

УДК 658.5

СООТНОШЕНИЕ РАБОЧЕГО КАПИТАЛА, РЕНТАБЕЛЬНОСТИ И ЛИКВИДНОСТИ КАК КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖМЕНТА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2017 г. Ю. Г. Тимофеева

Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана

Рассматривается методика оценки качества менеджмента на основании проверки соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности предприятия и элементов цепочки создания ценности его продукции.

Ключевые слова: *качество менеджмента; оценка качества менеджмента; показатели; рентабельность; ликвидность; рабочий капитал; предприятие.*

The method of management quality assessment based on the review of the ratio of working capital, profitability and liquidity and elements of the value chain of its products is considered.

Key words: *quality management; quality management assessment; indicators; profitability; liquidity; working capital; enterprise.*

Введение

Периодическая оценка качества менеджмента (ОКМ) важна для повышения результативности предприятия. Автором ранее был исследован ряд методик такой оценки [3], и был сделан вывод, что исследователи не пришли к единому мнению о том, что понимать под экономической категорией «качество менеджмента», что отчасти усложняет и задачу его оценки. Каждый исследователь понимает эту категорию по-разному. Это одна из причин, почему также до сих пор не существует единой методики оценки качества менеджмента. В этой связи автор в настоящей статье предлагает свою методику ОКМ, которая может претендовать на звание универсальной для любого промышленного предприятия малого и среднего бизнеса. Эта методика основывается на соотношении рабочего капитала, рентабельности и ликвидности (РКРЛ).

Элементы цепочки создания ценности продукции как основа для оценки качества менеджмента с помощью соотношения РКРЛ

Рабочий капитал, рентабельность и ликвидность являются важными показателями,

отражающими результаты и ситуацию в текущий момент времени на любом предприятии. Уже только определив их величину, можно делать выводы о степени успешности ведения деятельности. Автор предлагает рассматривать эти показатели в соотношении, так как анализ соотношения РКРЛ в динамике сможет отражать основные вехи деятельности предприятия, а также позволит выработать на основании этого управленческие решения [5]. Также интересным представляется анализ этого соотношения через призму основных элементов цепочки создания ценности продукции предприятия — так можно будет понять, в каком из элементов произошло изменение, вызвавшее улучшение/ухудшение соотношения. К этим элементам относятся [4]:

- маркетинг;
- НИОКР;
- входящие поставки (материалов и оборудования);
- производство;
- исходящие поставки (сбыт);
- сервис.

Эти элементы цепочки создания ценности, по сути, являются наиболее распростра-

ненными для производственных предприятий и были выбраны, чтобы достичь универсальности оценки. Также в перечень элементов для рассмотрения стоит добавить финансы, т.к. без них не функционирует ни одно предприятие. Все эти элементы в целом увязываются посредством контроллинга.

Указанные выше элементы цепочки создания ценности, по сути, являются бизнес-процессами на производственном предприятии, по завершении которых предприятие получает продукцию, имеющую потенциальных покупателей. Бизнес-процесс — устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (внешнего либо внутреннего) [2]. Цепочка создания ценности — организованный и взаимосвязанный набор бизнес-процессов, создающий ценность для клиентов [1]. В каждом из указанных выше бизнес-процессов автором ранее был выбран ряд показателей, которые отражают работу управленца в данной области [4]. К ОКМ предлагается подойти через определение ряда этих натуральных (их можно отнести к группе экономических показателей) и финансовых показателей. Их величина поможет произвести ОКМ в целом по предприятию. Рассмотрим, как их изменение влияет на деятельность предприятия (см. табл. 1).

При составлении таблицы 1 из нее были исключены упоминаемые ранее в статье автора такие показатели, как ликвидность, рентабельность, рабочий капитал и соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей, входившие в категорию «Финансы»

», так как эти показатели являются одними из критериев оценки качества менеджмента предприятия.

