

## МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

© 2014 В.А. Рахаев\*

**Ключевые слова:** финансовая модель, финансовая структура, функциональные бюджеты, финансовые бюджеты, маржинальная прибыль, переменные затраты, постоянные затраты, центры прибыли, центры затрат, финансовый директор, мотивация персонала.

Исследуются финансовая структура и финансовая модель бюджетирования торговой компании. Предлагается методика оценки деятельности подразделений компании. Рассмотрен механизм мотивации персонала центров прибыли.

Для обеспечения эффективности компании важно построить систему мотивации, направленную на достижение целевых показателей ее деятельности. Многие исследователи отмечают, что хорошим инструментом увязки интересов компании с интересами сотрудников является бюджетирование<sup>1</sup>.

Бюджетирование - это комплекс мероприятий, связанных с разработкой, согласованием, утверждением бюджетов компании, а также с контролем и анализом их выполнения. Бюджет - документ, представляющий в систематизированной форме показатели, характеризующие соответствующий объект бюджетирования.

Материальное стимулирование персонала торговых компаний осуществляется, как правило, в зависимости от выручки от реализации или чистой прибыли компаний. Данные измерители не позволяют оценить доходность центра прибыли компании (отдела продаж), а также не учитывают прямых статей расходов, относящихся к деятельности подразделения, и, соответственно, его вклад в чистый доход компании.

На наш взгляд, представляет интерес использование показателей маржинальной и остаточной прибыли для оценки деятельности центров прибыли. Сначала рассчитывается маржинальная прибыль как разница выручки от реализации и переменных расходов центров прибыли, связанных с продажей товаров покупателям.

В состав показателя переменных расходов включаются статьи:

- ◆ себестоимость приобретения товаров у поставщика;
- ◆ расходы на доставку от поставщика до склада торговой компании и далее до склада заказчика;

◆ расходы на монтаж и пусконаладку оборудования у заказчика (в случае, если товаром является оборудование, требующее монтажа).

Остаточная прибыль определяется путем вычитания из маржинальной прибыли прямых постоянных расходов центров прибыли.

Прямые постоянные расходы центров прибыли делятся на две части:

◆ расходы, оплачиваемые на уровне компании в целом и относимые на центр прибыли (аренда помещения, заработная плата сотрудников, страховые взносы, расходы на личный легковой автотранспорт, используемый в интересах компании, расходы на услуги связи, расходы на участие в выставках);

◆ расходы, оплачиваемые на уровне центров прибыли (командировочные расходы, расходы на маркетинг и др.).

Расчет показателей маржинальной и остаточной прибыли возможен при составлении плановых и фактических бюджетов компании.

Премиальный фонд центров прибыли определяется на основе установленного процента от маржинальной прибыли таким образом, что величина процента увеличивается при увеличении запланированной и фактически полученной маржинальной прибыли и, соответственно, снижается при уменьшении значения показателя. Но источником образования премиального фонда является остаточная прибыль.

Преимуществом данной методики является увязка материального стимулирования персонала с результатом деятельности конкретного подразделения компании.

Предлагаемый подход реализован автором в работе торговой компании ООО "Самарский центр по продаже станков". Компания осуще-

\* Рахаев Валерий Александрович, кандидат экономических наук, доцент Самарского государственного экономического университета. E-mail: [rahaev.valerij@mail.ru](mailto:rahaev.valerij@mail.ru).

ствяет оптовые и розничные продажи оборудования для деревообработки, изготовления корпусной мебели, инструмента, запчастей, работает на российском рынке с 2000 г. Общая численность персонала компании составляет 60 чел.

Центрами прибыли компании являются отделы продаж оборудования, инструмента и запчастей. Задача отделов продаж - увеличение объемов продаж в целях оперативного удовлетворения нужд заказчиков и получение максимальной прибыли. Обеспечение рентабельности и ликвидности компании в целом зависит от умения персонала отделов продаж выработать выгодные условия закупки и продажи оборудования (цены, скидки, порядок оплаты, сроки изготовления, стоимость монтажных и пусконаладочных работ).

Существовавшая в компании система мотивации устанавливала зависимость премиального фонда от должностного оклада сотрудников без учета фактических результатов работы отделов продаж и их вклада в доход компании. Эффекты такой системы мотивации - высокая текучесть кадров, преследование личных интересов сотрудников в процессе работы по договорам с поставщиками и покупателями.

Алгоритм формирования премиального фонда в соответствии с предлагаемым подходом состоит в следующем.

Для подготовки планового бюджета руководители центров прибыли представляют финансовому директору компании план продаж и план закупок на предстоящий квартал. Оценка работы центров прибыли компании осуществляется также за квартал. Выбор данного периода объясняется минимально необходимой длительностью проведения одной сделки купли-продажи оборудования.

План продаж составляется по заказчикам и включает в себя следующие показатели: сумму договора с заказчиком, наименование оборудования, цену продажи, сальдо расчетов с заказчиком, расходы на доставку со склада компании на склад заказчика, поступление денежных средств от заказчика исходя из условий заключенных договоров и динамики продаж за предыдущие периоды.

