

## ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

О.В. Зубкова<sup>1</sup>, Е.В. Кучина<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Уральский социально-экономический институт (филиал) ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», г. Челябинск, Россия

<sup>2</sup> Южно-Уральский государственный университет, г. Челябинск, Россия

В статье раскрыто противоречие в формировании показателей производительности труда на уровне региона и конкретного коммерческого предприятия, заключающееся в использовании на уровне региона в числителе показателя валового регионального продукта, являющегося аналогом добавленной стоимости, а на уровне предприятия – выручки от продаж. Это создает иллюзию большей эффективности деятельности персонала на уровне предприятия, приводит к использованию некорректных мотивационных инструментов при управлении персоналом. В статье представлен инновационный подход к управлению персоналом торгового предприятия на основе совершенствования системы мотивации его труда. Принципиальным отличием данной системы от существующих является использование в качестве базы для определения премии сотрудников отдела продаж не показателей объема реализованной продукции, выручки или прибыли от продаж, а маржинального дохода. Реализация данного подхода на практике потребовала проведения анализа ассортимента реализованной продукции, повлекшего переориентацию продаж на наиболее маржинальные направления, что оказало существенное положительное воздействие на общую прибыль торговой организации, эффективность труда работников отдела продаж, определенную показателем производительности труда по маржинальному доходу, и их заинтересованность в получении целевых результатов сбытовой деятельности.

**Ключевые слова:** управление персоналом, производительность труда, управление продажами, маржинальный доход, ABC-анализ, инновационные методы мотивации труда.

### Введение

Современные российские предприятия в настоящее время переживают процесс глубоких и качественных преобразований. Глобализация и интеграция рынков капитала, бурное развитие цифровых технологий и трансформация бизнес-процессов ведут к изменениям системы управления компанией в сторону повышения ее сложности. В этих условиях возрастает роль системы управления персоналом как важнейшего элемента общей системы управления предприятием. Задачи, которые руководство компании ставит перед сотрудниками, должны способствовать достижению общих целей управления бизнесом и быть направлены на достижение высоких конечных результатов деятельности. Одним из важнейших результирующих показателей является производительность труда, повышение которой связано с активизацией человеческого фактора и усиления его воздействия на все другие организационные переменные. Для эффективной организации работы с персоналом следует применять современные методы управления с учетом характера решаемых задач, специфики деятельности компании и определенных ее подразделений [1]. Главной задачей инновационного подхода к управлению трудом является выстраивание мотивационной системы так, чтобы она наиболее точно соответствовала реализации всего комплекса организационных целей [2].

Таким образом, менеджмент предприятия должен четко формулировать цели деятельности персонала, используя такую систему оценки результатов труда, которая оказывала бы положительное воздействие на мотивацию работников и способствовала бы достижению поставленных целей. Перед кадровыми службами стоит непростая задача по выбору способа оценки результатов деятельности различных категорий работников из-за многообразия существующих подходов к решению этой проблемы [3, 4].

Достаточно большое количество разработок в зарубежной и отечественной научной литературе посвящено различным мотивационным технологиям управления персоналом как основы для роста производительности труда. В теории Портера-Лоулера выявлена зависимость между величиной вознаграждения и затраченными усилиями, зависящими от способностей, опыта и квалификации работника. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда [5]. Согласно модели управления персоналом Р. Хакмана и Г. Олдхэма высокую результативность труда сотрудник демонстрирует, если его работа обладает следующими характеристиками: разнообразием навыков, целостностью, значимостью, автономией и обратной связью. Следовательно, при управлении работниками предлагается учитывать их положительные и отри-

цательные установки по отношению к своему труду [6]. Ряд авторов придерживаются мнения, что эффективность труда отдельного сотрудника во многом определяется политикой руководства, стратегией и тактикой управления подчиненными, организационной культурой, сложившейся на предприятии [7–9], а также умению поставить конкретные достижимые цели перед сотрудниками во благо реализации организационных целей [10, 11]. Значительное место принадлежит разработкам, раскрывающим роль и значение материального стимулирования в деле повышения производительности труда [12]. Вместе с тем обращает на себя внимание недостаточность исследований, позволяющих рассматривать вопросы оценки доходности труда (эффективности труда с позиции принесения им денежного дохода) во взаимосвязи с системой поощрения сотрудников различных структурных подразделений предприятия.

