

РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 19 • Номер 12 • декабрь 2018
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

Механизмы формирования мотивации персонала с целью повышения эффективности управления инвестиционными ресурсами компании

Кулагин В.П. [1]

[1] Института бизнеса и делового администрирования – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье приведены результаты разработки и апробирования оценок результативности бизнеса и бизнес-единиц с точки зрения их соответствия ожиданиям инвесторов. В основу методики положен принцип, определяющий, что эффективность бизнеса зависит не только от величины прибыли, но и от того, каким инвестиционным ресурсом обеспечивается получение прибыли. Описан апробированный на практике подход к оценке капитала, инвестируемого в бизнес в целом или в бизнес-единицу для ориентации и мотивации персонала на рациональное востребование инвестированного капитала. Предлагается установление для целей управленческой отчетности режима условной платности за используемый капитал в качестве одного из ключевых показателей результативности. Сформулированы подтвержденные практикой подходы к построению системы мотивации персонала, нацеленной на рациональное использование капитала, инвестированного в бизнес.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: рентабельность инвестированного капитала (ROIC), отдача на используемый капитал (ROCE), цена финансирования, плата за капитал, бюджетирование, мотивация персонала.

Company's investment resources management: personnel motivation aspect

Kulagin V.P. [1]

[1] Institute of Business Administration – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia

Введение

Целью настоящего исследования является подтверждение того факта, что использование показателей прибыли, EBITDA, рентабельности продаж [Return on Sales – ROS] и производных от них в качестве основных для определения эффективности бизнеса не является достаточным для успешного функционирования и перспектив развития бизнеса. Авторской гипотезой в данном случае является демонстрация на примере возможного противоречия между задачей достижения бизнесом высоких размеров прибыли и/или рентабельности продаж

и задачей повышения эффективности использования капитала, инвестированного в бизнес.

Новизна подхода, изложенного в настоящей статье, состоит не столько в констатации необходимости использования как эффективного инструмента управления бизнесом показателя отдачи на используемый капитал (Return on Capital Employed – ROCE), но и в построении системы мотивации персонала на основе внедрения в управленческую отчетность практики начисления условной «платы за капитал» или «цены финансирования» в качестве вычета из достигнутого результата по прибыли. Изложенный ниже метод не имеет прямых аналогов в бизнес-литературе и других известных автору источниках. При этом данный метод получил успешную апробацию внедрением в практику работы в российских компаниях среднего бизнеса.

Каждый бизнес, имеющий перспективу развития, является фактическим и потенциальным объектом капиталовложений со стороны собственников, возможных будущих участников, кредитных организаций и других инвесторов.

Целью инвесторов является достижение и, по возможности, повышение ожидаемой отдачи на инвестированный капитал. Отсюда вытекает ключевая задача управленцев – повышение инвестиционной привлекательности бизнеса.

Широко применяемые в практике инструменты оперативного и стратегического управления, сфокусированные на стимулирование продаж, контроле затрат с целевой задачей повышения прибыли, лишь частично способствуют решению задачи повышения инвестиционной привлекательности бизнеса.

ABSTRACT:

This article is focused on development and approbation of business as a whole and business units' performance evaluation from investors' perspective. Basic principle applied was to evaluate investment resource required for achieving sales and profit targets. The method of capital employed evaluation and rational capital consumption as target and one of the key performance indicators for managers was depicted. Financing cost as deduction from business unit profit is proposed as an instrument for managers' motivation of rational capital consumption and higher return on capital employed results. The method is approbated in Russian business practice.

KEYWORDS: return on invested capital (ROIC), return on capital employed (ROCE), financing cost, budgeting, personnel motivation

JEL Classification: G31, G32, G39 **Received: 28.10.2018 / Published: 28.12.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Kulagin V.P. (vasily.kulagin@mail.ru)

CITATION:

Kulagin V.P. (2018) Mekhanizmy formirovaniya motivatsii personala s tselyu povysheniya effektivnosti upravleniya investitsionnymi resursami kompanii [Company's investment resources management: personnel motivation aspect]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 19. (12). – 4159-4174. doi: 10.18334/rp.19.12.39621

Нельзя забывать, что критичным является также размер ресурсов, требуемых для достижения результатов. Каждый сегмент бизнеса потребляет инвестиционный ресурс для осуществления деятельности, и стимулирование рационального востребования этого ресурса является не менее значимой задачей управления, чем контроль выручки или затрат.

Постановка проблемы

Основные вопросы, которые диктует быстро меняющаяся экономическая среда, ответы на которые должны дать руководители бизнеса, несущие ответственность перед учредителями, можно сформулировать следующим образом:

Как сделать так, чтобы действия всех работников Компании были направлены на максимально эффективное использование ресурсов инвесторов и чтобы работникам было выгодно изыскивать резервы повышения отдачи на средства, инвестированные в бизнес?

