

Основы формирования типовой программы системного развития компании

Структура предприятия как производственной системы



Предприятие как открытая социально-экономическая система



Цель системного развития компании - обеспечение устойчивых положительных кратко- и долгосрочных изменений в деятельности предприятия, результатом которых будет рост рыночной стоимости собственного капитала компании.

Основные этапы процесса системного развития компании

Этап	Организационно-технические мероприятия
1 Этап	Определение стратегических целей и постановка задач процесса системного развития компании
2 Этап	Формирование программы системного развития компании
3 Этап	Диагностика производственной и финансово-экономической деятельности. Разработка прогнозной финансово-экономической модели развития предприятия на 3-5 лет без реализации проекта системного развития
4 Этап	Проведение оперативной формы системного развития компании
5 Этап	Внедрение интегрированной функциональной системы управления (бюджетирование, расчет себестоимости, интегрированный учет по всему предприятию, автоматизация всех функциональных подсистем)
6 Этап	Проведение системной (стратегической) формы развития предприятия
7 Этап	Реинжиниринг бизнес-процессов

Принципиальная схема программы системного развития предприятия



Этап 1. Направления (стратегии) системного развития компании:

- Модернизация, замена или сокращение излишков существующей производственно-технологической базы предприятия.
- Существенное изменение системы управления и использования человеческих ресурсов предприятия.
- Качественное изменение взаимоотношений с потребителями и/или создание новой целевой клиентской группы.

Этап 2. Разработка программы системного развития:

- Формирование концепции системного развития предприятия;
- Определение целей и стратегий, формирование бизнес-плана системного развития;
- Формирование внутренних резервов ресурсов предприятия и дополнительных источников их привлечения, а также возможностей для экономии затрат;
- Обоснование направлений развития предприятия с точки зрения потребностей рынка и возможностей имеющихся на предприятии технологий производства и ресурсного обеспечения.

Формирование программы системного развития компании



Календарная продолжительность и структура программы системного развития компании

Наименование и примерное содержание работ	Номенклатура работ и организационных мероприятий	Продолжительность, рабочие дни
Комплексная оценка состояния предприятия — диагностика, выработка стратегии и первоочередных мероприятий развития	Предварительная формулировка стратегической цели, концепции и миссии компании	Минимальная 4-7
	Оценка изменений внешней конкурентной среды	Средняя фактическая — 25-30
	Комплексная диагностика предприятия и оценка инновационного потенциала	
	Анализ "проблемного поля" и выделение ключевых проблем	
	Формулирование стратегических целей компании	
	Выделение приоритетных стратегий	
	Разработка программ развития	
	Оценка источников ресурсов	
	Распределение ресурсов	
	Выделение первоочередных проектов	
	Формирование команд проектов	
	Проработка и защита первоочередных проектов	
	Выбор и фиксация стратегии и программы развития	

Изменение организационной структуры	Подготовка бизнес-плана реструктуризации	Минимальная (для малых и средних предприятия с удовлетворительными результатами диагностики) — до 150 Средняя (для средних и крупных предприятий с неудовлетворительными результатами диагностики) — до 300
	Совершенствование организационной структуры компании	
Изменение ассортиментной политики	Перестройка системы управления финансами	
	Упорядочение технологии управленческого учета	
Освоение новых информационных систем	Развитие системы маркетинга на предприятии	
	Создание системы переподготовки руководителей и специалистов	
	Реинжиниринг бизнеса	
Переподготовка персонала	Децентрализация системы управления предприятием	
	Внедрение эффективной информационной системы управления, включая мониторинг целевых показателей	
	Развитие связей с общественностью	
Сопровождение проекта системного развития: мониторинг, контроль, управление изменениями,	Мониторинг проекта системного развития	Равна продолжительности и проекта, дополнительно 1-2 месяца для анализа и обобщения ⁸
	Контроль за целевыми показателями	
	Управление изменениями	
	Подготовка и презентация аналитического отчета	

Этап 3. Диагностика производственной и финансово-экономической деятельности. Разработка прогнозной финансово-экономической модели развития предприятия на 3-5 лет без реализации проекта системного развития

Характерные проблемы, препятствующие эффективному функционированию предприятий:

1. Неэффективность системы управления предприятием, обусловленная отсутствием стратегии деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
2. Низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед участниками (учредителями) за последствия принимаемых управленческих решений.
3. Незначительные объемы уставного капитала.
4. Необеспеченность единства предприятия как имущественного комплекса, что снижает его инвестиционную привлекательность.
5. Высокие расходы на содержание объектов социально-культурного назначения и жилищно-коммунального хозяйства.
6. Практика перекрестного субсидирования и деформированная структура издержек производства вследствие дифференциации (по потребителям) цен и тарифов на товары и услуги естественных монополий, оказывающих существенное влияние на конкурентоспособность продукции государственных предприятий.

Этап 4. Проведение оперативной формы системного развития компании

Сравнительная характеристика форм системного развития компании

Форма системного развития	Характеристика	Результат
Оперативное развитие	Предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств, направлено на стабилизацию результатов деятельности компании в краткосрочном периоде и создание предпосылок для реализации системного .	<ul style="list-style-type: none"> • повышение ликвидности посредством сокращения инвестиций, уменьшение товарно-материальных запасов, сокращение дебиторской задолженности, реализация излишних активов; • ускорение оборачиваемости товарно-материальных запасов, сокращение материальных затрат и затрат на содержание персонала; • изменение структуры привлеченного капитала, которая при качественном управлении способствует росту ставки доходности на собственный капитал; • восстановление платежеспособности и рост рентабельности производства.
Стратегическое развитие	Предполагает анализ сфер деятельности предприятия, создание необходимой информационной системы, разработку стратегии маркетинга и сбыта в рамках бизнес-планирования, а также предполагает формирование детальных отраслевых концепций	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение потока чистой текущей стоимости будущих доходов; • рост конкурентоспособности в долгосрочном периоде; • рост рыночной стоимости собственного капитала.

Методы реализации оперативного развития предприятия

1. Методы управления дебиторской задолженностью на предприятии
2. Типовая программа сокращения затрат
3. Динамичный анализ безубыточности. Операционный левверидж и предпринимательский риск предприятия
4. Оптимизация структуры капитала предприятия
5. Методика оптимизации системы оплаты труда на предприятии

1. Методы управления дебиторской задолженностью на предприятии

Задачи управления дебиторской задолженностью:

- определение политики предоставления товарного кредита и контроль ее исполнения;
- определение политики инкассации просроченной дебиторской задолженности, с последующим контролем ее исполнения;
- внедрение регламентированных процессов предоставления товарных кредитов, их учета и контроля возвратов.

При определении кредитной политики необходимо ответить на вопросы:

Какова цель коммерческого кредитования?

Каким типам (сегментам) покупателей предоставлять товарные кредиты?

Каковы оптимальные величина и срок погашения дебиторской задолженности по типам покупателей?

Какие стандарты оценки применить для определения надежности покупателей?

Этапы разработки кредитной политики:

1. Определение условий предоставления товарного кредита по типам или сегментам покупателей;
2. Формирование матрицы цен — документ, регламентирующий уровень цен на товар или работы в зависимости от сроков их оплаты и выполнения других условий;
3. Расчет максимального срока предоставления товарного кредита;
4. Разработка регламента выполнения кредитной политики.

1. Определение условий предоставления товарного кредита по типам или сегментам покупателей

Метод оценки кредитной истории - ранжирование покупателей по ряду показателей и установление критериев для принятия решения о предоставлении кредита.

Показатели для оценки кредитной истории:

- Тип покупателя — дистрибьютор, оптовый посредник, розничная сеть, корпоративный клиент, разовый покупатель и пр.;
- Период работы с покупателем — год, полугодие, квартал;
- Период существования предприятия-покупателя;
- Платежная дисциплина — наличие у покупателя дебиторской задолженности «старше» определенного периода;
- Среднемесячный объем закупок покупателя (за последний год) или доля закупок покупателя в общем объеме реализации предприятия;
- Другие показатели: значимость покупателя, его местоположение, принадлежность к перспективному каналу сбыта или рынку.

Все дебиторы оцениваются по каждому из показателей с присвоением оценки в баллах от 1 до 100, где 1 – наихудшее для предприятия значение показателя, а 100 баллов – наилучшее для предприятия значение показателя.

Для стандартизации бальных оценок рекомендуется составлять сводную таблицу оценок показателей в баллах (слайд 18)

Дебиторы с учетом общей оценки группируются по степени их надежности:

Группа А: общая оценка от 70 до 100;

Группа В: общая оценка от 40 до 69;

Группа С: общая оценка до 39.

Для клиентов группы С принимается решение об отгрузке товара только по предоплате.

Для клиентов группы В принимается решение об ограниченном кредитовании, взимание аванса в размере фиксированного процента от объема отгрузки. Как правило, не ниже 25 %. Дополнительные условия: оформление векселей, залога, поручительства и т. д.

Для клиентов группы А рассматривается возможность отгрузки с последующей оплатой на разработанных для данной группы стандартных условиях, возможны эксклюзивные условия в случае стратегической значимости или предполагаемых будущих экономических выгод.

Матрица определения сводного рейтинга дебиторов

Дебитор	Показатели	Оценка показателей кредитной истории					Общая оценка
		Тип клиента	Период работы	«Возраст» фирмы	Платежная дисциплина (% просроченной задолженности)	Объем закупок	
Единицы измерения		-	лет	лет	%	тыс. \$	
Удельный вес (пример)		0,25	0,15	0,15	0,2	0,25	
ООО «АЛЬФА»	<i>Показатель оценки</i>	Дилер	5	8	10	150	
	<i>Баллы</i>	100	100	100	80	100	X
	<i>Рейтинг (Баллы * Удельный вес)</i>	25	15	15	16	25	96
ООО «БЕТТА»	<i>Показатель оценки</i>	Оптовик	3	6	15	30	
	<i>Баллы</i>	60	60	60	60	60	X
	<i>Рейтинг</i>	15	9	9	12	15	60
ООО «ГАММА»	<i>Показатель оценки</i>	Розничная точка	3	5	0	3	
	<i>Баллы</i>	30	30	30	100	10	X
	<i>Рейтинг</i>	7,5	4,5	4,5	20	2,5	39

2. Формирование матрицы цен кредитных ресурсов

! Дополнительная прибыль от увеличения объема реализации за счет предоставления более привлекательных условий приобретения товара должна быть больше затрат на привлечение дополнительных объемов финансирования

Формы предоставления товарного кредита:

- 1) по кредиту в форме краткосрочной отсрочки платежа;
- 2) по кредиту в форме долгосрочной отсрочки платежа с оформлением векселя.

1). Стоимость товарного кредита, предоставленного в форме краткосрочной отсрочки платежа оценивается размером скидки с цены продукции при осуществлении наличного платежа за нее.

Пример: По условиям контракта отсрочка платежа допускается в течение месяца со дня поставки продукции. Размер ценовой скидки за наличный платеж составляет 5%.
Месячная стоимость привлечения товарного кредита = $5 * 360/30 = 60\%$.

2). Стоимость товарного кредита в форме долгосрочной отсрочки платежа с оформлением векселя: $ССтк = (I_{ткд} * (1 - T)) / (1 - Z_{цс})$
Где $I_{тк}$ - ставка процента за вексельный кредит, %;
 T - ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;
 $Z_{тк}$ - размер ценовой скидки, предоставляемый поставщиком при осуществлении наличного платежа за продукцию, выраженный десятичной дробью.

3. Подходы к определению сроков предоставления товарного кредита:

1. Сроки диктуются рынком.

2. «Исторически сложившиеся» сроки предоставления товарного кредита – для избежания недовольства постоянных покупателей.

3. Если предприятие не имеет жестких ограничений при установлении сроков кредитования:

- на основании сравнения с фактическим или/и плановым периодом оборота кредиторской задолженности (или операционным циклом);

- на основании сравнения маржинального дохода со стоимостью привлеченных заемных средств.

! Товарный кредит не должен выступать бесплатным кредитным ресурсом для покупателя.

4. Разработка регламента выполнения кредитной политики.

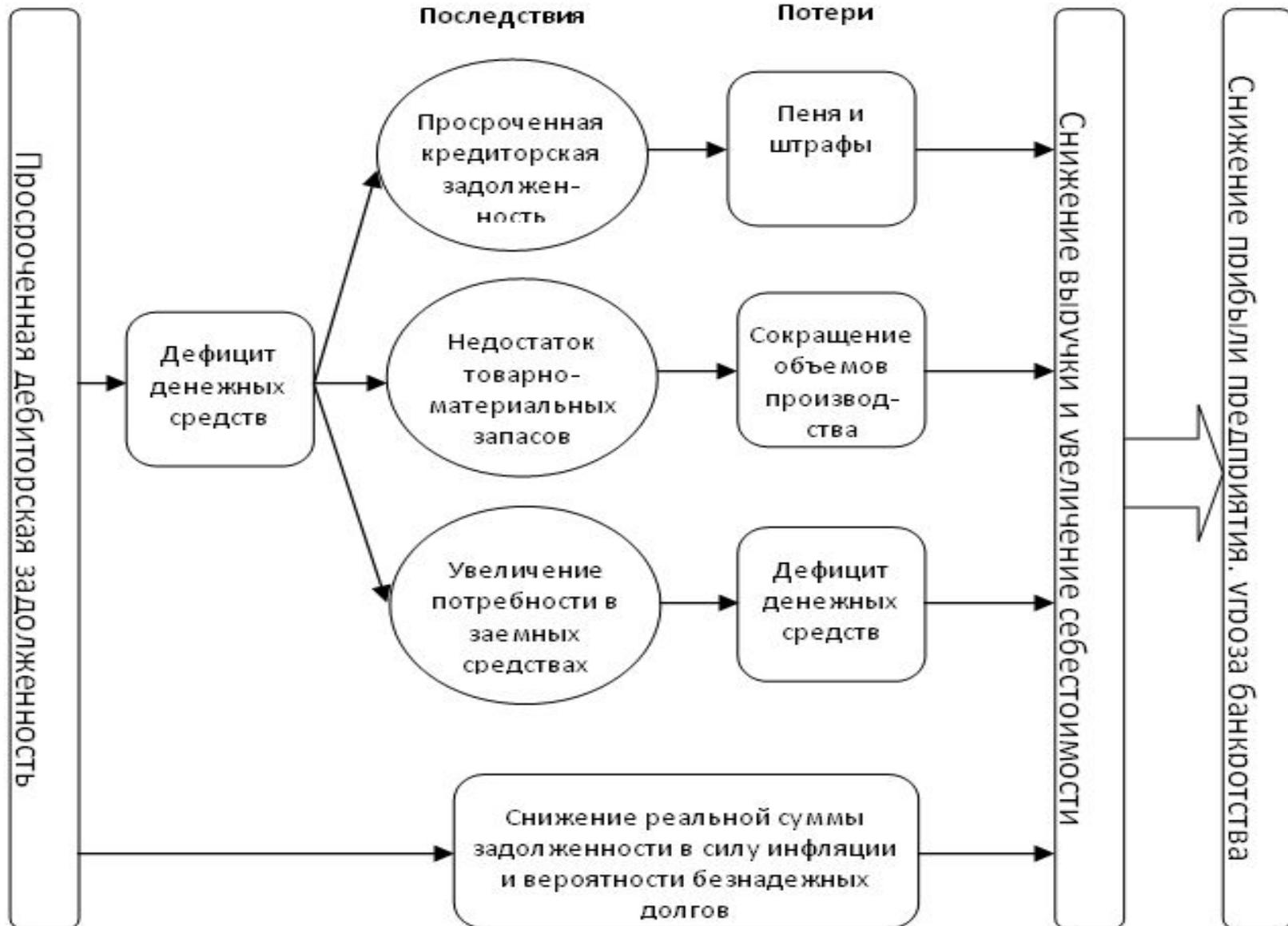
Кредитный лимит = запланированный объем продаж на месяц в стоимостном выражении : 30 дней x срок предоставления товарного кредита

Кредитный лимит = объем продаж (объем дебиторской задолженности) предыдущего периода + процент роста, который предприятие планирует достичь в текущем периоде.