План продаж составляется исходя из сложившегося объема и структуры продаж, а также с учетом планируемых маркетинговых мероприятий и партнерских программ.

План закупок составляется по поставщикам и включает в себя следующие показатели: сумму договора с поставщиком, наименование оборудования, цену закупки, сальдо

расчетов с поставщиком, расходы на доставку со склада поставщика на склад компании, платежи денежных средств.

На основании планов продаж и закупок финансовый директор компании определяет ожидаемую выручку, переменные и постоянные затраты, маржинальную прибыль центров прибыли и компании в целом. По итогам квартала финансовый директор подсчитывает фактическую выручку, затраты, маржинальную и остаточную прибыль в разрезе центров прибыли и по компании в целом.

Система мотивации персонала центров прибыли включает в себя выплату гарантированной заработной платы и премий в зависимости от результатов работы. Заработная плата сотрудников отдела продаж устанавливается на срок 1 год и в течение этого периода не подлежит корректировке.

В соответствии с внутренним бюджетным регламентом компании премиальный фонд рассчитывается как произведение маржинальной прибыли центров прибыли на корректирующие коэффициенты  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$ ,  $K_4$ .

Коэффициент  $K_1$  устанавливается по определенной шкале в зависимости от величины плановой маржинальной прибыли отдела продаж за квартал. Для каждого отдела продаж по бюджету устанавливается минимальная сумма остаточной прибыли, обеспечивающая покрытие прямых постоянных расходов центра прибыли, административно-управленческих расходов компании в целом, выплату налогов, осуществление расходов на развитие компании. При величине маржинальной прибыли отдела продаж менее 300 000 руб. за квартал  $K_1 = 0$ , и следовательно, премиальный фонд не образуется.

При величине маржинальной прибыли, которая больше или равна 300 000 руб. за квартал, коэффициент  $K_1$  устанавливается на основе степенной функции, рассчитанной исходя из показателей работы компании за ряд лет. Значение коэффициента  $K_1$  растет с ростом плановой маржинальной прибыли, что стимулирует отделы продаж брать напряженные планы по данному показателю и выполнять их. Коэффициент  $K_1$  имеет одинаковое значение при расчете плановой и фактической маржинальной прибыли. В табл. 1 представлены значения коэффициента  $K_1$  при различных уровнях маржинальной прибыли.

Коэффициент  $K_2$  зависит от степени выполнения отделом продаж плана по маржинальной прибыли.  $K_2$  плановый равен 1, т. е. предполагается, что отдел продаж вы-

полнит план по маржинальной прибыли. К2 фактический рассчитывается как соотношение фактической и плановой маржинальной прибыли.

Если план по маржинальной прибыли выполнен или перевыполнен, коэффициент К2 принимается равным 1. Если план по маржинальной прибыли не выполнен, значение коэффициента К2 уменьшается существенно. Это стимулирует отделы продаж на выполнение плана.

Коэффициент К3 зависит от выполнения отделом продаж требований регламентов бюджетирования, состоящих из 10 пунктов:

- 1) соблюдение принципов работы компании;
- 2) соблюдение правил документооборота, регистрации информации, требований по работе в компьютерной базе данных;
- 3) соответствие складских запасов товаров данным в компьютерной информационной базе;
- 4) увеличение числа постоянных клиентов за каждый квартал на 3%;
- 5) наличие и поддержание компьютерной базы данных по клиентам;
- 6) соблюдение порядка на рабочем месте (рабочие столы, витрины, интерьер помещения);
- 7) соблюдение порядка хранения товаров на складах (наличие ярлыков, инвентарных карточек и т.д.);
- 8) телефонные переговоры и встречи с “новыми” и “старыми” клиентами;
- 9) разработка коммерческих предложений для клиентов, выкладывание информации на сайт компании;
- 10) проведение презентаций новых товаров.

Коэффициент К3 плановый равен 1, т. е. предполагается, что отдел продаж полностью выполнит требования регламентов. При расчете коэффициента К3 фактического за выполнение каждого пункта требований регламента отделу продаж засчитывается 0,1, т. е. максимальное значение К3 фактического может быть равно 1. Этот коэффициент стимулирует отделы продаж на выполнение регламентов.

Коэффициент К4 зависит от выполнения плана по маржинальной прибыли по компании в целом. К4 плановый равен 1. К4 фактический рассчитывается как соотношение фактической и плановой маржинальной прибыли компании.

Формирование премиального фонда можно рассмотреть на примере отдела продаж оборудования для изготовления корпусной мебели (табл. 2).

Согласно рассмотренной методике, фактический премиальный фонд центров прибыли тем больше, чем больше плановая маржинальная прибыль, выше степень выполнения плана по маржинальной прибыли отдела и компании в целом и выше степень выполнения регламентов.

В табл. 3 представлен бюджет отдела продаж оборудования для изготовления корпусной мебели за II квартал 2014 г.

Остаточная прибыль отделов продаж является источником покрытия административно-управленческих расходов центров затрат и выплаты налогов.

К центрам затрат относятся следующие подразделения компании: дирекция, финансовый отдел, бухгалтерия, отдел недвижимости, транспортный отдел, склад.

