

СТРУКТУРА И ПОРЯДОК ЭКОНОМИЧЕСКИХ РАСЧЕТОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА НА КРИЗИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Планирование и организация оплаты труда, стимулирования персонала при выводе компании из кризисной ситуации требует в ряде случаев существенных финансовых ресурсов. Такая ситуация складывается в тех случаях, когда в целях сохранения наиболее эффективных работников предприятия возникает необходимость применения специальных методов мотивации и оплаты труда. Для проработки различных вариантов плана и эффективного решения этих вопросов необходима достоверная информация по экономическим и организационным возможностям предприятия, уровню рисков и состоянию рынка. В статье для подготовки такой информации предлагается система расчетов и порядок принятия решений, основанные на разделении принципов внешнего и внутреннего финансового анализа, разработке нормативного бюджета компании и бизнес-плана выхода из кризисной ситуации.

Ключевые слова: организация оплаты труда, кризисная ситуация на предприятии, финансовый анализ, бизнес-планирование.

Уровень квалификации руководителей предприятий и начальников ведущих подразделений компании определяют устойчивость организации к снижению финансовых показателей и развитию кризисных тенденций [1–3]. Неудачные, неэффективные решения этих руководителей при изменении конкурентной ситуации считаются широко распространенными причинами банкротств. Важнейшее значение для вывода компании из кризисной ситуации имеет подбор и назначение арбитражного управляющего. Кроме топ-менеджеров, эффективная деятельность предприятия зависит от работы всех категорий персонала, а кадровая политика, планирование и мотивация работников составляют существенный элемент антикризисного управления (АКУП).

Исследование экономических и управленческих вопросов вывода различных предприятий из кризисных ситуаций дало возможность авторам выделить основные структурные элементы общей проблемы антикризисного управления. Наиболее важными из них авторы считают следующие [4–8]:

- подготовка антикризисной команды, организация оплаты труда и мотивации персонала;
- организация бухгалтерского и управленческого учета, планирование и бюджетирование;
- реструктуризация и финансирование кризисного предприятия, решение технологических вопросов производства и торговли (рис. 1).

В первую очередь, при антикризисном управлении необходимо решить вопросы с кадровым составом компании. Подбор антикризисной команды и, главное, генерального директора, должен сопровождаться разработкой проекта мотивации и совершенствования системы оплаты труда остальных работников. Необходимым является организация работ по контролю за дисциплиной, часто возникает потребность в обучении персонала кризисного предприятия. Решение всех этих вопросов требует существенных затрат при очевидном недостатке собственных финансовых ресурсов кризисного предприятия.

Второй и третий элементы в части управления персоналом должны быть обеспечены методологией и практикой определения оптимального количества работников для обеспечения их выполнения. Здесь авторская методика предполагает нормативный подход в отличие от расчета численности по числу сложившихся на кризисном предприятии рабочих мест.

Существенной проблемой вывода предприятий из кризисных ситуаций является необходимость сохранения наиболее квалифицированного персонала. Для решения этого вопроса применяются различные системы мотивации и оплаты труда. Наиболее распространенными из них можно считать разработку для формирования оплаты ключевых показателей результативности ведущих работников KPI (Key Performance Indicator), применение различных



Рис. 1. Состав и содержание основных работ по АКУП

премиальных систем, грейдинговой формы оплаты и других эффективных систем материального стимулирования. Эффективные инновации в оплате труда и материальном стимулировании требуют для реализации существенных затрат [9, 10].

В этой ситуации планирование расходов на работы по управлению персоналом необходимо базировать на специальной методологии анализа инвестиционных и финансовых ресурсов компании. Реальные возможности выполнения плана вывода предприятия из кризиса оцениваются на основе финансово-экономического анализа и определения кадрового потенциала организации. В связи с этим специальная финансовая диагностика — обязательная составляющая подготовки информации для АКУП.

В процессе финансовой диагностики кризисного предприятия должны быть определены следующие основные характеристики и возможности [11]:

- интенсивность денежного потока (поступления и платежи по текущей деятельности), размер собственных средств, возможности кредитования и получения прибыли;
- потенциал организации и управления компании по экономичному использованию работников и привлечению специалистов;
- инновационная деятельность и выход в новые сегменты рынка;
- уровень и перспективы деятельности при изменяющихся показателях коммерческого, производственного и финансового риска.

В практике решения этих задач авторы применили принципы и методы бизнес-планирования в совокупности с использованием методологии внешнего и внутреннего финансового анализа (рис. 2).

