

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕЗИДЕНТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Иванов Юрий, д.э.н., профессор

Создание механизма связи между затратами на персонал (в первую очередь, затратами на оплату труда) и экономическими результатами работы предприятия актуально для многих владельцев и руководителей предприятий. В современных рыночных условиях такой механизм позволяет повысить прибыль и рентабельность предприятия, улучшить его позиции на рынке, увеличить размер дивидендов для владельцев и заработной платы и премии для менеджеров.

Под эффективностью деятельности резидентов будем понимать связь между затратами и доходами предприятия, зависящими от разных групп резидентов. Связь эта непростая, в ряде случаев прямая, в других случаях корреляционная. Ее установление позволяет усовершенствовать экономический механизм предприятия, мотивацию резидентов и, в конечном итоге, повысить при-

быль, рентабельность и конкурентоспособность предприятия. Особенно важен такой механизм в рыночных условиях. Этим вопросом задается каждый предприниматель и экономисты-теоретики с разным успехом. И, несмотря на то, что системного подхода в этой области пока не достигли, определенные положительные результаты, особенно практические, уже имеются.

В советское время связь между расходами предприятия на персонал и доходами предприятия была относительно простой.

Реализовывалась она через систему оплаты и стимулирования (премирования) работников предприятия. Система оплаты была тарифной — для рабочих заработок определялся его тарифным разрядом, для специалиста и руководителя — окладом. В целом система оплаты труда имела жесткий характер — количество разрядов и окладов и их величина были заранее определены. Система премирования имела более гибкий характер, но имела ряд ограничений. То есть, руководитель предприятия не мог назначить высокий оклад даже ценному работнику и выплатить ему значительную премию. Эта система подкреплялась внешним управлением предприятием государственными органами. Предприятию утверждались основные экономические показатели — выручка, прибыль, рентабельность и т.д., в том числе, и фонд оплаты труда, включавший тарифную и премиальную части. В этих рамках руководству предприятия приходилось действовать и принимать управленческие решения.

Подобный механизм, являвшийся частью экономического механизма государства в условиях директивной экономики, сложился постепенно, долгие годы успешно работал и выполнял поставленные задачи. Но при этом он об-

Возможность сделать шаг в направлении разработки нового механизма мотивации и стимулирования труда предоставляет выделение резидентов предприятия

ладал слишком большой жесткостью, не способной к изменениям. Поэтому, когда российское общество начало переход к рыночной экономике, этот механизм оказался не работоспособным.

Собственники

Возможность сделать шаг в направлении разработки нового механизма мотивации и стимулирования труда предоставляет выделение резидентов предприятия [1]. Попробуем разобраться в этих экономических процессах на предприятии.

Наиболее сложным является влияние на конечные результаты деятельности предприятия его собственников. Их влияние двояко — через вкладываемый капитал, и через управленческие решения. В отношении капитала они (собственники) делятся на две группы — мажоритарные и миноритарные.

С точки зрения величины пакета акций, принадлежащих акционеру:

- мажоритарный акционер — владелец крупного пакета акций, который имеет право участвовать в управлении акционерным обществом (АО). Верхняя планка — 100 % акций, нижняя — процент, позволяющий осуществлять какие-то активные

права, например, гарантированно избирать своих кандидатов в состав совета директоров общества;

- миноритарный акционер — владелец «неконтролирующего» пакета акций, но имеющий «пассивные права» запроса информации и возбуждения исков. В российском законодательстве для возбуждения иска от имени общества требуется владение 1% акций. Верхней планкой считается 10 % акций, нижней — 1 акция.

