

Формирование методических подходов к повышению эффективности использования оборотного капитала на основе модели компонентного анализа

© 2012 А.Н. Логинов

© 2012 Н.А. Чечин

кандидат экономических наук, профессор
Самарский государственный экономический университет
E-mail: LoginovAN@nzmp.rosneft.ru, boro_boro@mail.ru

В статье предложен методический подход к повышению эффективности использования оборотного капитала на основе модели компонентного анализа. В совокупности комплексная реализация данной модели позволит повысить эффективность использования оборотного капитала, а вместе с ней и экономическую устойчивость предприятия.

Ключевые слова: оборотный капитал, оборачиваемость, компонентный анализ, дебиторская задолженность, авансы, лимиты, использование.

Проведенное исследование в области повышения эффективности использования оборотного капитала дает нам возможность предложить модель, оценочные результаты которой позволяют топ-менеджерам разрабатывать предложения и рекомендации по повышению эффективности использования оборотного капитала, оперативно управлять изменениями, ориентируясь на усиление экономической устойчивости предприятия. Представим модель компонентного анализа (рис. 1).

Модель состоит из следующих основных этапов.
1-й этап. Компонентный анализ эффективности использования оборотного капитала предприятия.

Согласно предлагаемой нами модели максимальное значение комплексного показателя эффективности использования оборотного капитала составляет 100 %. Каждый из составляющих показателей вносит свой вклад. Общий перечень показателей, по нашему мнению, может выглядеть следующим образом:

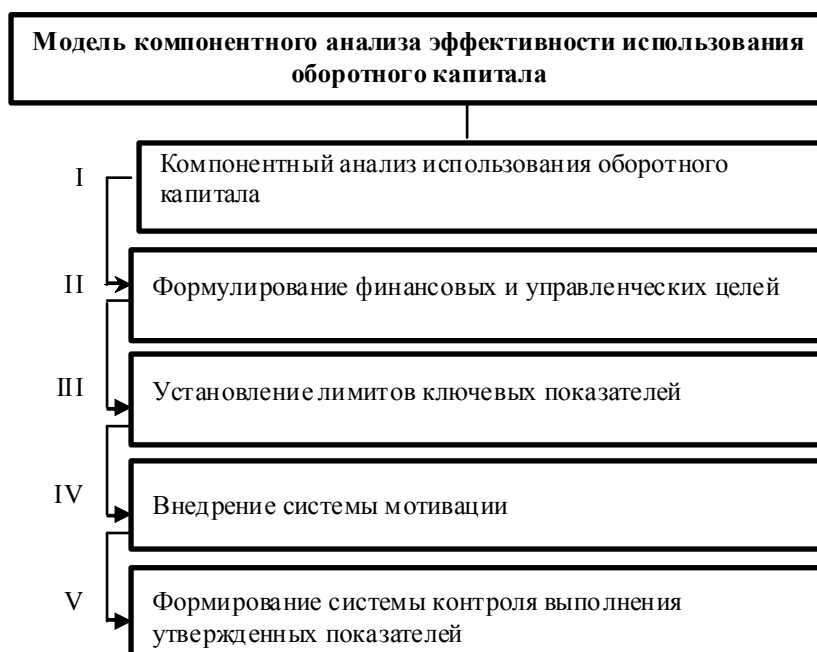


Рис. 1. Модель компонентного анализа эффективности использования оборотного капитала

- оборачиваемость запасов, дн.;
- период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн.;
- объем сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности, %;
- изменение объема выданных авансов, %;
- соотношение роста затрат на хранение к росту объема произведенной товарной продукции;
- структура источников финансирования инвестиционной деятельности;
- остаток свободных денежных средств на расчетном счете.

Каждому показателю соответствует максимальное значение 15 %, за исключением показателя, характеризующего остаток денежных средств на расчетном счете предприятия, в связи с менее значительным, по нашему мнению, значением этого показателя. Данный вывод обусловлен спецификой рассматриваемого в исследовании предприятия, входящего в структуру вертикально интегрированной компании. Существующая практика свидетельствует о жестком вертикальном контроле финансовых потоков дочерних обществ, в результате чего остаток на расчетном счете предприятия строго лимитируется.