Методика расчетов по внешней финансовой оценке основана на документах бухгалтерской отчетности предприятия. При анализе ставится цель: оценить с помощью финансовых показателей конечный результат деятельности компании за рассматриваемый период времени.

На основе этих расчетов и определяются перспективы компании по денежным поступлениям, получению будущей прибыли и привлечению инвесторов. Для получения приемлемых результатов период анализа должен быть не менее двух, лучше до пяти лет.

Система показателей внешнего финансового анализа представлена в ранних работах авторов. В этой системе показатели внешнего финансового анализа разделены на две группы:

- для оценки финансовой устойчивости компании с точки зрения финансового и делового, или бизнес-риска;
- для оценки деловой активности предприятия на основе показателей оборачиваемости и рентабельности активов, рентабельности продаж и собственного капитала.

Наиболее существенными для принятия решений показателями финансовой устойчивости в методике являются [12]:



Разработка варианта бизнес-плана инноваций

Рис. 2. Взаимосвязь внешнего и внутреннего финансового анализа с бизнес-планированием

— коэффициент финансовой независимости как доля собственного капитала компании в общей сумме активов;

— коэффициент общей ликвидности;

— коэффициент долга как отношение суммы краткосрочных займов предприятия к квартальному объему реализации;

— уровень финансового и операционного левериджа (рычага).

После расчета необходимых показателей внешнего финансового анализа целесообразно перейти к внутреннему, или анализу финансово-хозяйственной деятельности. Этот значительно более трудоемкий вид диагностики направлен на детальное исследование технологических и управленческих процессов, обеспечивающего их реализацию персоналом, текущих расходов и поступлений от реализации продукции. Порядок проведения внутреннего финансового анализа представлен на рис. 3.

При проведении внутренней финансовой диагностики предприятия используется информация как бухгалтерского, так и, в большей мере, управленческого учета. Если при внешнем анализе главная задача — констатировать уровень финансового состояния компании, то при внутреннем необходимо определить причины и следствия снижения прибыли, денежных поступлений и роста расходов по текущей деятельности кризисного предприятия. Здесь в экономическом плане уточненно оценивается деятельность различных групп персонала, операционные и финансовые риски. В отличие от внешнего, при внутреннем анализе рассматриваются показатели и характеристики не только предприятия в целом, но также отдельных подразделений, рабочих мест, видов услуг и товаров. Методология внутреннего анализа основывается на теории факторного анализа сложных систем.

План экономического развития и выхода компании из кризисного состояния разрабатывается на основе материалов внутренней диагностики. Основная информация для разработки стратегии и бизнес-плана развития сосредоточена в отчете по оценке уровня конкуренции, рентабельности и расходов по видам продукции, а также по подразделениям предприятия. В бизнес-плане проводится уточненный расчет численности персонала, разра-

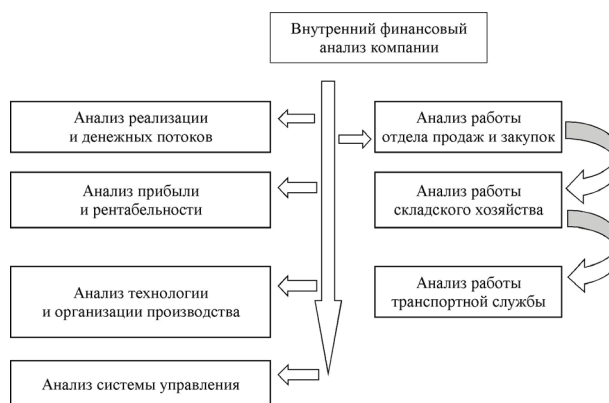


Рис. 3. Основные блоки внутреннего финансового анализа при антикризисном управлении

батывается штатное расписание с различными вариантами мотивации и организации оплаты труда. В финансовом разделе бизнес-плана проводится коммерческая оценка и выбирается эффективный вариант организации оплаты труда и управления персоналом в процессе вывода компании из кризисной ситуации. В табл. 1 представлены определяемые в процессе внешнего и внутреннего анализа группы финансово-экономических показателей предприятия и разрабатываемые на основе их аналитической обработки отчеты.