**Теория**

В современных условиях хозяйствования не может существовать единой концепции измерения производительности труда, измеритель необходимо подбирать под определенные задачи и условия, в частности, например, для управления системой мотивации сотрудников.

Традиционные методы оценки производительности труда по индивидуальной выработке на корпоративном уровне предполагают сопоставление показателей объема производства или объема продаж в натуральном и стоимостном выражении с ресурсными показателями – среднесписочной численностью персонала или затратами на оплату труда. При этом на макро- и мезоэкономическом уровне при расчете производительности труда используются показатели валового внутреннего продукта (ВВП) и валового регионального продукта (ВРП). В основу расчета этих показателей берется величина добавленной стоимости, то есть стоимость всех тех ресурсов по совокупности производителей региона или страны, которые в процессе производства были «добавлены» к стоимости материальных ресурсов, закупленных у поставщиков, а также прибыль субъектов хозяйствования.

Возникает противоречие, заключающееся в

том, что зачастую на уровне отдельных предприятий значение показателя производительности труда выше, чем среднее значение по отрасли (виду экономической деятельности), что создает иллюзию высокой эффективности работы персонала у руководства компаний.

Разрешению указанного противоречия способствует предлагаемый подход расчета производительности труда на корпоративном уровне через отношение маржинального дохода (аналога добавленной стоимости) в качестве результирующего показателя деятельности и среднесписочной численности персонала организации.

Актуальность использования маржинального дохода для целей определения критериев эффективности управления персоналом предприятия определена следующими положениями.

1. В современных рыночных условиях предприятие самостоятельно осуществляет планирование своей деятельности, в том числе и планирование прибыли, затрат, ассортимента выпускаемой продукции. Важную роль при планировании и принятии обоснованных управленческих решений играет маржинальный анализ или анализ безубыточности [13].

2. Маржинальный анализ позволяет руководству предприятия планировать свою деятельность на перспективу, принимать эффективные управленческие решения по материальному стимулированию персонала в зависимости от достижения конечных результатов деятельности.

Таким образом, маржинальный анализ является одним из эффективных инструментов при принятии управленческих решений на предприятии в различных сферах деятельности и в различных условиях ведения бизнеса [14, 15]. По нашему мнению, потенциал маржинального анализа недостаточно раскрыт применительно к процессам управления, оценки и мотивации персонала.

Понятие маржинального дохода используется в зарубежном подходе к формированию финансового результата, отличие которого от отечественного подхода представлено на рис. 1.

В соответствии с «отечественным» подходом выручка выполняет две функции: а) покрывает



Рис. 1. Сущность «отечественного» и «зарубежного» подходов к формированию финансовых результатов предприятия

себестоимость реализованной продукции, включая коммерческие и управленческие расходы»; б) участвует в формировании прибыли от продаж. Выполнение двух функций в полном объеме обеспечивает наличие самокупаемости, то есть способности за счет выручки от продаж покрывать затраты на производство и реализацию продукции, а также предполагает наличие прибыли и положительных показателей рентабельности. Выполнение только первой функции позволяет достигнуть самокупаемости с нулевыми значениями прибыли и рентабельности. Тем не менее, данная стратегия используется предприятиями с целью минимизации налога на прибыль. Невыполнение выручкой от продаж своих функций ведет к отсутствию самокупаемости и возникновению убытка.

В соответствии с «западным» подходом выручка от продаж выполняет иные функции: а) покрывает переменные затраты, величина которых зависит от объема производства и объема продаж; б) формирует промежуточный финансовый результат (маржинальный доход), позволяющий покрыть постоянные затраты, величина которых не зависит от объема производства, и прибыль от продаж.

Данный подход предполагает два способа расчета маржинального дохода, дающие идентичный результат:

$$\text{МД} = \text{QC} - \text{QСпер}, \quad (1)$$

$$\text{МД} = \text{QСпост} + \text{QP}, \quad (2)$$

где QC – выручка; QСпер – переменные затраты; QСпост – постоянные затраты; QP – прибыль.