Контроль состояния дебиторской задолженности:

- формирование бюджета дебиторской задолженности;
- формирование реестра «старения» дебиторской задолженности;
- мониторинг динамики основных показателей, характеризующих дебиторскую задолженность.

Последствия сверхнормативной задолженности клиентов



Методы воздействия на дебиторов

```
graph TD; A[Методы воздействия на дебиторов] --> B[Психологические:]; A --> C[Экономические:]; A --> D[Юридические:];
```

Психологические:

- постоянные напоминания по телефону (факсу, почте и т. п.) различной эмоциональной окраски;
- распространение информации о задержках платежей среди смежных поставщиков и других заинтересованных лиц или использование различных СМИ (имиджевые потери)

Экономические:

- приостановка дальнейших поставок;
- финансовые санкции (штраф, пеня, неустойка);
- залоговые отношения

Юридические:

- претензионная работа;
- досудебная переписка;
- иск в суд.

Неустойка – определенная законом или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств (*морально-профилактическая функция*)

Разновидности неустоек:

- **штраф** – однократно взыскиваемая неустойка, определяемая в твердой денежной сумме либо в процентном отношении к определенной величине;
- **пеня** – неустойка, взыскиваемая нарастающим итогом за определенный период (день, неделю и т. п.) просрочки исполнения обязательства

Методика процесса разработки кредитной политики

1. Выявление критериев дифференциации абонентов



2. Определение нижней и верхней границ и размеров интервалов по каждому критерию



3. Группировка абонентов по каждому критерию дифференциации абонентов



4. Оценка неблагоприятного значения критерия дифференциации абонентов для предприятия



5. Группировка абонентов по уровню кредитоспособности



6. Формирование цены на кредитные ресурсы с учетом группировки абонентов по уровню кредитоспособности



7. Определение политики инкассации просроченной дебиторской задолженности

Этап 1. Выявление критериев дифференциации абонентов:

- периодичность возникновения задолженности;
- размер задолженности;
- периодичность погашения задолженности;
- объем потребления услуг водоснабжения

Этап 2. Определение нижней и верхней границ и размеров интервалов по каждому критерию.

Этап 3. Группировка абонентов по критериям дифференциации абонентов

Результаты группировки абонентов предприятия по критерию периодичности возникновения задолженности

Группы абонентов по периодичности возникновения дебиторской задолженности	Количество абонентов	Структура групп абонентов по величине возникновения дебиторской задолженности, %
каждый месяц	389	19,78
один раз в квартал	365	18,56
один раз в полугодие	478	24,30
один раз в год	325	16,52
зadolженность не возникает	410	20,84
ВСЕГО	1967	100

Результаты группировки абонентов предприятия по критерию размера задолженности

Группы абонентов по размеру задолженности, руб.	Количество абонентов	Структура групп абонентов по размеру задолженности, %
отсутствует	410	20,84
до 1000	123	6,25
1000 – 2000	197	10,02
2000 – 3000	389	19,78
3000 – 5000	528	26,84
5000 – 7000	222	11,29
7000 – 10000	67	3,41
10000 – 15000	25	1,27
свыше 15000	6	0,31
ВСЕГО	1967	100,00

Результаты группировки абонентов предприятия по критерию периодичности погашения задолженности

Группы абонентов по периодичности погашения задолженности	Количество абонентов	Структура групп абонентов по периодичности погашения задолженности, %
отсутствие задолженности	410	20,84
до 10 дней	326	16,57
до 30 дней	359	18,25
30 – 60 дней	98	4,98
60 – 90 дней	103	5,24
90 – 180 дней	114	5,80
180 – 360 дней	325	16,52
свыше 360 дней	232	11,79
ВСЕГО	1967	100,00

Результаты группировки абонентов предприятия по объему потребления воды

Группы абонентов по объему потребленной воды	Количество абонентов	Структура групп абонентов по объему потребленной воды, %
до 10 м ³	1189	60,45
10 – 20 м ³	514	26,13
20 – 50 м ³	204	10,37
50 – 100 м ³	47	2,39
свыше 100 м³	13	0,66
ВСЕГО	1967	100,00

Этап 4. Оценка неблагоприятного значения критерия дифференциации абонентов для предприятия.

Этап 5. Группировка абонентов предприятия по уровню кредитоспособности с целью выявления абонентов, не способных своевременно рассчитываться за предоставленные услуги.

Осуществляется по критерию наличия фамилии абонента в группе с неблагоприятным значением критерия дифференциации абонентов.

Критерии для определения уровня кредитоспособности абонентов:

- **абсолютный уровень** кредитоспособности устанавливается в случае попадания абонента в благоприятные для предприятия группы по всем критериям дифференциации;

- **высокий уровень** кредитоспособности устанавливается в случае отсутствия случаев попадания абонента в неблагоприятные для предприятия группы по всем критериям дифференциации, кроме «объем потребленной воды»;

- **средний уровень** кредитоспособности устанавливается в случае попадания абонента в одну из групп с неблагоприятным значением для предприятия по всем критериям дифференциации, кроме объема потребленной воды;

- **низкий уровень** кредитоспособности устанавливается в случае попадания абонента в две группы с неблагоприятным для предприятия значением по всем критериям дифференциации;

- **критический уровень** кредитоспособности устанавливается в случае попадания абонента в три и более группы с неблагоприятным значением для предприятия по всем критериям дифференциации.

Сводная ведомость по критериям дифференциации абонентов

Ф.И.О. абонента	Критерии дифференциации абонентов																										
	Периодичность возникновения дебиторской задолженности					Размер дебиторской задолженности										Периодичность погашения дебиторской задолженности						Объем потребления воды					
	каждый мес яц	раз з в ар та л	раз з в лу го ди е	раз з в ра го з в д	задол женн ость не возни кает	от су тс тв уе т	до 10 00	100 -3 00	300 0-5 000	500 0-7 000	700 -1 00	1000 15 00	1000 15 00	св ы ш е от су т	до 10 дн ей	до 30 дн ей	30 -6 дн ей	60 -9 дн ей	90 -1 дн ей	180 -36 дн ей	св ы ш е 18 36 дн ей	до 10 м3	10 -2 м3	20 -5 м3	50 -1 м3	св ы ш е 10 0 м3	
																											р.
Абонент 1																											
Абонент 2																											
Абонент 3																											
Абонент 4																											
.....																											
Абонент 1967																											

Группировка абонентов предприятия по уровню кредитоспособности

Группы абонентов по уровню кредитоспособности	Количество абонентов	Структура групп абонентов по объему потребленной воды, %	Размер задолженности, тыс.р.
абсолютная кредитоспособность	182	9,25	0,00
высокий уровень кредитоспособности	514	26,13	909,42
средний уровень кредитоспособности	318	16,17	562,64
низкий уровень кредитоспособности	712	36,20	1259,75
критический уровень кредитоспособности	241	12,25	426,40
ВСЕГО	1967	100,00	3480,23

Этап 6. Формирование цены на кредитные ресурсы с учетом группировки абонентов по уровню кредитоспособности.

$$\Pi = \frac{\text{ставка рефинансирования ЦБ}}{12 \text{ месяцев}} \times \text{тариф водоснабжения}$$

$$\Pi = \frac{0,14}{12} \times 11,41 = 0,133 \text{ р/м}^3$$

Сумма начисленной пени по каждой группе абонентов

$$\Pi_i = \bar{q} \times n_i \times t_i \times \Pi$$

где Π_i – сумма начисленной пени по каждой группе абонентов;

q - средний размер потребления воды абонентом, м³

$$\bar{q} = \frac{5 \times 1189 + 15 \times 514 + 35 \times 204 + 75 \times 47 + 150 \times 13}{1967} = 13,355$$

n_i – число абонентов в группе, дифференцированных по периодичности погашения задолженности;

t_i – период задолженности;

Расчет суммы начисленной пени абонентам предприятия

Группы абонентов по периодичности погашения задолженности	Количество абонентов	Размер пени за весь период задолженности, руб.
отсутствие задолженности	410	-
до 10 дней	326	-
до 30 дней	359	-
30 – 60 дней	98	-
60 – 90 дней	103	-
90–180 дней (13,355м3*114 абон.*1,5 месяца*0,133 руб.)	114	304,01
180 – 360 дней	325	2600,06
свыше 360 дней	232	6186,82
ВСЕГО	1967	9090,89

Этап 7. Определение порядка инкассации задолженности с учетом дифференциации абонентов предприятия по уровню кредитоспособности.

Группы абонентов по уровню кредитоспособности	Порядок инкассации дебиторской задолженности
Абсолютная	-
Высокий уровень	-
средний уровень	Предупреждение о сроках и размерах пени в случае задержки платежей за услуги водоснабжения более 3 месяцев
низкий уровень	В случае возникновения задолженности свыше 3 месяцев – предупреждение о сроках и размерах пени с последующим обращением в судебные инстанции для взыскания суммы долга.
критический уровень	Начисление пени, исковое заявление в судебные инстанции для взыскания суммы долга и отключения абонента от системы водоснабжения.

2. Типовая программа сокращения затрат

Неотложные меры: борьба с кризисом денежных средств

- сокращение рабочих мест соответственно сокращению объема продаж
- сокращение накладных расходов соответственно сокращению объема продаж
- сокращение дополнительных расходов (благоустройство, второстепенные проекты)
- снижение закупок материалов до минимального уровня, необходимого для выполнения текущих заказов
- сокращение складского запаса готовой продукции
- использование всех возможностей получения скидок на материалы и энергию

Единовременные меры: структурное сокращение затрат

- сокращение должностей на корпоративном уровне и в подразделениях
- сокращение операционных затрат в связи с сокращением числа подразделений
- продажа и перераспределение активов

Постоянные меры: повышение эффективности

- повышение производительности труда
- совершенствование обслуживания клиентов
- обеспечение качества продукции
- внедрение автоматизированных информационных систем
- обеспечение своевременности поставок
- совершенствование продукции
- повышение технологичности продукции
- развитие долгосрочных отношений с поставщиками для снижения затрат
- быстрое реагирование на изменяющиеся условия рынка
- внедрение инноваций

Аутсорсинг бизнес-процессов

Аутсорсинг (от англ. Outsourcing - использование внешнего источника/ресурса) — передача бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другому предприятию, специализирующемуся в соответствующей области.

Формы реализации аутсорсинга:

- централизованная обработка телефонных вызовов
- инвентаризация основных средств, товаров и материалов
- бухгалтерский учёт и расчет налогов
- юридическое обеспечение деятельности
- расчет заработной платы сотрудников
- управление персоналом
- информационные системы и управление базами данных
- маркетинговые коммуникации и связи с общественностью
- управление проектами от разработки до реализации
- вопросы экономической и информационной безопасности
- управление логистикой и доставкой
- производство
- сборка и тестирование
- уборка и обслуживание
- управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт
- услуги офисной печати, управление офисной печатью
- удаленный ассистент может выполнять обязанности ассистента или секретаря руководителя среднего или высшего звена, руководителя малого бизнеса

Выгоды аутсорсинга:

- сокращение и контроль издержек
- экономия на налогах на зарплату штатной единице (иногда)
- освобождение внутренних ресурсов компании для других целей
- увеличение качества получаемых продуктов или услуг
- фокусирование компании на основной деятельности
- использование специализированного оборудования, знаний, технологий
- снижение рисков, связанных с реализацией бизнес-процесса
- использование конкуренции на рынке исполнителя
- сокращение влияния неуправляемых факторов
- разделение и частичная передача другой компании рисков
- дополнительный доступ к финансам (на фондовом рынке) — повышение инвестиционной привлекательности фирмы

Недостатки аутсорсинга:

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании — аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне
- недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание,
- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера, в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия
- увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями.

3. Динамичный анализ безубыточности

Анализ безубыточности – аналитический подход к взаимосвязи затрат и доходов при различных уровнях производства.

Цели анализа безубыточности:

- обоснование оптимальной мощности производства и осуществление капитальных вложений в основные и оборотные средства на основе полученных расчетов;
- предоставление информации для оценки влияния на операционную деятельность предприятия изменений в цене продукции, производстве, объемах продаж и издержках;
- прогнозирование прибылей (убытков) и потоков денежных средств.

Исходная информация для анализа:

1. Рассчитанная на основе маркетинговых исследований цена реализации единицы продукции.
2. Максимальный объем выпуска продукции (мощность).
3. Прогноз суммы затрат.

