

УДК 330.1

**Т. Н. Фатеева ORCID ID 0009-0006-9563-5552**

Калужский филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Калуга, Россия, e-mail: tnfateeva@fa.ru

**Т. В. Лесина**

Калужский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Калуга, Россия

## **АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ РОСТА КОМПАНИИ**

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, финансовый анализ, оценка, деятельность компании, система показателей, экономика.

Настоящая научная статья посвящена изучению комплекса факторов, определяющих деятельность современной компании, функционирующей в условиях турбулентной макроэкономической среды. В исследовании использованы аналитические процедуры, применяемые для выявления важнейших тенденций развития компании и объективной оценки ее текущего состояния. В работе обстоятельно анализируются современный инструментарий и научно-методологические основы управленческой деятельности, широко использующиеся в практической деятельности предприятий. Глубокий анализ макрофакторов и микроэкономических процессов, влияющих на жизнедеятельность компаний, дополняется разработкой практических предложений по оптимизации бизнес-моделей и выстраиванию рациональных стратегий управления рисками. Помимо этого, предлагаются конструктивные рекомендации по усовершенствованию организационно-производственных механизмов и оптимизации принимаемых решений, что способствует эффективному решению стоящих перед компанией задач. Важное место удалено вопросам применения методов анализа, позволяющих повысить точность прогнозирования бизнес-процессов. Исследование носит междисциплинарный характер, интегрируя знания из области экономики, статистики, математики и теории управления, что придает ему широкую теоретическую и практическую значимость. Таким образом, работа направлена на содействие качественным преобразованиям в корпоративном управлении компании, применение наилучших практик и принципов построения устойчивой, адаптивной и результативной системы хозяйствования, способствующей успешному развитию компании в современном мире.

**T. N. Fateeva ORCID ID 0009-0006-9563-5552**

Kaluga Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, Russia, e-mail: tnfateeva@fa.ru

**T. V. Lesina**

Kaluga branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Kaluga, Russia

## **BUSINESS ANALYSIS AS A TOOL FOR COMPANY GROWTH**

**Keywords:** business process, financial analysis, evaluation, company activity, performance indicators, economics.

This research article examines the complex factors that determine the performance of a modern company operating in a turbulent macroeconomic environment. The study utilizes analytical procedures to identify key development trends and objectively assess its current state. The paper provides a comprehensive analysis of modern management tools and scientific and methodological foundations widely used in corporate practice. This in-depth analysis of the macrofactors and microeconomic processes influencing company operations is complemented by the development of practical proposals for optimizing business models and developing rational risk management strategies. Furthermore, constructive recommendations are offered for improving organizational and production mechanisms and streamlining decision-making, thereby facilitating the effective resolution of the company's challenges. A significant focus is placed on the application of analytical methods to improve the accuracy of business process forecasting. The study is interdisciplinary in nature, integrating knowledge from economics, statistics, mathematics, and management theory, giving it broad theoretical and practical significance. Thus, the work is aimed at promoting qualitative transformations in the company's corporate governance, applying best practices and principles for building a sustainable, adaptive, and effective management system that contributes to the successful development of the company in the modern world.

## Введение

Российская экономика проходит стадию глубокой трансформации, вызванной глобальным переходом от классической индустриальной модели к эпохе цифровых и интеллектуальных технологий. Современные условия характеризуются быстрыми изменениями, ставящими перед отечественным бизнесом задачу постоянной адаптации и поиска способов повышения эффективности. Российским предприятиям приходится сталкиваться с многочисленными проблемами, среди которых выделяются:

- широкое проникновение цифровизации и рост роли информационно-коммуникационных технологий;
- обострение международной конкуренции и углубление интеграционных процессов;
- политическая и геополитическая нестабильность;
- усиленные инфляционные риски и санкционное давление;
- ускоренное развитие экономики, основанной на знаниях и инновациях.

В этих обстоятельствах особую важность приобретает аналитическое обеспечение управляемой деятельности, играющее ключевую роль в принятии сбалансированных решений. Теория и методика экономического анализа исторически развивались в отечественной науке и практике, пройдя длительный путь от возникновения академических школ комплексного анализа в начале XX столетия до сегодняшних дней, когда основными драйверами выступают цифровая революция и международное сотрудничество в обмене лучшими практическими методами.

