

**УДК 658.3**

## **Влияние структурного фактора на экономические показатели в системе стимулирования**

В.И.Лапенков

### **Аннотация.**

Рассмотрены особенности применения в системе экономического стимулирования показателей, величины которых зависят от структурного фактора. Предложен метод, который позволяет избежать ошибок, обусловленных действием структурного фактора..

### **Ключевые слова:**

показатель, структурный фактор, экономическое стимулирование.

Важной составной частью имиджа авиастроительного предприятия являются значения показателей его финансово-экономического состояния и эффективности деятельности. Чем они лучше, тем большим доверием пользуется предприятие у контрагентов, тем дешевле кредиты, выгоднее условия поставки сырья и материалов, выше рыночная стоимость его ценных бумаг.

Хороший уровень показателей можно обеспечить в том случае, когда за каждый из них отвечает конкретное подразделение или конкретный работник. Еще лучше, если уровень показателя связан с материальными интересами этого подразделения или работника.

Поэтому обычно на авиастроительных предприятиях для того, чтобы улучшить значение какого-либо важного показателя финансово-экономического состояния или эффективности деятельности предприятия, он включается в систему экономического стимулирования в качестве оценочного для подразделения или работника, от которого зависит уровень этого показателя. При этом отдельные работники или подразделения могут премироваться за его улучшение или наказываться за ухудшение. Стремясь увеличить свой премиальный фонд, работник или подразделение улучшает свои оценочные показатели, а вместе с ними и пока-

затели финансово-экономического состояния и эффективности деятельности предприятия в целом.

Например, в сбытовых подразделениях авиастроительных предприятий распространенной практикой является премирование отдельных продавцов (сбытовых менеджеров), за которыми может закрепляться конкретная номенклатура продукции, сегмент рынка, и которые наделяются определенными правами в изменении уровня цен. Если авиастроительное предприятие ставит целью увеличивать такие показатели своей деятельности, как объем продаж, рентабельность продаж, то эти показатели включаются в систему оценки деятельности сбытовых менеджеров в качестве фондообразующих. Их величина или динамика увязываются с величиной фонда оплаты труда. Чем выше достигнутый уровень фондообразующего показателя, тем эффективнее работа конкретного менеджера и выше его оплата труда.

Эта простая и логичная система используется нашла широкое применение.

Однако имеется ряд нерешенных экономических проблем, снижающих ее эффективность. Одна из этих проблем – возможность несовпадения изменения фондообразующего показателя на уровне отдельного менеджера и на уровне предприятия в целом. Может оказаться, что уровень фондообразующих показателей каждого из менеджеров улучшился, а по предприятию в целом ухудшился. Или - наоборот: для каждого из менеджеров уровень показателей ухудшился, а для предприятия в целом улучшился.

Сказанное актуально для многих важных показателей, расчетная формула которых выглядит дробью. К таким показателям, в частности, относится рентабельность продукции и продаж, затраты на рубль продукции, выработка одного работника и др.

Рассмотрим эту проблему на примере показателя рентабельности продаж:

$$\rho = 100 \cdot \Pi / \text{Врп} \quad (1)$$

где  $\Pi$  – прибыль от продаж продукции, р.,

$\text{Врп}$  - выручка от продаж продукции, р.

Это один из важнейших рыночных индикаторов, отражающих эффективность основной деятельности авиастроительного предприятия. Чем выше его значение, тем эффективнее эта деятельность.

Рентабельность продаж многономенклатурного предприятия, выпускающего или продающего несколько видов продукции, формируются как средняя арифметическая величина рентабельности продаж по отдельным видам продукции:

$$\rho = \sum \rho_i \cdot d_i \quad (2)$$

где  $\rho$  – рентабельность продаж в целом по предприятию, %,

$\rho_i$  - рентабельность продаж по  $i$  –тому виду продукции, %,

$d_i$  - удельный вес (доля)  $i$  –того вида продукции в общем объеме продаж.

Существует важная особенность таких показателей - их зависимость от структурного фактора. Например, из формулы (2) видно, что рентабельность в целом по предприятию зависит не только от рентабельности отдельных видов продукции, но и от структурного фактора - долей этих видов продукции в общем объеме продаж.

Наличие структурного фактора обуславливает вышеозначенный негативный эффект несоответствия изменения показателя на уровне отдельного менеджера и на уровне предприятия в целом.