Полученные данные сводятся в единый комплекс показателей, представленных в таблице.

косрочный, среднесрочный либо долгосрочный стратегический характер. В этой связи перед топ-менеджментом предприятия стоит задача с использованием методических подходов по управлению изменениями оперативно среагировать на полученную информацию. Сформулированные цели могут носить финансовый и управленческий характер. В первом случае это ориентиры на увеличение прибыли, сокращение затрат, уменьшение заемных источников, во втором - могут быть организационные мероприятия от смены неблагонадежных поставщиков сырья до изменения ассортимента и корректировки производственной программы либо внесение изменений в инвестиционную программу. Последние могут существенно затрагивать материальную и финансовую составляющие капитала, а могут оказать незначительное влияние. Спрогнозировать экономические последствия от принимаемых решений возможно путем проведения дополнительных прогнозных расчетов, в некоторых случаях с учетом влияния различных факторов (анализ чувствительности).

3-й этап. Установление контрольных показателей.

В представленных в авторской модели показателей установлен рекомендуемый норматив, исходя из которого делаются выводы об уровне

Показатели характеризующие компонентный анализ эффективности использования оборотного капитала

№ п/п	Показатели	Рекомендуемое значение показателя	Удельное значение, %
1	Оборачиваемость запасов, дн.	≤ 30	15
2	Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дн.	≤ 30	15
3	Сомнительная и безнадежная дебиторская задолженность, %	< 1%	15
4	Рост объема выданных авансов, %	≤ 5	15
5	Соотношение роста затрат на хранение к росту объема произведенной товарной продукции	0,1 - 0,5	15
6	Структура источников финансирования инвестиционной деятельности, %	Величина заемных средств от 30 до 50%	15
7	Остаток свободных денежных средств на расчетном счете	От 100 до 500 тыс. руб.	10
	Итого		100

2-й этап. Формулирование финансовых и управленческих целей.

Итогом любого проведенного анализа всегда являются выводы и предложения, которые в зависимости от масштабов производства, динамики показателя капитализации и экономической устойчивости, занимаемой доли рынка, организационной структуры предприятия и его структурных подразделений и так далее носят крат-

эффективности использования оборотного капитала. По нашему мнению, на основании проведенного анализа необходимо устанавливать уровень ключевых контрольных показателей (представленных в модели) на определенный период обязательных для исполнения всеми структурными подразделениями предприятия. Устанавливаемый уровень критичности того или иного показателя зависит от полученного результата

проведенного анализа. В случае получения результатов, близких к нормируемому либо превышающих нормируемый, может быть принято решение о сохранении действующих ключевых показателей, соответствующих рекомендуемому в модели значению, либо принимается решение об ужесточении нормативов с целью повышения эффективности. Если же уровень итогового показателя значительно ниже установленного уровня, возможно принятие решения о поэтапном достижении установленного уровня и, следовательно, контрольный показатель будет ниже рекомендуемого значения. В любом случае установление контрольных показателей позволяет топ-менеджменту создать общекорпоративные цели и ценности, увязывать их с целями конкретного подразделения, активно взаимодействовать со смежниками, конструктивно разрешать спорные вопросы исходя из общих интересов, последовательно осуществлять контроль промежуточных и конечных результатов, быстро замечать отклонения и оперативно вносить коррективы.

4-й этап. Внедрение системы мотивации.

Для характеристики системы мотивации остановимся на понятии эффективного менеджмента и его инструментах. Анри Файоль - наиболее известный представитель классической школы управления, который осознавал взаимосвязь между внешней средой и организацией. Он утверждал, что компания должна иметь план действий, который основывается:

- на ресурсах фирмы (здания, инструмент, сырье, кадры, производственные мощности, сеть сбыта, репутация и т.п.), на учете состава и значимости незавершенного производства;
- на будущих тенденциях, которые в известной мере зависят от технических, коммерческих, финансовых и других условий, подверженных изменениям, важность и сроки которых не могут быть определены заранее.

Файоль указывает, что организация должна выполнять следующие управленческие функции:

- а) обеспечивать тщательную разработку и строгое выполнение плана;
- б) следить за тем, чтобы кадровая и материальная составляющие организации соответствовали целям, ресурсам и потребностям фирмы.

