



управляем
предприятием



КАК ПОСТРОИТЬ СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ В МАЛОЙ КОМПАНИИ

Часть 3
Применение



Мицкевич Андрей Алексеевич

К. э. н., доцент Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС и Научно-исследовательского университета ВШЭ, руководитель консультационного бюро Института экономических стратегий, преподаватель ведущих бизнес-школ Москвы. Консультант, автор четырех книг и более чем 80-и статей, вышедших в последние годы, по контроллингу, мотивации, управленческому учету и сбалансированной системе показателей.



Миллер Эрика Станиславовна

Студентка магистратуры Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС, консультант консультационного бюро Института экономических стратегий.



Мы продолжаем описывать пример постановки сбалансированной системы вознаграждения в реальной компании, на практических данных. В третьей части статьи проанализируем систему в разных ситуациях и оценим ее устойчивость, а также дадим рекомендации, как сохранить ее сбалансированность. Заботясь о читателе, по ходу изложения мы будем повторять основные соотношения нашей модели вознаграждения, приведенные в частях 1 и 2. Цель – дать читателю возможности «примерить ССМ» для своего бизнеса, научиться одному из «секретов» успеха. Здесь нет ничего сложного. Экономика – это здравый смысл, а экономическая теория – это хорошо структурированный и логически обоснованный подход к делу.



Расчет показателей при среднем уровне загрузки производственных мощностей

Практика показывает, что жизнь намного сложнее моделей, и всех факторов и фактов хозяйственной жизни учесть невозможно. Но управлять самолетом даже с помощью самых простых средств все же лучше, чем оказаться на высоте без штурвала. Кроме того, надо уметь искусно управлять тем, что находится в ваших руках. Поэтому разберем на примере, что же оказалось у собственника в управлении, и как правильно этим распорядиться.

Перед тем как начать разрабатывать модель сбалансированной системы вознаграждения, на основе статистики за 2014-15 гг. был определен средний уровень загрузки производственных мощностей. Затем, с учетом работы бизнес-направления на уровне средней загрузки производственных мощностей, была построена квартальная модель, которую можно взять за основу и далее настраивать ее более тонко. Необходимые исходные данные и найденные переменные, использованные в расчетах, представлены ниже в таблице 7.

Распределение фондов в данной таблице проводится в соответствии с логикой, описанной во второй части данной статьи, а именно: задаются коэффициенты распределения накопленной за квартал маржи на сумму дивидендов и нераспределенной прибыли и на суммарный ФМП. В данном примере при марже в 1 687 137 руб. установлены коэффициенты 79% и 21% соответственно. Более подробный разбор формирования данных ставок приведен ниже в статье.

Таблица 7.

Управленческий отчет
за месяц о прибылях и
убытках при среднем уровне
загрузки производственных
мощностей, руб.

№№	Показатель	Значение
1	Выручка	2 000 000
2	НДС, налоги, услуги банка*	-14 000
3	Чистая выручка	1 986 000
Домотивационные затраты		
4	Материальные затраты** (материалы, монтаж, производственный аутсорсинг и прочие затраты, кроме затрат труда работников компании)	-1 000 000
5	Услуги связи, интернет	-4 000
6	Аренда помещений	-131 487
7	Программное обеспечение, сопровождение бухгалтера	-8 334
8	Пропуска, разрешения на въезд	-2 800
9	Канцелярские товары, почтовые расходы, прочее	-2 000
10	Расходы на бензин	-5 000
11	Амортизационные отчисления	-45 000
12	Базовая оплата труда	-225 000
Маржинальные величины		
13	Вклад на покрытие за месяц = Выручка – Материальные затраты	1 000 000
14	Маржа за месяц = Выручка – Домотивационные затраты	562 379



15	Накопленная маржа за квартал (значение в строке 14 x 3)	1 687 137
	Распределение фондов	
16	Сумма дивидендов и нераспределенной прибыли за квартал (79% от квартальной маржи)	1 340 069
17	Суммарный ФМП, накопленный за квартал (21% от квартальной маржи)	347 068
18	Отчисления в квартальный ФМП (60% от ФМП)	208 241
19	Отчисления в годовой ФМП (40% от ФМП)	138 827

Примечание:

* НДС, налоги, услуги банка в сумме, а также показатели 6-12 являются условно-постоянной величиной в силу специфики организационно-правовой формы предприятия.

