety/swot-analiz>)

Рисунок 14: SWOT-анализ перспектив компании Атахолдинг



Источник: Составлено автором на основе проведённого автором анализа компании Атахолдинг

На основе представленных выше показателей и проведённого SWOT-анализа можно утверждать, что компания Атахолдинг имеет довольно-таки хорошие перспективы развития в будущем. Быть может, в отдельные годы доходы компании и имели тенденцию к снижению или же какие-то ещё другие слабости, но в целом у компании хорошие шансы на выход в новую сферу, а также укрепления и развития в тех сферах, где она уже функционирует на протяжении нескольких лет.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

– Исследование результатов хозяйственной деятельности организации занимает одно из самых важных мест среди задач, решение которых стоит перед руководством организации. Вся сущность действий коммерческих организации сводится к получению и максимизации прибыли, и именно достижению подобной цели способствует проведение экономического анализа хозяйственной деятельности организации, т.к. по завершению анализ у лиц, принимающих управленческие решения, будет вся необходимая информация о динамике изменения отдельных показателей; экономическом состоянии, сложившемся на рынке; стратегии, придерживаемой конкурентами; информация о методах и способах по укреплению позиций организации в отрасли и продвижению вперед и т.д.

В качестве предложений по более рациональному и эффективному проведению экономического анализа хозяйственной деятельности организации могут выступать призывы, направленные в адрес лиц, принимающих управленческие решения, с целью соблюдения всех требований к используемым различным методам, в частности к этапам их проведения и т.д.

– «Определение сильных и слабых сторон организации на основе внутренней диагностики бизнеса» позволяет в полной мере осознать, что помимо внутренних факторов, также и внешние факторы могут оказать непосредственное влияние на её благосостояние. Несмотря на довольно-таки большое разнообразие методов, с помощью которых можно провести внутреннюю диагностику бизнеса, наиболее эффективным среди них является метод SWOT-анализа. Он способствует рассмотрению сразу 4 факторов, но основным преимуществом данного анализа является возможность исследовать одновременно внутреннюю и внешнюю среду организации. Метод является весьма простым и к нему может прибегнуть каждый, кто обладает базовыми экономическими понятиями, условиями проведения экономического анализа.

Однако руководителям, принимающим важные управленческие решения, может быть рекомендовано делать формулировки более точными по тем или иным вопросам, объективно пользоваться имеющимся объёмом информации, определить отрасль, по которой будет проведён анализ, а также провести чёткую границу между сильными и слабыми сторонами, угрозами и возможностями.

– Оценка инвестиционной привлекательности компании и принятие управленческих решений на основе инвестиционного анализа предоставляет возможность ясно представить картину проведения инвестиционного анализа организации. Основными моментами здесь являются умение обосновать аналитические анализ, отметить факторы привлекательности организации для инвесторов, необходимость группировки располагаемой информацией. Соблюдение вышеупомянутых условий упрощает проведение инвестиционного анализа организации и благоприятствует устранению недостатков и повышению её привлекательности, чтоб в будущие периоды обязательно положительно скажется на потоке денежных средств.

Однако руководителям организаций для достижения поставленных целей необходимо поэтапно решать все задачи, стоящие перед организацией, соблюдать все условия проведения инвестиционного анализа, учитывать факторы, положительно или же отрицательно влияющие на привлекательность организации для инвесторов, и т.д.

– Анализ эффективности использования активов организации и принятие управленческих решений наталкивает на мысль о том, что риск является неотъемлемой частью эксплуатации активов на протяжении жизнедеятельности организаций. Ведь не каждый приобретённый актив может быть реализован и способствовать привлечению доходов в организацию. Риск использования активов может быть связан с фактором времени, допустим устаревшее оборудование, которое не в состоянии конкурировать с современными; приобретение активов по очень высокой

цене, что делает её прибыльность весьма низкой или даже порой нулевой, отрицательной, пример: закупка дорогих материалов и сырья для производства продукции т.д.

После ознакомления с данным материалом можно сделать рекомендацию по поводу использования эффективных методов эксплуатации активов организации, что предоставит возможность максимально уменьшить риски недоиспользования и максимизировать прибыльность активов организации.

– Изучив вопросы управления дебиторской задолженностью компании на основе финансового анализа, можно прийти к выводу, что организация не всегда может заполучить средства, предоставленные в долг каким-нибудь рыночным субъектам, т.е. дебиторская задолженность организации может быть вовсе не погашена. Причиной этому могут служить различные факторы, но в первую очередь низкая платежеспособность лиц, кому были предоставлены в долг средства организации.

Для того чтобы избежать непогашения дебиторской задолженности организации, кредиторы организации должны обладать всей необходимой информацией о заёмщиках, в основном, об уровне их платёжеспособности, возникали ли подобные проблемы у заёмщиков прежде, выгодно ли предоставлять средства в долг, каков будет выигрыш от подобных действий и т.д.