Российскому бизнесу предстоит освоить умение адекватно оценивать происходящие перемены и включать новейшие аналитические подходы в повседневную деятельность. Классические схемы экономического анализа требуют доработки и переоценки в свете уникальности отечественного предпринимательства и специфики национального контекста.

Поэтому глубокое осмысление исторических корней и современных течений экономического анализа, изучение его динамики и содержательной наполненности становятся актуальными и жизненно важными задачами для выживания и развития российских компаний в условиях непростой и неопределенной внешней среды. Данная

публикация ставит своей задачей исследовать эволюцию системы экономического анализа и предложить действенные рекомендации для российских компаний, нацеленных на адаптацию к вызовам наступившего тысячелетия.

**Цель исследования.** Целью исследования является экономический анализ деятельности компании, осуществляемый в целях поддержки и оптимизации процессов принятия управляемых решений.

## Материалы и методы исследования

В качестве материальной базы исследования используются работы отечественных ученых по исследуемой проблематике, а также материалы научных конференций, данные периодической печати и ресурсы сети Интернет. При написании работы авторы прибегали к использованию теоретических и эмпирических методов исследования для сбора, систематизации и проверки данных, которые дополняли друг друга, использованы горизонтальный, вертикальный, трендовый и коэффициентный методы анализа.

## Результаты исследования и их обсуждение

В условиях современной экономики, характеризующейся повсеместной цифровизацией, интернационализацией хозяйственных связей, интенсивной конкуренцией и нестабильной внешней средой, аналитическое обеспечение управляемого процесса приобретает особое значение. Действующие методы комплексного анализа нуждаются в модернизации для удовлетворения современных запросов управляемой деятельности, обусловленных значительными переменами в условиях ведения бизнеса и становлением новой экономики, основанной на знаниях и цифровых технологиях. Этапы развития системы экономического анализа представлены в таблице 1.

Эффективное управление организацией невозможно без глубокого ретроспективного анализа принятых решений и осуществленных действий, направленного на обнаружение допущенных просчетов и выработку превентивных мер, предотвращающих подобные ошибки в перспективе. Особое значение в процессе принятия управляемых решений занимает аргументированная демонстрация последствий внесенных изменений для заинтересованных сторон (пользователей отчетности).

Таблица 1

Этапы развития системы экономического анализа

Этап	Период / ключевые ученые	Основные идеи и особенности
I. Формирование научной школы комплексного анализа	Начало ХХв.–1950-е гг. Н.Р. Вейцман (1894–1981) С.Б. Барнольд (1908–2002) С.К. Татура (1897–1974)	Артикуляция необходимости проведения комплексного исследования функционирования предприятия на всех стадиях движения капитала [1]. Постулирование концепции комплексного экономического анализа. Разработка методологического фундамента анализа хозяйственного расчета, учета и отчетности. Закладка теоретических основ для дальнейшего развития аналитических подходов [2]
II. Развитие методологии и системного подхода	1950–1980-е гг. А.Д. Шеремет (1929–2020) М.И. Баканов (1909–2006)	Применение математических методов и системного анализа. Формирование методологической базы экономического анализа торговых и промышленных предприятий. Создание учебной литературы и монографий, формирование образовательного фундамента [3]. Каноническая схема анализа, основанная на воспроизводственном принципе: динамика оборачиваемости капитала, анализ прибыли, идентификация источников роста [4]
III. Совершенствование комплексного анализа	1980–2000-е гг. М.В. Мельник Н.П. Любушкин В.В. Ковалев и др.	Детализация аналитических методик. Формирование самостоятельных направлений анализа: финансового, управленческого, ресурсно-ориентированного [5]. Влияние западных концепций, таких как Balanced Scorecard (авторство Каплана и Нортон). Переход к многопараметрическим оценкам и интеграции внутреннего и внешнего анализа [6]
IV. Современный этап – цифровизация и интеграция с управлением	XXI в. Д.А. Ендoviцкий, В.И. Бариленко, О.В. Ефимова. Зарубежные школы: Kaplan, Norton, ACCA, PVA	Изучение бизнес-процессов и архитектурных моделей организаций [7]. Формирование бизнес-анализа как новой ступени эволюции аналитических методов. Синергическое соединение интраорганизационного (процессного) и экстраорганизационного анализа. Интеграция социоэкологического-инновационных изменений [8]. Внедрение цифровых технологий, информационных коммуникационных систем и big data. Международная аккредитация профессионалов-аналитиков (сертификаты CMA, ACCA, PVA, BABOK) [9]