** Материальные затраты в нашем случае включают материалы, монтаж, производственный аутсорсинг и прочие затраты, кроме затрат труда работников компании. Оценка материальных затрат усреднена по статистическим наблюдениям и равна 50% от выручки.

Как сохранить сбалансированность?

Теперь применим разработанную модель сбалансированной системы вознаграждения. Для дальнейших расчетов необходимо определить маржу за квартал и проверить соблюдение следующих условий:

- маржа < 0 – квартальная премия не выплачивается, поскольку квартальный фонд материального поощрения не сформирован.
- $0 < \text{маржа} < 300\,000$ руб. – вся накопленная за квартал маржа формирует только квартальный фонд материального поощрения и распределяется в качестве квартальной премии. В этом случае в счет годового фонда материального поощрения начислять фактически нечего.
- маржа > 300 000 руб. – определяется соответствующая доля суммарных дивидендов и нераспределенной прибыли. Из маржи вычитается сумма дивидендов и нераспределенной прибыли, и образуется суммарный фонд материального поощрения. Затем устанавливается соотношение квартального и годового фонда материального поощрения (в примере 60:40), и высчитывается квартальная премия.

Практика показывает, что жизнь намного сложнее моделей, и всех факторов и фактов хозяйственной жизни учесть невозможно. Надо уметь искусно управлять тем, что находится в ваших руках.

Согласно второй части статьи в руках у собственника есть панель управления, которая должна учитывать все внутренние и внешние факторы бизнеса (таблица 8). Кроме того, добавим еще одну переменную управления – ставку производителя за м² (300 руб.)

и максимальную площадь собранных производителем конструкций – 200 м². На основе имеющейся информации можно вычислить оплату труда за последний месяц квартала (таблица 9).



Таблица 8.

Управляющие переменные и суммы фондов при среднем уровне загрузки производственных мощностей за квартал.

Переменные управления системой вознаграждения	Коэффициент, ставка	Сумма при среднем уровне загрузки производственных мощностей, руб.
Дивиденды*	29%	388 620
Нераспределенная прибыль*	50%	670 034
Сумма дивидендов и нераспределенной прибыли (α)	79%	1 340 069
Квартальный ФМП	60%	208 241
Годовой ФМП	40%	138 827
Общий процент сдельных выплат от заказов за месяц	6%	60 000
Сделано 600, кв. м **	300 руб.	

Примечания:

* Аналогично примеру в части 2 общая сумма дивидендов и нераспределенной прибыли подразумевает дальнейшее разделение непосредственно на дивиденды (в данном случае 29% от накопленной за квартал маржи) и нераспределенную прибыль (оставшиеся 50%). В сумме данные ставки составляют 79% и задаются собственником с учетом внешних и внутренних экономических условий.

** Сумма фактически сделанных производственным кв. м. определяется исходя из выручки и условной стоимости одного кв. м, которая составляет 10 000 руб. Тогда при средней загрузке производства за месяц собрано 200 кв. м (2 000 000 / 10 000), а за квартал 600. При этом оплата труда производственного рассчитывается исходя из ставки в 300 руб. за 1 собранный кв. м.

Таблица 9.