Таблица 1 - Влияние отдельных видов продукции на общий уровень рентабельности продаж

Показатель	Апрель			Май (вариант 1)			Май (вариант 2)			Май (вариант 3)		
	А	Б	Всего	А	Б	Всего	А	Б	Всего	А	Б	Всего
1. Выручка от продаж, т.р.	4090	5230	9320	6090	4830	10920	4060	8890	12950	8090	2230	10320
2. Прибыль от продаж, т.р.	820	450	1270	1260	440	1700	840	810	1650	1420	180	1600
3. Доля вида продукции в общем объеме выручки	0,439	0,561	1	0,558	0,442	1	0,314	0,686	1	0,784	0,216	1
4. Рентабельность продаж, %	20,05	8,60	13,63	20,69	9,11	15,57	20,69	9,11	12,74	17,55	8,07	15,50

Продemonстрируем это на условном примере. Пусть авиастроительное предприятие реализует два вида продукции – А и Б, учет выручки и прибыли по которым ведется дифференцированно (таблица 1). Это позволяет оценивать рентабельность продаж по каждому виду продукции. Для упрощения примера предположим, что за реализацию каждого из видов продукции несет ответственность отдельный менеджер. Рентабельность продаж является для менеджера фондообразующим показателем.

В апреле рентабельность в целом по предприятию составила 13,63%. Изделие А было более рентабельным по отношению к Б (20,05% против 8,60%).

Рассмотрим различные варианты деятельности предприятия в мае.

В варианте 1 возросла рентабельность каждого вида продукции: А до 20,69%, Б до 9,11%. Рентабельность в целом по предприятию также выросла до 15,57%.

В варианте 2 при таком же, как в варианте 1, росте рентабельности отдельных видов продукции рентабельность в целом по предприятию снизилась по сравнению с апрелем до 12,74%.

В варианте 3 при снижении рентабельности по сравнению в апреле по каждому виду продукции (по А с 20,05% до 17,55%, по Б с 8,69% до 8,07%), рентабельность в целом по предприятию возросла с 13,63% до 15,50%.

Видим, что в вариантах 2 и 3 проявляется эффект несоответствия изменения показателя рентабельности продаж на уровне отдельного вида продукции (и отвечающего за ее менеджера) и на уровне предприятия в целом. Причина - в значительном изменении структуры выручки от продаж в мае по сравнению с апрелем. Если в апреле доли каждого вида продукции в общем объеме выручки различаются незначительно, то в мае эти отличия возросли. В варианте 2 доля продукции Б с более низким уровнем рентабельности продаж почти в два раза выше по сравнению с продукцией А. В варианте 3 доля продукции А с более высоким уровнем рентабельности почти в четыре раза выше по сравнению с продукцией Б.

Эффект несоответствия изменения фондообразующего показателя негативно отражается на системе экономического стимулирования.

Например, в варианте 2 рентабельность продаж отдельных видов продукции возросла, менеджеры ждут премии. А рентабельность в целом по предприятию снизилась. Есть ли повод для премирования?

Или ситуация с вариантом 3. В целом по предприятию рентабельность возросла, но ни по одному виду продукции роста не наблюдается. Следует ли в данном случае премировать менеджеров?

Отсюда следует важный вывод: при создании системы экономического стимулирования в нее следует вводить элементы, учитывающие влияние структурного фактора на показатели, имеющие статус фондообразующих.

Во-первых, следует определять показатели, для которых этот фактор актуален. К ним относятся те, средняя величина которых может определяться по формуле (2). Далеко не все из экономических показателей обладают таким свойством.

Во-вторых, при использовании в системе стимулирования показателей, обладающих рассмотренным свойством, в нее следует вводить дополнительные показатели, учитывающие действие структурного фактора. В рассмотренном выше примере таким дополнительным показателем может являться  $d_i$  - удельный вес (доля)  $i$  -того вида продукции в общем объеме продаж. В этом случае в системе стимулирования целесообразно перейти от фондообразующего показателя «рентабельность продаж по  $i$  -тому виду продукции» к показателю «часть

рентабельности продаж предприятия, обеспечиваемая  $i$ -тым видом продукции». Последний будет определяться произведением:  $p_i \cdot d_i$ .

### **Сведения об авторе**

Лапенков Владимир Иванович, профессор Московского авиационного института (национального исследовательского университета), д.э.н., тел.; 8-910-421-08-35,  
e-mail: Vladimir@lapenkov.ru