

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

УДК 658.14.012

## Целевая модель проекта повышения рентабельности капитала

*Т. Л. Короткова*

*Национальный исследовательский университет «МИЭТ»*

Поиск путей повышения рентабельности капитала — одна из важных задач менеджмента организации, как финансовых, так и экономических. Наиболее успешным подходом к ее решению в современных условиях является проектный менеджмент. Автор предлагает инструмент повышения рентабельности капитала и финансовой устойчивости бизнеса на основе модели Дюпона, используя ее как дерево целей проекта. Модель позволяет провести глубокий и достоверный анализ исследуемой проблемы и разработать комплексный проект совершенствования финансово-хозяйственной деятельности организации.

*Ключевые слова:* менеджмент организации; проект; целевая модель; алгоритм Дюпона.

В целях создания в России экономики инновационного типа с участием предприятий малого бизнеса необходимо активнее совершенствовать концептуальные подходы к обеспечению финансовой устойчивости и рентабельности бизнеса. Актуальность проблемы повышения последнего показателя для капитала определяется тем, что ее решение — часть процесса придания компании финансовой устойчивости: при этом оцениваются структура и потоки собственного и заемного капитала, нацеленного на извлечение максимальной прибыли и обеспечение платежеспособности бизнеса.

В современных условиях наиболее успешным подходом к решению данной задачи признан проектный менеджмент, использующий программно-целевой метод. Особое внимание при разработке проекта обеспечения высоких финансовых показателей следует уделить постановке целей. Главное при этом — построение такой целевой модели, которая бы:

1) отражала взаимосвязи финансовых и экономических показателей, участвующих в оценке финансового состояния организации;

2) выявляла факторы, влияющие на них;

3) способствовала разработке мероприятий по улучшению данных показателей.

По нашему мнению, всем этим требованиям отвечает компактная схема Дюпона, представляющая собой многофакторную модель в виде древовидной структуры, направленную на определение показателя рентабельности собственного капитала (*return on equity, ROE*), в расчете которого участвуют факторы производственной и финансовой деятельности предприятия. На рисунке (см. с. 15) показано, как можно использовать модернизированный вариант схемы Дюпона для построения целевой модели проекта повышения не только рентабельности капитала, но и, например, показателей финансовой устойчивости

© Короткова Т. Л.

и хозяйственной деятельности компании. Сгруппированные на основе комплексного подхода в единую методологическую систему, в этой модели они дают возможность глубоко и достоверно анализировать исследуемую проблему.

Из рисунка видно, что рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов: рентабельности продаж, оборачиваемости активов и структуры авансированного капитала. Значимость выделенных факторов обусловлена их влиянием на все стороны финансово-хозяйственной деятельности компании. Так, первый из них отражает результаты, полученные из формы № 2 бухгалтерского учета («Отчет о прибылях и убытках»), второй и третий — соответственно актива и пассива баланса.

Очевидным преимуществом предлагаемого нами подхода является то, что, воздействуя на указанные факторы, можно планировать мероприятия по улучшению деятельности компании в намеченном направлении и прогнозировать динамику ROE — одного из основных показателей эффективности менеджмента. Верхняя часть схемы представляет дерево целей, нижняя — комплекс мероприятий, направленных на достижение основной цели — улучшение финансовых результатов деятельности компании. Далее приводится описание дерева целей проекта, начиная с элементов нижнего уровня.

*Переменные издержки* — часть издержек, меняющаяся в зависимости от уровня выпуска продукции. Они противоположны постоянным издержкам, не зависящим от объема выпуска и необходимым для того, чтобы выпуск стал в принципе возможен.

*Сбытовые издержки* — непосредственно связаны с реализацией готовой продукции: упаковка, транспортные расходы, издержки оптовой и розничной торговли.

*Издержки производства* — затраты, связанные с производством товаров. В бухгалтерской и статистической отчетности отражаются в виде себестоимости. Включают в себя материальные затраты, расходы на оплату труда, амортизацию и содержание оборудования.