Предлагаемая в статье методология разрабатывалась и апробировалась в процессе работы с многочисленными кризисными предприятиями малого и среднего бизнеса Санкт-Петербурга и Ленинградской области в период с 2003 по 2018 гг. При этом для финансово-экономического анализа, разработки стратегии и бизнес-планов вывода предприятий из кризисной ситуации использовались стандартные программные продукты консультационной группы «Воронов и Максимов»: «Мастер финансов: Анализ» и «Мастер проектов: Бюджетный подход». При подготовке материалов для бизнес-планирования применялась мониторинговая модель «Нормативный бюджет», разработанная авторами для расширения возможностей стандартных программных продуктов. Для применения предлагаемой мето-

Показатели и документы финансовой диагностики для планирования вывода компании из кризисной ситуации

Виды финансового анализа	Уровень расчета показателей	Отчетные документы	Плановые документы
Внешний	Финансовые показатели компании	Отчет о финансовом состоянии компании	Нормативный бюджет вывода компании из кризисной ситуации
Внутренний	Экономические показатели. Технично-экономические нормы и тарифы	Отчет о конкурентоспособности, прибыльности и затратам по видам деятельности, товарам, услугам и подразделениям. Отчет об организационной структуре, кадровом составе и эффективности использования персонала компании	Варианты укрупненного бизнес-плана вывода компании из кризисной ситуации с использованием различных форм оплаты труда

Таблица 2

Результаты вывода из кризисной ситуации агрокомплекса «ДР» в Ленобласти в период 2016–2018 гг.

Показатели работы предприятия и эффективности труда	2016	2018
Всего активов, млн руб	129,66	254,65
Всего оборотных активов, млн руб	63,47	136,03
Выручка от реализации, млн руб	183,6	322,2
Чистая прибыль, млн руб	9,2	33,6
Рентабельность собственного капитала ROE, %	11,3	30,7
Среднесписочная численность персонала, чел.	367	262
Удельный объем на 1 руб. зарплаты		
— произведенной продукции;	5,76	8,29
— денежных поступлений;	5,77	7,45
— прибыли от продаж	0,46	1,01

логии возможно также использовать стандартный программный продукт «1С: Бухгалтерия 8.3» с существенными доработками для каждого конкретного предприятия.

В табл. 2 представлены результаты работы с одной из кризисных компаний в соответствии с предлагаемой в статье методологией. Агрокомплекс «ДР» в 2016 году резко снизил эффективность деятельности: рентабельность собственного капитала ROE упала до 11,3 %. При этом премия за риск уменьшилась до уровня неприемлемого для собственников. Финансово-экономический анализ, разработка плана развития, инвестирования и работы с персоналом, его успешная реализация позволили значительно повысить производительность труда и довести рентабельность собственного капитала до 30,7 %.

Приведенный пример и результаты работы авторов с другими предприятиями Санкт-Петербурга показывают, что применение методологии совмещения внешнего и внутреннего финансового

анализа при планировании вывода организаций из кризисного состояния позволяет создать обоснованную информационную базу для проектирования и реализации эффективных систем оплаты труда и управления персоналом.

Заключение. Для подготовки обоснованного плана стимулирования и организации оплаты труда персонала при выводе компании из кризисной ситуации необходима достоверная информация по сложившимся финансовым и организационным возможностям предприятия, уровню рисков и состоянию рынка. Авторы рекомендуют следующий порядок работ для эффективного решения этой задачи:

- проведение внешнего финансового анализа компании для оценки финансовых возможностей предприятия;
- расчет нормативного бюджета и разработка программы внутреннего финансового анализа;
- проведение внутреннего финансового анализа и подготовка специальных отчетов;

— разработка вариантов бизнес-плана вывода компании из кризисной ситуации с различными системами стимулирования персонала для принятия решения о финансировании.

Библиографический список

1. Патласов О. Ю., Сергиенко О. В. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. М.: Книжный мир, 2009. 512 с. ISBN 978-5-8041-0383-6.
2. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / под ред. А. Н. Асаула. СПб.: ИПЭВ, 2007. 224 с. ISBN 978-5-91460-003-4.
3. Ковалев В. В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения). 2-е изд., перераб. и доп. М., 2006. 432 с.
4. Ахалая О. А., Калинина О. В. Инновационный менеджмент персонала предприятия: управление изменениями. СПб.: Изд-во СПбПУ, 2017. 82 с. ISBN 978-5-7422-5651-9.
5. Абдулкеримов К. К., Давудов К. Р. Особенности расчетов по оплате труда // Современные научные исследования и разработки. 2018. Т. 2, № 11 (28). С. 45–47.
6. Киеня Е. А., Окрут К. С., Заянчиковская О. Е. Оплата труда персонала // Актуальная наука. 2018. № 3 (8). С. 22–23.
7. Пегушина Н. Г., Салихова И. С. Анализ влияния премиальных форм оплаты труда на эффективность работы персонала // Потенциал роста современной экономики: возможности, риски, стратегии: материалы V Междунар. науч.-практ. конф., 22 нояб. 2018 г. М., 2018. С. 1037–1044.
8. Черная А. А., Брюховецкий Я. С., Лыгус О. Е. Направления мотивации и повышения производительности труда в условиях кризиса для обеспечения инвестиционной активности предприятий // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. 2017. № 9. С. 96–111.
9. Когденко В. Г. Особенности финансовой политики компаний в условиях кризиса // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 15 (414). С. 2–14.
10. Бриль А. Р., Калинина О. В., Оверес Э. К. Подготовка информации для выбора эффективных форм оплаты труда персонала на кризисных предприятиях // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сб. тр. конф. В 3 ч. 2019. Ч. 3. С. 12–16. ISBN 978-5-7422-6657-0.
11. Hassell L., Crews K., McLean L. Human Resources (HR) Management // Pathology Practice Management. 2016. P. 161–178. DOI: 10.1007/978-3-319-22954-6_13.