Как сделать так, чтобы владельцы, менеджеры и сотрудники компании работали в «единой системе координат», нацеленной на *максимизацию стоимости бизнеса*?

Постановка этих и близких по смыслу вопросов является достаточно очевидной и глубоко осознанной многими руководителями российских компаний.

Реализация таких аспектов профессиональной деятельности менеджеров, как целеполагание, формализация целей по сегментам бизнеса и во времени, построение системы бюджетирования – отчетности требует внедрения и активного использования действенной системы мотивации сотрудников. Потребность в разработке и внедрении систем мотивации персонала, нацеленной на максимизацию стоимости компании возникает в тот момент времени, когда из-за многообразия и сложности производственных процессов и операций руководители оказываются не в состоянии детально вникать в особенности, в суть и содержание бизнес-процессов или охватить своим вниманием все разнообразие и специфику деятельности компании в различных географических регионах.

Самостоятельное изыскание резервов, нераскрытых возможностей бизнеса во всех его деталях, впрочем, вряд ли можно назвать главной функцией руководителей высшего звена управления. Главная задача руководителя в этих областях деятельности – мотивация специалистов на поиск и нахождение решений в зонах их прямой ответственности. Особая система мотивации персонала, особенно среднего звена, требуется

ОБ АВТОРЕ:

Кулагин Василий Петрович, старший преподаватель (vasily.kulagin@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Кулагин В.П. Механизмы формирования мотивации персонала с целью повышения эффективности управления инвестиционными ресурсами компании // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 12. – С. 4159-4174. doi: 10.18334/rp.19.12.39621

не там, где руководство знает, как улучшить процесс и повысить его эффективность, а там, где конкретные направления изыскания резервов и источники повышения эффективности неизвестны, а ноу-хау решений лежит в узкопрофессиональной сфере.

Поэтому ведущая роль в изыскании источников потерь и резервов при такой постановке вопроса ложится на плечи специалистов в бизнесе, чей опыт, экспертиза и инициатива незаменимы для нахождения решений.

Концепция «системы сбалансированных показателей», предложенная Р.С. Нортоном и Д.П. Капланом в 1996 г., содержит в качестве одного из основных положений идею о том, что наилучшие результаты в управлении бизнесом приносит *комплексный подход*, включающий нацеленность на наивысшую отдачу на инвестированный капитал, мониторинг и управление удовлетворенностью клиентов, постоянную работу по повышению продуктивности (effectiveness) и экономической эффективности (efficiency) важнейших бизнес-процессов, а также предусматривающий мероприятия и процедуры стимулирования развития и мотивации персонала [2, с. 206] *(Kaplan, Norton, 2003; p.* 206*)*.

Дезагрегирование целевых задач бизнеса до уровня требуемых характеристик основных бизнес-процессов в виде производных натуральных и натурально-стоимостных показателей, бюджетирование бизнес-процессов, исходя из возможностей их оптимизации, и привязка к ним систем мотивации персонала – это сложная творческая, но выполнимая задача в практике эффективного управления бизнесом. Разработки в этом направлении постоянно ведутся [1, с. 183–194; 3, с. 88–93; 9, с. 167–174; 10, с. 335] *(Armstrong, Beron, 2018; p.* 183–194*; Kirkhler, Rodler, 2008; p.* 88–93*; Khoup, Freyzer, 2007; p.* 167–174*; Shakhovskaya, Khokhlov, Kulakova, 2011; p.* 335*)*.

Опыт внедрения и использования мотивационных инструментов управления показывает, что расходы, связанные с этим, оправдываются получаемыми выгодами как для бизнеса в целом, так и для работников, осознающих, что их собственный вклад в благополучие бизнеса оценен.

Целевая задача – инвестиционная привлекательность бизнеса

Рассмотрим достаточно типовую ситуацию.

Компания ООО «А-Центр» состоит из двух относительно независимых бизнес-единиц – двух «сегментов».

В *таблице 1* приведен пример вариантов оценки результативности бизнеса как с точки зрения рентабельности основных операций, так и с учетом отдачи на вложенный капитал.

Планово-отчетный период – 1 квартал 2017 года. В бюджете на отчетный период прибыль сегмента А планировалась в размере 400 тыс. руб., а сегмента С – 600 тыс. руб.

В правой колонке отчета можно видеть, что план перевыполнен: в сегменте А на 1,5%, а в сегменте С – на 3%. Означает ли это достижение компанией и ее бизнес-единицами целевых показателей, ожидаемых инвесторами?