Финансовый капитал и положение на рынке

Мажоритарные акционеры определяют величину финансового капитала предприятия в момент его создания и управляют им в дальнейшем, чаще в сторону увеличения, иногда уменьшения. Величина финансового капитала, в свою очередь, определяет финансовую «мощность» предприятия, его поведение на рынке и конкурентоспособность. Финансовый капитал позволяет занять большую долю рынка, увеличить прибыль. Однако здесь нет прямой, тем более, линейной зависимости. На положение предприятия на рынке и выбор дальнейшей стратегии для него влияет большое количество факторов. Наиболее значимые из них:

Сравнительная стратегическая позиция на рынке. Она определяется с помощью портфельных матриц, наи-

более известной из которых является матрица Бостонской Консалтинговой Группы. В соответствии с матрицей предприятия делятся на четыре группы: трудные дети, звезды, дойные коровы и собаки. С помощью матрицы принимаются стратегические решения — развивать ли конкретное предприятие (область бизнеса), получать от него дивиденды, или закрыть.

Стратегия предприятия в зависимости от товара. Здесь популярна матрица Портера, в соответствии с которой возможны три стратегии: низких издержек, дифференциации, узкой специализации.

Стратегия предприятия в зависимости от характера собственника. Таких стратегий известны три: наступательная, оборонительная, стратегия отступления.

Определив положение предприятия на рынке и стратегию его дальнейшего поведения, мажоритарные акционеры принимают решение о вложении денежных средств и увеличении или уменьшении капитала.

Вторым направлением влияния собственников на конечные результаты деятельности предприятия является принятие решений относительно выбора производимого товара, рынка его реализации, стратегии предприятия и т.д. Такой выбор тесно связан с вышеописанными

факторами: стратегической позицией предприятия на рынке, величиной финансового капитала и т.д. Поэтому решения в отношении финансового капитала и стратегии предприятия принимаются обычно в комплексе.

Взаимозависимость между затратами предприятия и конечными экономическими результатами его работы определяется:

В текущей деятельности методами:

- экономического планирования и анализа (расчет точки безубыточности);
- финансового планирования и анализа (расчеты финансового рычага).

В перспективе:

- бизнес-планирования и анализа (срок окупаемости капиталовложений);
- инвестиционного планирования и анализа (чистый дисконтированный доход, NPV).

Влияние миноритариев

Миноритарные акционеры не принимают решений, подобных решениям владельцев и руководства предприятия, вследствие малого количества акций и капитала. Их тактика заключается в получении дивидендов или перепродаже пакетов ак-

ций и получении прибыли за счет изменения курсовой стоимости акций.

Особенностью влияния на экономические показатели предприятия этой группы резидентов является прерывность принятия решений. Очередные собрания акционеров проходят раз в год, внеочередные представляют собой исключение. Советы директоров собираются обычно раз в месяц. Текущей деятельностью предприятия руководят менеджеры.

Затраты остальных категорий резидентов — менеджеров, специалистов и работников складываются из двух составляющих: затраты по заработной плате с отчислениями в социальные фонды и затраты на содержание рабочих мест. Следует сразу оговориться, что затраты на содержание рабочих мест ранее не рассчитывались, сейчас на ряде крупных предприятий подобные расчеты проводятся в опытный порядок, однако их результаты не публикуются. Поэтому остановимся на такой составляющей, как величина заработной платы.

Системы заработной платы

В настоящее время в условиях рыночной системы применяется несколько систем оплаты труда [2]. В России в малом бизнесе оклад определяется экспертным (опытным) методом с учетом средней стоимости рабочей силы на рынке. В торговле и обслуживании широко применяются бонусные системы, ставящие величину заработка в прямую зависимость

от величины продаж. Здесь связь между затратами и результатами прямая. Но удельный вес подобных систем в экономике незначителен.

В среднем и крупном бизнесе в России основными системами оплаты по-прежнему являются тарифные системы. При этом, предприятия имеют широкие права в выборе диапазона тарифной сетки: количества разрядов, величины межразрядных коэффициентов, тарифной ставки первого разряда и т.д. В начале 2000-х годов на ряде предприятий получили распространение единые тарифные сетки.