12. Malisetty S., Archana R., Kumari K. Predictive Analytics in HR Management // Indian Journal of Public Health Research & Development. 2017. Vol. 8, Issue 3. P. 115–120. DOI: 10.5958/0976-5506.2017.00171.1.

БРИЛЬ Александр Романович, кандидат экономических наук, доцент (Россия), доцент Высшей школы сервиса и торговли.

SPIN-код: 1342-5632

AuthorID (РИНЦ): 685679

Адрес для переписки: bar.bril@yandex.ru

КАЛИНИНА Ольга Владимировна, доктор экономических наук, доцент (Россия), профессор Высшей школы сервиса и торговли.

SPIN-код: 5725-5997

AuthorID (РИНЦ): 656089

Адрес для переписки: olgakalinina@bk.ru

СЕДЯКИНА Анна Александровна, специалист по учебно-методической работе 1-й категории Высшей школы сервиса и торговли.

SPIN-код: 4852-8590

AuthorID (РИНЦ): 930883

Адрес для переписки: aasedyakina@mail.ru

КАЛМЫКОВА Светлана Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент Высшей инженерно-экономической школы.

SPIN-код: 8849-6996

AuthorID (РИНЦ): 567811

Адрес для переписки: kalmykovas@mail.ru

Для цитирования

Бриль А. Р., Калинина О. В., Седякина А. А., Калмыкова С. В. Структура и порядок экономических расчетов для организации оплаты труда на кризисных предприятиях // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2020. Т. 5, № 1. С. 120–126. DOI: 10.25206/2542-0488-2020-5-1-120-126.

Статья поступила в редакцию 19.11.19 г.

© А. Р. Бриль, О. В. Калинина, А. А. Седякина,

С. В. Калмыкова

THE STRUCTURE AND PROCEDURE OF ECONOMIC CALCULATIONS FOR THE ORGANIZATION OF REMUNERATION IN CRISIS ENTERPRISES

Planning and organization of remuneration, staff incentives for the withdrawal of a company from a crisis situation requires in some cases significant financial resources. This situation occurs in cases where, in order to preserve the most efficient employees of the enterprise, it becomes necessary to use special methods of motivation and remuneration. To work out the various options for the plan and effectively address these issues, reliable information is needed on the economic and organizational capabilities of the enterprise, the level of risks and the state of the market. In order to prepare such information, the article proposes a settlement system and a decision-making procedure based on the separation of the principles of external and internal analysis, the development of the company's regulatory budget and a business plan for overcoming the crisis.

Keywords: organization of remuneration, crisis situation at the enterprise, financial analysis, business planning.