Таблица 1

Сравнительная результативность двух бизнес-единиц

ООО «А-Центр»

с 01.01.2017 по 01.04.2017

			Бюджет	
Прибыль Сегмента А	405 813		400 000	1,5%
Прибыль Сегмента С	618 191		600 000	3,0%
Прибыль предприятия за 1-й квартал 2017 г., Итого:	1024 004		1000 000	2,4%
Операционная деятельность	Прирост		Прирост	Зона Ответственности
Запас Сегмента А	158 829	(-)	100 000	Сегмент А
Дебиторская задолженность Сегмента А	141 569	(-)	75 500	Сегмент А
Задолженность поставщикам Сегмент А	-99 710	(+)	-269 500	Сегмент А
Предоплата / авансы клиентов Сегмент А	-100 010	(+)	-55 000	Сегмент А
Результат операционной деятельности Сегмент А	-500 118		-500 000	
Запас Сегмента С	511 841	(-)	-200 000	Сегмент С
Дебиторская задолженность Сегмента С	360 150	(-)	100 000	Сегмент С
Задолженность поставщикам Сегмент С	-506 010	(+)	-350 000	Сегмент С
Предоплата / авансы клиентов Сегмент С	-305 299	(+)	-250 000	Сегмент С
Результат операционной деятельности Сегмент С	-1 683 300		-500 000	
Результат операционной деятельности, Итого:	-2 183 418		-1 000 000	
Отдача на Дополнительный Капитал, Сегмент А:	81,1%		80%	
Отдача на Дополнительный Капитал, Сегмент С:	36,7%		120%	

Источник: разработки автора.

В *таблице 1* приведена дополнительная информация о результатах исполнения бизнес-единицами бюджета-плана.

Сегмент А

В ходе планово-бюджетного процесса с руководителями сегмента А было согласовано и принято к исполнению допустимое увеличение запаса на 100 тыс. руб. (прирост в столбце «Бюджет»). Фактическое увеличение запаса составило 158 829 руб.

Можно ли считать такое превышение положительным или отрицательным резуль-

татом? При ответе на этот вопрос следует учесть, что при утверждении плановых показателей следовало принять во внимание все особенности текущего объема и ассортимента запаса, состояние рынка закупок, сезонный фактор продаж и прочие привходящие обстоятельства.

Превышение планового запаса на 58 829 руб. должен был кто-то оплатить: или инвестор дополнительным вливанием денег на покупку или поставщик, кредитуя компанию. В нашем случае мы видим, что превышение планового запаса оплачено поставщиком, поскольку погашение задолженности перед поставщиком планировалось на сумму 269 500 руб., а по факту снижение задолженности составило 99 710 руб.

Если отсрочка оплаты задолженности перед поставщиком в плановом объеме не создает проблем для продолжения сотрудничества с контрагентом, то решения о закупках в сегменте А можно признать эффективными: компания кредитуется за счет поставщика на 269 500 руб. – 99 710 руб. = 169 790 руб.

Ситуация с дебиторской задолженностью клиентов сегмента А, как показывает отчетность, не так однозначна. По согласованному и принятому плану-бюджету допускалось увеличение дебиторской задолженности (исходя из особенностей взаимоотношений с клиентами или из-за сезонного фактора) на 75 500 руб., тогда как фактический прирост дебиторской задолженности за отчетный период составил 141 569 руб.

Это означает, что незапланированная разница в недополученных от клиентов денег в размере 141 569 руб. – 75 500 руб. = 66 069 руб. должна быть покрыта или инвесторами или поставщиками, предоставившими отсрочку по платежам.

Аналогичную ситуацию в данном примере можно наблюдать и в отношении авансов/предоплаты клиентов. Планом допускалось сезонное снижение предоплаты на 55 000 руб., а по факту оно составило 100 010 руб.

Каков же итог основной операционной деятельности сегмента А?

План по прибыли перевыполнен на 1,5%, в то же время дополнительное финансирование сегмента А потребовало инвестиционного ресурса на 500 118 руб./ 500.000 руб. = 0,02%.

Плановый показатель «отдача на дополнительное финансирование» был утвержден на уровне 80% = 600 000 руб. (прибыль) / 500 000 руб. (дополнительное финансирование).

Фактически «отдача на дополнительное финансирование» составила 81,1%, т.е. превысила плановый показатель.

Это говорит о том, что востребованный дополнительно к плану инвестиционный ресурс был эффективно использован в сегменте А и увеличил (при прочих равных) отдачу на инвестированный капитал и, следовательно, инвестиционную привлекательность бизнеса в этом сегменте.

Сегмент С

Анализ отчетности по сегменту С показывает, каким образом недостаточно четко сформулированные, недонесенные до исполнителя правила ведения бизнеса могут

привести к растрате, выбору неправильного пути, потере ключевых ориентиров экономически целесообразной, ресурсо-экономной и, следовательно, социально ориентированной коммерческой деятельности.

Итак, план по прибыли по отчету перевыполнен на 3,0%.

Посмотрим, каким ресурсом это перевыполнение было обеспечено.

При согласованном и принятом плане сокращения запасов на 200 тыс. руб. в сегменте С было принято решение увеличить запасы до 511 841 руб. Возможно, такое решение было в достаточной мере обосновано в относительно самостоятельном подразделении, как целесообразное. Однако это решение означало повышенный спрос на финансирование в размере 711 841 руб. против плана.