Качество управления элементами цепочки создания ценности продукции предприятия влияет на рабочий капитал (например, закупки, или входящие поставки, влияют на величину кредиторской задолженности), рентабельность и ликвидность. Таким образом, можно говорить о том, что соотношение РКРЛ отображает качество управления бизнес-процессами (они же элементы цепочки создания ценности продукции).

Базу показателей можно рассмотреть с точки зрения изменения соотношения РКРЛ. Необходимо подходить с точки зрения силы влияния показателей, получаемых в различных бизнес-процессах предприятия, на рабочий капитал, рентабельность и ликвидность. Чтобы понять, как сильно каждый из элементов цепочки создания ценности продукции влияет на это соотношение, составлена таблица 2, в которой отображено влияние на соотношение показателей, входящих в элементы цепочки создания ценности продукции предприятия.

Из таблицы видно, что некоторые элементы цепочки создания ценности продукции предприятия за счет разной степени влияния отдельных показателей, входящих в них, влияют на элементы соотношения РКРЛ больше других.

Полученные результаты позволяют оценить качество управления процессами. Эти процессы, происходящие в элементах цепочки создания ценности продукции предприятия, влияют на его рабочий капитал, ликвидность и рентабельность, а значит, влияют на изменение соотношения РКРЛ. Задача



Рис. 1. Связь соотношения РКРЛ с элементами цепочки создания ценности продукции

Таблица 1

**Влияние изменений (увеличения/уменьшения) показателей
на деятельность предприятия¹**

Группа	Показатель	Изм.	Последствие
Экономические показатели	Объем продаж (в натуральном выражении)	↑	Чем больше предприятие продает товара, тем лучше — это значит, у него много клиентов
		↓	Чем меньше объем товарной продукции у предприятия, тем хуже, клиентов мало
	Общий объем продаж на рынке (в натуральном выражении)	↑	Отрасль перспективная либо массовая
		↓	Отрасль неперспективная либо немассовая
	Количество клиентов на начало / конец периода	↑	Чем больше клиентов, тем лучше (при условии, что достаточно производственной мощности)
		↓	Чем меньше клиентов, тем хуже
	Количество закупаемых материалов	↑	Зависит от объема производства и мощностей предприятия — если закупить больше, чем предприятие способно «обработать», материал будет залеживаться на складе, что нехорошо. Если же купить мало материала, его может не хватить, и производство остановится до момента доставки новой партии материалов
		↓	
	Количество принятых к использованию материалов	↑	Чем ближе это количество к числу закупаемых материалов, тем лучше. С другой стороны, это может означать, что у предприятия нет собственных средств для проверки качества закупаемого материала, а работа с поставщиком основывается на доверии
		↓	
	Вероятность непоставки товара каждым поставщиком / Время задержки поставок (в календарных днях)	↑	Чем больше, тем хуже. Из-за задержки поставок могут срываться сроки и объёмы производства
		↓	Чем меньше, тем лучше, в идеале — 0. Поставщикам можно доверять
	Количество произведенной продукции (объем выпуска)	↑	Если произведено больше продукции, значит, у предприятия больше клиентов (если, конечно, оно не производит продукцию «на склад»)
		↓	Если произведено меньше продукции, значит, количество клиентов уменьшилось (количество заказов)
	Трудозатраты (в часах)	↑	Появилось больше заказов (возникла необходимость работать больше), возможно, не хватает людей
		↓	Уменьшение количества заказов
	Сумма потребленной энергии	↑	Если предприятие потребляет много электроэнергии, значит, объемы производства им продукции велики или же оно нерационально использует электроэнергию
		↓	Если предприятие потребляет мало электроэнергии, значит, объемы производства им продукции невелики или же оно рационально использует электроэнергию

¹ Говоря о любом изменении какого-либо из показателей в сторону увеличения и уменьшения важно помнить, что это всегда происходит при большом числе ограничений.