Сводная ведомость оплаты труда в соответствии с разрабатываемой системой вознаграждения

Сотрудник	Оклад, руб.	Сдельный процент от вклада на покрытие	Сдельная оплата труда, руб.	Базовая оплата труда (выплачивается каждый месяц), руб.	Квартальная премия*, руб.
Операционный менеджер	35 000	1,0%	10 000	45 000	52 060
Коммерсант	30 000	3,5%	35 000	65 000	44 623
Производственный	35 000	-	25 000	60 000	52 060
Директор	40 000	1,5%	15 000	55 000	59 497
Итог	140 000	6%	85 000	225 000	208 241

Примечания:

* Квартальная премия рассчитана пропорционально окладам по алгоритму, описанному в таблице 1, а именно: Квартальный ФМП x Оклад работника / Сумму окладов. Например, премия директора = 208 241 x 40 000 / 140 000 = 59 497 руб.



На первый взгляд может показаться, что все получилось как нельзя лучше. Убытки прошлых периодов учтены, деньги распределяются по мере их поступления, каждый получает соразмерно своему вкладу в общий результат, а зарплаты достойные. Но если проверить соотношение базовой оплаты труда и суммарной начисленной премии за месяц, то первая сумма перевешивает: $225\ 000 \times 3 = 675\ 000$ против 208 241.

Может быть так и оставить? Вполне возможно.

Но если все-таки продолжить настройку, то можно попробовать достичь соотношения базовой оплаты труда и фонда материального поощрения близкого к соотношению 50:50. Конечно, 50:50 – это идеал, к которому стоит стремиться, но которого трудно достичь. Как можно скорректировать нашу модель?

С одной стороны, для достижения финансовой сбалансированности можно сократить оклады, тогда пропорция будет скорректирована. С другой стороны, сотруд-

ники и так ждали 3 месяца премию за свои результаты, и если сократить оклады, то уменьшение на них особенно сильно скажется в первые месяцы квартала.

Единственного правильного пути нет, а какой из них выбрать, решать только самим собственникам, не забывая учитывать интересы трудового коллектива. Здесь и начинается настоящая тон-

кая настройка модели. Помимо соотношения базовой оплаты труда и суммарной начисленной премии за месяц это работа со следующими параметрами:

- выявление зависимости доли собственника от маржи;
- учет сезонности;
- учет инфляции.

Все сразу сделать трудно, поэтому для начала настроим модель для ситуации «здесь и сейчас».

Тестирование модели на реальных данных

Поскольку на практике, как правило, не все так гладко, как в модели, посмотрим как поведет себя разработанная модель на реальных данных первого квартала 2016 г. Рыночная ситуация сейчас непростая, поэтому фиксированные (условно-постоянные) затраты те же, что и выше, а вот выручка за январь и февраль подкачала (таблица 10).

Таблица 10.

Сводная ведомость оплаты труда в соответствии с разрабатываемой системой вознаграждения

	январь	февраль	март
Выручка	175 200	163 000	2 000 000
НДС, налоги, услуги банка	-14 000	-14 000	-14 000
Чистая выручка	161 200	149 000	1 986 000



Домотивационные затраты			
Материальные затраты (материалы, монтаж, производственный аутсорсинг и прочие затраты, кроме затрат труда работников компании)	-87 600	-81 500	-1 000 000
Услуги связи, интернет	-4 000	-4 000	-4 000
Аренда помещений	-131 487	-131 487	-131 487
Программное обеспечение, сопровождение бухгалтера	-8 334	-8 334	-8 334
Пропуска, разрешения на въезд	-2 800	-2 800	-2 800
Канцелярские товары, почтовые расходы, прочее.	-2 000	-2 000	-2 000
Расходы на бензин	-5 000	-5 000	-5 000
Амортизационные отчисления	-45 000	-45 000	-45 000
Базовая оплата труда*	-145 256	-144 890	-225 000
Маржа	-270 277	-276 011	562 379
Накопленная маржа за квартал	-16 091		

Примечания:

* Расчет базовой оплаты труда приведен ниже в табл. 12.