При этом в подразделении было принято решение произвести расчеты с поставщиками на сумму 506 010 руб., что превышало плановый размер погашения задолженностей в 350 000 руб. Это решение определило сокращение источника финансирования за счет поставщиков на величину разницы по сравнению с планом в сумме 156 010 руб.

Суммарный дефицит источников финансирования по формированию запаса и взаиморасчетам с поставщиками составил, таким образом, 867 581 руб. = 711 841 руб. + 156 010 руб.

В итоге два решения – об увеличении запасов и о расчетах с поставщиками, принятые в сегменте С – потребовали дополнительных инвестиций в размере 867 581 руб., поскольку источника внутреннего или внешнего кредитования сформировано не было.

Это подтверждает факт недополучения доходов в виде клиентских авансов: планом допускалось снижение авансов на 250 000 руб., а по факту снижение полученных авансов/предоплаты клиентов по сравнению с концом предыдущего периода составило 305 299 руб.

Усугубляет картину и прирост по сравнению с планом дебиторской задолженности вследствие недополучения денежных средств от клиентов на сумму 360 150 – 100 000 = 260 150 руб.

Каков же итог основной операционной деятельности сегмента С в сравнении с планом и с результатом деятельности сегмента А?

По бюджету показатели результативности бизнеса сегмента С планировались выше соответствующих показателей сегмента А как по величине прибыли, так и по отдаче на дополнительно инвестированный капитал. Плановые значения отдачи на дополнительно инвестированный капитал составляли:

В сегменте С: 600 000 руб./ 500 000 руб. = 120%.

В сегменте А: 400 000 руб. / 500 000 руб. = 80%.

Фактическая же результативность бизнеса сегмента С, как соотношение полученной прибыли и дополнительно инвестированного капитала, составила 618 191 руб. / 1 683 300 руб. = 36,7%. Это означает, что востребованный сегментом С сверх плана ресурс в размере 1 683 300 руб. – 500 000 руб.= 1 183 300 руб. не был использован продуктивно и не дал целевой отдачи в размере 120%.

Общий вывод, который следует сделать из приведенного примера, можно сформулировать следующим образом: любой ресурс, вовлекаемый по инициативе исполнителей для обеспечения бизнес-процессов, как, например, обоснованная ими и утвержденная величина запасов, дебиторской задолженности, текущих расходов, обязывает руководителей обеспечить требуемую инвесторами отдачу на вложенные средства.

Мотивация рационального востребования капитала

Ниже приводится пример бюджетно-отчетной формы предприятия в части управления инвестиционными ресурсами и ориентированной на планирование основных операций обеспечения деятельности, находящих отражение в статьях баланса и определяющих потребность в денежных средствах.

Эта форма не предназначена для планирования затрат предприятия, выручки и расчетной и фактической прибыли. Планирование прибылей и убытков является отдельной составляющей бюджетного процесса в целом, которая в достаточной мере разработана в практике деятельности предприятий как в части детализации расходных и доходных статей, так и в части применяемых систем мотивации персонала [10, с. 266–297; 7, с. 103–145] *(Shakhovskaya, Khokhlov, Kulakova, 2011; p.* 266–297*; Pfleging, 2009; p.* 103–145*).*

Предметом же рассмотрения в данном случае является создание мотивационной схемы для стимулирования эффективных решений по управлению инвестиционными ресурсами, которыми наделяется хозяйствующий субъект для организации и ведения бизнеса [6, с. 203] *(Martin, Petti, 2006; p.* 203*).*

В *таблице 2* приведена форма представления ожидаемых и фактических результатов деятельности предприятия.

Прежде чем рассмотреть в деталях содержание и назначение отдельных элементов данной формы бюджетирования-отчетности определимся с тем, какие возможности эта форма предоставляет для управления бизнесом.

Предприятие (или его сегмент) обеспечило за отчетный период выручку в 34 754 тыс. руб. Прибыль от реализации продукции составила 4 171 тыс. руб., т.е. 12,0% от выручки. Для расчета премиального фонда применяется показатель суммы прибыли за вычетом условной «платы за капитал», т.е. 2 725 тыс. руб. Смысл такого рода вычета из прибыли состоит в том, чтобы стимулировать не только рост выручки и прибыли, но и экономию любого вида ресурсов. Принцип, который закладывается в систему мотивации, состоит в том, что любой ресурс, которым наделяется предприятие для осуществления деятельности и который находится в неактивном состоянии (дебиторская задолженность, запасы, основные средства), должен давать отдачу, сравнимую с тем, как если бы он был употреблен на производство и реализацию продукции.