*Управленческие расходы* — не связанные с производственной или коммерческой деятельностью компании, т. е. затраты на содержание отделов кадров и юридического, организации труда и заработной платы, службы информационной поддержки (или ИТ); расходы на освещение и отопление сооружений непромышленного назначения, командировки, услуги связи и т. д.

*Денежные средства* — наиболее ликвидная часть оборотного капитала. К ним относятся деньги в кассе, на расчетных, текущих, специальных, валютных и депозитных счетах.

*Дебиторская задолженность* — сумма долгов компании от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними. Обычно долги образуются от продаж в кредит.

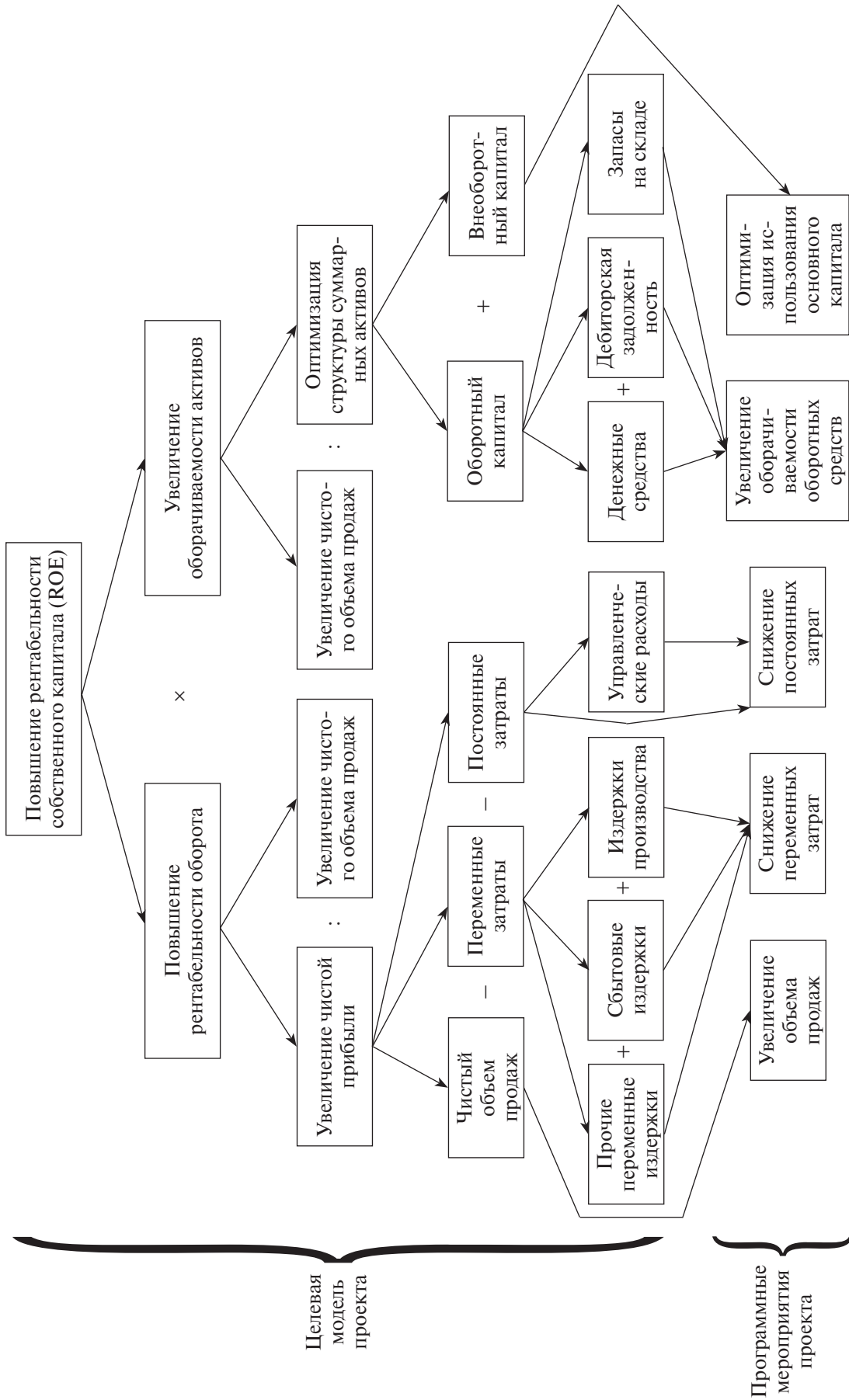
*Запасы на складе* — количество товаров в денежном выражении, находящихся на складах на определенную дату.