В первые два месяца года наблюдался спад производства, и у бизнес-направления накопились убытки. В марте, казалось бы, все наладилось: получили крупный заказ и работали не покладая рук, каждый день рассчитывая в уме премию за успешную работу. Собственник тем временем должен задуматься, хватило ли полученной маржи в последнем месяце, чтобы покрыть накопившиеся убытки. Нехитрый расчет показывает, что не хватило (таблица 10). В соответствии с логикой нашей модели сбалансированной системы вознаграждения для достижения временной и финансовой сбалансированности убытки периодов учитываются так же, как и полученная прибыль, и потому уменьшают суммарный фонд материального поощрения.

Для расчета сдельной оплаты были примерно посчитаны вклады на покрытие из расчета 50% от выручки (таблица 11).

Таблица 11.

Вклады на покрытие
за I квартал 2016 г., руб.

	январь	февраль	март
Выручка	175 200	163 000	2 000 000
Производственные затраты	-87 600	-81 500	-1 000 000
Вклад на покрытие (ВП)	87 600	81 500	1 000 000

Итак, сколько же следует заплатить сотрудникам отдела в эти месяцы? Напомним, что базовая оплата труда состоит из окладов и сдельной оплаты (% от вклада на покрытие для коммерческого персонала и платы за кв. м собранной конструкции для производственника сверх 117 кв. м). Базовая оплата труда выплачивается безусловно. Фонд материального поощрения по итогам квартала не сформирован. Получается, что итоговая зарплата в каждом месяце полностью совпадает с базовой (таблица 12).



Таблица 12.

Планируемая оплата труда за I квартал 2016 г. в соответствии с новой системой вознаграждения.

Сотрудник	Оклад, руб.	Сдельная оплата труда, % от ВП	Сдельная оплата труда, руб.	Базовая оплата труда, руб.	Квартальная премия, руб.	Итого мес. ЗП, руб.
январь						
Опер. менеджер	35 000	1,00%	876	35 876		35 876
Коммерсант	30 000	3,50%	3 066	33 066		33 066
Производственник	35 000	-	0	35 000		35 000
Собственник	40 000	1,50%	1 314	41 314		41 314
Итого	140 000	6%	5 256	145 256		145 256
февраль						
Опер. менеджер	35 000	1,00%	815	35 815		35 815
Коммерсант	30 000	3,50%	2 853	32 853		32 853
Производственник	35 000	-	0	35 000		35 000
Собственник	40 000	1,50%	1 223	41 223		41 223
Итого	140 000	6%	4 890	144 890		144 890
март						
Опер. менеджер	35 000	1,00%	10 000	45 000	0	45 000
Коммерсант	30 000	3,50%	35 000	65 000	0	65 000
Производственник	35 000	-	25 000	60 000	0	60 000
Собственник	40 000	1,50%	15 000	55 000	0	55 000
Итого	140 000	6%	85 000	225 000	0	225 000

При этом сдельная оплата производственного работника рассчитывается исходя из собранных кв. м по формуле: ставка $\times (X - \min \text{ м}^2) = 300 \times (X - 117)$, где X – фактически сделанные за месяц квадратные метры. А базовая оплата определяется как максимум из двух величин: оклада и сдельной.

Таким образом, по итогам квартала:

- не полностью покрыты убытки первых двух месяцев квартала, потому расчет накопленной маржи следующего квартала стартует с отрицательной величины равной -16 091 руб.;
- не сформирован ни квартальный, ни годовой фонд материального поощрения;
- не получены дивиденды, и не накоплены средства на развитие бизнеса.

Несмотря на это:

- сотрудники последний месяц работали в нормальном режиме загруженности;
- получили довольно большой заказ по сравнению с предыдущими месяцами;
- в связи с этим все надеялись на получение квартальной премии.



Вне зависимости от субъективных желаний возникает вопрос, на который собственник отчаянно пытается найти ответ: **Как удержать сотрудников, не лишая их стимула к работе и не прибегая к авансовым выплатам «из своего кармана»?** Это часть вечной проблемы сохранения баланса между интересами собственника и работников.