Источник: разработано авторами.

Реализация будущих инициатив тесно связана с оценкой экономической целесообразности уже реализованных мероприятий и последствиями, которыми они сопровождались [10].

В ходе финансово-экономического анализа первостепенное значение отводится временному интервалу, избранному для аналитического рассмотрения. Оценка финансового состояния коммерческой организации за период 2022–2024 годов представлена в табл. 2.

Исследование бизнес-процессов компаний на основе бухгалтерской финансовой отчетности за исследуемый период позволило прийти к ряду выводов и подготовить рекомендации по дальнейшему улучше-

нию финансовых результатов деятельности предприятия.

1. Повышение операционной эффективности.

Наблюдения: Деятельность исследованной компании характеризуется впечатляющими показателями рентабельности активов и собственного капитала, демонстрирующими отрицательные тенденции в динамике. Одновременно наблюдалось улучшение управления производственно-ресурсной базой, о чем свидетельствует значительное повышение фондоотдачи. Между тем рентабельность продаж остается относительно низкой и фактически неизменной, что говорит о недостаточности доходности от каждой реализуемой единицы продукции [11].

Таблица 2

Оценка финансово-хозяйственной деятельности компании за 2022-2024 гг.

Показатели	Изм. тыс. руб		Изм. %	
	2024 к 2023	2024 к 2022	2024 к 2023	2024 к 2022
Выручка, тыс. руб.	544650	819513	241,9	852,5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	388778	630880	217,9	819,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	155872	188633	388,9	990,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	15594	14591	696,3	503,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	4976	6123	414,1	1501,1
Величина внеоборотных активов, тыс. руб.	50	182,5	122,0	292,1
Величина оборотных средств, тыс. руб.	43984,5	61949,5	271,7	910,3
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1552,5	5743,5	124,8	377,1
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	32664	49612,5	234,2	771,3
Собственный капитал, тыс. руб.	3105,5	4122	350,2	1936,1
Заемный капитал, тыс. руб.	32664	49612,5	234,2	771,3
Фондоотдача	1658,76	2199,32	198,3	291,9
Оборачиваемость оборотных активов	-1,64	-0,90	89,0	93,7
Оборачиваемость дебиторской задолженности	57,51	66,24	193,9	226,1
Рентабельность активов, %	3,26	3,74	153,1	166,3
Рентабельность продаж, %	0,29	0,31	171,2	176,1
Рентабельность собственного капитала, %	23,29	-43,73	118,2	77,5

Источник: разработано авторами.

**Предложения:**

- Внедрение мероприятий по сокращению издержек, достигаемых за счет прогрессивных технических решений и закупок высококачественных материалов.

- Повышение ценности продукции и оказания соответствующих услуг путем разработки уникальной линейки ассортимента, способствующего привлечению обширной аудитории потребителей.

- Инициацию активного поиска альтернативных каналов реализации, обеспечивающих максимальный охват рынка и оптимальный объем реализации продукции.

- Рассматривать возможность делегирования второстепенных функций третьим сторонам для сокращения издержек и повышения эффективности.

**2. Управление оборотными активами.**

**Наблюдения:** Прослеживается существенное увеличение дебиторской задолженности, создающей угрозу оттока средств и оказывающей негативное влияние на финансовую устойчивость предприятия. Несмотря на снижение показателя оборачиваемости оборотных активов, он все равно остается на удовлетворительном уровне.

Имеют место случаи образования просроченной дебиторской задолженности, замедляющие поступление денежных средств [12].