Продолжение таблицы 1

Экономические показатели	Время «пролёживания» товара на складе (в рабочих днях)	↑	Чем больше товар залеживается на складе, тем хуже. Стоимость товара возрастает только при обработке продукции, а «пролёживание» — неэффективное использование складских площадей, а также моральное и физическое устаревание продукции. Чем дольше не реализуется готовое изделие, тем больше затраты капитала
		↓	Чем меньше товар залеживается на складе, тем лучше
	Средняя доля отгрузки продукции на 1 потребителя	↑	Продукция предприятия становится востребованной, спрос на нее растет
		↓	Клиенты закупают все меньше продукции у предприятия
	Общее количество отгруженной продукции	↑	Продукция предприятия становится востребованной, спрос на нее растет
		↓	Клиенты закупают все меньше продукции у предприятия
	Доля отгрузки товара основному потребителю	↑	Если доля большая, существует риск финансового неблагополучия в случае, если основной потребитель откажется от приобретения продукции
		↓	Потребителей много, продукция предприятия востребована, основной потребитель — лишь один среди многих
	Исходящие поставки, шт. (лучше рассматривать относительно количества готовой продукции на складе)	↑	Чем больше исходящие поставки, тем больше у компании клиентов, тем меньше, по идее, у предприятия остается готовой продукции на складе
		↓	Если исходящие поставки снижаются, предприятие либо теряет позиции на рынке, либо клиентов
	Время поставки (от поступления заявки до поставки, в днях)	↑	Увеличение времени поставки может помешать процессу производства
		↓	Небольшое время поставки также может сказаться негативно — на складе предприятия может ещё не освободиться место для новых материалов
	Гарантийный срок	↑	Влияет на мнение клиента о предприятии
		↓	
	Время проведения гарантийного обслуживания	↑	Влияет на мнение клиента о предприятии
		↓	
Количество возвратов продукции	↑	Чем больше — тем хуже: потребитель возвращает продукт по причине низкого качества	
	↓	Идеальное количество возвратов — 0. Потребитель удовлетворён продукцией, она изготовлена качественно, нареканий не вызывает	

Окончание таблицы 1

Экономические показатели	Время реакции на заявку на обслуживание (в кал. днях)	↑	Чем больше время реакции на заявку на обслуживание, тем хуже
		↓	Чем меньше время реакции на заявку на обслуживание, тем лучше — предприятие заботится о своих клиентах
	Коэффициент ритмичности исходящих поставок (норма 1,0)	↑	Чем ближе ритмичность к 1, тем лучше — продукция должна быть не только изготовлена, но и поставлена покупателям
		↓	Неритмичность порождает непроизводительные расходы (в начале месяца из-за простоев оборудования, транспорта, рабочей силы, нарушения договорных обязательств по поставкам продукции покупателям, а в конце месяца — из-за сверхурочных работ, поломок оборудования, снижения качества выпускаемой продукции)
Финансовые показатели	Материальные затраты	↑	Составляют большую часть затрат производственного предприятия. Рост затрат на материалы может говорить о росте объемов производства, либо о смене поставщика материалов
		↓	Предприятия стремятся к минимизации затрат, чем меньше затраты, тем лучше для него (главное, чтобы это не отобразилось на качестве изделия)
	Объем продаж (в стоимостном выражении)	↑	Чем больше предприятие продает товара, тем лучше — это значит, у него много клиентов
		↓	Чем меньше объем товара у предприятия, тем хуже, клиентов мало
	Общий объем продаж на рынке (в стоимостном выражении)	↑	Чем больше предприятие продает товара, тем лучше — это значит, у него много клиентов
		↓	Чем меньше объем товара у предприятия, тем хуже, клиентов мало
	Затраты на НИОКР	↑	Если затраты на НИОКР велики — предприятие инновационное, занимается разработкой новых технологий. Вполне возможно, что на НИОКР идут средства, высвободившиеся из ДЗ и КЗ (собственные и сторонние финансы)
		↓	Если затрат на НИОКР нет, предприятие не инновационное, новые разработки предприятие само не делает, а приобретает для работы чужие
	Коэффициент финансовой устойчивости	↑	Финансовое положение организации является устойчивым
		↓	Рекомендуемое значение не менее 0,75. Если значение ниже рекомендуемого, то предприятие теряет устойчивость