Препятствием использованию «зарубежного» подхода является специфика отечественного бухгалтерского учета, не предполагающего деление затрат на постоянные и переменные. По этой причине использование показателя маржинального дохода в корпоративных расчетах ограничено областью управленческого учета. Затраты на производство и реализацию продукции делятся на постоянную и переменную составляющие, в частности, с использованием «минимаксного» метода [16, 17]. После дифференциации затрат на постоянные и переменные определяется значение маржинального дохода, позволяющего рассчитать скорректированный показатель производительности труда по формуле:

$$\text{ПТ}^{\text{МД}} = \frac{\text{Маржинальный доход}}{\text{Численность персонала}}. \quad (3)$$

Использование данного показателя позволяет получить более корректный результат по показателю производительности труда и на этой основе разработать систему материального стимулирования работников.

Данная методика может быть широко использована в различных областях экономической деятельности. Так, в сфере торговли стремление к росту производительности труда будет достигаться посредством пересмотра ассортимента ряда

товаров с приоритетом увеличения объемов продаж наиболее маржинальных (выгодных) продуктов, поиска новых клиентов для такой продукции без ущерба снижения продаж по другим видам товаров. Управление ассортиментом по показателю маржинального дохода позволяет определить наиболее выгодные для продажи продукты и более корректно распределять постоянные затраты предприятия по всем видам продукции.

Расчет производительности труда по маржинальному доходу способствует установлению более тесной связи между ростом финансовых результатов и усилиями работников. Следует отметить, что достаточно часто заработную плату персонала относят к постоянным затратам, а премиальный фонд – к переменным, зависящим от объема продаж. В данном случае появляется возможность связать динамику премиальных выплат с динамикой показателя производительности труда по маржинальному доходу.

### Результат

Апробация предлагаемого подхода расчета производительности труда и разработки системы премирования работников на основе ее роста проведена на примере ООО «Верёвкин Челябинск» – предприятия, занимающегося оптовой торговлей.

Возрастающая конкуренция на рынках торговли вынуждает предприятия использовать все возможности для повышения внутренней эффективности своей деятельности. Поэтому рост производительности труда является одним из факторов повышения объемов товарооборота и прибыли торгового предприятия. В этой связи важной задачей является разработка такой системы материального поощрения работников, которая будет способствовать как увеличению продуктивности торговой деятельности, так и эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

На первом этапе апробации был проведен ABC-анализ по всем товарным позициям, выявлены те виды товаров, продажа которых позволяет предприятию получать максимальный финансовый результат. В табл. 1 представлен фрагмент результатов ABC-анализа за 2018 г.

В табл. 2 представлены результаты количественного анализа товарооборота организации в динамике.

Таким образом, товары группы А в течение периода исследования занимают порядка 11 % в ассортименте, но обеспечивают до 75 % продаж. Товары группы В занимают в среднем 24 %, обеспечивая еще 20 % продаж, товары группы С занимают примерно 65 % в ассортименте, обеспечивая только 5 % продаж.

Анализ производительности труда с использованием маржинального дохода в качестве результирующего показателя был осуществлен на товарах группы А. За весь период исследования состав данной группы существенно не менялся (табл. 3).

Таблица 1

Фрагмент результатов анализа ассортимента и продаж в 2018 г.