► **Рекомендации.** Для сохранения финансовой сбалансированности системы вознаграждения мы рекомендуем использовать именно тот подход, который приведен в примере. Он позволяет сокращать разрыв в убытках каждого месяца, а также учитывает положительные результаты прошлого. То есть работает девиз «что получили по итогам квартала, то и разделили». Это, конечно, пример жесткой финансовой сбалансированности, в условиях которой не каждый сотрудник захочет работать.

Этот вариант в общем виде исходит из следующего принципа: «Нечего церемониться. В жирные месяцы и годы надо делиться, а в кризис честная позиция – «затянуть пояса». Всем, а не только собственнику». Именно это и рекомендуют специалисты по стратегическому менеджменту в кризис.

Если же по мнению собственника необходимо максимизировать мотивационную сбалансированность, то разумно формировать фонд материального поощрения ежемесячно. Тогда работает принцип «что получили в данном месяце, то и разделили». При этом интересы собственника ставятся на последнее место, ведь при каждом снижении продаж и появлении убытков он вынужден будет «латать дыры» собственными средствами.

Дивидендная политика

Перейдем к этой приятной для собственника задаче. Общая сумма дивидендов и нераспределенной прибыли, которую можно направить на развитие отдела, в нашей модели должна быть обоснована.

Как говорилось выше, средства не могут быть изъяты из оборота бизнес-направления, если накопленная маржа за квартал меньше 300 000 руб. Объяснение этому самое простое: в буквальном смысле нечего брать, так как должны остаться средства на формирование фонда материального поощрения. Для расчета доли маржи, идущей на дивиденды и нераспределенную прибыль (она обозначена как коэффициент α), проведем анализ значений α в интервале от минимальной до максимально допустимой загрузки производственных мощностей.

Минимально допустимая месячная загрузка, необходимая для формирования фонда материального поощрения, соответствует точке целевой прибыли, равной 100 000 руб. Точка безубыточности целевой прибыли для данного примера соответствует выручке, равной 1 058 768 руб. в месяц.

В этом случае маржа в сумме за квартал составит 300 тыс. руб. (обозначим ее **Маржа_{min}**).

Как вычислить показатель максимально возможная маржа (Маржа_{max})? Максимально допустимая месячная загрузка производства в денежном выражении, как говорилось выше, составляет 4 000 000 руб. Но с учетом реальных факторов под-



► Расчет точки безубыточности

Все знают, что это такое, но на практике оказывается не так просто просчитать точку безубыточности. В связи с этим приводим решение задачи в нашем конкретном случае специально для собственников малого бизнеса. Планирование фактически в компании отсутствует. С одной стороны, небольшие объемы производства позволяют пренебрегать данным инструментом, с другой стороны, без него все же сложнее ориентироваться в бизнесе. Так и для построения системы сбалансированных вознаграждений первым делом должна быть определена точка безубыточности.

База для расчета – выручка. Рассчитать точку безубыточности классическим методом, известным из экономической теории для однопродуктового производства, не так трудно. Но особенность данного бизнес-направления в том, что его производство не штучное, поэтому в расчете необходимо отталкиваться от других параметров. В данном примере **точка безубыточности составляет такую сумму выручки, которая способна полностью покрыть все затраты.**

Алгоритм: Посчитаем для начала две условные точки безубыточности. В основе такого расчета лежит предположение о том, что точка безубыточности находится в одном из двух интервалов:

- интервал 1: сдельная оплата производственника равна 0, так как его выработка меньше 117 м².
- интервал 2: сдельная оплата производственника не равна 0, и его выработка больше 117 м².

Найдем условную точку безубыточности для первого интервала. Для этого все расходы разделим на следующие группы:

- постоянные затраты = все затраты, кроме материальной себестоимости и базовой оплаты труда = 257 621 руб.;
- оклады сотрудников = 140 000 руб.;
- материальная себестоимость = 50% от Выручки;
- коммерческая сдельная оплата = 6% от Вклада в покрытие = 6% × (Выручка – 50% от Выручки).