Для этой цели в отчетность введены дополнительные элементы: показатели размера используемого капитала, отдачи на используемый капитал (соотношение прибыли и используемого капитала) и условная плата за используемый капитал с форми-

Таблица 2

Отчет о динамике операционных активов и обязательств предприятия

Бюджет Движения Операционных Активов и Обязательств

с 01.01.2017 по 31.03.2017

						Плата за капитал		
Операционная деятельность	**Баланс нач.**	**Движение за Период**		**Баланс кон.**	**ДДС**	**%,год**	**Начисл.1**	**Начисл.2**
	на 01.01.2015	Поступление	Отгрузка	на 31.03.2015	1 кв.2015			
Готовая продукция	32 821 409	21 058 195	26 630 349	27 249 255	5 572 154	15%	-1 021 847	208 956
Товары на продажу	8 382 436	4 337 214	3 745 142	8 974 507	-592 072	15%	-336 544	-22 203
Прочие Запасы	2 374 527	1 662 667	655 201	3 381 993	-1 007 466	15%	-126 825	-37 780
	на 01.01.2015	Прирост	Снижение	на 31.03.2015				
Дебиторская задолженность	23 798 650	25 880 350	27 508 591	22 170 409	1 628 241	25%	-1 385 651	101 765
Предоплата Аренды	2 125 000	2 412 000	2 125 000	2 412 000	-287 000	10%	-60 300	-7 175
Предоплата Поставщикам	13 421 759	7 903 382	4 886 354	16 438 787	-3 017 028	25%	-1 027 424	-188 564
Прочие Дебиторы	3 105 772	359 602	237 100	3 228 274	-122 502	20%	-161 414	-6 125
	на 01.01.2015	Возникнов-е	Погашение	на 31.03.2015				
Задолж.Поставщикам: Сырье и Материалы	28 417 686	27 108 265	31 090 579	24 435 372	-3 982 314	25%	1 527 211	-248 895
Задолж.Поставщикам: Товары	10 813 514	6 950 300	7 863 814	9 900 000	-913 514	25%	618 750	-57 095
Задолж. Поставщикам:Прочие Поставщики	1 129 200	1 017 982	630 896	1 516 286	387 086	25%	94 768	24 193

Окончание табл. 2

	на 01.01.2015	Прирост	Снижение	на 31.03.2015				
Задолженность по ФОТ	2 750 512	5 209 601	4 422 596	3 537 517	787 005	0%	0	0
Предоплата / авансы клиентов	15 016 689	9 122 304	12 030 135	12 108 858	-2 907 831	25%	756 804	-181 739
Прочие кредиторы	1 845 932	617 455	321 459	2 141 928	295 996	15%	80 322	11 100
Используемый Капитал	26 056 019			30 215 264	-4 159 245		-1 042 150	-403 562

Результаты за
01.01.2015 - 31.03.2015

Выручка		34 754 376	
Себестоимость		30 583 851	
Прибыль		4 170 525	
Рентабельность продаж		12,0%	
Отдача на Используемый Капитал		14,8%	
Расчетная «Плата за Капитал»		-1 445 712	
Прибыль за вычетом Платы за Капитал		2 724 813	
Премиальный Фонд = 10%		272 481	

ДДС - Движение денежных средств

Начисл.1 - Начисление условной платы / бонуса
на конечное сальдо балансовой статьи

Начисл.2 - Начисление условной платы / бонуса
на прирост/снижение значения балансовой статьи за весь отчетный период (квартал)

Источник: разработки автора.

рующими ее начислениями. Плата за используемый капитал как вычет из полученной прибыли в данном случае применяется для определения окончательной суммарной величины вознаграждения персонала предприятия.

Для дальнейшей детализации содержания предложенной *формы оценки результативности бизнеса* примем за аксиому, что бюджетирование и план-фактный контроль состояния и движения операционных активов и обязательств играет ключевую роль в мотивации руководителей сегментов бизнеса и ведущих специалистов на рациональное востребование и использование ресурсов компании [5, с. 339–341; 4, с. 86] *(Kouplend, Koller, Murrin, 2005; p.* 339–341*; Kouplend, Dolgoff, 2009; p.* 86*)*.

Использование предложенной формы планирования и отчетности позволяет руководителям бизнеса:

Определить величину и динамику отдачи бизнеса или бизнес-единицы на использованный капитал (Return on Capital Employed). В нашем примере по факту за квартал – 14,8%.

Установить режим расчетной платности за любой из видов ресурсов, востребованных для обеспечения деятельности. В нашем примере – 1 445 712 руб., как условный вычет из прибыли бизнес-единицы.

Мотивировать руководителей и ведущих специалистов на изыскание резервов экономии средств инвесторов в виде активной работы по ликвидации «балласта» в запасах, сокращения дебиторской задолженности, изыскания возможностей кредитования за счет поставщиков.