– Анализ эффективности управления денежными потоками организации предоставляет возможность понять, что объём и направление денежных потоков являются прямым результатом активности организации и эффективности его деятельности в отрасли. От принимаемых в организации управленческих решений будет зависеть её успешность, превышение положительных денежных потоков, т.е. притоков денежных средств в организацию, над отрицательными денежными потоками, т.е. оттоками средств из организации.

Чтобы объём положительных денежных потоков организации превалировал над отрицательными, руководители организации должны жестко контролировать статьи расходов и доходов. Должны быть максимально минимизированы её затраты на закупку материалов и сырья, минимизировать риск непогашения дебиторской задолженности, осуществлены вложения в проекты с реальной высокой доходностью в будущем и т.д.

– Оценка управления затратами организации способствует формированию мысли о необходимости минимизации затрат организации посредством различных мер (заключение более выгодных контрактов с поставщиками, внедрение в процесс производства технологий с минимальными потерями материалов и сырья, создание специальных отделов в организации, которые будут заниматься исключительно вопросами, связанными с затратами и т.д.). В подобном случае контроль затрат организаций будет проводиться более эффективно.

Соблюдение условий, представленных в выводах, могло бы сыграть ключевую роль в минимизации затрат организаций на процесс производство продукции и т.д.

– Оценка перспектив использования зарубежного опыта управления затратами на производство в местных организациях позволяет ответить на вопрос, почему же необходимо управлять организацией, её затратами, таким образом, каким пользуются иностранные организации, в частности организации в передовых странах. Организации, функционирующие за рубежом, и как было отмечено, в основном, в передовых странах, прошли довольно-таки долгий путь развития и располагают большим количеством методов и способов по управлению затратами на производство. Наблюдая за решениями, принятыми в этих организациях по вопросам затрат на производство, можно заметить плюсы и минусы каждого отдельно взятого метода и способа, и выбрать наиболее подходящий.

Обобщив вышесказанное, можно сказать, что руководители организаций должны выбрать тот метод, способ управления затратами на производство, который способствовал минимизации затрат у зарубежных организаций.

– Оценка перспектив развития компании на основе стратегического анализа даёт понять, каковы причины необходимости проведения стратегического анализа организации. Её суть заключается в наглядной демонстрации факторов, способствующих её развитию в дальнейшем, т.е. стратегический анализ организации позволяет раскрыть её потенциал.

В заключение хотелось бы отметить, что руководители компании для оценки потенциала организации путём проведения стратегического анализа, должны уделить особое внимание рассмотрению всех партнёров организации, её структуре, видению, миссии.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

На русском языке:

1. Аббасов С. А. «Эффективное управление денежными потоками как финансовый рычаг финансового менеджмента», 90 с.
2. Алексеева А. И., Васильев Ю. В., Малеева А. В., Ушвицкий Л. И. (2006) «Комплексный анализ», Москва: Юнити, 528 с.
3. Басараб К. М. «Направления оптимизации и повышения эффективности управления денежными потоками на предприятии», Журнал «Скиф. Вопросы студенческой жизни» 2017, №15, 95 с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. (2014) «Менеджмент», Москва: ИНФА-М, 576 с.
5. Ендовицкий Д. А., Беленова Н. Н. (2018) «Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала», КиноРус., 280 с.
6. Ковалёв В. В. (2007) «Финансовый менеджмент: теория и практика», Проспект, 1024 с.
7. Ковалёв В. В., Волкова О. Н. (2007) «Анализ хозяйственной деятельности предприятия», Москва: Проспект, 424 с.
8. Колмыкова Т. С. (2009) «Инвестиционный анализ: учебное пособие», Москва: Инфра-М, 204 с.
9. Кугель О. В. (2016) «Управление дебиторской задолженностью на предприятии электроэнергетики», Москва, 144 с.
10. Кузнецова А. А. (2016) «Управление денежными потоками организации на примере ООО «Трикотажный рай», Челябинск, 84с.
11. Кравченко Л. И. (2005) «Анализ хозяйственной деятельности», Новое знание, 512 с.
12. Лапыгин Ю. Н., Прохорова Н. Г. (2005) «Стратегическое управление затратами», Владимир, 183 с.
13. Москалёва Е. О. «Управление денежными потоками корпорации», Журнал «Научные записки молодых исследователей», 2018, №4, 13 с.

14. Намазалиев Г. И. (1990) «Экономический анализ хозяйственной деятельности в материально-техническом обеспечении», Москва: Финансы и статистика, 319 с.
15. Позднякова В. Я., Казакова Р. П., Казаков С. В. (2016) «Теория экономического анализа», Москва: ИНФА-М, 357 с.
16. Савицкая Г. В. (2007) «Теория анализа хозяйственной деятельности», 288 с.
17. Селезнёва Н. Н., Ионова А. Ф. (2006) «Финансовый анализ. Управление финансами», Москва: Юнити, 639 с.
18. Сорокина Е. М. «Особенности прогнозного анализа денежных потоков научно-исследовательских и проектировочных организаций горнодобывающей промышленности», Журнал «Экономический анализ: теория и практика» 2004, №17, 16 с.
19. Фёдорова Г. В. (2003) «Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства», М: Омега-Л, 272 с .
20. Худякова А. В. (2018) «Управление дебиторской и кредиторской задолженностью на примере ООО Поликом НН», Москва, 60 с.
21. Шеремет А. Д., Баканов М. И. (2001) «Теория экономического анализа», Москва: Финансы и статистика, 416 с.
22. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. (2008) «Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций», Москва: ИНФА-М, 208 с.
23. Шоль В. В., Петух А. В., Жминько С. И. (2011) «Комплексный экономический анализ», Форум-Инфра-М, 368 с.
24. Юго-Западный Государственный Университет (2013) «Стратегический анализ коммерческих организаций: курс лекций», Курск, 86 с.

