

7. Андреев В.И. Педагогика творческого саморазвития. Инновационный курс. Кн. 1. – Казань: Из-во Каз. ун-та, 1996. – С. 538 – 543.
8. Миронова, Е.Е. Сборник психологических тестов: пособие. – Мн.: Женский ин-т ЭНВИЛА, 2006. – Часть II. – С. 9-12.
9. Schwartz S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? // Journal of social issues. – 1994. – Т. 50. – №. 4. – P. 19-45.
10. Schwartz S. H., Bilsky W. Toward a universal psychological structure of human values // Journal of personality and social psychology. – 1987. – Т. 53. – №. 3. – P. 550.
11. Солдатова Г.У., Кравцова О.А., Хулаев О.Е. и др. Психодиагностика толерантности // Психологи о мигрантах и миграции в России: инф.-аналит. бюллетень. – 2002. – № 4. – С. 59–65.
12. Солдатова Г.У., Нестик Т.А. Историко-эволюционная перспектива человечества: от парадигмы конфликта к парадигме толерантности // Национальный психологический журнал. – 2011. – №. 2.
13. Райгородский Д.Я. Диагностика коммуникативной толерантности. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. – Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2001. – 672 с.
14. Магун В.С., Жамкочьян М.С., Магура М.М. Вопросник для измерения толерантности // Психодиагностика толерантности личности. – 2008. – С. 51-59.
15. Эммонс Р. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности / Пер. с англ.; Под ред. Д.А. Леонтьева. – М.: Смысл, 2004. – 416 с.
16. Леонтьев Д.А., Рассказова Е.И. Тест жизнестойкости. – М.: Смысл, 2006. – 63 с.
17. Логинова М.В. Жизнестойкость как внутренний ключевой ресурс личности // Вестник Московского университета МВД России. – 2009. – №. 6. – С. 23–28.
18. Методика диагностики направленности личности Б. Басса (Опросник Смекала-Кучера) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psycabi.net/testy/233-metodika-diagnostiki-napravlenosti-lichnosti-b-bassa-oprosnik-smekala-kuchera> (19.08.2019)
19. Тест на эмоциональный интеллект [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psycabi.net/testy/21-emotsionalnyj-intellekt-eq> (18.08.2019)

## ПРИМЕНЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ DUPONT ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА Г. ТОМСКА

*М.С. Андрюшина, А.Б. Жданова*  
(г. Томск, Томский политехнический университет)  
*e-mail: mary.serg@mail.ru, zhdanova@tpu.ru*

## APPLICATION OF THE DUPONT FINANCIAL MODEL FOR MANAGING THE EFFECTIVENESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN TOMSK

*M.S. Andryushina, A.B. Zhdanova*  
(Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

**Abstract.** The content of the article reveals the modern approach to the financial management of the company through the use of factor model DuPont. In the framework of this research work, a five-factor model of return on equity is considered to assess the financial condition and analyze the effectiveness of equity management of small and medium-sized businesses in Tomsk.

**Keywords:** Return on equity, factor model of return on equity, management efficiency, financial position.

Актуальность данной темы заключается в том, что для предприятий малого и среднего бизнеса процесс планирования бюджета в рамках классической модели бюджетирования

неудобен, поскольку занимает большой промежуток времени и ориентирован на достижение плана, а не на повышение эффективности. Также, в целом, традиционное (классическое) бюджетирование уже на протяжении длительного времени подвергается критике таких специалистов, как Вебер Ю., Шеффер У., Иванова М., Каплан Р., Нортон Д., Олесен А., Фалько С., которые выделяют следующие основные недостатки системы бюджетирования [1,2,3,4,5]:

1) слишком затратное, требует много времени и отвлекает от выполнения самой работы;

2) негибкое, плохо адаптируемо к постоянному появлению «незапланированных» возможностей и угроз – бюджеты быстро устаревают и душат инновации;

3) недостаточно связано со стратегическими целями и не содействует развитию стратегического видения у менеджеров;

4) концентрируется на цифрах и не содействует фокусированию на планах мероприятий и действий, необходимых для реализации стратегии;

5) слишком сфокусировано на финансовых управленческих величинах и игнорирует нематериальные факторы производства;

6) недостаточно ориентировано на динамичные рынки (ориентировано на экстраполяцию прошлого, в то время как нужно принимать вызовы будущего);

7) является результатом «политических игр» (т.к. формируются путем компромиссов);

8) демотивирует сотрудников и культивирует организованную безответственность вследствие централизации процессов принятия решений;

9) содействует переключению внимания менеджмента с разрешения проблем на поиск виновного по итогам сравнений «план – факт»;

10) может вести к растрате ресурсов (когда оставшийся бюджет тратят нецелесообразно, лишь бы избежать сокращения бюджета в следующем году).