Поскольку все и каждая из операций в бизнесе должны находить отражение в балансе предприятия или, как в нашем примере, в «суб-балансе» бизнес-единицы, произведем анализ изменений, имевших место в течение отчетного периода, если принимается, что приведенная форма отчетная.

Итак, за квартал остатки готовой продукции сократились с 32 821 тыс. руб. до 27 249 тыс. руб. Это произошло, как можно видеть, за счет отгрузки (реализации) готовой продукции на сумму 26 630 тыс. руб. при наращивании запасов вновь произведенной продукции на 21 058 тыс. руб. Каков эффект от этого вида активности? Снижение запаса при прочих равных условиях (в основном задолженности перед поставщиками) свидетельствует о приращении денежных средств (или сокращении потребности в них) на сумму 5 572 тыс. руб.

Несмотря на положительную динамику в величине запасов в отчетном периоде, в системе мотивации предусмотрен режим «платности» любого вида неактивных ресурсов. Это выражается в условном начислении 15% годовых за необходимость инвестирования в запасы готовой продукции. Сумма условного начисления платы за величину запаса на конец периода (квартала) равна 1 021 847 руб. = 27 249 256 руб. х 15% / 4.

Одновременно в системе мотивации учитывается и положительный эффект экономии, выраженной в сокращении размера товарного запаса готовой продукции за квартал. Так, на размер сокращения производится условное начисление «бонуса» в размере 208 956 руб. = 5 572 154 руб. х 15% / 4.

Таким образом, суммарная «плата за капитал» равна начислению за конечный остаток запаса 1 021 847 руб. за минусом «бонуса» 208 956 руб. за сокращение запаса, и эта результирующая величина подлежит вычету из прибыли бизнес-единицы для цели определения фонда стимулирования работников.

По позициям «товары на продажу» и «прочие запасы» подход аналогичен: начисляется условная плата за обременение предприятия запасами по состоянию на конец отчетного периода в размере 15% годовых. И, в дополнение к этому, те же 15% годовых начисляются на прирост запасов обоих видов в течение квартала в размерах соответственно 592 072 руб. для товаров на продажу и 1 007 486 руб. для прочих запасов. Таким образом, совокупная «плата за капитал» по этим двум статьям составит 523 351 руб. = 336 544 руб. + 22 203 руб. + 126 825 руб. + 37 780 руб.

Очередными объектами внимания и управления являются другие активы предприятия или бизнес-единиц, определяющие уровень эффективности использования инвестированных средств.

Дебиторская задолженность. За отчетный период работа с дебиторами показала положительную динамику – снижение на 1 628 241 руб., что привело к сокращению потребности в финансировании этой статьи на такую же сумму. Тем не менее, система мотивации, ориентированная на изыскание резервов повышения эффективности работы сотрудников и специалистов по работе с клиентами, предусматривает начисление условной платы за задержку клиентских платежей во всем их объеме. Вот почему вся дебиторская задолженность, вне зависимости от того, активная она или просроченная, облагается бременем условной платы.

В данном примере по состоянию на конец квартала по ставке 25% годовых на сумму 1 385 651 руб. с компенсационным «бонусом» – 101 765 руб. = 1 628 241 руб. х 25% / 4 за сокращение общей величины дебиторской задолженности за квартал). Результирующая сумма также подлежит вычету из прибыли за период как востребованный ресурс для осуществления деятельности.

Предоплата аренды. Арендная плата является одним из видов безусловных и обязательных платежей. Предоплата аренды производственных и офисных помещений является обычной практикой бизнеса коммерческой недвижимости в России. Мотивационной схемой предусматривается начисление «платы за капитал» по невысокой ставке – 10% годовых. Есть ли возможность управленческого маневра по данной статье? Ответ может быть и отрицательным и положительным, в зависимости от обстоятельств. Каких решений можно в этом случае ожидать от руководителя? Ответ может быть в решениях по оптимизации использования занимаемых площадей или перемещении, например, офисов в места с более льготной ставкой аренды. И еще один аргумент в пользу начисления «платы за капитал» на сумму предоплаты аренды: в компании нет бесплатных ресурсов. Поэтому не только сумма арендного платежа, но и сумма и сроки предоплаты должны являться объектом управления.

Предоплата поставщикам. Данная статья совместно с двумя другими статьями – «задолженность поставщикам за сырье и материалы» и «задолженность поставщикам

за товары» – характеризуют процесс закупок. Принципиальным является определение того, в каких объемах предприятие кредитует поставщиков, то есть, каковы суммы предоплат, и какими суммами поставщики «субсидируют» предприятие, предоставляя отсрочки по платежам за поставленные сырье, материалы, товары.

В целом сальдо взаиморасчетов с поставщиками у предприятия положительное. Так, к концу квартала размер совокупной задолженности поставщикам по двум основным статьям составил 24 435 тыс. руб. + 9 900 тыс. руб., тогда как сумма предоплат – 16 439 тыс. руб.