Распределение затрат в зависимости от изменения объема производства

Показатели	Сумма, тыс.руб.
1.Переменные затраты всего, в т.ч.:	
1.1. Сырье и материалы	
1.2. Покупные изделия и полуфабрикаты	
1.3. Расходы, связанные с реализацией	
1.4. Электроэнергия	
1.5. Коммунальные услуги, используемые в процессе производства	
1.6. Комиссионные с продаж (если они определяются объемом продаж)	
1.7. Сдельная зарплата рабочим	
2. Постоянные затраты всего, в т.ч.:	
2.1. Расходы на содержание основных фондов	
2.2. Эксплуатационные испытания	
2.3. Повременная заработная плата рабочих	
2.4. Амортизация основных средств	
2.5. Аренда и лизинг	
2.6. Административные и прочие прямые затраты	
2.7. Повышение квалификации кадров	
2.8. Выплата процентов по кредитам	
3. Суммарные затраты: $3 = (1) + (2)$	

Характер изменения переменных затрат

Переменные затраты на единицу продукции	Количество произведенной продукции	Общие переменные затраты производства
30	1	30
30	10	300
30	100	3000

Характер изменения постоянных издержек

Постоянные издержки в месяц	Количество произведенной продукции	Постоянные затраты на единицу продукции
9000	1	9000
9000	10	900
9000	100	90

Точка безубыточности – объем производства, при котором прибыль предприятия нулевая:

$$ТБ = \frac{З_{пост}}{(p - v)}$$

Операционный леверидж и предпринимательский риск предприятия

Операционный леверидж отражает влияние постоянных затрат на уровень риска предприятия, а следовательно, и на изменение его финансовой устойчивости. Чем больше доля постоянных затрат, тем выше предпринимательские риски предприятия и наоборот.

$$\text{Сила воздействия ОЛ} = \frac{\text{МД}}{\text{П}} = \frac{\text{П} + \text{З}_{\text{пост}}}{\text{П}} = \frac{1 + \text{З}_{\text{пост}}}{\text{П}}$$

Операционный леверидж показывает, на сколько % изменится производственная прибыль при изменении выручки на 1%.

Задание. Предприятию необходимо сократить ассортимент продукции путем полного отказа от производства одного из ее видов. Какую продукцию предпочтет производить предприятие?

Показатель	Продукция А		Продукция Б	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Выручка	500000	100	500000	100
Затраты переменные	350000	70	100000	20
Маржинальный доход (МД)	150000	30	400000	80
Затраты постоянные	90000		340000	
Прибыль				
Точка безубыточности				

Задание. Предприятию необходимо сократить ассортимент продукции путем полного отказа от производства одного из ее видов. Какую продукцию предпочтет производить предприятие?

Показатель	Продукция А		Продукция Б	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Выручка	500000	100	500000	100
<i>минус</i> Зпер	350000	70	100000	20
Маржинальный доход (МД)	150000	30	400000	80
<i>минус</i> Зпост	90000		340000	
Чистая прибыль	60000		60000	
ТБ = $Z_{\text{пост}}/d_{\text{МД}}$	300000		425000	

$$ОЛ_A = 150000 / 60000 = 2,5\%$$

При изменении выручки на 1% производственная прибыль изменится на 2,5%.

$$ОЛ_B = 400000 / 60000 = 6,7\%$$

При изменении выручки на 1% производственная прибыль изменится на 6,7%.

4. Оптимизация структуры капитала предприятия

Капитал – накопленный путем сбережений запас экономических благ в форме денежных средств и реальных капитальных товаров.

Капитал - общая величина средств в денежной, материальной и нематериальной формах, заключенных в активы предприятия.

Цена капитала – объем средств, которые направляются для привлечение капитала. Цена капитала определяется процентной ставкой, которую необходимо уплатить за использование капитала (минимальная ставка дохода, которую должны принести инвестиции, чтобы можно было рассчитаться с кредиторами и инвесторами).

Факторы, оказывающие влияние на стоимость капитала:

- уровень доходности инвестиций;
- уровень риска капитального вложения: чем больше величина риска, присутствующая в активах компании, тем больше должен быть доход по ним;
- источники финансирования.

Определение стоимости собственных финансовых ресурсов

Собственный капитал характеризует источники собственных средств предприятия: уставный, дополнительный и резервный капитал, нераспределенную прибыль прошлых лет и отчетного года, обыкновенные акции, сумма средств, привлеченных за счет продажи привилегированных акций.

Пример: Предприятие в следующем году планирует направить нераспределенную прибыль в размере 500 тыс.руб. на увеличение заработной платы работникам (в виде дополнительного премирования). Производительность труда работников от такой меры предположительно возрастет на 10%, что в денежном эквиваленте составит 550 тыс.руб. Альтернативный вариант – размещение указанной суммы на депозитном счете в банке под 13% годовых. Какое вложение более выгодно для предприятия?

Решение:

Экономический эффект от инвестирования составит 50 тыс.руб.

Альтернативный вариант позволит получить $500000 * 1,13 = 565000$ руб.

Альтернативное вложение средств более выгодно.

Характеристика методов оценки стоимости собственного капитала

<p><i>Доходный подход</i></p> <p>использует метод дисконтированного денежного потока и метод капитализации.</p>	<p><i>Метод дисконтированных денежных потоков</i> целесообразно использовать, если:</p> <ul style="list-style-type: none">* ожидается, что будущие уровни денежных потоков будут существенно отличаться от текущих;* можно обоснованно оценить будущие денежные потоки компании;* прогнозируемые денежные потоки компании являются положительными величинами для прогнозных лет;* чистый денежный поток компании в последний год прогнозного периода, будет значительной положительной величиной; <p><i>Метод прямой капитализации денежных потоков</i> целесообразно использовать, когда:</p> <ul style="list-style-type: none">• ожидается, что текущие денежные потоки приблизительно будут равны будущим;• денежные потоки - достаточно значительные положительные величины;• • ожидаемые темпы роста умеренны и предсказуемы.
---	---

Характеристика методов оценки стоимости собственного капитала

<p><i>Сравнительный подход</i></p>	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Метод рынка капитала</i> - основан на ценах, реально выплаченных за акции аналогичных компаний на мировых фондовых рынках;▪ <i>Метод сделок</i> - базируется на ценах приобретения контрольных пакетов акций в аналогичных компаниях;▪ <i>Метод отраслевых коэффициентов</i>- построен на использовании специальных формул или ценовых показателей для отдельных отраслей.
---	---

Характеристика методов оценки стоимости собственного капитала

Затратный подход	<p><i>Метод чистых активов</i> используется, если:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ оценивается контрольный пакет акций;▪ компания обладает значительными материальными активами;▪ есть возможность выявить и оценить нематериальные активы;▪ ожидается, что компания будет по-прежнему действующей (иначе следует применить ликвидационную стоимость);▪ компания является холдинговой или инвестиционной и др.
	<p><i>Метод ликвидационной стоимости</i> целесообразно использовать, если:</p> <ul style="list-style-type: none">* компания находится в состоянии банкротства;* оцениваемая доля собственности представляет собой либо контрольный пакет, либо такую долю, которая способна вызвать продажу активов компании;* текущие и прогнозируемые денежные потоки компании от производственной деятельности невелики по сравнению со стоимостью ее чистых активов (доход на активы низкий или отрицательный);* если стоимость компании при ликвидации будет выше, чем при продолжении деятельности.

Структура капитала – соотношение собственных и заемных финансовых ресурсов, используемых предприятием в процессе своей деятельности.

Структура капитала оказывает влияние на коэффициент рентабельности активов и собственного капитала, определяет систему коэффициентов финансовой устойчивости и платежеспособности и формирует соотношение доходности и риска в процессе развития предприятия.

Преимущества использования собственного капитала:

1) простота привлечения, поскольку решение о его увеличении (особенно за счет внутренних источников) принимают владельцы и менеджеры без участия других хозяйственных субъектов (например, банков);

2) более высокая способность генерировать прибыль во всех сферах деятельности корпорации, поскольку за его использование не надо платить ссудные проценты и проценты по облигационным ссудам;

3) обеспечение финансовой устойчивости развития предприятия и его платежеспособности в долгосрочном периоде.

Недостатки использования только собственного капитала:

1) ограниченность объема привлечения;

2) более высокая стоимость по сравнению с альтернативными заемными источниками капитала;

3) невозможность реализации прироста рентабельности собственного капитала за счет привлечения заемных средств с помощью эффекта финансового левириджа (рычага).

Преимущества использования заемного капитала:

- 1) широкие возможности привлечения при высоком кредитном рейтинге заемщика;
- 2) обеспечение роста финансового потенциала предприятия для увеличения активов во время повышения темпов роста объемов продаж;
- 3) возможность генерировать прирост рентабельности собственного капитала за счет эффекта финансового рычага при условии, что рентабельность активов превышает среднюю процентную ставку за кредит.

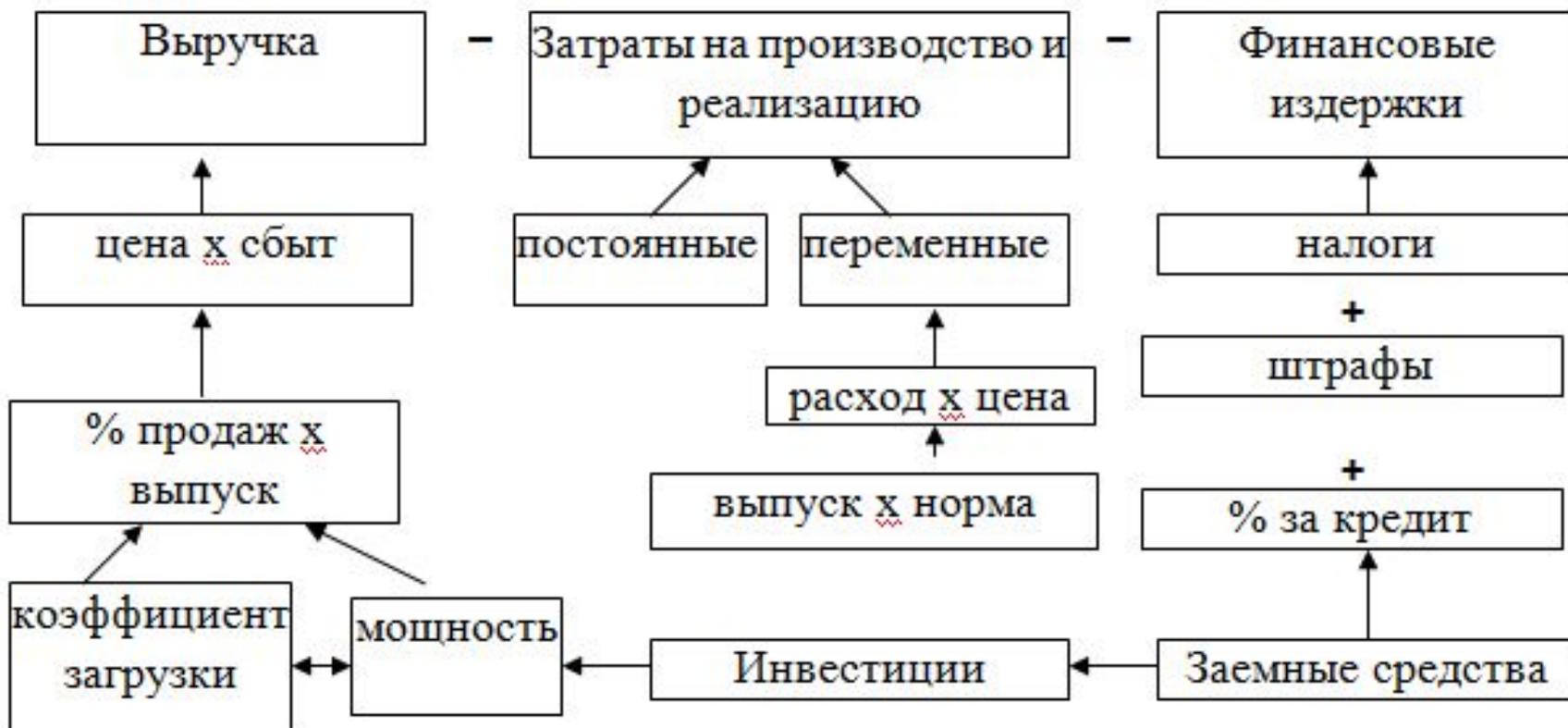
Недостатки использования заемного капитала:

- а) привлечение заемных средств формирует финансовые риски (кредитный, процентный, риск потери ликвидности и др.);
- б) активы, образованные за счет заемного капитала, формируют более низкую норму прибыли на капитал, поскольку возникают дополнительные расходы по обслуживанию долга перед кредиторами;
- в) высокая зависимость стоимости заемного капитала от колебаний конъюнктуры на кредитном рынке;
- г) сложность процедуры привлечения заемных средств, поскольку предоставление кредитных ресурсов зависит от возможностей банков, требующих залоговой имущества или солидных гарантий других субъектов ведения хозяйства.

Соотношение собственного и заемного капитала характеризуется показателями:
Экономическая рентабельность активов (ЭРА) = Валовая прибыль / Активы * 100%.
 Активы предприятия представлены совокупным капиталом предприятия.

Финансовая рентабельность собственных средств = Чистая прибыль / Собственные средства * 100%.

Заемные средства генерируют **финансовый рычаг предприятия**



Финансовый рычаг состоит в том, что предприятие может повысить рентабельность собственных средств за счет заемных средств, но они и создают дополнительный риск (необходимость выплат) и уменьшают активы предприятия.

$$\text{Эффект финансового рычага (ЭФР)} = Д * \text{ПФР} = (1 - \text{НП}) * (\text{ЭРА} - \% \text{ср}) * \text{ЗС} / \text{СС}$$

где Д – дифференциал, который характеризует использование заемных средств и характеризует, ради чего берется кредит.

$$Д = (1 - \text{НП}) * (\text{ЭРА} - \% \text{ср}).$$

НП – налог на прибыль (20%);

% ср – средний % за пользование кредитом;

ПФР – плечо финансового рычага.

$$\text{ПФР} = \text{Заемные средства (ЗС)} / \text{Собственные средства(СС)}.$$

Пример: Определить, какое предприятие эффективнее использует активы?