В настоящее время рассматриваются новые методы и модели, дополняющие классическую модель бюджетирования, например такие как «безбюджетное» планирование (Beyond Budgeting), бюджетирование на нулевой основе (ZBB, Zero-Based Budgets), процессно-ориентированное бюджетирование (ABB, Activity-Based Budgeting), и другие [6].

В системе финансового управления важную роль играет как планирование, так и финансовый анализ. Для успешного принятия решения очень важно, чтобы система планирования была в соответствии с финансовым анализом, который выполняется на основе финансовой отчетности юридического лица.

Классическая оценка финансового состояния компании проводится в целом по предприятию. Однако, в целях планирования и управления очень важно управлять по сегментам деятельности компаний, так как в настоящее время в большинстве случаев бизнес является диверсифицированным. Конкретные решения следует принимать в рамках отдельных сегментов, например, относительно ценообразования на отдельный продукт, относительно запасов по отдельным видам продукта, относительно дебиторской задолженности по отдельным контрактам.

В статье рассматривается возможность применения факторной модели рентабельности собственного капитала к управлению предприятием по сегментам, что позволит оценить эффективность и риски компании, а также при планировании устанавливать нормативные показатели отдельных видов деятельности. На основании данной модели устанавливаются ключевые показатели эффективности для руководителей подразделений.

Данная финансовая модель включает в себя 5 факторов, влияющих на изменение основного показателя эффективности – рентабельности собственного капитала, и представлена показателями двух групп (рисунок 1).



Рисунок 1 – Пятифакторная модель рентабельности собственного капитала DuPont

Первая группа – это показатели внешнего влияния, характеризующие особенности ведения бизнеса в целом, связанные с источниками финансирования и системой налогообложения. К ним относятся налоговая нагрузка ( $\frac{\text{ЧП}}{\text{ПДН}}$ ), процентная нагрузка ( $\frac{\text{ПДН}}{\text{ОП}}$ ), финансовый рычаг ( $\frac{\text{А}}{\text{СК}}$ ). Как правило, эти показатели имеют долгосрочный характер, могут планироваться на год и более, зависят от налоговой политики государства и предприятия, источников финансирования бизнеса, ставок по кредитным ресурсам, а также от приемлемого уровня финансового риска.

Вторая группа показателей – это показатели, связанные непосредственно с операционной деятельностью компании: рентабельность продаж ( $\frac{\text{ОП}}{\text{В}}$ ) и оборачиваемость активов ( $\frac{\text{В}}{\text{А}}$ ), произведение которых представляет собой рентабельность активов ( $R_A$ ). Достаточный уровень показателей этой группы обеспечивается эффективной деятельностью бизнес-единиц компании.

В целях финансового планирования данная финансовая модель позволяет устанавливать целевые показатели с учетом текущего финансового положения предприятия. Если текущее финансовое положение предприятия устойчивое, то основной задачей является повышение рентабельности собственного капитала. Если финансовое положение не устойчивое, то с точки зрения внутренних факторов предприятие должно контролировать вложения в активы, так как наряду с рентабельностью активов важным показателем является оборачиваемость активов.

В рамках данного исследования проводилась оценка текущего положения 8 предприятий пищевой промышленности малого и среднего бизнеса, расположенных на территории г. Томска, в динамике за 5 лет.

Целью оценки текущего положения предприятия является уточнение внешних и внутренних факторов.

Оценка воздействия внутренних факторов на финансовое положение предприятия проводилась с помощью таких показателей как:

- рентабельность продаж, характеризующую эффективность операционной (основной) деятельности предприятия;
- коэффициент финансовой автономии, отражающий платежеспособность компании;
- коэффициенты текущей и срочной ликвидности, отражающие финансовую устойчивость компании.

Для оценки воздействия внешних факторов на финансовое положение предприятия анализировались следующие аспекты:

- растет ли налоговая и процентная нагрузка на бизнес в современных рыночных условиях;

– какое требование складывается на рынке к рентабельности активов.