В предлагаемой мотивационной схеме предприятие вознаграждает исполнителя за привлечение финансирования, начисляя 25% «бонуса» на сумму каждого вида задолженности поставщикам. Названный «бонус» вычитается из совокупной условной «платы за капитал», увеличивая тем самым размер премиального фонда. Само по себе наращивание задолженности перед поставщиками, безусловно, должно иметь разумные пределы. Но в тех случаях, когда это не препятствует бесконфликтным взаимоотношениям с контрагентами, такого рода кредитование со стороны поставщиков может являться существенным и необходимым источником финансирования текущей деятельности.

Из приведенной отчетности, с другой стороны, следует, что к концу рассматриваемого периода общая сумма предоплаты основным поставщикам выросла по сравнению с началом квартала. Это привело к дополнительной нагрузке на бюджет платежей и поступлений в размере прироста предоплат, равного 3 017 028 руб.

Аналогичная ситуация с точки зрения влияния закупочного процесса на платежный баланс предприятия наблюдалась и в динамике задолженности поставщикам. Так, задолженность поставщикам сырья и материалов упала за отчетный квартал на 3 982 314 руб., а задолженность поставщикам товаров снизилась на 913 514 руб.

Приведенный выше анализ характеризует закупочный процесс в отчетном периоде как ресурсоемкий и требующий компенсации увеличения предоплат и сокращения задолженности перед ключевыми поставщиками за счет внешних источников.

Следующая статья в предложенной форме планирования-отчетности отражает динамику задолженности предприятия *по фонду оплаты труда (ФОТ)* с нулевым процентом начисления «платы за капитал», что представляется вполне объяснимым в целях избежания напряженности между администрацией и персоналом.

Последней из значимых статей с точки зрения главной поставленной задачи стимулирования эффективного управления ресурсами является в данном примере статья *«предоплата/авансы клиентов»*. Снижение за рассматриваемый квартал клиентских авансов на 2 908 тыс. руб. свидетельствует о прямой потере существенного объема внешнего финансирования что, безусловно, требует оценки при мотивации персонала, отвечающего за продажи и работу с клиентами.

Подытоживая все, что излагалось выше, предлагается акцентировать внимание на следующем.

Предлагаемая *форма бюджетирования – отчетности* позволяет:

- Осуществлять мониторинг текущего объема инвестированного в бизнес капитала путем оценки состава и динамики *дебиторской задолженности, кредиторской задолженности и запасов;*
- Установить целевые / бюджетные значения для выделенных сегментов деятельности;
- Применить систему начисления «платы за капитал» в качестве условного вычета из прибыли конкретного сегмента бизнеса для определения основы для премирования за результаты деятельности;
- Стимулировать выявление активов, имеющих признаки «балласта», то есть активов, не участвующих в создании новой стоимости;
- Стимулировать эффективную работу с поставщиками и прочими контрагентами с целью нахождения дополнительных возможностей финансирования;

И, следовательно, стимулировать изыскание резервов рационального использования капитала компании, обеспечивающего повышение отдачи на инвестированный капитал и повышение инвестиционной привлекательности бизнеса.

Заключение

Приведенный в данной статье пример бюджетирования, отчетности и ответственности хозяйствующего субъекта представляет собой консолидированную оценку результативности по основным аспектам его деятельности: выручке, прибыли, величине и составу используемого капитала, отдаче на используемый капитал.

Стоит отметить, что данный подход может быть в равной мере применен к оценке конкретных функциональных зон бизнеса: работе с поставщиками и формированию запасов, реализации продукции / товаров, работе с клиентами и т.д. [1, с. 134–136] *(Armstrong, Beron, 2018; p.* 134–136*).*

Основанием для такого вывода является то, что каждая из строк баланса предприятия или «суб-баланса» бизнес-единицы и даже функционального подразделения (производственного подразделения, отдела закупок, отдела продаж и т.д.) может содержать информацию об ответственных исполнителях.

Более того, система мотивации ответственных исполнителей может быть «настроена» с учетом детализации по конкретным ключевым клиентам, ключевым поставщикам, так, называемым, «якорным» позициям реализуемой продукции / товаров [8, с. 49–51] *(Fauler, 2018; p.* 49–51*).*

В случае детализации бюджета с выделением наиболее критичных для бизнеса зон ответственности могут быть применены *дифференцированные ставки начисления «платы за капитал».*

В обосновании ставок условной «платы за капитал» лежат два правила: ставка должна быть чувствительной для исполнителя и совокупная «плата за капитал» не должна превышать 1/3 собственной прибыли предприятия, подразделения, сегмента бизнеса. Последнее условие, как показала практика, позволяет избежать демотиви-

рующего эффекта, когда исполнители сокращают размер востребуемого капитала в ущерб перспективам наращивания бизнеса.

Изложенный в данной статье подход и принципы, положенные в основу построения системы мотивации персонала, были разработаны и внедрены автором на предприятиях среднего бизнеса, являющихся при этом лидерами в своих областях.