№п/ п	Показатель	п/е А	п/е Б
1	Активы	200	200
2	Собственный капитал	100	200
3	Заемный капитал:	100	-
4	Ставка %	-	20
5	Валовая прибыль	100	100

$$\text{ЭРА}_{\text{А,Б}} = 100 / 200 * 100\% = 50\%$$

Проценты за кредит предприятия А составят $100 * 0,2 = 20$ д.е.

Прибыль к налогообложению = Валовая прибыль - % за кредит.

$$\text{П/е А: } 100 - 20 = 80 \text{ д.е.}$$

$$\text{П/е Б: } 100 \text{ д.е.}$$

$$\text{НП}_{\text{А}} = 80 * 0,2 = 16 \text{ д.е.}$$

$$\text{НП}_{\text{Б}} = 100 * 0,2 = 20 \text{ д.е.}$$

Чистая прибыль:

$$\text{п/е А} = 80 - 16 = 64 \text{ д.е.}$$

$$\text{п/е Б} = 100 - 20 = 80 \text{ д.е.}$$

Чистая рентабельность собственных средств:

$$\text{п/е А} = 64 / 100 * 100\% = 64\%$$

$$\text{п/е Б} = 80 / 200 * 100\% = 40\%$$

$$\text{ЭФР}_{\text{А}} = (1 - 0,2) * (50 - 20) * 100 / 100 = 24\%$$

$$\text{ЭФР}_{\text{Б}} = (1 - 0,2) * (50 - 0) * 0 / 200 = 0 \%$$

ЭФР показывает прирост рентабельности собственных средств за счет заемных.

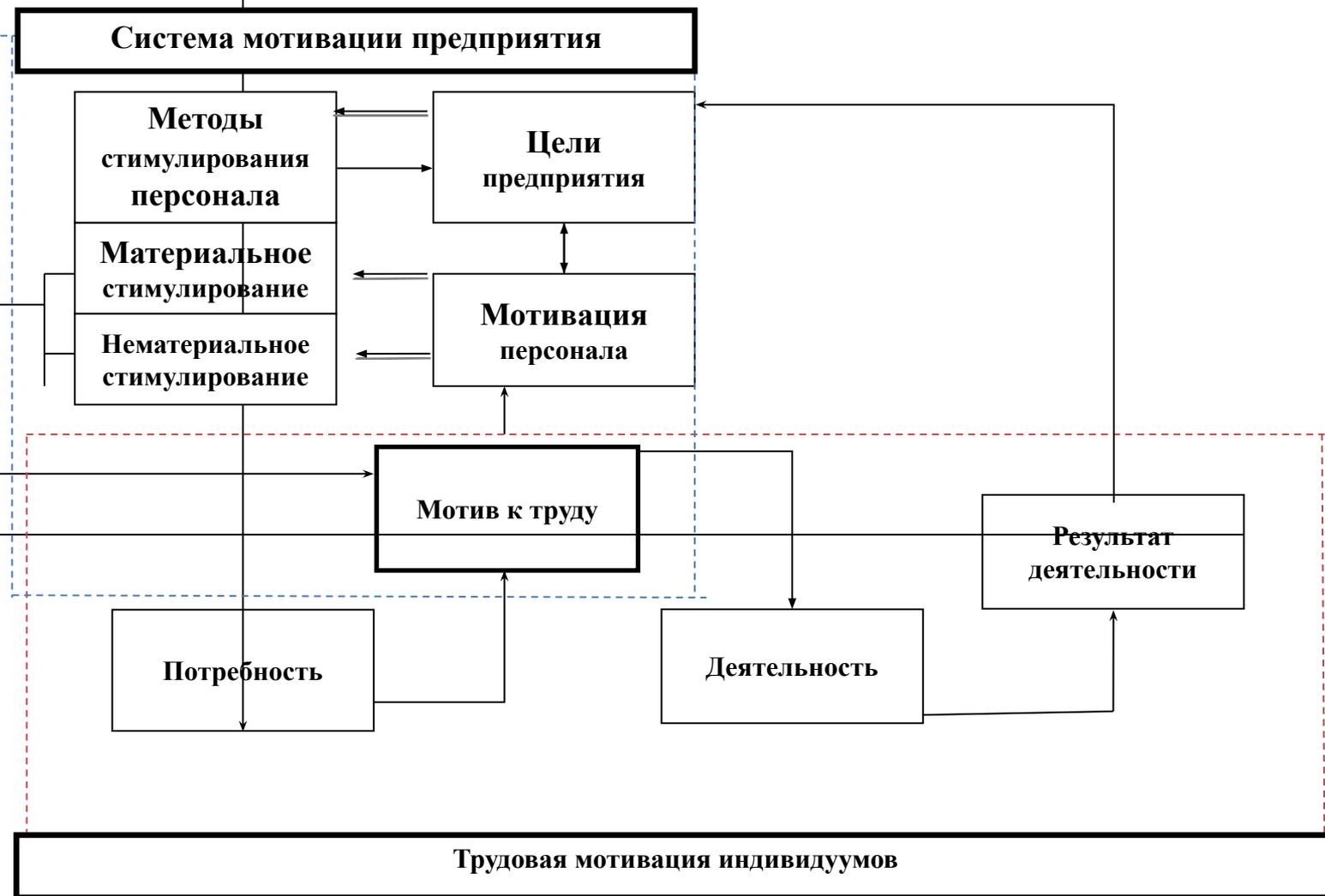
Если $\text{ЭФР} < 0$, то кредит лишь ухудшит финансовое положение и предприятие будет выплачивать % за кредит из собственных средств.

5. Методика оптимизации системы оплаты труда на предприятии

Направления развития трудовых отношений на предприятии

Направления осуществления развития труда на предприятии	Исходная информация	Форма реализации направления
Планирование	Федеральные и региональные нормативно – правовые акты; производственный план предприятия; внутриотраслевые требования.	Нормирование труда Формирование кадрового резерва Определение продолжительности рабочего дня и нагрузки на работника Составление квалификационных требований
Организация	Стратегический план предприятия	Формирование штатного расписания Проектирование рабочих мест и правил трудовой дисциплины Создание условий труда Предоставление ресурсов, необходимых, для осуществления трудовой деятельности
Мотивация	Результаты оценки эффективности труда	Материальная мотивация Нематериальная мотивация Мониторинг трудовой дисциплины
Контроль	Результаты оценки эффективности труда	Анализ условий труда Анализ производительности труда Мониторинг морального климата в коллективе

Взаимосвязи между системой мотивации предприятия и трудовой мотивацией индивидуумов



Потребность индивида выступает субъективным состоянием индивида, а ее удовлетворение является стимулом к осуществлению деятельности.

Между предприятием и персоналом потребность является связующим звеном, наличие которого обуславливает возникновение мотивов персонала к труду. Удовлетворение потребностей работника осуществляется в процессе реализации трудовой деятельности на предприятии, которое использует труд для осуществления производственной деятельности и, как следствие, достижения поставленных целей – получения прибыли или достижения социального эффекта.

Трудовой мотив человека – это моральная или материальная причина трудовой активности, обусловленная наличием потребности, которая вызывает стремление индивида достигать определенного результата в процессе осуществления деятельности.

Определение характера и природы потребностей индивида необходимо для выбора метода их удовлетворения и повышения уровня заинтересованности персонала в результатах трудовой деятельности.

Классификация потребностей индивида

Подход	Тип потребностей	Вид потребностей
Экономический подход	По возможности реализации	Абсолютные
		Действительные
		Платежеспособные
	По степени важности для индивида	Жизненно необходимые
		Нужные
		Важные
		Второстепенные
	В зависимости от половозрастной структуры	Детские
		Юношеские
		Молодежные
		Людей пенсионного возраста
		Мужские
Женские		
Психологический подход	По периоду существования	Длительного воздействия
		Среднесрочные
		Краткосрочные
	По направлению динамики	Растущие
		Убывающие
		Неизменные

Классификация потребностей индивида

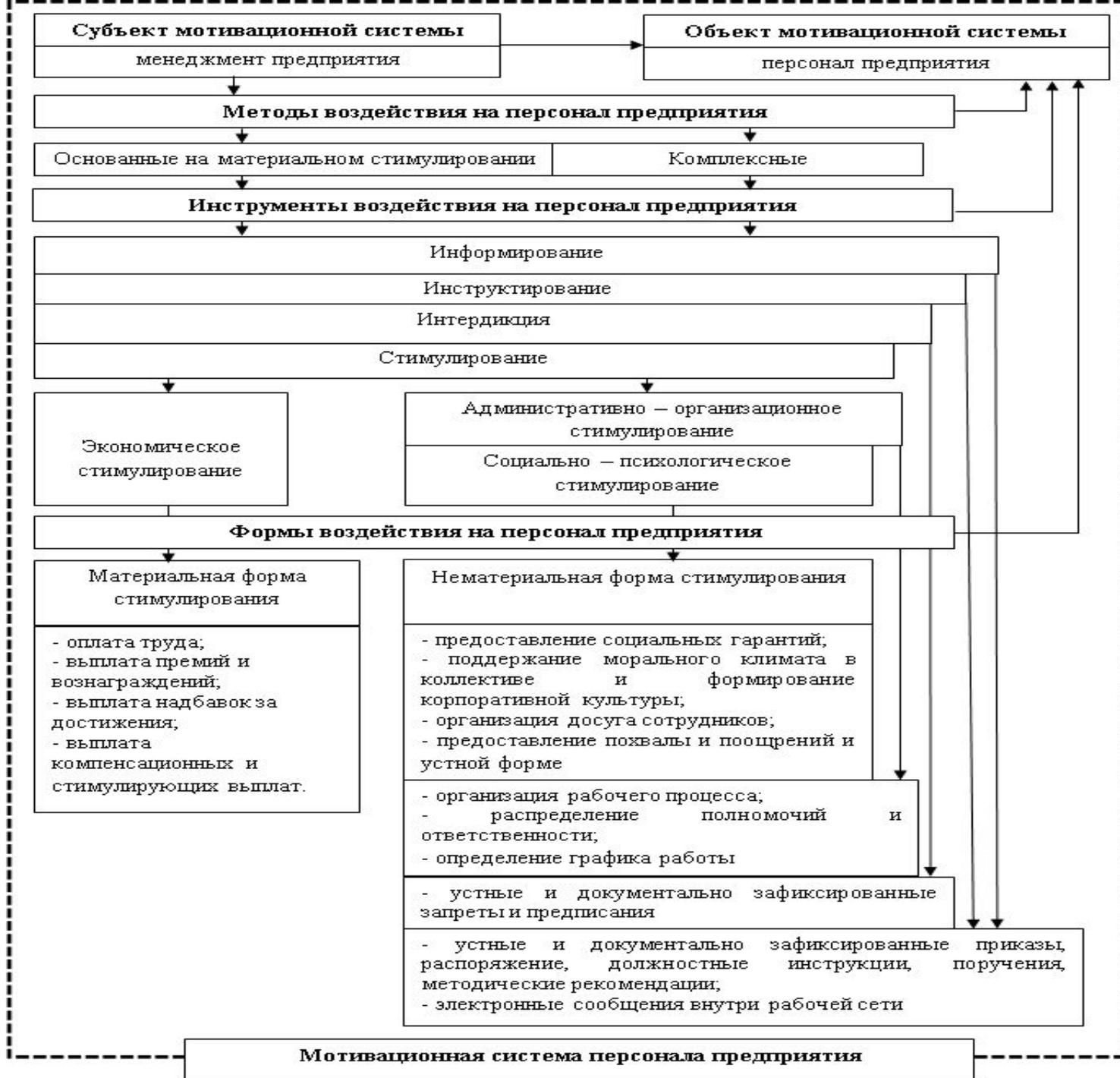
Подход	Тип потребностей	Вид потребностей
Социологический подход	По сфере деятельности индивида	Экономические
		Религиозные
		Нравственные
		Политические
		Экологические
		Эстетические
		Биологические
		Правовые
	По степени влияния на общество	Общественно значимые
		Не воздействующие на общество
Негативно влияющие на социум		
В зависимости от носителя	Индивидуальные	
	Групповые	
Философский подход	По предмету	Материальные
		Духовные
	По типу деятельности	Рутинные
		Творческие
Физиологический подход	По происхождению	Естественные
		Приобретенные

Мотивация персонала - процесс организации заинтересованности трудового коллектива в положительном результате деятельности предприятия посредством воздействия на потребности и отношение к трудовой деятельности каждого его члена.

Система мотивации персонала предприятия - комплекс взаимосвязанных мотивационных методов и инструментов, при помощи которых руководство стимулирует сотрудников к осуществлению трудовой деятельности.

Объект мотивационной системы - персонал предприятия.

Субъект мотивационной системы - менеджмент предприятия, который при помощи методов и инструментов осуществляет воздействие на продуктивность деятельности сотрудников, а также проектирует, внедряет и оценивает эффективность функционирования мотивационной системы.



Инструменты воздействия на персонал предприятия

Информирование - средство воздействия руководства на сотрудника при помощи передачи ему информации по каким – либо обстоятельствам, их последствиям и рекомендуемому типу поведения в сложившихся условиях.

Инструктирование – инструмент координации деятельности сотрудников со стороны руководства в форме постановки задач и представления способов их осуществления.

Информирование и инструктирование осуществляется в форме устной коммуникации, в документальной форме (приказы, распоряжения, объявления, должностные инструкции и пр.) и в электронной форме (электронные сообщения внутри рабочей сети).

Интердикция – ограничивающий деятельность персонала инструмент, который реализуется в виде правил и запретов, осознание последствий нарушения которых способствует возникновению чувства ответственности среди сотрудников.

Запреты и правила могут реализовываться в форме устной коммуникации и носить предписывающий характер, а также быть документально оформленными и выступать обязательными к исполнению.

Стимулирование - инструмент мотивационной системы, обеспечивающий удовлетворение потребностей индивида при помощи экономических, административных и социально-психологических мотивационных механизмов.

Мировой опыт формирования систем мотивации персонала предприятия

Страны Западной Европы – Франция, Голландия, Германия, Швеция:

- преобладание законодательно закрепленных нематериальных форм стимулирования, которые выражаются в наличии социального обеспечения и социальных гарантий у персонала.
- использование комплексных методов мотивирования в форме разнообразных систем оплаты труда, премирования и нематериального стимулирования (ранжирование персонала, делегирование полномочий путем создания производственных советов, сохранение персонала, стимулирование непрерывной работы (1 выходной добавляется при отсутствии невыходов на работу в течении 3 месяцев).
- материальное стимулирование строится с учетом основных тенденций социума и направлено на минимизацию разрыва оплаты труда между различными категориями работников.