Анализ воздействия внешних факторов показал, что у большинства компаний налоговая и процентная нагрузка увеличилась (рисунок 2,3)

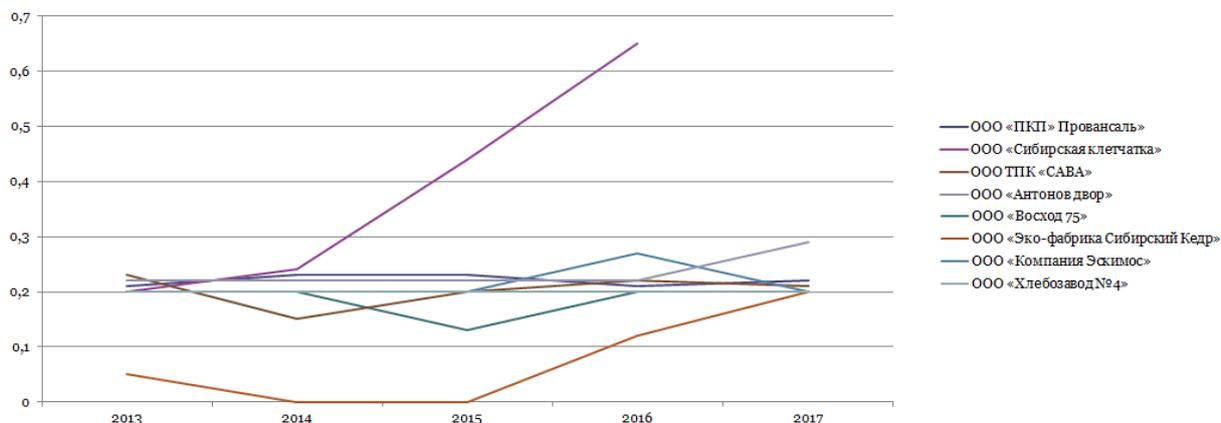


Рисунок 2 – Динамика изменение уровня налоговой нагрузки на предприятия пищевой промышленности

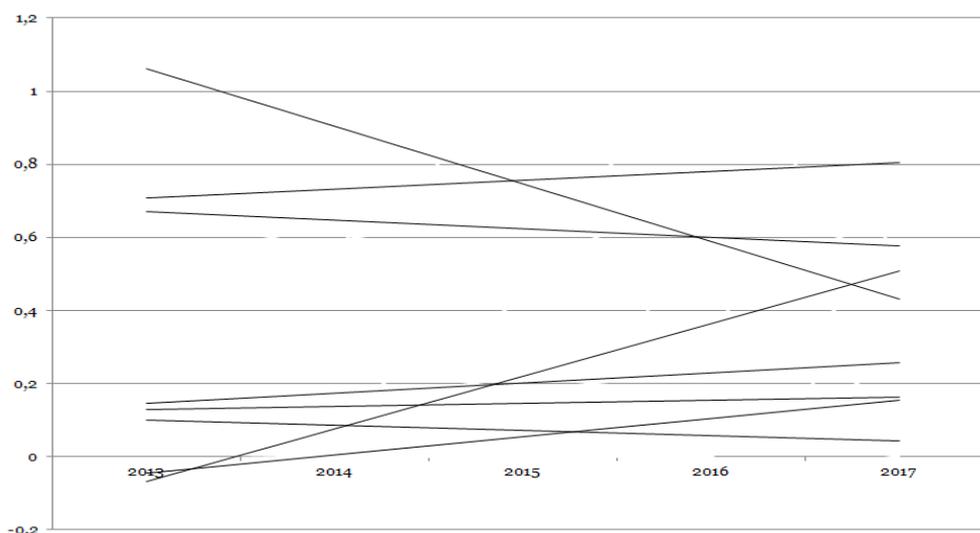


Рисунок 3 – Динамика изменения процентной нагрузки на компании пищевой промышленности

Финансовый анализ показал, что у большинства компаний затрудненное финансовое положение, низкая рентабельность деятельности, высокий финансовый рычаг, а также существует тенденция к увеличению налоговой и процентной нагрузки – в целом бизнес можно охарактеризовать как низкорентабельный и высокорисковый.

Среди рассматриваемых компаний только две компании имеют устойчивое финансовое положение и минимальные риски, что характеризует эффективное управление – компания «Провансаль» и «Антонов двор» (за исключением 2017 года, где у компании «Антонов двор» возникли существенные проблемы, которые повлекли резкое снижение показателей).

Таблица 1 – Показатели рентабельности, финансовой устойчивости и платежеспособности компании ООО «Провансаль» и ООО «Антонов двор» в динамике за 5 лет

Показатель	Компания	Период				
		2013	2014	2015	2016	2017
Рентабельность продаж, %	Провансаль	20,94	20,11	20,26	28,34	28,45
	Антонов двор	8,24	7,06	8,37	11,24	-1,69
Коэффициент финансовой автономии	Провансаль	0,94	0,94	0,93	0,93	0,93
	Антонов двор	0,82	0,86	0,82	0,79	0,80
Коэффициент текущей ликвидности	Провансаль	16,11	15,61	13,55	13,94	13,40
	Антонов двор	2,81	4,34	3,35	3,40	3,77
Коэффициент срочной ликвидности	Провансаль	11,46	11,05	9,01	10,00	9,57
	Антонов двор	1,69	2,91	2,60	2,23	3,57

Данные компании смогли повысить эффективность, сохранив при этом низкое значение финансового рычага. Рентабельность активов данных компаний выше рентабельности активов остальных компаний по отрасли. Остальные компании как показал финансовый анализ – с низкой эффективностью управления операционной деятельностью и несут высокие финансовые риски.