Книга А. Файоля "Общее и промышленное управление", в частности глава "Элементы управления", свидетельствует о том, что Файоль осознавал необходимость постановки целей и их важность для организации. Классический подход, помимо детальной спецификации функций в соответствии с целями и стратегией, концентрирует внимание на следующих моментах:

- 1) группировка работ в сектора, секторов в отделы и более крупные подразделения;
- 2) делегирование полномочий;
- 3) определение ответственности за исполнение;
- 4) установление формальных отношений между работниками, с тем чтобы каждый знал свое место в группе.

Хотя классическая школа сосредоточила внимание на перечисленных проблемах, следует для полноты добавить еще одну:

- 5) организация работы непосредственных исполнителей.

Система управления эффективностью:

поддерживает процесс проверки последовательности стратегических целей;

отражает всю сложность происходящего на предприятии и сводит ее к понятным всем сотрудникам частностям;

может быть использована как система оценки производительности;

является также стратегическим инструментом управления знаниями;

предоставляет набор инструментов для стратегического контроллинга и современных процессов управления.

Представим инструменты эффективного менеджмента, основанные на подходах А. Файоля и классической школы управления (рис. 2).

С точки зрения практической значимости современных подходов к мотивации персонала отметим, что успех любой компании зависит от того, насколько каждый сотрудник заинтересован в конечном результате работы. Один из действенных рычагов управления персоналом - это работающая система мотивации, так как она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Система мотивации является действенной только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

С целью выявления проблем, существующих в системе мотивации на предприятии, необходимо проанализировать современные подходы к мотивации персонала, наиболее распространенные в практике и зарекомендовавшие себя как эффективные.

Кратко охарактеризуем современные подходы к мотивации персонала.

1. Система грейдов, или грейдирование, - аналог тарифной системы, представляет собой иерархическую структуру должностей, где оклады выстроены по нарастающему принципу. Структура грейдов построена только на весе должности, которая просчитывается в баллах. Грейдинг позволяет сравнивать должности по задан-

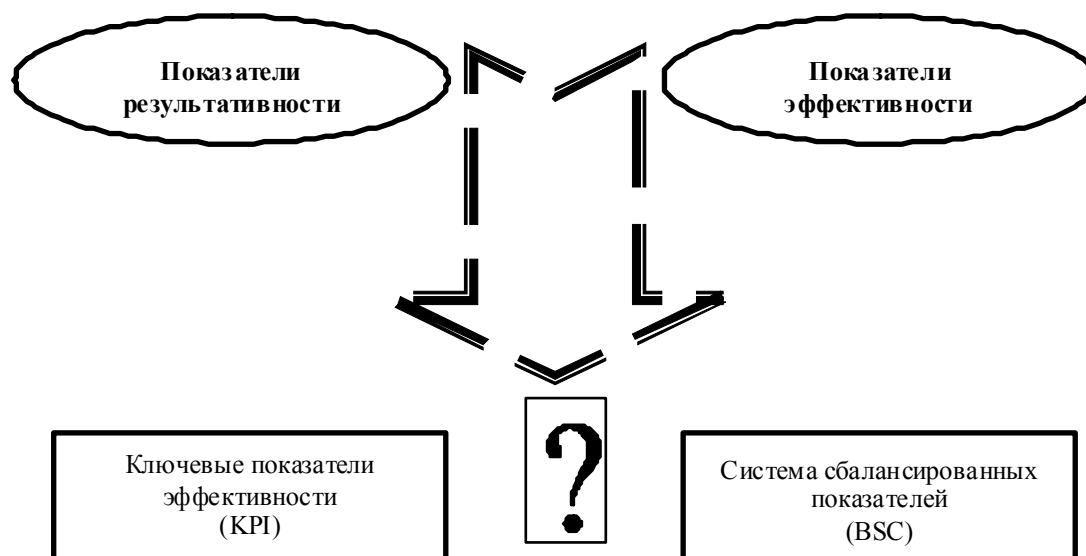


Рис. 2. Характеристика инструментов эффективного менеджмента

ным параметрам и ранжировать рабочие места по значимости для организации.