Получим следующее:

Выручка = Постоянные затраты + Оклады сотрудников + 50% Выручки + 6% × (Выручка – 50% Выручки);

Выручка = Постоянные затраты + Оклады сотрудников + 53% Выручки;

Точка месячной безубыточности для интервала 1 = 846 002.

Точка перелома выработки производственника, делящая расчет на две части, соответствует 117 м². Соответствующая точке перелома Выручки будет равна $117 \times 10\,000 = 1\,117\,000$, где 10 000 руб. – это средняя цена 1 м². Следовательно, действительная точка безубыточности лежит в первом интервале, потому что 846 002 < 1 117 000. То есть наша **условная точка безубыточности совпала с действительной точкой безубыточности.**

Для полноты алгоритма пройдем по другой его ветке. Если бы **условная точка безубыточности лежала выше критической точки выработки производственника**, равной в нашем случае 1 117 000, то это означало бы, что точка безубыточности лежит выше критической точки, и надо вместо постоянной зарплаты производственника учитывать и сдельную, т.е. переменную оплату труда. А затем заново считать точку безубыточности по известной формуле.

Таким образом, у собственника в руках может появиться инструмент для дальнейшего планирования деятельности: с использованием точки безубыточности можно задавать плановые показатели сотрудникам, балансировать модель вознаграждений и прогнозировать будущую доходность. В нашем примере точка безубыточности была использована для анализа зависимости между маржой и возможными дивидендами собственника и нераспределенной прибыли.



держивать производство на данном уровне в течение 3-х месяцев практически невозможно. В связи с этим *максимальная возможная маржа* за квартал рассчитана в данной модели на основе средней загрузки производственных мощностей, что составляет выручку 2 000 000 руб. в месяц. Соответственно за квартал получаем выручку:

$$2 \text{ млн.} \times 3 = 6\,000\,000 \text{ руб.}$$

Так как все расходы приняты условно-постоянными, а материальная себестоимость в среднем составляет 50% от выручки, можно с легкостью рассчитать основные показатели. Данные для расчета и итоговые значения приведены ниже в таблице 13.

Таблица 13.

Данные для расчета
максимально возможной
маржи за квартал, руб.

Показатель	Значение за квартал
Выручка	6 000 000
НДС, налоги, услуги банка	-42 000
Чистая выручка	5 958 000
Домотивационные затраты	
Материальные затраты (материалы, монтаж, производственный аутсорсинг и прочие затраты, кроме затрат труда работников компании)	-3 000 000
Услуги связи, интернет	-12 000
Аренда помещений	-394 461
Программное обеспечение, сопровождение бухгалтера	-25 002
Пропуска, разрешения на въезд	-8 400
Канцелярские товары, почтовые расходы, прочее	-6 000
Расходы на бензин	-15 000
Амортизационные отчисления	-135 000
Базовая оплата труда	-675 000
Маржа	1 687 137

Таблица 13.

Исходные данные для
расчета коэффициента
собственника (α).

Маржа	Сумма	Коэффициент α
Маржа _{min}	300 000	0%
Маржа _{max}	1 700 000	80%

На основании этих данных была построена линейная зависимость между коэффициентом α и Маржой (рис. 4). Пороговые значения для расчета представлены в таблице 14 (максимальное значение маржи округлим до 1 700 000).

Почему мы выбрали линейную зависимость доли собственника в Марже (α), равной сумме нераспределенной прибыли и дивидендов, от суммы Маржи? У нас пока нет оснований использовать выпуклую или вогнутую зависимость (α) от суммы Маржи.



Поэтому, согласно принципу Лапласа, мы и остановились на линейной зависимости (α) от суммы Маржи.