Рассмотрим факторы, влияющие на сохранения устойчивого финансового положения у обеих компаний (таблица 2,3). Факторы, характеризующие условия финансирования и налогообложения (коэффициент налоговой нагрузки, коэффициент процентной нагрузки, финансовый рычаг) и факторы, характеризующие условия операционной деятельности (рентабельность продаж, коэффициент оборачиваемости активов).

Таблица 2 – Расчет рентабельности собственного капитала для компании ООО «Провансаль» в динамике за 5 лет

Показатель	Период				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент налоговой нагрузки	0,79	0,77	0,77	0,79	0,78
Коэффициент процентной нагрузки	0,92	0,85	0,78	0,83	0,89
Финансовый рычаг	1,06	1,06	1,07	1,07	1,08
Рентабельность продаж, %	20,94	20,11	20,26	28,34	28,45
Коэффициент оборачиваемости активов	1,34	1,60	1,86	1,79	1,68
Рентабельность активов ( $R_A$ ), %	28,13	32,20	37,77	50,68	47,68
<b>Рентабельность собственного капитала (<math>R_{СК}</math>), %</b>	<b>21,58</b>	<b>22,16</b>	<b>24,18</b>	<b>35,58</b>	<b>35,71</b>

Таблица 3 – Расчет рентабельности собственного капитала для компании ООО «Антонов двор» в динамике за 5 лет.

Показатель	Период				
	2013	2014	2015	2016	2017
Коэффициент налоговой нагрузки	0,78	0,78	0,78	0,78	0,71
Коэффициент процентной нагрузки	0,94	0,90	0,88	0,92	-
Финансовый рычаг	1,22	1,16	1,22	1,26	1,25
Рентабельность продаж, %	8,24	7,06	8,37	11,24	-1,69
Коэффициент оборачиваемости активов	3,99	3,31	3,99	3,72	2,74
Рентабельность активов ( $R_A$ ), %	32,90	23,38	33,41	41,78	-4,63
<b>Рентабельность собственного капитала (<math>R_{СК}</math>), %</b>	<b>29,61</b>	<b>19,09</b>	<b>27,84</b>	<b>37,54</b>	<b>6,15</b>

Несмотря на то, что данные компании имеют примерно одинаковый уровень рентабельности собственного капитала, инструменты управления данным показателем у компаний различны.

Компания «Провансаль» использует инструмент «надбавок», о чем свидетельствуют высокий процент рентабельность продаж и одновременно низкий коэффициент оборачиваемости активов.

При этом компания «Антонов двор» наоборот поддерживает высокий уровень рентабельности собственного капитала за счет эффективного использования активов (высокая оборачиваемость активов).

Данное исследование показало, что в отличии от традиционного метода бюджетирования, управление с помощью факторной модели DuPont имеет ряд преимуществ. Планирование и управление с использованием данной модели занимает меньше времени. Предоставляет руководителю свободу для принятия управленческих решений, поскольку ориентируется не на абсолютные показатели планирования, на относительные показатели эффективности деятельности и оборачиваемости активов. Также планирование с применением факторной модели рентабельности собственного капитала связано непосредственно со стратегическими целями компании и руководитель отвечает не за исполнение бюджета, а за обеспечение эффективности управления, что в свою очередь повышает уровень ответственности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / под ред. проф., д.э.н. С.Г. Фалько. – М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров». 2014. – 416 с.
2. Иванова М.М. Модель Beyond Budgeting как альтернатива традиционному бюджетированию // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2013. №01-02.
3. Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 368 с.
4. Олесен А. Традиционное бюджетирование не позволяет компаниям в полной мере использовать свой потенциал // CFO Magazine. 2014. №2. / перевод «Плаут Консалтинг»
5. Фалько С.Г. Трансформация инструментов контроллинга в современных условиях // Контроллинг. 2014. №1 (51). С. 3-7.
6. Основные методы бюджетирования // Студенческая библиотека онлайн Studbooks.net [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studbooks.net/1693147/finansy/osnovnye\\_metody\\_byudzhetrovaniya](https://studbooks.net/1693147/finansy/osnovnye_metody_byudzhetrovaniya)
7. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция) // Консультант плюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/)
8. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства // Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/index.html>
9. Каталог организаций России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.list-org.com/>
10. Рахимов Т.Р. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т.Р. Рахимов; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 266 с.
11. Друри К. Управленческий и производственный учет : Учеб. для вузов / К. Друри; Пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1071 с.