Интернет ресурсы:

1. Управленческие решения, сущность, классификация, значение. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
<https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/upravlencheskie-resheniya-suschnost.html>

2. Эффективность управленческих решений
<http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/effektivnost-upravlencheskih-resheniy.html>
3. Основы менеджмента <http://bmanager.ru/articles/управленческие-решения-процесс-их-по.html>
4. Инвестиционный анализ <https://www.kp.ru/guide/investitsionnyi-analiz.html>
5. Инвестиционный анализ <http://investment-analysis.ru/investment-analysis.html>
6. Финансовая отчётность с официального сайта «Ataholding».
<http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatları>
7. Управление активами. Экономическая сущность и классификация активов предприятия <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook879/01/part-004.htm#i690>
8. Финансовая отчётность с официального сайта «Ataholding» <http://ataholding.az/az/maliyye-hesabatları>
9. SWOT-анализ <https://exceltable.com/otchety/swot-analiz>
10. Стратегический анализ затрат <https://studopedia.info/5-129097.html>
11. Функционально-стоимостной анализ
https://www.businessstudio.ru/articles/article/metodika_funktsionalno_stoimostnoy_analiz_i_imitats/
12. Директкостинг <http://tic.tsu.ru/www/uploads/fma/u4.4.htm>
13. ActivityBasedCosting https://finances.social/buhgalterskiy-uchet_809/abc-metod-53353.html
14. Система JIT и KANBAN
https://studref.com/360539/ekonomika/sistema_just_time_sistema_kanban
15. Классификация затрат <https://fin-admin.com/finansovyyj-meneditment/17-klassifikacziya-zatrat.html>
16. Метод стандарт кост <https://studfiles.net/preview/5733739/page:38/>

СПИСОК ТАБЛИЦ

Таблица 1: Структура активов компании Атахолдинг на 2017 год.....	41
Таблица 2: Виды и причины возникновения дебиторской задолженности.....	42
Таблица 3: Объём дебиторской задолженности компании Атахолдинг.....	46
Таблица 4: Темпы роста и прироста дебиторской задолженности по операциям страхования.....	47
Таблица 5: Расчёт ЧДП, ПДП и ОДП компании Атахолдинг	48
Таблица 6: Виды и характеристики денежных потоков (ДП).....	51
Таблица 7: Методы управления затратами в зарубежных странах.....	67

СПИСОК РИСУНКОВ

Рисунок 1:SWOT-анализ компании Атахолдинг	26
Рисунок 2: Структура активов компании Атахолдинг на 2017 год.....	40
Рисунок 3: Методы управления дебиторской задолженностью.....	45
Рисунок 4: Структура чистого денежного потока	50
Рисунок 5: Основные принципы управления денежными потоками организации	54
Рисунок 6: Оптимизация денежных потоков организации.....	56
Рисунок 7: Преимущества сбора информации о затратах.....	59
Рисунок 8: Затраты организации.....	59
Рисунок 9: Методы по управлению затратами.....	61
Рисунок 10: Компоненты операционных действий компании Атахолдинг....	62
Рисунок 11: Последовательность системы «JITиKANBAN».....	71
Рисунок 12: Организационная структура компании Атахолдинг.....	73
Рисунок 13: Партнёры компании Атахолдинг.....	73
Рисунок 14:SWOT-анализ перспектив компании Атахолдинг.....	74

СПИСОК ГРАФИКОВ

График 1: Изменение объёма денежных средств от инвестиций.....	32
График 2: Объём активов компании Атахолдинг.....	39
График 3: Дебиторская задолженность компании Атахолдинг.....	46
График 4: ПДП компании Атахолдинг.....	49
График 5: ОДП компании Атахолдинг.....	49
График 6: ЧДП компании Атахолдинг.....	50
График 7: Изменение объёма доходов компании Атахолдинг от реализации продукции.....	63
График 8: Изменение объёма издержек реализации компании Атахолдинг.....	64
График 9: Изменение объёма общей прибыли компании Атахолдинг от реализации продукции.....	64
График 10: Изменение объёма операционных доходов компании Атахолдинг.....	65
График 11: Изменение объёма финансовых расходов компании Атахолдинг.....	65
График 12: Изменение объёма финансовых доходов компании Атахолдинг.....	66
График 13: Изменение объёма финансовой прибыли компании Атахолдинг.....	66