**Предложения:**

- Ежедневно контролировать платежи клиентов и вырабатывать четкую политику взимания долгов.

- Переключиться на авансовые платежи или минимальные отсрочки для контрагентов с высоким риском неоплаты.

- Применять факторинг и уступку права требования в целях устранения негативных эффектов от дебиторской задолженности.

- Усиливать внутренний контроль за состоянием денежных средств и запасами.

**3. Управление прибылью и расходами.**

**Наблюдения:** Отмечен существенный рост чистой прибыли, хотя темпы ее прироста отстают от аналогичных показателей выручки. Подобная динамика обусловлена постоянным увеличением себестоимости продукции, что снижает ее рентабельность [13].

**Предложения:**

- Способствовать снижению себестоимости путем объединения закупок и установления более выгодных условий контрактов с поставщиками.

- Продолжать осторожно управлять кредитной нагрузкой и сокращать величину кредиторской задолженности.

- Включить в бизнес-стратегию поэтапное погашение долгосрочных обязательств для нормализации финансовой структуры.

- Взять курс на перераспределение прибыли, вкладывая большую часть средств в собственное развитие.

#### 4. Обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности.

Наблюдения:

Капитал компании значительно вырос, параллельно с ним увеличился и объем заемных средств. Кредиторская задолженность занимает весомую долю в источниках финансирования, при этом возникает серьезный разрыв между источниками и структурой активов [14].

Предложения:

- Добиться увеличения собственного капитала за счет эмиссий акций или притока инвестиций.

- Ограничить привлечение заемных средств, применяя их исключительно для инвестиционных целей.

- Формируя планы развития, руководствоваться сохранением достаточной ликвидности и активным контролем над кредитными рисками.

#### 5. Развитие стратегического потенциала.

Наблюдения: Хотя показатели финансовой устойчивости оставляют желать лучшего, отмечен активный рост выручки и прибыли. Предприятие располагает потенциальными возможностями для

экспансии на новые рыночные сегменты, однако данное расширение требует предварительного развития необходимых компетенций и выработки стратегического вектора развития [15].

Предложения:

- Разработать обоснованную средне- и долгосрочную стратегию, ориентированную на обеспечение стабильного роста прибыли и закрепление достигнутых позиций.

- Установить приоритеты по наращиванию объема собственного капитала и внедрению перспективных стратегических инициатив.

- Направить ресурсы на исследовательскую деятельность в новых секторах рынка и разработку продуктов с высокой степенью добавленной стоимости.

Несмотря на зафиксированные позитивные тенденции в финансово-хозяйственной деятельности компании, остаются нерешенными отдельные вопросы, связанные с ограниченной ликвидностью и излишней зависимостью от заемных источников финансирования. Основным направлением дальнейшей работы компании должно стать комплексное решение таких задач, как эффективный контроль над кредиторской задолженностью, повышение качества управления производственными процессами и оптимизация структуры активов и пассивов. Соответствие обозначенным рекомендациям позволит предприятию сохранять ведущие позиции на рынке и нейтрализовать потенциальные угрозы, грозящие его стабильному развитию.

---

#### *Библиографический список*

1. Анализ и прогнозирование денежных потоков: учебник / Н.А. Никифорова, Е.Н. Баранова, Т.Б. Иzzука и др.; под ред. Н.А. Никифоровой. М.: КноРус, 2022. 312 с. ISBN 978-5-406-09782-3. URL: <https://book.ru/book/943674> (дата обращения: 05.10.2025).

2. Экономический анализ в схемах и определениях: учебное пособие / О.Ю. Гавель, В.И. Бариленко, М.Н. Ермакова и др. М.: Русайнс, 2026. 374 с. ISBN 978-5-466-11002-9. URL: <https://book.ru/book/961139> (дата обращения: 05.10.2025).

3. Никифорова Е.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности и управление эффективностью бизнеса: учебник / под общ. ред. Е.В. Никифоровой, О.В. Шнайдер. М.: КноРус, 2025. 205 с. ISBN 978-5-406-14101-4. URL: <https://book.ru/book/956631> (дата обращения: 05.10.2025).