В 1992 году в России в условиях высокой инфляции была введена Единая тарифная сетка (ЕТС) для работников бюджетной сферы. Она включала в себя 18 разрядов с диапазоном 10,07. С 2011 года ЕТС была отменена и для определения заработной платы работников бюджетной сферы начали применяться отраслевые новые системы оплаты труда (НСОТ). Тем не менее, за этот период целый ряд предприятий, средних и крупных, разработал свои системы оплаты труда на основе ЕТС.

Преимуществом ЕТС является охват тарифной системой оплаты труда всех работников предприятия, включая работников сферы управления — руководителей, специалистов, служащих. В целом разработка ЕТС для предприятия довольно сложная и трудоёмкая, но пользоваться ею в дальнейшем просто.

Появлялись и оригинальные разработки, например, в одном крупном хол-

динге в начале 2000-х годов внедрили 10-разрядную сетку с межтарифным коэффициентом 2 (два).

В последние годы для оплаты труда менеджеров и специалистов в России начали применять систему грейдинга. Это — система оплаты труда, основанная на определении заработной платы в зависимости от ценности конкретной должности для организации. Предложена она американской компанией Hay Group в 50-е годы XX-го века.

Система грейдов является технологией построения системы должностных окладов менеджеров. Она подходит крупным организациям, связывает оплату труда и логику бизнеса, обеспечивает необходимую прозрачность и широко апробирована на Западе. В России системы грейдинга нередко распространяются не только на менеджеров, но и на всех работников организации.

Недостатком системы является сложность ее построения и необходимость «ручной доводки».

Суть метода состоит в экспертной оценке работ, выполняемых на каждой позиции (должности) на основе трех групп факторов:

- знаний и опыта, необходимых для работы;
- навыков, необходимых для решения проблем;
- уровня ответственности.

По каждому из факторов экспертами делается заключение, которое отображается в табличном виде с помощью чисел ли-

бо процентного значения. В зависимости от полученной оценки должностные позиции зачисляются в определенный грейд (разряд), который гарантирует получение определенной заработной платы и социального пакета.

Величина отчислений в социальные фонды (пенсионный фонд, фонд социального и медицинского страхования) определяется в процентах к общему фонду оплаты труда предприятия. Этот процент задается правительственным распоряжением и не зависит от предприятия. Будем считать его условно-постоянной величиной.

Зарплата и результаты деятельности

Связь между системой оплаты труда разных категорий резидентов и экономическими результатами работы предприятия представлена в таблице 1. Под экономическими результатами понимаются выручка от реализации продукции, прибыль и рентабельность предприятия.

В качестве математического метода определения зависимости между характеристиками ресурсов, в частности фонда оплаты труда персонала, и экономических результатов можно применить

Таблица 1. Связь между системой заработной платы и результатами деятельности предприятия

Категория резидентов	Система стимулирования труда	Вид связи с результатами деятельности предприятия
Собственники	Дивидендная	Отсутствует
Менеджеры		
1. Топ-менеджеры	Окладная Премияльная	Косвенная Прямая
2. Рядовые менеджеры	Окладная Премияльная	Отсутствует Косвенная
Специалисты		
1. Главные и ведущие	Окладная Премияльная	Косвенная Прямая
2. Рядовые специалисты	Окладная Премияльная	Отсутствует Косвенная
Работники		
1. Высокая квалификация	Сдельная Повременная Премияльная	Прямая Отсутствует Косвенная
2. Низкая квалификация	Сдельная Повременная Премияльная	Прямая Отсутствует Косвенная

факторный анализ. Этот метод помогает оценить влияние отдельных факторов на изменение результатов деятельности предприятия.

Факторы делятся на экстенсивные и интенсивные. Экономическая эффективность производства определяется интенсивными факторами производства, которые позволяют увеличить выручку и прибыль без привлечения дополнительных ресурсов. Расчеты показывают, что в этом случае повышается рентабельность и, в конечном итоге, конкурентоспособность производства.