*Чистый объем продаж* — общая стоимость реализованных предприятием товаров и услуг за вычетом стоимости товара, проданного в кредит.

*Переменные затраты* — такие, величина которых зависит от объема выпуска продукции. При остановке производства они исчезают.

*Постоянные затраты* — расходы предприятия, не зависящие от объема производимой продукции (на содержание зданий, долгосрочную аренду помещений, оплату труда административно-управленческого персонала).

*Внеоборотный (основной) капитал* — основные средства, вложенные в совокупность материально-вещественных объектов, многократно используемых в процессе производства.



Целевая модель и программа мероприятий проекта обеспечения рентабельности собственного капитала на основе модели Дюпона

*Оборотный капитал* — участвующий и полностью расходуемый в одном производственном цикле. К этой части капитала относятся материальные оборотные средства, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и средства в текущих расчетах.

*Чистая прибыль* — часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет. Используется для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов и реинвестиций в производство.

*Суммарный капитал* — сумма основного и оборотного капитала.

*Рентабельность оборота* — удельный вес чистой прибыли в общей сумме капитала.

*Оборачиваемость капитала* — финансовый коэффициент, показывающий интенсивность использования активов и служащий показателем деловой активности предприятия. Исчисляется как частное от деления чистого объема продаж на средний суммарный капитал за год.

*Рентабельность собственного капитала (ROE)* — показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации, характеризующий эффективность использования вложенного в дело капитала (см. [1]). В отличие от похожего показателя «рентабельность активов» относится не ко всему капиталу (или активам) организации, а только к его части, которая принадлежит собственникам предприятия.

В случае применения концептуальной схемы, показанной на рисунке, в качестве целевой модели увеличения ROE в проект должны быть включены работы, повышающие значение участвующих в ее расчете показателей. Пример декомпозиции программы мероприятий на работы приводится в таблице. Для каждого конкретного приложения структуризация целей на мероприятия

может меняться в зависимости от экономического и финансового состояния бизнеса, от факторов, наиболее сильно влияющих на хозяйственную деятельность компании, а также от значимости поставленных целей.

Дальнейшая работа над создаваемым проектом повышения рентабельности капитала должна строиться по этапам, описанным в действующих отечественных и мировых стандартах [2—4].

Таким образом, алгоритм Дюпона может служить целевой моделью будущего проекта, направленного на повышение рентабельности капитала. Предложенная нами на этой основе концепция выгодно отличается от традиционных методологий обеспечения эффективной финансовой политики бизнеса. Во-первых, комплексный подход, положенный в ее основу, дает возможность учитывать всю совокупность факторов, влияющих на финансово-хозяйственные показатели компании, что обуславливает целесообразность ее применения для выработки стратегии и тактики проекта достижения намеченных целей. Во-вторых, обращение к модели Дюпона придает ей ряд преимуществ:

1) *принцип системности* подразумевает рассмотрение финансовой и хозяйственной деятельности как системы взаимосвязанных и взаимообусловленных мероприятий, работ и показателей, оказывающих синергетическое воздействие на результаты реализации проекта;

2) *многоцелевой характер* позволяет планировать целенаправленные мероприятия, не только повышающие рентабельность капитала, но и в целом улучшающие финансовое состояние (в первую очередь финансовую устойчивость) организации;

3) *универсальность* дает возможность рекомендовать проектную деятельность по совершенствованию финансовых и экономических показателей для компаний разных отраслей и видов деятельности.