Таким образом:

$$\alpha = 80\% \times \frac{\text{Маржа} - \text{Маржа}_{\min}}{\text{Маржа}_{\max} - \text{Маржа}_{\min}}$$

Например, для расчета коэффициента α при марже равной 1 058 511 (из табл. 5) получаем:

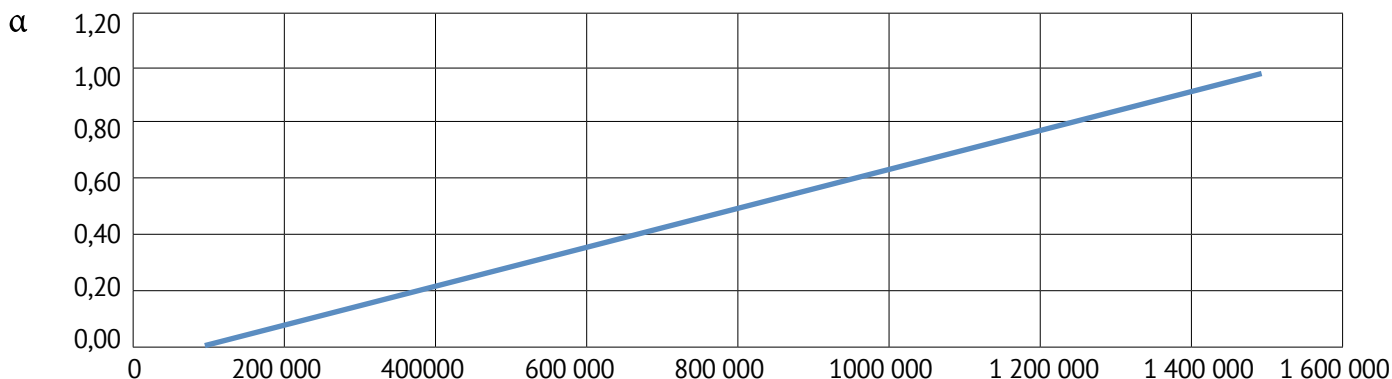
$$\alpha = 80\% \times (1\,058\,511 - 300\,000) / (1\,700\,000 - 300\,000) = 80\% \times 758\,511 / 1\,400\,000 = 43\%$$

Эти данные нужны только в качестве стартовой точки для балансировки. А балансировку придется выполнять по окончании каждого квартала.

Рис. 4.

Зависимость доли
собственника в Марже (α)
от суммы Маржи.

Определение α



Выводы и замечания на будущее

Итак, мы рассказали о сбалансированной системе мотивации – универсальной модели для построения систем вознаграждения в компаниях. Дали пример постановки сбалансированной системы вознаграждения в реальной компании и на практических данных. Отметим еще раз – цифры не изменены, и производственная ситуация никак не адаптирована для статьи. Теперь вы сами можете «примерить ССМ» для своей компании. Как видите, здесь нет ничего сложного, затрат времени будет немного. А описанная нами модель принята в бизнес-направлении с начала апреля, это означает, что весь 2016 год «конструкторский отдел» обещает «прожить в нашей модели». В свою очередь, мы обещаем написать статью по результатам внедрения и эксплуатации представленной модели вознаграждения.

Желаем успехов собственникам и другим читателям в деле построения сбалансированной системы вознаграждения.



Библиография

1. Мицкевич А.А. Сбалансированная система мотивации. – М.: Экономические стратегии, 2005, №8.
2. Мицкевич А.А. Сбалансированные системы мотивации. – Киев: Бизнес-команда, 2008, №3-4.
3. Мицкевич А.А. Сбалансированная система мотивации. Часть 1: постановка задачи. - М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2011, сентябрь, №09(67).
4. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Сбалансированная система мотивации. Часть 2: целевая и мотивационная сбалансированность вознаграждения. - М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2011, октябрь, №11(69).
5. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Финансовые балансы в сбалансированной системе мотивации. - М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2011, декабрь, №12(70).
6. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Структурные балансы в сбалансированной системе мотивации. Часть 1: аппарат структурных балансов. - М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2012, январь, №01(71).
7. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Структурные балансы в сбалансированной системе мотивации. Часть 2: основные структурные балансы. - М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2012, февраль, №02(72).
8. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Анализ сбалансированности действующей системы оплаты труда. – М.: Экономические стратегии, 2014, №6-7.