Страны Азии – Япония и Китай:

- управление основывается на авторитарном стиле, где большая роль отводится интердикции как мотивационному инструменту.
- Оплата труда формируется исходя из размера организации и личных амбиций руководства.
- Большой разрыв в оплате труда между сотрудниками различных категорий: заработная плата рабочего персонала оплачивается на низком уровне; заработная плата высококвалифицированных специалистов значительно превышает оплату производственного персонала.
- Нематериальное стимулирование представлено в формах системы пожизненного найма, гарантирующей поэтапный карьерный рост; оплаты обучения студентов, с целью их дальнейшего найма на предприятие; предоставлении кураторов молодым специалистам, которые обучают и контролируют их работу; социальных льгот, жилья и медицинского обслуживания; позиционирования сотрудников предприятия как членов семьи, которые работают для достижения общей цели.
- Высокие темпы научно – технического прогресса в Японии и Китае способствуют росту автоматизации производств, что обуславливает набор требований к персоналу и влияет на формирование мотивационной системы.

Мировой опыт формирования систем мотивации персонала предприятия

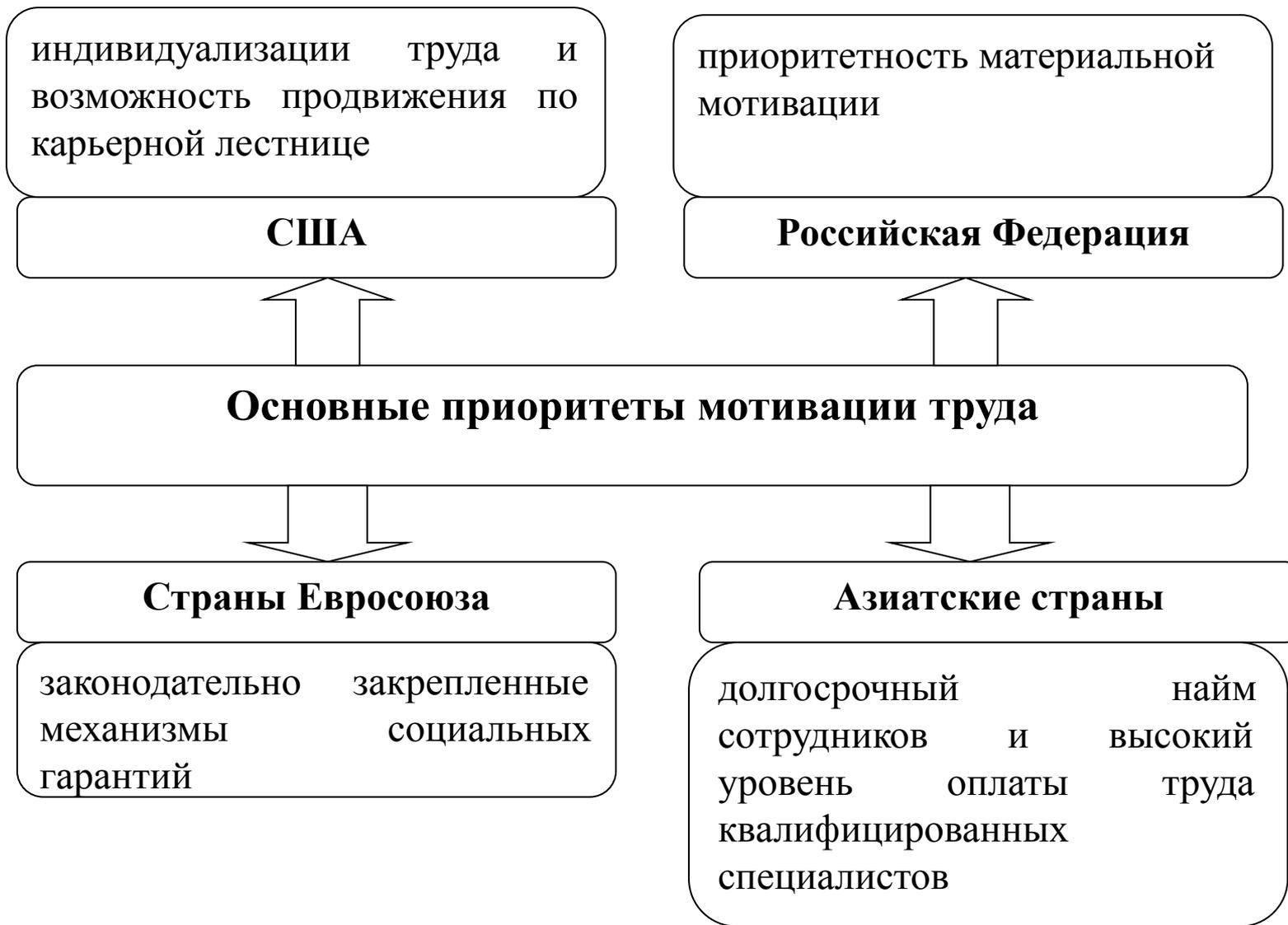
Соединенные Штаты Америки:

- Мотивационные системы ориентированы на вовлечение трудящихся в управление производством;
- Обеспечение профессионального развития рабочей силы (повышение квалификации, ротация рабочей силы, переобучение);
- Система мотивации труда «Скенлон» - между администрацией и работниками предприятия определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости выручки, в случае прибыльной работы предприятия.
- система «плата за исполнение» - вознаграждение работников зависит от индивидуальных и групповых различий в их деятельности, то есть от результатов его труда. Определяется фиксированный минимальный оклад служащих и некоторые законодательно закрепленные надбавки. Размер премий ежемесячно определяется эффективностью работы каждого сотрудника, которая измеряется показателями, выбираемыми организацией с учетом специфики ее деятельности и сложности выполняемых сотрудником работ.
- предоставление сотрудникам возможности продвижения по карьерной лестнице, что существенно снижает уровень текучести кадров.
- медицинское страхование.

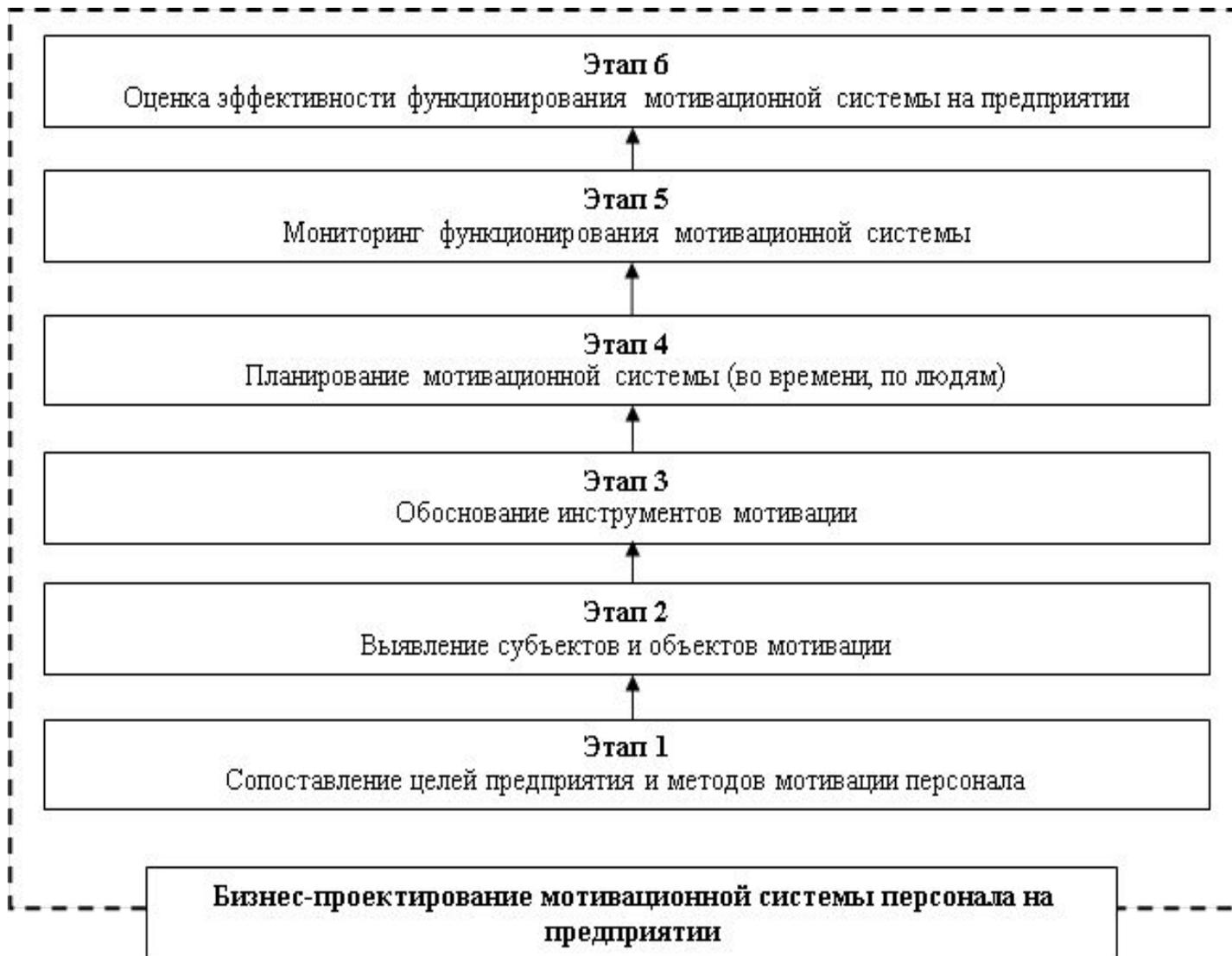
Мировой опыт формирования систем мотивации персонала предприятия

Российская Федерация:

- приоритетность материальной мотивации, как основного поощрения за труд;
- основой осуществления трудовой деятельности является энтузиазм, поддерживаемый в результате создания условий «соперничества» между работниками;
- предоставление социального обеспечения сотрудникам предприятий и возможности продвижения по карьерной лестнице;



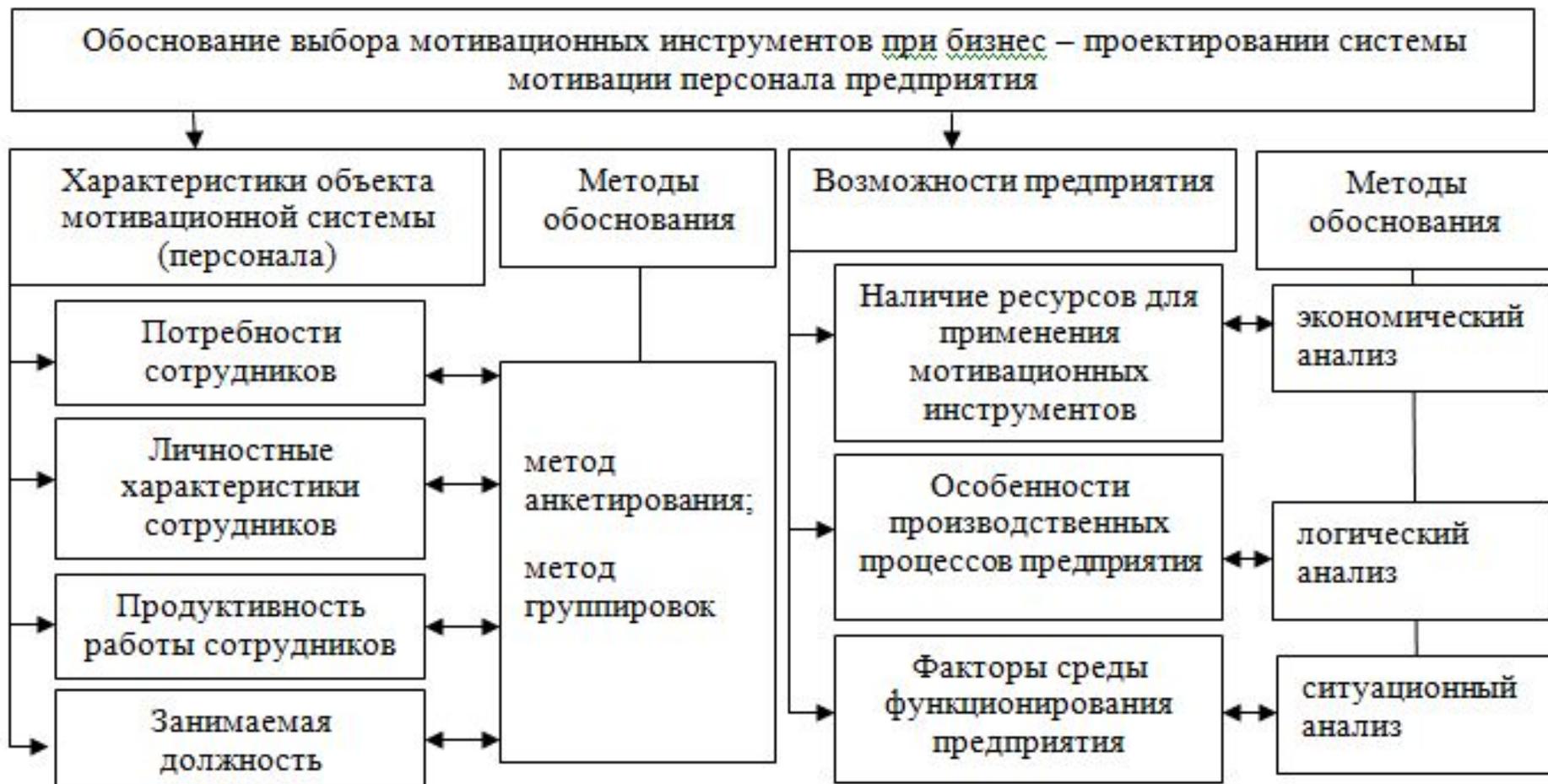
Бизнес-проектирование мотивационной системы персонала на предприятии



Этап 1. Сопоставление целей предприятия и методов мотивации персонала



Этап 3. Обоснование выбора мотивационных инструментов при бизнес – проектировании системы мотивации персонала предприятия



Методика обоснования мотивационных инструментов при бизнес-проектировании системы мотивации персонала предприятия



1. Группировка потребностей, соответствующих основным мотивационным типам, и формы их удовлетворения

Группы потребностей	Мотивационный тип сотрудников	Формы удовлетворения потребностей сотрудников, предоставляемые предприятием	
Группа 5 (приоритет - потребность в самовыражении)	Профессиональный тип (Нуждается в проявлении своих способностей)	Возможность продвижения по карьерной лестнице	О п л а т а т р у д а
		Возможность представлять и внедрять собственные идеи и разработки в производственный процесс	
Группа 4. (приоритет - потребность в уважении и признании)	Инструментальный тип (Нуждается в поощрении, при этом не ставит оплату труда приоритетом)	Система премирования за достижения, наличие нематериальных поощрений в виде подарков и похвалы	
		Наличие взаимодействия руководства и персонала	
Группа 3. (приоритет - потребности в принадлежности к социальной группе)	Патриотический тип (Работает для достижения общего результата)	Моральный климат в коллективе	
		Размер и гудвилл организации	
Группа 2. (приоритет - потребности в защите и безопасности)	Избегательный тип (Избегает работы, ориентируется на гарантии со стороны предприятия)	Уровень контроля условий и оплаты труда со стороны государства	
		Наличие социальных гарантий	
Группа 1. (приоритет - физиологические потребности)	Хозяйский тип (не нуждается в дополнительных мотивационных инструментах, кроме оплаты труда и достойных условий труда)	Условия труда	
		График работы	

2. Анкетирование персонала с целью отнесения сотрудников предприятия к выделенным группам и мотивационным типам.