2. Система управления по целям (УПЦ) - предназначена для оценки результатов деятельности персонала и предполагает совместную постановку задач руководителем и сотрудником и оценку результатов по прошествии отчетного периода, который обычно совпадает с финансовым годом.

3. Система "Pay for Performance" - "оплата за исполнение", предназначена для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им заработной платы. Метод оценивает не только результаты, но и компетенции сотрудника, т.е. те личностные качества, которые необходимы ему для достижения поставленных целей.

В современных условиях приобретает все большую популярность система премирования персонала, основанная на ключевых показателях деятельности KPI (от англ. Key Performance Indicator), или КПЭ (ключевые показатели эффективности). Суть метода заключается в построении "дерева целей" (иначе - "нормативов"), тесно увязанных с бизнес-задачами компании (или отдельного подразделения, или даже отдельного сотрудника) и отслеживание выполнения каждого норматива.

Для каждой компании набор KPI может быть совершенно разным, как разными будут и глобальные цели и задачи предприятий. Очень важно учитывать измеримость показателей. Внедрение KPI - задача непростая и требует участия как высшего менеджмента, так и руководителей подразделений и сотрудников, т.е., по сути, всей организации.

Преимущества внедрения системы KPI:

1. Методика внедрения KPI позволяет повышать сотруднику заработную плату не по принципу "почему", а по принципу "за что". Работник видит конкретные возможности своего продвижения и может влиять на них.

2. Индивидуальный подход. Каждый работник объективно оценивает собственные ресурсы, определяет, каких из них не хватает лично ему.

3. Методика не предусматривает наказаний: ни выговоров, ни штрафов. Она учитывает только позитивные моменты, оцениваются только достижения.

4. Методика объединяет оценку и мотивацию в одной процедуре.

5. Методика позволяет гибко корректировать критерии оценки по мере изменения целей и приоритетов.

6. Работники нацелены на достижение общеорганизационных целей.

7. Вовлекается большое количество личностных потребностей и ресурсов.

В итоге метод позволяет держать под контролем ключевые параметры в заданном коридоре, выстраивать эффективную систему мотивации сотрудников, своевременно находить критические точки и узкие места в работе подразделений или организации в целом. Таким образом, основное назначение данной части материального вознаграждения - это отражение конкретных результатов труда.

5-й этап. Формирование системы контроля выполнения утвержденных показателей.

Для реализации данного управленческого подхода первым этапом необходимо обеспечить представление на регулярной основе аналитичес-

кой информации в заданном формате и в указанные сроки. Эта задача организационно решается достаточно просто: распорядительным документом устанавливаются набор показателей, сроки предоставления и назначаются ответственные структурные подразделения.

Формирование системы контроля выполнения утвержденных показателей целесообразно реализовать посредством управленческой компетенции "Управление исполнением", которая относится к одной из восьми управленческих компетенций. Каждой компетенции соответствует ряд индикаторов, позволяющих оценивать эффективность ее реализации. Высокий уровень развития данной компетенции позволяет:

- 1) эффективно распределять задачи между исполнителями, с учетом их возможностей; при постановке задачи четко определить ее суть, стандарты выполнения, параметры контроля;
- 2) эффективно координировать и согласовывать работу всех исполнителей;
- 3) последовательно осуществлять контроль всех промежуточных и конечных результатов, выявлять отклонения и оперативно вносить коррективы.

Таким образом, представленный методический подход с использованием предлагаемой модели позволяет на основании проведенного анализа сформировать практические рекомендации и предложения по повышению эффективности использования оборотного капитала, установить лимиты ключевых показателей, сформировать систему мотивации, нацеленную на исполнение установленных лимитов, организовать качественный контроль исполнения. В совокупности комплексная реализация данной модели позволит повысить эффективность использования оборотного капитала, а вместе с ней и его экономически устойчивое развитие.

1. *Бланк И.А.* Управление использованием. М., 2008.
2. *Ковалев А.И., Привалов В.П.* Анализ финансового состояния предприятия. М., 2001.
3. *Чечин Н.А., Курсов Н.Н.* Управление использованием оборотного капитала : учеб. пособие. Самара, 2008.
4. *Котлер Ф., Джайн Д.К., Мейсинси С.* Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению : пер. с англ. М., 2003.

Поступила в редакцию 05.03.2012 г.