## Условный пример структурной декомпозиции целей проекта на работы

| Работы в рамках групп мероприятий   | Исполнители                 | Сроки, недели | Трудоемкость работ, чел./час |
|---|-----------------------------|---------------|------------------------------|
| <i>Снижение переменных затрат:</i>  |                             |               |                              |
| – пересмотр в пользу предприятия условий контрактов с действующими поставщиками;                                      | менеджер отдела снабжения   | 4             | 48                           |
| – внедрение ресурсосберегающих технологических процессов, позволяющих экономить на стоимости сырья и заработной платы | инженер-технолог            | 9             | 216                          |
| <i>Снижение постоянных затрат:</i>  |                             |               |                              |
| – оптимизация арендных платежей;  | топ-менеджер                | 3             | 24                           |
| – экономия на услугах коммунальных служб;   | менеджер АХО                | 4             | 32                           |
| – уменьшение простоев из-за ремонта и обслуживания оборудования   | инженер-механик             | 2             | 32                           |
| <i>Увеличение объема продаж:</i>  |                             |               |                              |
| – интенсификация рекламной кампании;  | рекламист                   | 6             | 48                           |
| – формирование клиентской базы и последующая работа с ней;  | специалист по CRM-системам* | 4             | 32                           |
| – совершенствование бонусной системы (подарки, дисконтные карты);   |                             |               | 16                           |
| – проведение политики концентрации маркетинговых мероприятий на целевых сегментах                                     | маркетолог                  | 2             | 32                           |
| <i>Развитие основных фондов:</i>  |                             |               |                              |
| – финансовые инвестиции и доходные вложения в материальные ценности;  | главный экономист           | 6             | 48                           |
| – долговременные вложения в основные фонды для развития бизнеса   | менеджер по развитию        | 12            | 192                          |
| <i>Увеличение оборачиваемости оборотных средств:</i>  |                             |               |                              |
| – развитие ассортимента для целевых потребителей;   | маркетолог                  | 6             | 48                           |
| – оптимизация производственных запасов;   | менеджер по продажам        | 6             | 48                           |
| – снижение оборотных средств в сфере обращения  | менеджер отдела снабжения   | 6             | 48                           |

\* *Примечание:* CRM-система (*customer relationship management*) — это стратегия ведения бизнеса, направленная на изучение и понимание потребностей существующих и потенциальных клиентов.

Наконец, еще одно преимущество программно-целевого планирования, состоит в том, что с помощью данной концепции реализуется методология менеджмента. одна из самых эффективных в области менеджмента.

**Литература**

1. **Бланк И. А.** Финансовый менеджмент. 2-е изд., перераб. и доп. Киев: Эльга: Ника-Центр, 2004. 653 с.
2. **Managing Successful Projects with PRINCE2.** 5<sup>th</sup> ed. Norwich: Office of Government Commerce, 2009. 342 p. (Stationery Office Books).
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). 4-е изд. М.: Project Management Institute, 2010. 496 с.
4. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / А. В. Алешин, В. И. Воропаев, С. М. Любкин и др. М.: Консалтинговое агентство «КУБС Групп-Кооперация, Бизнес-Сервис», 2001. 265 с.: ил.
5. **Афанасьева А. Н.** Анализ эффективности использования собственного и заемного капитала. Расширенная модель «Дюпон» // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 8 (44). URL: <http://www.uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/1480--1r> (дата обращения: 15.09.2015).
6. **Короткова Т. Л.** Исследования в менеджменте. М.: Курс: ИНФРА-М, 2013. 256 с.
7. **Короткова Т. Л.** Концепция проекта повышения рентабельности капитала на основе модели Дюпона: доклад на Междунар. науч. конф. «Современные тенденции интенсивного развития общественных отношений и актуальных методик их эффективного регулирования» (26—31 августа 2015 г.) // **Global International Scientific Analytical Project (GISAP) [Web source] / International Academy of Science and Higher Education.** URL: <http://gisap.eu/ru/node/76248/> (дата обращения: 15.09.2015).

**Короткова Татьяна Леонидовна** — доктор экономических наук, профессор, Почетный работник высшего профессионального образования РФ, член Международной академии науки и практики организации производства (МАОП), международный научный эксперт в области маркетинга, ведущий профессор кафедры маркетинга и управления проектами (МиУП) МИЭТ.  
**E-mail: [fmr@miee.ru](mailto:fmr@miee.ru)**