Типовой бланк опросного листа для проведения анкетирования персонала

Ф.И.О.	
Должность	
Формы удовлетворения потребностей	Уровень значимости (от 1 до 10 баллов)
Возможность продвижения по карьерной лестнице	
Возможность представлять и внедрять собственные идеи и разработки в производственный процесс	
Система премирования за достижения, наличие нематериальных поощрений в виде подарков и похвалы	
Наличие взаимодействия руководства и персонала	
Моральный климат в коллективе	
Размер и гудвил организации	
Уровень контроля условий и оплаты труда со стороны государства	
Наличие социальных гарантий	
Условия труда	
График работы	

3. Обработка и систематизация данных, полученных в результате проведенного анкетирования персонала (пример)

Группа потребностей	Формы удовлетворения потребностей	Уровень значимости (оценка от 1 до 10 баллов)	Сумма баллов по группам
Группа 5	Возможность продвижения по карьерной лестнице	4	11
	Возможность представлять и внедрять собственные идеи и разработки в производственный процесс	7	
Группа 4	Система премирования за достижения, наличие нематериальных поощрений в виде подарков и похвалы	10	18
	Наличие взаимодействия руководства и персонала	8	
Группа 3	Моральный климат в коллективе	6	9
	Размер и гудвил организации	3	
Группа 2	Уровень контроля условий и оплаты труда со стороны государства	2	7
	Наличие социальных гарантий	5	
Группа 1	Условия труда	9	10
	График работы	1	

4. Группировка сотрудников по группам потребностей и основным мотивационным типам

Работники, которые, согласно заполненных анкет, имеют приоритет в удовлетворении определенной группы потребностей будут принадлежать к соответствующей группе и мотивационному типу.

5. Определение инструментов мотивации, которые будут соответствовать выделенным группам потребностей и мотивационным типам сотрудников

Экономическое стимулирование, информирование, инструктирование и интердикция применяются по отношению ко всем без исключения сотрудникам (слайд 62).

1 группа (хозяйский тип) - экономическое стимулирование, информирование, инструктирование и интердикция;

2 и 3 группы (избегательный и патриотический тип) - экономическое стимулирование, информирование, инструктирование и интердикция + административно – организационное стимулирование;

4 и 5 группы (инструментальный и профессиональный тип) – все перечисленные инструменты дополняются инструментами социально – психологического стимулирования.

6. Анализ потенциальных возможностей предприятия в сфере мотивирования

Результат анализа - выраженные в натуральных единицах данные о наличии финансовых, человеческих, информационных и временных ресурсов предприятия, необходимых для осуществления мотивации персонала.

7. Сопоставление результатов анализа потенциальных возможностей предприятия в сфере мотивации персонала с результатами группировки сотрудников по мотивационным типам

Направления развития событий:

1) Соответствие возможностей предприятия и потребностей работников - руководство предприятия на основании выявленных закономерностей формирует набор инструментов мотивации и форм их реализации для применения по отношению к персоналу.

2) Несоответствие возможностей предприятия и потребностей работников - необходимость осуществления мониторинга функционирования мотивационной системы с целью выявления работников или их групп, затраты на мотивирование которых наиболее целесообразны. Возникает необходимость в ранжировании работников по результатам труда (мониторинге системы мотивации персонала предприятия).

Лицом, представляющим предприятие в сфере мотивации должен быть один из руководителей, взаимодействующий с персоналом всех квалификационных уровней, имеющий возможность оперативно оценивать обстановку в коллективе.



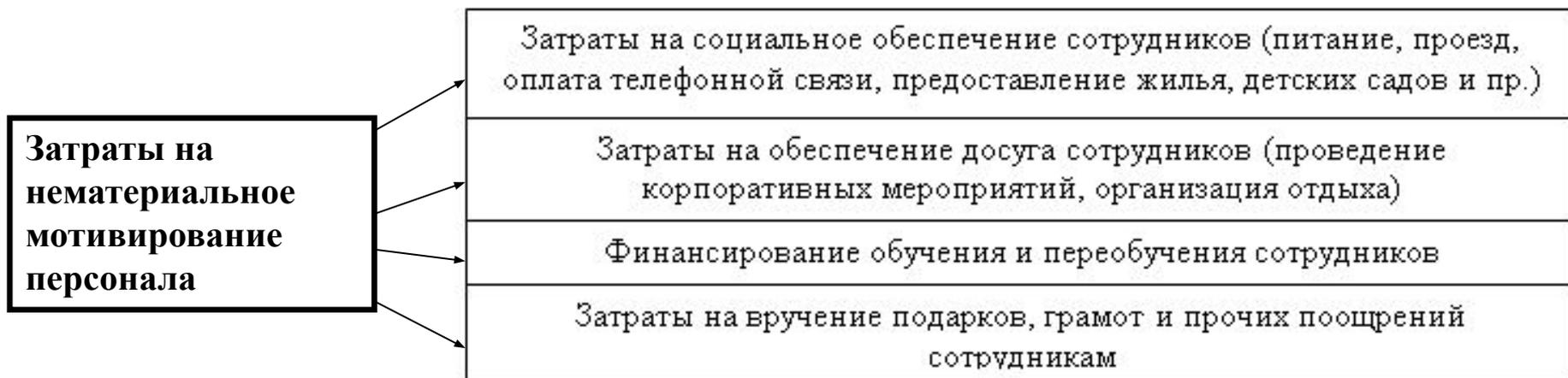
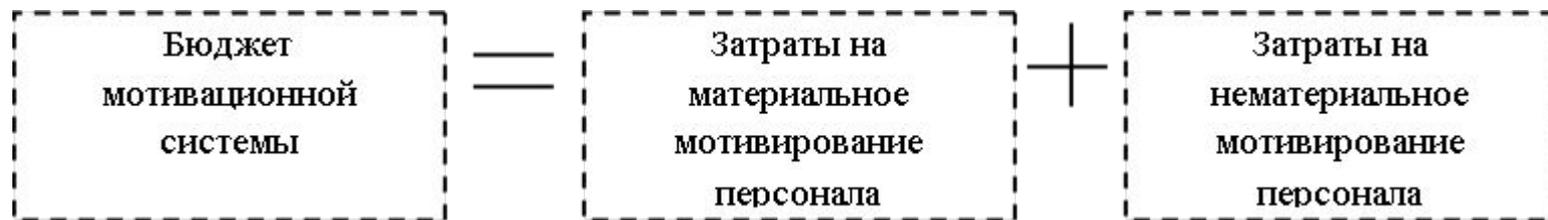
Этап 4. Планирование мотивационной системы

Планирование мотивационной системы - количественное обоснование проектируемой системы с привязкой к численности сотрудников, временному периоду и сумме денежных средств, направляемых на мотивационные мероприятия.

Этапы планирования мотивационной системы

1. Определение количественного состава сотрудников, по отношению к которым будут осуществляться мотивационные мероприятия.
2. Планирование бюджета мотивационной системы - суммарных затрат на применение инструментов материальной и нематериальной мотивации персонала.

Структура бюджета системы мотивации персонала предприятия



Структура бюджета системы мотивации персонала предприятия



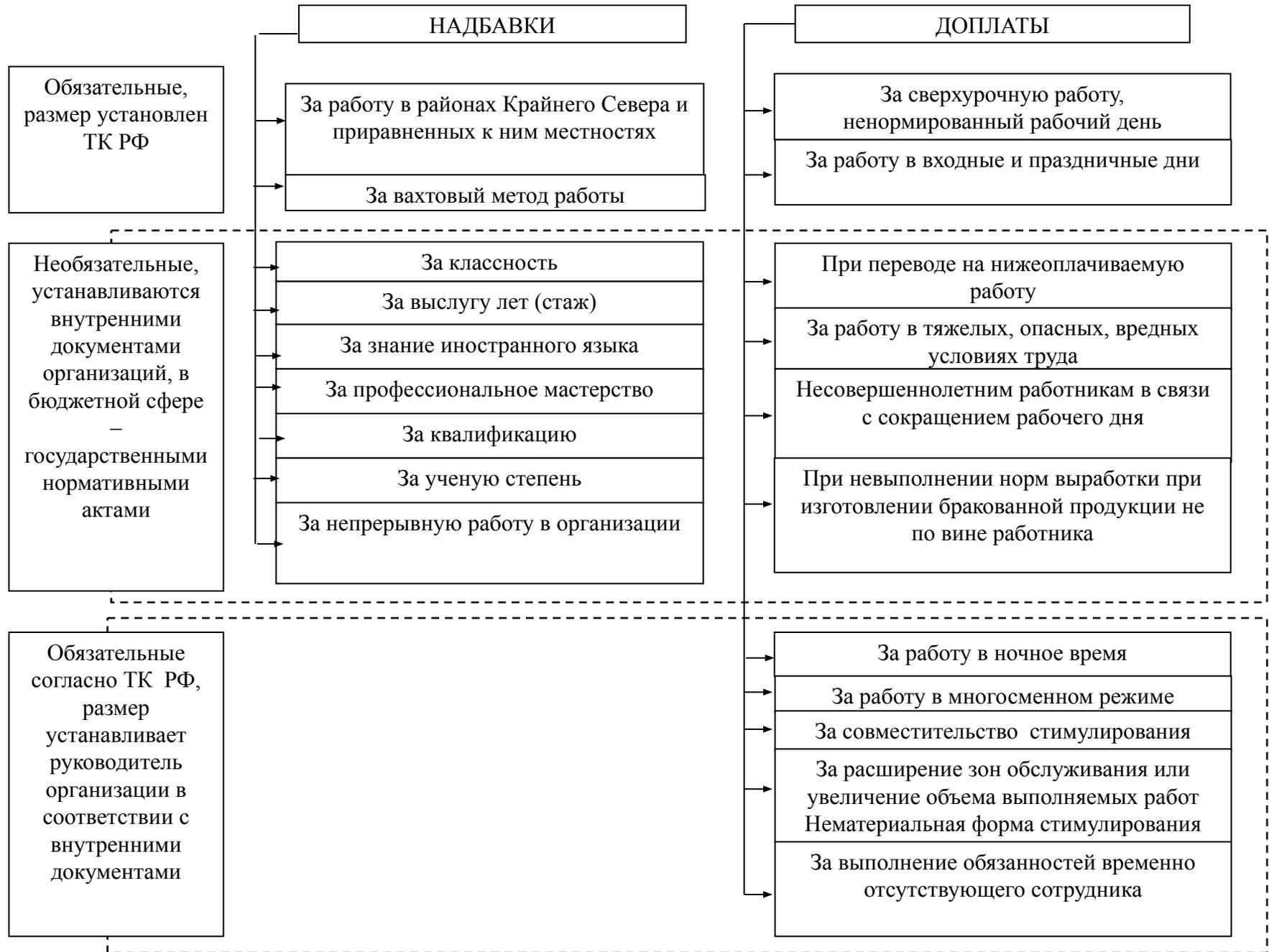
Планирование экономического стимулирования осуществляется с учетом требований федеральных нормативно – правовых актов:

- Трудовой Кодекс Российской Федерации
- Федеральный закон от 19 июня 2000 г. № 82-ФЗ «О минимальном размере оплаты труда», (МРОТ на 01.07.2017 г. - 8100 руб. для внебюджетного сектора экономики Республики Крым; 7800 руб. для бюджетного сектора экономики Республики Крым).
- Региональные и отраслевые документы, регулирующие условия и размер оплаты труда в Российской Федерации.