Таблица 2

**Влияние основных элементов цепочки создания ценности продукции
на элементы соотношения РКРЛ**

Элемент цепочки создания ценности	Показатели	Элемент соотношения РКРЛ		
		Рабочий капитал	Рентабельность	Ликвидность
Маркетинг	Рост доли рынка	•	•	•
	Количество привлеченных клиентов	•	•	•
	Удержание клиентов	—	—	—
	Отдача маркетинговых вложений	—	•	•
НИОКР	Экономическая эффективность НИОКР	—	•	○
	Время на проведение НИОКР	—	•	○
	Затраты на НИОКР	•	•	•
Входящие поставки	Качество закупаемых материалов	•	○	•
	Сроки поставки с момента заявки	•	—	—
	Риски непоставки или задержки поставок	○	—	—
Производство	Производительность труда	•	•	—
	Материалоемкость	•	○	—
	Фондоотдача	-	•	○
	Энергоемкость	•	•	•
	Коэффициент ритмичности производства	•	•	•
Исходящие поставки (сбыт)	Коэффициент связи «п.-п.» (поставщик-потребитель)	•	—	•
	Коэффициент ритмичности поставок	•	—	•
	Коэффициент неравномерности поставок	•	—	•
	Время поставки	—	—	—
Сервис	Гарантийный срок	—	—	—
	Время в гарантийном обслуживании	—	○	—
	Количество возвратов	—	—	—
	Время реакции на заявку на обслуживание	—	—	—
Финансы	Коэффициент финансовой устойчивости	•	○	•

• — сильное влияние, ○ — слабое влияние, — — отсутствие влияния

в таком случае заключается в том, чтобы найти оптимальное соотношение РКРЛ, а именно: как устроить процессы таким образом, чтобы предприятие как бы «балансирувало» между рабочим капиталом, рентабельностью и ликвидностью.

В рамках ОКМ таким способом можно определить приоритет рассмотрения элементов цепочки создания ценности продукции в корреляции с тем, какой элемент соотношения РКРЛ изменился, учитывая зависимости, обозначенные в таблице 2.

Помимо этого, когда будет установлен элемент цепочки создания ценности (бизнес-процесс), в котором произошли существенные для деятельности предприятия изменения, в нем могут быть произведены кадровые перестановки или иные управленческие решения, чтобы улучшить деятельность предприятия.

Алгоритм ОКМ через соотношение РКРЛ

Элементы цепочки создания ценности продукции предприятия были структурированы в зависимости от того, как сильно их изменение влияет на соотношение РКРЛ (на основании данных табл. 2). Тот элемент, в котором наблюдается изменение наибольшего количества входящих в него показате-

лей, обладает наибольшим приоритетом для рассмотрения.

Таблица 3 представляет собой инструмент, к которому следует обращаться при *тенденции к ухудшению* какого-либо из элементов соотношения РКРЛ (в динамике) — она показывает, в каких элементах цепочки создания ценности следует искать причину проблемы в первую очередь. Элементы, отображенные в одной ячейке, имеют одинаковый приоритет для рассмотрения.

Изменения, которые могут происходить с рабочим капиталом (РК), рентабельностью и ликвидностью предприятия, позволяющие делать выводы об ухудшении/улучшении ситуации, были рассмотрены автором в статье [5].

Оценка качества менеджмента согласно предлагаемой автором методике выполняется в следующей последовательности:

1) Принятие решения по осуществлению ОКМ: оценка может быть разовым мероприятием, проводимым по желанию руководства или же по необходимости, а может носить периодический характер и проводиться раз неделю, месяц, квартал.