Так, на предприятии, специализирующемся на производстве, купле-продаже и дистрибуции в более чем 40 городах страны средств индивидуальной защиты и рабочей одежды специального назначения, была введена система премирования торговых подразделений за поддержание объемов и ассортимента товарных запасов, обеспечивающих максимальные продажи при максимально допустимом уровне их оборачиваемости. Торговые подразделения премировались также за эффективную работу с объемом, составом, возрастом и динамикой дебиторской задолженности.

В расчетах мотивационных схем применялись ставки «платы за капитал» от 10% до 35% годовых. Например, условная «плата за капитал» в 35% годовых применялась в отношении низко-оборачиваемых запасов, дебиторской задолженности со сроком возникновения свыше 180 дней, иммобилизированных объектов основных средств.

Аналогичные по принципам построения, но адаптированные под специфику конкретной отрасли и бизнеса системы мотивации, были разработаны автором для предприятия по производству и дистрибуции алкогольных напитков и для дилерского центра по продаже и сервису элитных автомобилей.

Резюмируя сказанное, нужно снова отметить, что ориентация бизнеса на отдачу на инвестированный капитал (ROIC) через стимулирование повышения отдачи на используемый капитал (ROCE) предприятиями, бизнес-единицами, сегментами бизнеса, подразделениями является одной из важнейших функций эффективного управления [7, с. 585–586] *(Pfleging, 2009; p.* 585–586*)*.

Учитывая все изложенное выше и опираясь на практический опыт работы в данном направлении, представляется, что разработки и внедрения в этой области становятся все более значимым фактором в повышении конкурентоспособности бизнеса.

ИСТОЧНИКИ:

1. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 248 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.
3. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. - М.: Гуманитарный центр, 2008. – 168 с.
4. Коупленд Т., Долгофф А. Как достичь превосходства в управлении стоимостью компании. - М.: Эксмо, 2009. – 384 с.
5. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний: оценка и управление. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.
6. Мартин Д.Д, Петти Дж.В. VBM- управление, основанное на стоимости. Корпоративный ответ революции акционеров. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2006. – 256 с.

7. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования. Как превзойти конкурентов в XXI веке. - М.: Белый город, 2009. – 280 с.
8. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 208 с.
9. Хоуп Д., Фрейзер Р. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов. - М.: Вершина, 2007. – 255 с.
10. Шаховская Л.С., Хохлов В.В., Кулакова О.Г. Бюджетирование: теория и практика. - М.: КНОРУС, 2011. – 400 с.

REFERENCES:

Armstrong M., Beron A. (2018). *Upravlenie rezultativnostyu. Sistema otsenki rezultatov v deystvii* [Performance management. Performance measurement system in action] M.: Alpina Pablisher. (in Russian).

Fauler S. (2018). *Pochemu oni ne rabotayut? Novyy vzglyad na motivatsiyu sotrudnikov* [Why aren't they working? A new look at employee motivation] M.: Alpina Pablisher. (in Russian).

Kaplan R.S., Norton D.P. (2003). *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action] M.: ZAO «Olimp-Biznes». (in Russian).

Khoup D., Freyzer R. (2007). *Za granyu byudzhetirovaniya. Kak rukovoditelyam vyrvatsya iz lovushki ezhegodnyh planov* [Beyond budgeting. As leaders to escape from the trap of the annual plans] M.: Vershina. (in Russian).

Kirkhler E., Rodler K. (2008). *Motivatsiya v organizatsiyakh* [Motivation in organizations] M.: Gumanitarnyy tsentr. (in Russian).

Kouplend T., Dolgoff A. (2009). *Kak dostich prevoskhodstva v upravlenii stoimostyu kompanii* [How to achieve excellence in the management of the company's value] M.: Eksmo. (in Russian).

Kouplend T., Koller T., Murrin D. (2005). *Stoimost kompaniy: otsenka i upravlenie* [The cost of companies: assessment and management] M.: ZAO «Olimp-Biznes». (in Russian).

Martin D.D, Petti Dzh.V. (2006). *VBM- upravlenie, osnovannoe na stoimosti. Korporativnyy otvet revolyutsii aktsionerov* [VBM-cost-based management. Corporate response to the revolution of the shareholders] M.: Balans Biznes Buks. (in Russian).

Pfleging N. (2009). *Upravlenie na osnove gibkikh tseley. Vne byudzhetirovaniya. Kak prevzoyti konkurentov v XXI veke* [Management based on flexible goals. Out of budgeting. How to beat the competition in the XXI century] M.: Belyy gorod. (in Russian).

Shakhovskaya L.S., Khokhlov V.V., Kulakova O.G. (2011). *Byudzhetirovanie: teoriya i praktika* [Budgeting: theory and practice] M.: KNORUS. (in Russian).