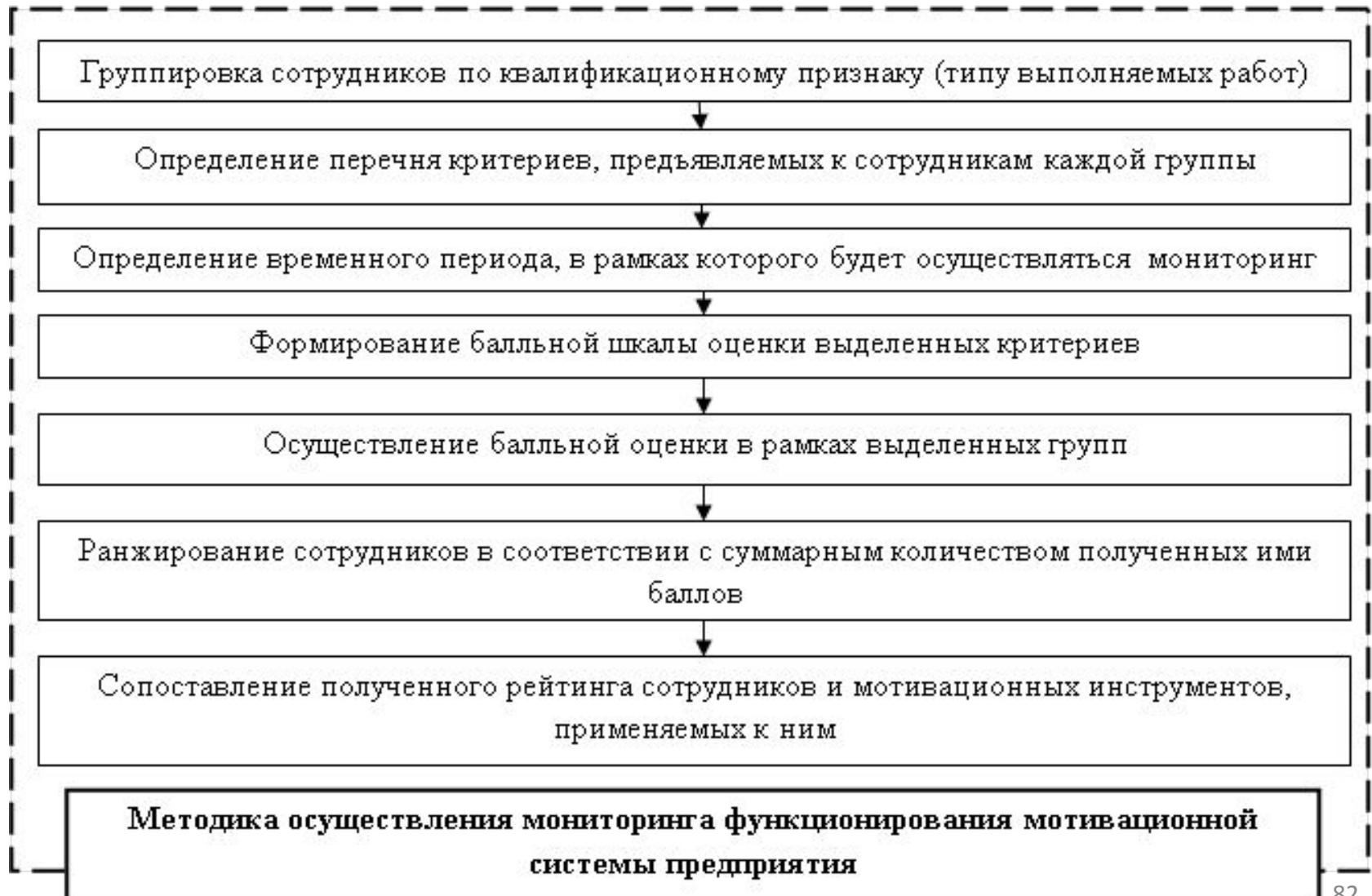
Надбавки - выплаты стимулирующего характера, начисляемые за конкретные заслуги работника

Доплаты – выплаты компенсационного характера, которые сотрудники получают за особые условия труда в качестве восполнения затраченных физических или моральных усилий.

Нормирование доплат и надбавок на предприятии



Этап 5. Мониторинг функционирования системы мотивации персонала предприятия



1. Группировка сотрудников по квалификационному признаку (типу выполняемых работ)

Группировка сотрудников должна быть основана на специфике деятельности предприятия и осуществляется специалистами отдела кадров или прочими работниками, в обязанности которых входит мониторинг и оценка эффективности работы персонала предприятия.

На основании Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также с учетом единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы Российской Федерации разработана обобщенная группировка сотрудников по группам должностей:

- ***высшее руководство*** - совет директоров компании или непосредственно директор и его заместители.
- ***руководители филиалов и структурных подразделений*** - управляющие территориально обособленными подразделениями крупного предприятия
- ***руководители отделов и департаментов*** - управляющие среднего звена, в том числе начальники цехов на производстве.
- ***специалисты*** - административный квалифицированный персонал
- ***производственный персонал*** - квалифицированные работники, непосредственно задействованные в производственном процессе.
- ***обеспечивающий персонал*** - младший обслуживающий персонал и вспомогательные неквалифицированные работники.

2. Перечень общеорганизационных критериев, предъявляемых к сотрудникам каждой группы

Группы сотрудников	Общеорганизационные критерии	Шкала оценивания критерия
1) Руководители отделов, департаментов, цехов; 2) Специалисты и технические служащие (обеспечивающий персонал); 3) Производственный персонал.	1) наличие опозданий на работу;	отсутствуют +100 баллов, баллы снимаются относительно удельному весу количества дней, в которые были зафиксированы опоздания, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде.
	2) отсутствие на работе по неуважительной причине (по согласованию с руководством)	отсутствуют +100 баллов, баллы снимаются относительно удельному весу количества дней, в которые было зафиксировано отсутствие на работе, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде.
	3) наличие жалоб со стороны коллег и партнеров (поставщиков, потребителей и пр.)	отсутствуют +100 баллов, баллы снимаются относительно удельному весу количества дней, в которые поступали жалобы, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде.
	4) наличие дисциплинарных и административных взысканий	отсутствуют +100 баллов, баллы снимаются относительно удельному весу количества дней, в которые были осуществлены взыскания, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде
	5) инициативность (внесение предложения, сверхурочная работа, замещение других сотрудников)	за каждый зафиксированный руководством случай + 100 баллов

Критерии мониторинга работы персонала предприятия, соответствующие группам персонала предприятия

Группы сотрудников	Критерии по группам должностей	Шкала оценивания критерия
Высшее руководство (совет директоров, генеральный директор)	1) динамика эффективности деятельности предприятия;	стабильность показателя +100 баллов за каждый 1% роста +1 балл, 1% снижения -1 балл.
	2) динамика спроса на продукцию (услуги) предприятия;	
	3) динамика показателей оборачиваемости капитала;	
	4) динамика финансового результата предприятия (рост/снижение прибыли/убытков)	
	5) динамика спроса на рабочие места предприятия	
	6) динамика стоимости нематериальных активов предприятия	
стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% перевыполнения плана + 1 балл, 1% недовыполнения плана -1 балл.	1) Выполнение плановых заданий подразделением;	
	2) Динамика объема производства подразделения (оказания услуг);	
стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% роста +1 балл, 1% снижения -1 балл.	3) Количество рекламаций, поданных в подразделение, и их динамика;	
	4) Динамика показателей качества выпускаемой продукции (оказываемых услуг) подразделением	
отсутствие +100 баллов; баллы снимаются относительно удельному весу количества дней, в которые поступали рекламации, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде	5) Динамика текучести кадров по подразделению	
	6) Динамика финансового результата предприятия (рост/снижение прибыли/убытков)	
стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% роста +1 балл, 1% снижения -1 балл. стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% роста -1 балл, 1% снижения +1 балл. стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% роста +1 балл, 1% снижения -1 балл.	стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% перевыполнения плана + 1 балл, 1% недовыполнения плана -1 балл.	

Критерии мониторинга работы персонала предприятия, соответствующие группам персонала предприятия

Группы сотрудников	Критерии по группам должностей	Шкала оценивания критерия
Руководители отделов, департаментов, цехов	1) Уровень выполнения планов по отделам;	стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% перевыполнения плана + 1 балл, 1% невыполнения плана -1 балл
	2) Динамика производительности труда по отделу.	стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% роста +1 балл, 1% снижения -1 балл.
	3) Уровень текучести кадров по отделу;	стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% роста -1 балл, 1% снижения +1 балл.
Специалисты и технические служащие (обеспечивающий персонал)	1) Своевременность выполнения работы сотрудником	+100 баллов за вовремя выполняемую работу в течение периода; баллы снимаются/добавляются относительно удельному весу количества дней, в которые работа была выполнена не во время/раньше срока, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде
	2) Уровень самостоятельности выполнения заданий сотрудником	Полностью самостоятельно выполненные задания +100 баллов; баллы снимаются относительно удельному весу количества дней, в которые работа была выполнена не самостоятельно, в общем количестве рабочих дней в анализируемом периоде
	3) Качество выполненной сотрудником работы	стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% роста +1 балл, 1% снижения -1 балл.
Производственный персонал	1) Уровень выполнения индивидуальных планов по производству (оказанию услуг)	стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% перевыполнения плана + 1 балл, 1% невыполнения плана -1 балл
	2) Индивидуальная производительность труда в единицу времени	стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% роста +1 балл, 1% снижения -1 балл.
	3) Динамика качества произведенной продукции (оказанных услуг)	стабильность показателя +100 баллов; за каждый 1% роста +1 балл, 1% снижения -1 балл.

3. Определение временного периода осуществления мониторинга

Факторы, влияющие на временной интервал проведения мониторинга

особенности производственного цикла предприятия - наличие сезонности в производстве и потреблении продукции или услуг предприятия,

- продолжительность процесса производства продукции,
- Уровень сложности производственного процесса.

Руководство предприятия должно определять период мониторинга и доводить данную информацию до сведения персонала.

В обобщенной методике мониторинга функционирования мотивационной системы предприятия предполагается осуществлять мониторинг ежеквартально, так как информация в отношении критериев мониторинга высшего руководства и руководителей структурных подразделений содержится в финансовой отчетности предприятия, составление которой, как правило, осуществляется ежеквартально. Мониторинг работы всех остальных групп персонала также необходимо осуществлять ежеквартально, что позволит, составляя рейтинг сотрудников организации, оперативно вносить корректировки в систему мотивирования предприятия.

4. Формирование балльной шкалы оценки критериев мониторинга работы персонала предприятия

5. Балльная оценка трудовой деятельности персонала

1. Сотрудников необходимо заранее информировать о проведении мониторинга, сроках его проведения, критериях оценки и шкале оценивания, а также о полученном в результате мониторинга. Данная мера будет выступать дополнительным стимулом для сотрудников.

2. Необходимо составить рейтинговые карты для всех сотрудников предприятия, по отношению к которым будет осуществляться мониторинг.

Образец составления рейтинговой карты сотрудников при осуществлении мониторинга системы мотивации персонала предприятия

Ф.И.О.	
Должность	
Критерии	Оценка (баллов)
1.	
2.	
....	
Сумма баллов	

3. Осуществление оценки должно производиться максимально открыто, чтобы и сотрудники и руководители были поставлены в известность о системе оценивания и критериях, которые выставляются перед ними, а также о результатах оценивания.

6. Ранжирование сотрудников по степени их достижений в трудовой деятельности и уровню достижения целей предприятия

Рейтинг сотрудников составляется в рамках выделенных групп путем определения максимального количества полученных ими баллов за все предъявляемые к ним критерии. Работник, получивший наибольшее количество баллов в пределах своей группы, будет занимать первое место в рейтинге и так далее по мере убывания количества баллов.

7. Сопоставление рейтинга сотрудников и мотивационных инструментов, применяемых к ним

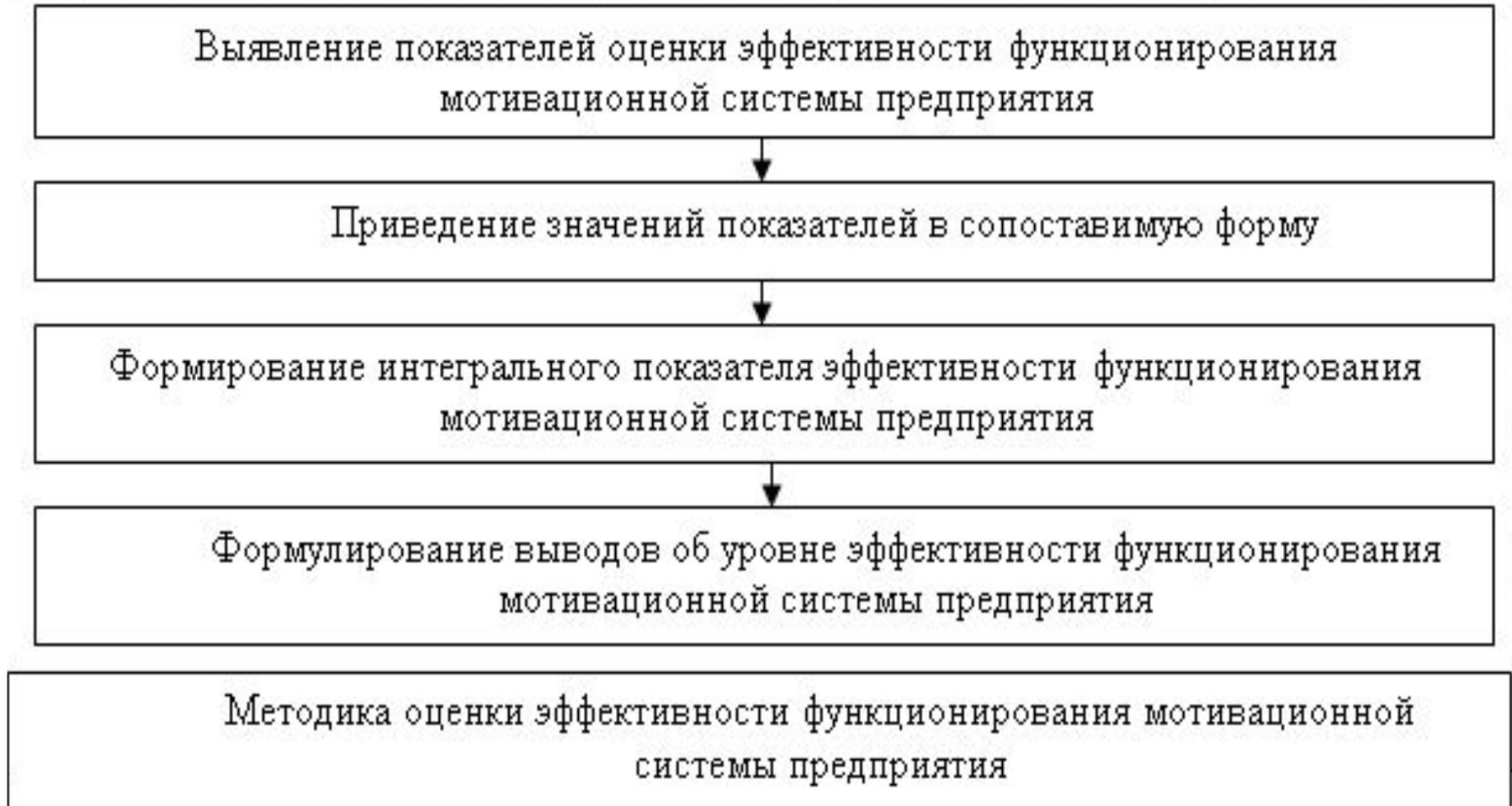
Коэффициент премирования = Рейтинг работника / Общая сумма рейтинговых баллов по группе работников.