2) Проверка и анализ соотношения РКРЛ: анализируются изменения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности в динамике; в случае положительной тенденции изменения показателей предприятие продолжает

Таблица 3

Элементы цепочки создания ценности продукции в порядке приоритета для рассмотрения в процессе ОКМ через соотношение РКРЛ

	Приоритет	Элемент соотношения РКРЛ		
		Рабочий капитал	Рентабельность	Ликвидность
Элементы цепочки создания ценности, где стоит искать причины изменений	I	Производство	Производство	Маркетинг Исходящие поставки (сбыт)
	II	Исходящие поставки (сбыт)	Маркетинг НИОКР	
	III	Входящие поставки		Производство
	IV	Маркетинг	Входящие поставки Сервис Финансы	НИОКР
	V	Финансы НИОКР		Входящие поставки
	VI			Финансы
	VII	Сервис	Исходящие поставки (сбыт)	Сервис

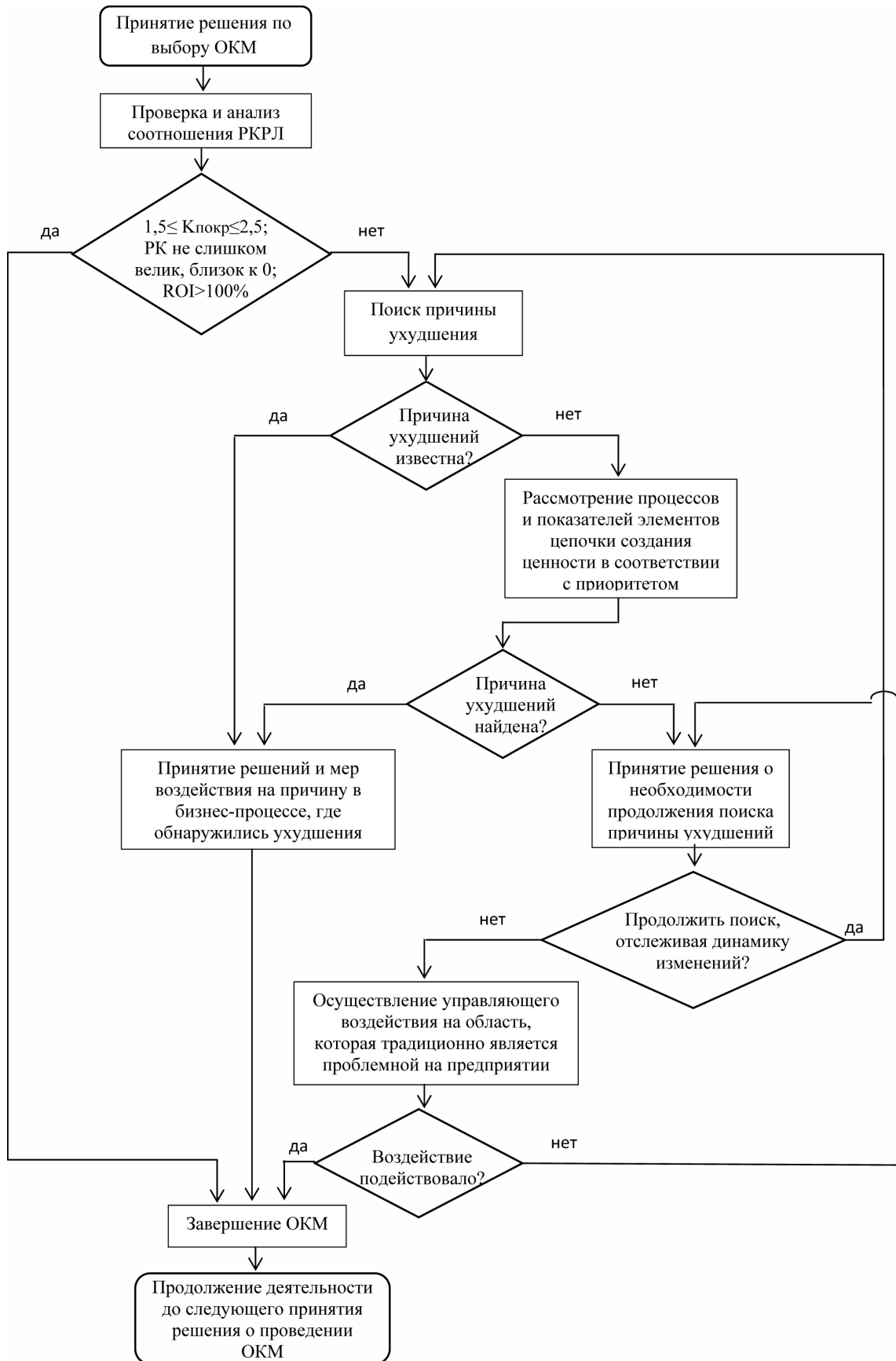


Рис. 2. Алгоритм оценки качества менеджмента (ОКМ) с помощью соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности (РКРЛ)