| Группа | №   | Товарная позиция   | Объем продаж в 2018 г., ед. | Объем продаж нарастающим итогом, ед. | Доля в объеме продаж нарастающим итогом, % |
|--------|-----|--|-----------------------------|--------------------------------------|--|
| А      | 1   | Веревка плетеная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д. 6 мм (К), м         | 74868,0                     | 74868,0                              | 6,0  |
|        | 2   | Шнур плетеный полиамидный 16-прядный 4 мм, м                 | 69515,0                     | 144383,0                             | 11,5                                       |
|        | ... | ...  | ...                         | ...                                  | ...  |
|        | 30  | Веревка плетеная 24-прядная «ХОЗТЕКС» д. 8 мм, м             | 8451,0                      | 930 17,0                             | 74,0                                       |
|        | 31  | Верёвка плетёная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д. 4 мм чёрная, м      | 8135,0                      | 938652,0                             | 74,7                                       |
| В      | 32  | Канат джутовый 10 мм, м                                      | 7909,0                      | 946561,0                             | 75,3                                       |
|        | 33  | СТРОЙНИТЬ 1,2 мм (90 м) на катушке ЖЁЛТАЯ, шт.               | 7895,0                      | 954456,0                             | 75,9                                       |
|        | ... | ...  | ...                         | ...                                  | ...  |
|        | 100 | Канат пеньковый 10 мм, м                                     | 1291,0                      | 1192571,6                            | 94,9                                       |
|        | 101 | Веревка крученая капроновая 3,1 мм, м                        | 1275,0                      | 1193846,6                            | 95,0                                       |
| С      | 102 | Лента брезентовая 25 мм (К), м                               | 1257,0                      | 1195103,6                            | 95,1                                       |
|        | 103 | Шпагат джутовый (льняной) 1,25 ктекс d = 1,4 мм (500 м), боб | 1241,0                      | 1196344,6                            | 95,2                                       |
|        | ... | ...  | ...                         | ...                                  | ...  |
|        | 282 | Нить капроновая (ПП, ПА) 1,2 мм (100 м) ЧЕРНАЯ, шт.          | 1,0                         | 1256770,4                            | 100,0                                      |
|        | 283 | Стенд пристенный «Горка-1» (5 осей ширина 960 мм), шт.       | 1,0                         | 1256771,4                            | 100,0                                      |
| Итого  |     |  | 1256771,4                   | 1256771,4                            | 100  |

Таблица 2

АВС-группировка товаров организации

| Показатель   | 2016 г.   | 2017 г.   | 2018 г.   |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Количество проданных товаров   | 1328088,4 | 1215825,1 | 1256771,4 |
| Количество номенклатурных позиций  | 243       | 265       | 283       |
| Количество номенклатурных позиций, обеспечивающих 75 % продаж (группа А)     | 28        | 30        | 31        |
| Количество номенклатурных позиций, обеспечивающих еще 20 % продаж (группа В) | 56        | 59        | 70        |
| Количество номенклатурных позиций, обеспечивающих 5 % продаж (группа С)      | 159       | 176       | 182       |
| Структура ассортимента в % в т. ч.:  | 100       | 100       | 100       |
| Группа А   | 11,5      | 11,3      | 11,0      |
| Группа В   | 23,0      | 22,3      | 24,7      |
| Группа С   | 65,5      | 66,4      | 64,3      |

Рейтинг наиболее продаваемых товаров группы А в динамике

| Наименование продукции                             | Рейтинг видов продукции в группе А |         |         |
|--|------------------------------------|---------|---------|
|  | 2016 г.                            | 2017 г. | 2018 г. |
| Веревка плетеная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д. 6 мм (К)  | 3                                  | 4       | 1       |
| Шнур плетеный полиамидный 16-прядный 4 мм          | 1                                  | 5       | 2       |
| Верёвка плетёная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д. 4 мм (К)  | 2                                  | 2       | 3       |
| Шнур плетеный полиамидный 16-прядный 4 мм (К)      | 5                                  | 1       | 4       |
| Веревка плетеная 24-прядная «ХОЗТЕКС» д. 8 мм (К)  | 4                                  | 3       | 5       |
| Веревка плетеная 24-прядная «ХОЗТЕКС» д. 10 мм (К) | 8                                  | 7       | 6       |
| Шнур плетеный полиамидный 16-прядный 6 мм (К)      | 6                                  | 9       | 7       |
| Шнур плетеный полиамидный 16-прядный 6 мм          | 7                                  | 6       | 8       |
| Канат джутовый 6 мм (К)                            | 13                                 | 11      | 9       |
| Веревка плетеная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д. 3 мм      | 12                                 | –       | 10      |
| Канат джутовый 10 мм (К)                           | 10                                 | 8       | 11      |
| Верёвка плетёная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д. 4 мм      | 11                                 | 12      | 12      |
| Канат джутовый 8 мм (К)                            | –                                  | 10      | 13      |
| Процент данной продукции в продажах                | 54                                 | 52      | 51      |

Из данных таблицы видно, что всего лишь тринадцать товарных позиций обеспечивают свыше 50 % всех продаж. Стоимостная характеристика данной продукции за 2018 г. представлена в табл. 4.