4. Бариленко В.И., Бутусов Д.В., Гавель О.Ю. Аналитическое обоснование бизнес-модели коммерческой организации: монография. М.: КноРус, 2023. 222 с. ISBN 978-5-406-12108-5. URL: <https://book.ru/book/951051> (дата обращения: 05.10.2025).

5. Вахрушина М.А., Щегловская Ю.А. Информационное сопровождение бизнеса на базе конвергенции принципов управленческого учета и МСФО. Проблемы и пути решения: монография. М.: Русайнс, 2020. 243 с. ISBN 978-5-4365-4674-2. URL: <https://book.ru/book/936010> (дата обращения: 05.10.2025).

6. Информационно-аналитическое обеспечение управления социально-экономическим и экологическим развитием экономических субъектов: монография / коллектив авторов; под ред. О.В. Ефимовой. М.: Рурайнс, 2021. 177 с. ISBN 978-5-4365-8720-2. URL: <https://book.ru/book/942279> (дата обращения: 05.10.2025).
7. Ендовицкий Д.А., Коробейникова Л.С., Полухина И.В. Корпоративный анализ: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 206 с. ISBN 978-5-534-14993-7. URL: <https://urait.ru/bcode/566720> (дата обращения: 05.10.2025).
8. Финансово-аналитические инструменты устойчивого развития экономических субъектов: учебник / О.В. Ефимова, М.М. Басова, Е.В. Никифорова и др.; под ред. О.В. Ефимовой. М.: КноРус, 2022. 216 с. ISBN 978-5-406-09410-5. URL: <https://book.ru/book/943808> (дата обращения: 05.10.2025).
9. Лесина Т.В., Фатеева Т.Н. Современные подходы к управлению рисками // Вестник академии знаний. 2024. № 6(65). С. 1198-1203. URL: <https://academiyadt.ru/online-zhurnal-vestnik-akademii-znanij-vaz-65/> (дата обращения: 05.10.2025).
10. Фатеева Т.Н., Радченко А.А. Управление прибылью компании через систему ее ценообразования // Калужский экономический вестник. 2025. № 1. С. 36-38. URL: [https://kaluga.fa.ru/upload/constructor/3cb/he/hp68l0n500cr1ncnmp2rgvvvcz6yzpq/KEV-1\\_-2025.pdf](https://kaluga.fa.ru/upload/constructor/3cb/he/hp68l0n500cr1ncnmp2rgvvvcz6yzpq/KEV-1_-2025.pdf) (дата обращения: 05.10.2025).
11. Kuzmina A.A. Analysis of socio-economic conditions for the formation of the innovative potential of the region (Kaluga region) // Мир экономики и управления. 2023. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analysis-of-socio-economic-conditions-for-the-formation-of-the-innovative-potential-of-the-region-kaluga-region> (дата обращения: 05.10.2025).
12. Пласкова Н.С., Лесина Т.В., Фатеева Т.Н. Экономическая безопасность в сфере строительства. Калужская область: сегодня и завтра // Бухучет в строительных организациях. 2018. № 11(177). С. 38-47. URL: <https://panor.ru/articles/ekonomicheskaya-bezopasnost-v-sfere-stroitelstva-kaluzhskaya-oblstan-segodnya-i-zavtra/12446.html#> (дата обращения: 05.10.2025).
13. Дербичева А.А. Формирование модели анализа финансового результата деятельности организации // Учет. Анализ. Аудит. 2018. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-modeli-analizazifansovogo-rezul'tata-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 05.10.2025).
14. Мезенцева Т.М. Проблемы учета, контроля и анализа, в современной системе информационного обеспечения устойчивого развития экономических субъектов: монография. М.: КноРус, 2021. 294 с. ISBN 978-5-406-08970-5. URL: <https://book.ru/book/941554> (дата обращения: 05.10.2025).
15. Шипкова О.Т., Елисеева Е.Н., Кузьмина А.А., Ульянова С.А. Цифровая экономика: учебник. М.: Рурайнс, 2024. 144 с. ISBN 978-5-466-07893-0. URL: <https://book.ru/book/955944> (дата обращения: 05.10.2025).