К экстенсивным факторам относится фонд оплаты труда персонала с отчислениями. К интенсивным факторам — платоотдача, т.е. отношение выручки к фонду оплаты труда (рубль выручки на рубль оплаты труда). Термин «платоотдача» употреблён по аналогии с терминами «фондоотдача», «материалоотдача».

В качестве математического аппарата подходит интегральный метод факторного анализа. Интегральный метод дает

наиболее общий подход к решению задач факторного анализа по разложению общего прироста показателя по факторным приращениям. В основе интегрального метода лежит интеграл Эйлера-Лагранжа, устанавливающий связь между приращением функции и приращением факторных признаков

Для факторной модели типа $U = X * Y$ (двухфакторная модель) конечные рабочие формулы имеют вид:

$$\Delta U = \Delta U_x + \Delta U_y,$$

$$\Delta U_x = \Delta X * Y_0 + (\Delta X * \Delta Y) / 2,$$

$$\Delta U_y = \Delta Y * X_0 + (\Delta X * \Delta Y) / 2,$$

$$\Delta U_y = \Delta U - \Delta U_x.$$

Рассмотрим влияние изменения (прироста) фонда заработной платы с отчислениями на прирост выручки от реализации продукции на расчетном примере (табл. 2).

Таблица 2. Использование средств на оплату труда

Показатели	Условные обозначения	Базовый год (0)	Отчетный год (1)	Отклонение	Темп роста, %
1. Объем выпуска продукции, тыс. руб.	U	79 700	83 610	3 910	104,91
2. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	X	11 628	11 900	272	102,34
3. Платоотдача	Y	6,854	7,026	0,172	102,51

Рассчитаем влияние интенсивного и экстенсивного фактора на прирост выпуска продукции интегральным методом по вышеприведенным формулам:

а) влияние изменения экстенсивного фактора — фонда оплаты труда (ΔX):

$$\begin{aligned}\Delta U_x &= \Delta X * Y_0 + \Delta X * \Delta Y / 2 = \\ &= 272 * 6,854 + 272 * 0,172 / 2 = \\ &= 1887 \text{ тыс. руб.}\end{aligned}$$

б) влияние изменения интенсивного фактора — величины платоотдачи (ΔY):

$$\begin{aligned}\Delta U_y &= \Delta Y * X_0 + \Delta Y * \Delta X / 2 = \\ &= 0,172 * 11\,628 + 272 * 0,172 / 2 = \\ &= 2023 \text{ тыс. руб.}\end{aligned}$$

Из результатов расчета видно, что рост объема выпуска продукции обусловлен ростом экстенсивного (1887 тыс. руб.) и интенсивного факторов (2023 тыс. руб.).

Проведенный анализ показал, что на предприятии для повышения конечного результата (выручки от реализации продукции) использовались и экстенсивные — фонд оплаты труда, и интенсивные — платоотдача факторы. Рост платоотдачи явился следствием роста производительности труда. Доля роста фонда заработной платы в повышении выруч-

ки составила 1887 тыс. руб. или 48,3 %, платоотдачи 2023 тыс. руб. или 51,7 %.

Подобный расчет может производиться по отдельным категориям резидентов предприятия — менеджерам, специалистам, работникам.

Установление связи между затратами и доходами предприятия, зависящими от разных групп резидентов, позволяет усовершенствовать систему мотивации и стимулирования труда, ориентировать ее на достижение конкретных результатов. Это позволяет увеличить прибыльность и рентабельность производства, повысить конкурентоспособность предприятия и усилить его позиции на рынке.



Литература

1. Клейнер Г.Б. Системная теория ролевого управления предприятием. Стратегическое планирование и развитие предприятий / Сборник пленарных докладов Тринадцатого всероссийского симпозиума. Москва, 10-11 апреля 2012 г. — М.: ЦЭМИ РАН, 2013.
2. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. — 5 изд., стер. — М.: КНОРУС, 2009.