*Таблица 1*

**Значения коэффициента К1 при различной величине маржинальной прибыли**

| Маржинальная прибыль отдела продаж, руб. | Плановые и фактические значения коэффициента К1 |
|--|---|
| Менее 300 000                            | 0   |
| 300 001 - 500 000                        | 0,05  |
| 500 001 - 1 000 000                      | 0,07  |
| 1 000 001 - 1 500 000                    | 0,1   |
| 1 500 001 - 2 000 000                    | 0,13  |
| Более 2 000 000                          | 0,15  |

*Таблица 2*

**Формирование премиального фонда, руб.**

| Показатель  | План       | Факт      |
|---|------------|-----------|
| Маржинальная прибыль отдела продаж  | 2 000 000  | 2 800 000 |
| Маржинальная прибыль компании   | 10 000 000 | 8 200 000 |
| Коэффициент К1  | 0,13       | 0,15      |
| Коэффициент К2  | 1          | 1         |
| Коэффициент К3  | 1          | 1         |
| Коэффициент К4  | 1          | 0,82      |
| Премиальный фонд отдела продаж (маржинальная прибыль отдела продаж х К1 · К2 · К3 · К4) | 260        | 344       |

Материальное стимулирование центров затрат осуществляется следующим образом.

Премирование коммерческого директора производится исходя из среднего уровня премий начальников отделов продаж, увеличенного на 20%, сотрудников финансовой службы - исходя из среднего уровня премий начальников отделов продаж, бухгалтерии - в процентах от оклада, работников склада - в зависимости от его товарооборота. Премирование сотрудников

бюджетирования способствует упорядочению текущей работы компании. Достигается оптимизация бизнес-процессов за счет передачи части полномочий руководителям структурных подразделений и, с одной стороны, возложения на них ответственности за эффективность работы, и, с другой стороны, мотивации их на положительный результат.

Система мотивации направлена на повышение прибыльности бизнеса компании и уве-

Таблица 3

**Бюджет отдела продаж оборудования для изготовления корпусной мебели за II квартал 2014 г., тыс. руб.**

| № п/п | Статья бюджета  | Итого за квартал |        |            |       |
|-------|---|------------------|--------|------------|-------|
|       |   | План             | Факт   | Отклонение |       |
|       |   |                  |        | Всего      | %     |
| 1     | Выручка от реализации (без НДС)                                   | 27 677           | 29 525 | 1 848      | 6,68  |
| 2     | Ненормируемые переменные затраты                                  |                  |        |            |       |
| 2.1   | Закупка оборудования  | 23 821           | 24 588 | 767        | 3,22  |
| 2.2   | Доставка оборудования со склада поставщика на склад компании      | 875              | 1018   | 143        | 17    |
| 3     | Нормируемые переменные затраты                                    |                  |        |            |       |
| 3.1   | Доставка оборудования со склада компании на склад заказчика       | 81               | 75     | - 6        | - 6,5 |
| 3.2   | Затраты группы технического обеспечения на пусконаладочные работы | 900              | 1044   | 144        | 16    |
| 4     | Маржинальная прибыль  | 2000             | 2800   | 800        | 40    |
| 5     | Маржинальная рентабельность, %                                    | 7,23             | 9,48   | 2,25       | 31,12 |
| 6     | Прямые затраты отдела продаж                                      |                  |        |            |       |
| 6.1   | Заработная плата менеджеров по продажам (постоянная часть)        | 600              | 600    | 0          | 0     |
| 6.2   | Премиальный фонд (переменная часть)                               | 260              | 344    | 84         | 32,31 |
| 6.3   | Страховые взносы  | 258              | 283    | 25         | 9,7   |
| 7     | Остаточная прибыль отдела продаж                                  | 882              | 1573   | 691        | 78,34 |

транспортного отдела зависит от коэффициента выхода транспорта на линию. Премирование сотрудников отдела недвижимости осуществляется за разработку и внедрение предложений, дающих экономию расходов на содержание объектов недвижимости.

Чистая прибыль, образуемая после покрытия административно-управленческих расходов и налогов, распределяется в управленческом учете на образование фондов в следующей пропорции:

- ◆ фонд развития центров прибыли - 40%;
- ◆ фонд развития компании - 40%;
- ◆ фонд директора (учредителя) - 20%.

Научная новизна рассмотренной системы премирования состоит в увязке премиального фонда с показателем маржинальной прибыли. Кроме того, учет требований регламен-

лические ее стоимости, создание благоприятной мотивационной среды и закрепление лучших специалистов, сокращение корпоративных расходов. Методика позволяет подразделениям зарабатывать долю от маржинальной прибыли без ограничения размера заработка. Это стимулирует инновационные процессы по развитию продуктового ряда, приводит к уменьшению себестоимости оборудования и к повышению качества продукции.

<sup>1</sup> См.: Мазеев П.Е., Павлович В.Е. Механизм финансирования государственной услуги в бюджетировании, ориентированном на результат // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2013. № 9 (107); Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент: учебник. М.: Дашков и К, 2013.

Поступила в редакцию 23.10.2014 г.