References

1. Patlasov O. Yu., Sergiyenko O. V. Antikrizisnoye upravleniye. Finansovoye modelirovaniye i diagnostika bankrotstva kommercheskoy organizatsii [Anti-crisis management. Financial modeling and diagnostics of bankruptcy of a commercial organization]. Moscow, 2009. 512 p. ISBN 978-5-8041-0383-6. (In Russ.).
2. Asaul A. N., Knyaz' I. P., Korotayeva Yu. V. Teoriya i praktika prinyatiya resheniy po vykhodu organizatsiy iz krizisa [Theory and practice of decision-making on how organizations come out of the crisis] / Ed. A. N. Asaul. St. Petersburg, 2007. 224 p. ISBN 978-5-91460-003-4. (In Russ.).
3. Kovalev V. V. Finansovaya otchetnost'. Analiz finansovoy otchetnosti (osnovy balansovedeniya) [Analysis of financial statements (basics of balance sheet)]. 2nd ed. Moscow, 2006. 432 p. (In Russ.).
4. Akhalaya O. A., Kalinina O. V. Innovatsionnyy menedzhment personala predpriyatiya: upravleniye izmeneniyami [Innovation management of enterprise personnel: change management]. St. Petersburg: SPbPU Publ., 2017. 82 p. ISBN 978-5-7422-5651-9. (In Russ.).
5. Abdulkerimov K. K., Davudov K. R. Osobennosti raschetov po oplate truda [Features of payroll calculations] // *Sovremennyye nauchnyye issledovaniya i razrabotki. Sovremennyye Nauchnyye Issledovaniya i Razrabotki*. 2018. Vol. 2, no. 11 (28). C. 45–47. (In Russ.).
6. Kienya E. A., Okrut K. S., Zayanchikovskaya O. E. Oplata truda personala [Remuneration of personnel] // *Aktual'naya nauka. Actual Science*. 2018. No. 3 (8). P. 22–23. (In Russ.).
7. Pegushina N. G., Salikhova I. S. Analiz vliyaniya premial'nykh form oplaty truda na effektivnost' raboty personala [Analysis of the impact of premium forms of remuneration on staff performance] // *Potentsial rosta sovremennoy ekonomiki: vozmozhnosti, riski, strategii. Potentsial Rosta Sovremennoy Ekonomiki: Vozmozhnosti, Riski, Strategii*. Moscow, 2018. P. 1037–1044. (In Russ.).
8. Chernaya A. A., Bryukhovetskiy Ya. S., Lygus O. E. Napravleniya motivatsii i povysheniya proizvoditel'nosti truda v usloviyakh krizisa dlya obespecheniya investitsionnoy aktivnosti predpriyatiy [Directions of motivation and increasing labor productivity in a crisis for insurance the investment activity of enterprises] // *Strategiya i mekhanizmy regulirovaniya promyshlennogo razvitiya. Strategiya i Mekhanizmy Regulirovaniya Promyshlennogo Razvitiya*. 2017. No. 9. P. 96–111. (In Russ.).
9. Kogdenko V. G. Osobennosti finansovoy politiki kompaniy v usloviyakh krizisa [The specificity of financial policies during the crisis] // *Ekonomicheskyy analiz: teoriya i praktika. Economic Analysis: Theory and Practice*. 2015. No. 15 (414). P. 2–14. (In Russ.).
10. Brill A. R., Kalinina O. V., Overes E. K. Podgotovka informatsii dlya vybora effektivnykh form oplaty truda personala na krizisnykh predpriyatiyakh [Information preparation for choosing effective forms of personnel remuneration at crisis enterprises] // *Fundamental'nyye i prikladnyye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i torgovli. Fundamental'nyye i Prikladnyye Issledovaniya v Oblasti Upravleniya, Ekonomiki i Torgovli*. In 3 parts. 2019. Part 3. P. 12–16. ISBN 978-5-7422-6657-0. (In Russ.).

11. Hassell L., Crews K., McLean L. Human Resources (HR) Management // Pathology Practice Management. 2016. P. 161–178. DOI: 10.1007/978-3-319-22954-6_13. (In Engl.).

12. Malisetty S., Archana R., Kumari K. Predictive Analytics in HR Management // Indian Journal of Public Health Research & Development. 2017. Vol. 8, Issue 3. P. 115–120. DOI: 10.5958/0976-5506.2017.00171.1. (In Engl.).

BRILL Alexander Romanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Higher School of Service and Trade.

SPIN-code: 1342-5632

AuthorID (RSCI): 685679

Address for correspondence: bar.bril@yandex.ru

KALININA Olga Vladimirovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Higher School of Service and Trade.

SPIN-code: 5725-5997

AuthorID (RSCI): 656089

Address for correspondence: olgakalinina@bk.ru

SEDYAKINA Anna Alexandrovna, Specialist in Educational and Methodical Work of the 1st Category of Higher School of Service and Trade.

SPIN-code: 4852-8590

AuthorID (RSCI): 930883

Address for correspondence: aasedyakina@mail.ru

KALMYKOVA Svetlana Vladimirovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate professor, Associate Professor of Higher School of Engineering and Economics.

SPIN-code: 8849-6996

AuthorID (RSCI): 567811

Address for correspondence: kalmykovas@mail.ru

For citations

Bril A. R., Kalinina O. V., Sedyakina A. A., Kalmykova S. V. The structure and procedure of economic calculations for the organization of remuneration in crisis enterprises // Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity. 2020. Vol. 5, no. 1. P. 120–126. DOI: 10.25206/2542-0488-2020-5-1-120-126.

Received November 19, 2019.

© A. R. Bril, O. V. Kalinina, A. A. Sedyakina, S. V. Kalmykova