вести свою деятельность до следующего принятия решения о необходимости проведения ОКМ. В случае же отрицательной тенденции следует начать поиск причины ухудшения показателей. Если причина известна, необходимо принять решение о мерах воздействия на причину, если нет, то следует перейти к следующему шагу.

3) В случае ухудшения какого-либо из показателей соотношения РКРЛ и неизвестности причины ухудшения рассматриваются процессы и показатели элементов цепочки создания ценности предприятия в соответствии с приоритетом, установленным в табл. 3.

4) Принятие решений и мер воздействия на причину в случае, если она найдена, и продолжение поиска причины с отслеживанием динамики изменений, если обнаружить ее не удалось; или же осуществление воздействия на область деятельности, которая традиционно является проблемной на предприятии.

5) Осуществление управленческих воздействий в том элементе цепочки создания ценности (бизнес-процессе), где были обнаружены ухудшения.

6) Завершение процесса ОКМ.

7) Продолжение деятельности до следующего принятия решения о проведении ОКМ.

Алгоритм оценки качества менеджмента в укрупненном виде выглядит следующим образом (см. рис. 2).

Заключение

Автор статьи предлагает методику оценки качества менеджмента, заключающуюся в следующем: на основании проверки соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности осуществляется поиск причины произошедших в нем изменений в элементах цепочки создания ценности продукции предприятия (бизнес-процессах) в порядке установленного приоритета. После нахождения причины в зависимости от того, насколько она серьезна, принимается решение о том, как воздействовать на эту

причину, а также стоит ли осуществлять воздействие на основании полученных данных кадровых перестановок. Предложенная автором методика оценки качества менеджмента производственного предприятия позволит в любой момент времени на основании изменения соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности рассмотреть элемент цепочки создания ценности продукции (бизнес-процесс), в котором произошли изменения, ставшие причиной этого, а также в зависимости от степени изменений принять управленческие решения относительно кадрового состава, участвующего в этом бизнес-процессе. Чтобы упростить процесс оценки, а также для того, чтобы иметь возможность производить ее в любой момент времени с минимальными трудозатратами, следующим шагом усовершенствования этой методики может стать ее автоматизация.

Литература

1. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление // М.: ИНФРА-М. — 2004.

2. Кузьменко В. В. Совершенствование цепочек создания ценности как ключевое условие реализации стратегии современного предприятия. // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика, №6. — 2010. — С. 111–117.

3. Тимофеева Ю. Г. К исследованию методов оценки качества менеджмента // Гуманитарный вестник МГТУ им. Н. Э. Баумана. — №6 (44). — 2016.

4. Тимофеева Ю. Г. Определение показателей для оценки качества управления малым производственным предприятием на стадии зрелости и степени их взаимосвязи. Контролинг. — №2 (60). — 2016.

5. Тимофеева Ю. Г. Рациональные соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности в деятельности производственного предприятия. Инновации в менеджменте. — №1 (11). — 2017.



Тимофеева Юлия Георгиевна — ассистент кафедры «Экономика и организация производства» факультета «Инженерный бизнес и менеджмент» Московского Государственного Технического Университета им. Н. Э. Баумана.

Timofeeva Yulia Georgievna — assistant of the Department «Economics and organization of production» of «Engineering business and management» faculty of Moscow State Technical University of N. E. Bauman name.

105005, Москва, 2-я Бауманская ул., 7, комн. 518
7 2nd Baumanskaya st., app. 518, 105005, Moscow, Russia
Тел.: +7 (499) 267-17-84; e-mail: j.kotieva@gmail.com