Размер стимулирования работника = Премияльный фонд для группы работников * коэффициент премирования

Задание: На основе штатного расписания и результатов ранжирования сотрудников по степени их достижений в трудовой деятельности (рейтинговой оценки) перераспределить фонд оплаты труда предприятия

Этап 6. Оценка эффективности функционирования системы мотивации персонала предприятия

Методика оценки эффективности функционирования системы мотивации персонала предприятия



1. Показатели оценки эффективности функционирования системы мотивации персонала предприятия

Удовлетворенность персонала мотивационной системой предприятия (M_{pol})

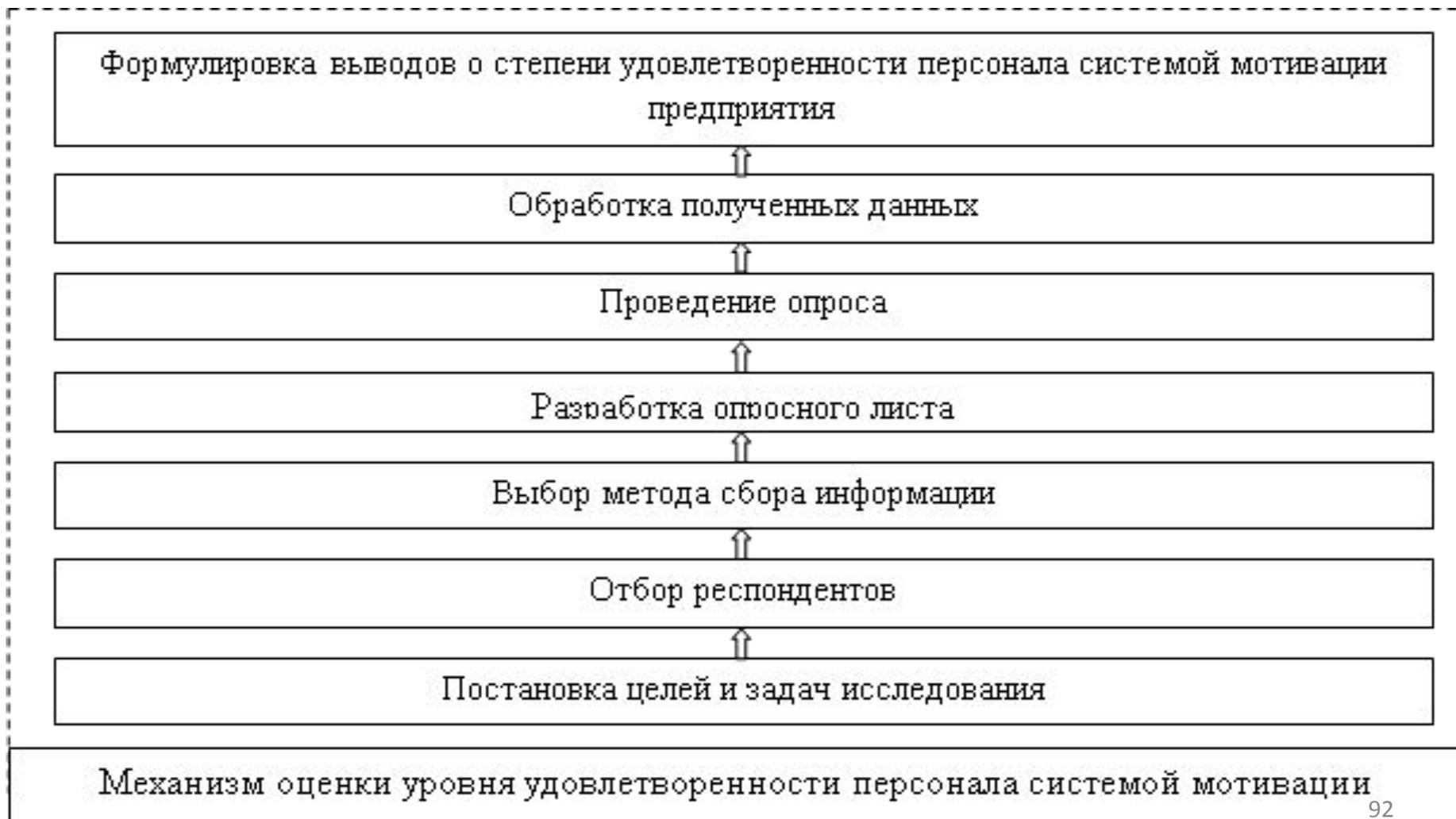
Мотивированность персонала (\bar{F})

Соотношение динамики производительности труда и оплаты труда предприятия (I)

Прирост численности персонала (Котн.)

Экономическая эффективность вложения средств в мотивационную систему (Эмс)

Механизм оценки уровня удовлетворенности персонала системой мотивирования на предприятии



Цель анкетирования персонала состоит в получении объективного представления о мнении сотрудников относительно удовлетворенности системой мотивации персонала предприятия.

Анкетирование необходимо осуществлять по отношению ко всем сотрудникам предприятия. Для обеспечения большей точности результатов анкетирования необходимо использовать закрытые вопросы, ответы на которые возможно представить в балльной шкале. Для оценки системы мотивации персонала предприятия необходимо использовать **анонимное анкетирование**, чтобы сотрудники могли отвечать открыто и объективно на поставленные вопросы.

Интервал оценки критериев от 1 до 10 баллов

(1 балл – не удовлетворен, 10 баллов – полностью удовлетворен).

Период оценки - предшествующий квартал (полугодие, год).

Типовой бланк опросного листа для проведения анкетирования персонала

Формы удовлетворения потребностей	Уровень удовлетворенности (оценка от 1 до 10 баллов)
Возможность продвижения по карьерной лестнице	
Возможность представлять и внедрять собственные идеи и разработки в производственный процесс	
Система премирования за достижения, наличие нематериальных поощрений в виде подарков и похвалы	
Наличие взаимодействия руководства и персонала	
Моральный климат в коллективе	
Размер и гудвил организации	
Уровень контроля условий и оплаты труда со стороны государства	
Наличие социальных гарантий	
Условия и график труда	
Оплата труда	

Расчет суммарного количества баллов по формам удовлетворения потребностей для определения уровня удовлетворенности персонала системой мотивирования на предприятии

Формы удовлетворения потребностей	Количество ответов, чел., x_i										Сумма баллов (A_k)	Средний балл (C_k)	
	Баллы, x_j												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

ПРИМЕР: Расчет суммарного количества баллов по формам удовлетворения потребностей для определения уровня удовлетворенности персонала системой мотивирования на предприятии

Формы удовлетворения потребностей	Количество ответов, чел., x_i										Сумма баллов A_k	Средний балл C_k	
	Баллы, x_j												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Возможность продвижения по карьерной лестнице	5	8										$5*1+8*2=21$	$21/(5+8)=1,62$

Обработка данных, полученных в результате анкетирования персонала, и расчет показателя удовлетворенности персонала системой мотивации предприятия

1) Средний балл по каждой форме удовлетворения потребностей (C_K) :

$$C_K = \sum_{k=1}^n A_K / x_i$$

где A_K – суммарное количество баллов по форме K , которое определяется по формуле:

$$A_K = \sum_{x=1}^j x_i \times x_j$$

где x_i – количество респондентов, оценивших форму удовлетворения потребностей K ,

x_j – балл, который респондент поставил форме удовлетворения потребностей K .

2) Общий средний балл по формам удовлетворения потребностей ($C_{\text{общ}}$):

$$C_{\text{общ}} = \sum_{k=1}^n C_K / n$$

где $\sum_{k=1}^n C_K$ – сумма n средних значений по формам удовлетворения потребностей K .
 n – количество форм удовлетворения потребностей K .

3) Комплексный показатель M_{pol} (poll of motivation от англ. мотивационный опрос),:

$$M_{\text{pol}} = \frac{C_{\text{общ}}}{\text{макс}_{x_j}}$$

где макс_{x_j} – максимальная оценка по формам удовлетворения потребностей K (10 баллов).

Интерпретация значений $M_{\text{пол}}$:

Полная удовлетворенность персонала системой мотивации предприятия соответствует максимальной оценке по формам мотивации (10 баллов). $M_{\text{пол}} = 1$

Система мотивирования предприятия не эффективна с точки зрения удовлетворения потребностей персонала $M_{\text{пол}} < 0,5$

Функционирование мотивационной системы эффективно и позволяет удовлетворить потребности сотрудников предприятия $M_{\text{пол}} \geq 0,5$

Задание: На основе анкетных данных о мнении сотрудников относительно удовлетворенности системой мотивации персонала КЖД, рассчитать значение показателя удовлетворенности персонала системой мотивации предприятия.

Алгоритм расчета общего коэффициента мотивированности персонала предприятия

Анализ рейтинга сотрудников по каждой из выделенных групп должностей



Расчет средней суммы баллов по рейтингу в каждой группе сотрудников



Расчет оптимальных значений показателя рейтинга работников по группам



Расчет групповых коэффициентов мотивированности персонала предприятия



Расчет общего коэффициента мотивированности персонала предприятия

Алгоритм расчета общего коэффициента мотивированности персонала предприятия

Алгоритм расчета общего коэффициента мотивированности персонала предприятия

1) Суммарное количество баллов рейтинга всех сотрудников по каждой группе (B_z):

$$B_z = \sum_{m=1}^l B_m$$

где z – количество выделенных на предприятии групп персонала.

B_z – суммарное количество баллов по группе персонала z ;

l – количество сотрудников в группе z ;

B_m – сумма баллов, полученных каждым сотрудником.

2) Средняя сумма баллов рейтинга по каждой группе сотрудников (\overline{B}_z):

$$\overline{B}_z = B_z / l$$

3) Оптимальное значение показателя рейтинга работника, отражающее степень удовлетворения целей предприятия:

$$B_{opt_z} = r_n \times 100$$

где r_n – количество критериев мониторинга работы персонала в группе работников z .

4) Эффективность функционирования системы мотивации персонала относительно каждой группы сотрудников (F_z):

$$F_z = \overline{B}_z / B_{opt_z}$$

5) Общий коэффициент мотивированности персонала (\overline{F}):

$$\overline{F} = \sum F_z / z$$

Задание: На основе справочных данных о рейтинге сотрудников Министерства спорта Республики Крым определить общий коэффициент мотивированности персонала предприятия

Методика сопоставления динамики заработной платы и производительности труда

1. Определение временного периода осуществления анализа (базисный и отчетный период)

2. Формирование информационной базы анализа

3. Расчет выработки и средней заработной платы по предприятию в базисном и отчетном периоде

4. Оценка динамики выработки и средней заработной платы

5. Сопоставление темпов роста выработки и средней заработной платы

6. Формулировка выводов о соотношении темпов производительности труда и заработной платы на предприятии

Методика сопоставления динамики заработной платы и производительности труда

1. Временной период должен включать не менее двух временных отрезков для сравнения – базисный и отчетный.

2. Информационная база анализа: данные о количестве работников предприятия, фонде оплаты труда и объеме произведенной продукции (оказанных услуг) в анализируемом периоде.

3. Расчет выработки (B_i) и средней заработной платы ($\overline{ЗП}_i$) по предприятию в базисном и отчетном периодах

$$B_i = ОП/\overline{Ч}_i$$

где i - анализируемый период;

$ОП_i$ – объем произведенной продукции (оказанных услуг) на предприятии в анализируемом периоде, ден. ед.;

$\overline{Ч}_i$ среднесписочная численность работников предприятия в анализируемом периоде, чел.

$$\overline{Ч}_i = (Ч_н + Ч_к)/2$$

Средняя заработная плата работников предприятия:

$$\overline{ЗП}_i = ФОТ_i/\overline{Ч}_i$$

4. Оценка динамики выработки и средней заработной платы

$$\Delta B = B_i / B_{i-1}$$

$$\Delta \overline{ЗП} = \overline{ЗП}_i / \overline{ЗП}_{i-1}$$

5. Сопоставление темпов роста выработки и средней заработной платы путем расчета коэффициента соотношения данных показателей (I):

$$I = \Delta B / \Delta \overline{ЗП}$$

Динамика показателей производительности труда и заработной платы персонала на предприятии.

Показатель/ ситуация	Ситуация 1		Ситуация 2		Ситуация 3		Ситуация 4	
	Динамика показателей	Значение коэффициента (I)	Динамика показателей	Значение коэффициента (I)	Динамика показателей	Значение коэффициента (I)	Динамика показателей	Значение коэффициента (I)
Производительность труда	Рост	I > 1	Снижение	I < 1	Снижение	I ≥ 1, I ≤ 1	Рост	I ≥ 1, I ≤ 1
Зарплата	Снижение		Рост		Снижение		Рост	

Приведение значений показателей эффективности функционирования системы мотивации персонала предприятия в сопоставимую форму

Наименование показателей	Значение показателей	Балльная оценка
		+1
		-1
		+1
		-1
Соотношение динамики производительности труда и оплаты труда предприятия (I)	I > 1 (при условии роста производительности труда и снижении оплаты труда)	+1
	I ≤ 1	-1
Прирост численности персонала (Котн.)	Котн. < 1	+1
	Котн. ≥ 1	-1
Экономическая эффективность вложения средств в мотивационную систему (Эмс)	Эмс > 0	+1
	Эмс < 0	-1

Определение общего коэффициента мотивированности персонала Министерства спорта Республики Крым

Группа сотрудников (z)	Количество работников в группе (l)	Средняя зарплата (руб.)	Среднее количество баллов за мотивацию	Среднее количество баллов за удовлетворенность	Коэффициент мотивированности
Высшее руководство	3	2862,5	954	900	1,060
Руководители управлений	2	1604	802	800	1,003
Руководители отделов	9	8193,5	910	800	1,138
Специалисты	26	17346	667	800	0,834
Младший обслуживающий персонал	4	2917	729	800	0,912

Общий коэффициент мотивированности персонала Министерства спорта Республики Крым рассчитывается путем суммирования групповых коэффициентов и деления полученного значения на количество групп персонала:

$$\bar{F} = (1,060 + 1,003 + 1,138 + 0,834 + 0,912)/5 = 0,989$$