Таким образом, реализация товара по тридцати номенклатурным позициям в 2018 году обеспечивает предприятию до 46 % выручки от продаж.

На втором этапе были проанализированы показатели маржинального дохода товаров группы А (табл. 5). Цены закупки и продажи отнесены к переменным затратам. Остальные издержки обращения отнесены к постоянным затратам, составившим в 2018 г. 3180 тыс. руб. Постоянные затраты не распределены по видам продукции, поскольку данный процесс достаточно трудоемкий, могут быть применены альтернативные базы распределения затрат, что не входит в задачу данного исследования.

Средний уровень рентабельности продаж составляет 13,04 %, при этом процент маржинального дохода каждого вида продукции к цене реализации по выбранным номенклатурным позициям составляет от 18,6 до 40 %.

В большинстве случаев премирование сотрудников отдела продаж предприятия осуществляется в зависимости от уровня прироста продаж. Если величина этого показателя в 2018 г. составила 6,3 %, или 1254 тыс. руб. в стоимостном выражении, то величина премии – это 10 % от прироста выручки, или 125,4 тыс. руб. на всех работников, занятых продажами. В условиях выплаты премии один раз в квартал такая сумма является достаточ-

но слабым стимулом к повышению эффективности труда работников.

Принципиальным отличием данной системы от существующих является использование в качестве базы для определения премии сотрудников отдела продаж не показателей объема реализованной продукции, выручки или прибыли от продаж, а маржинального дохода. В случае привязки премии к росту маржинального дохода по наиболее продаваемым группам товаров, ее сумма значительно увеличится, а предприятие достигнет более высоких конечных результатов в будущем (табл. 6).

При предполагаемом, по оценкам руководства предприятия, приросте объемов закупа на 10 % по наиболее выгодным видам продукции, при условии неизменности цен закупа и реализации, были спрогнозированы финансовые результаты предприятия и уровень производительности труда по маржинальному доходу (табл. 7).

Исходя из представленных расчетов видно, какой объем дополнительного маржинального дохода приносят сотрудники, занятые продажами, что при неизменных ценах и постоянных затратах ведет к пропорциональному росту прибыли от продаж и позволяет более обоснованно планировать величину премиальных выплат.

Поскольку средний процент маржинального дохода в выручке составляет 28 % (см. табл. 5), эту долю дополнительно полученного маржинального дохода целесообразно направить на выплату премий работникам предприятия.

Таким образом, при увеличении маржинального дохода по наиболее выгодным номенклатурным позициям, рассмотренным в данном примере,

Таблица 4

## Стоимостная характеристика наиболее продаваемой продукции группы А

| Наименование продукции                               | Цена за 1 м, руб. | Объем продаж, м | Выручка, тыс. руб. | Выручка нарастающим итогом | Доля в товарообороте нарастающим итогом, % |
|--|-------------------|-----------------|--------------------|----------------------------|--|
| Веревка плетеная 16-рядная «ХОЗТЕКС» д. 6 мм (К), м  | 20,00             | 74868           | 1497,4             | 1497,4                     | 7,0  |
| Шнур плетеный полиамидный 16-рядный 4 мм, м          | 8,00              | 69515           | 556,1              | 2053,5                     | 9,7  |
| Верёвка плетёная 16-рядная «ХОЗТЕКС» д. 4 мм (К), м  | 8,50              | 67558           | 574,2              | 2627,7                     | 12,4                                       |
| Шнур плетеный полиамидный 16-рядный 4 мм (К), м      | 8,00              | 64590           | 516,7              | 3144,4                     | 14,8                                       |
| Веревка плетеная 24-рядная «ХОЗТЕКС» д. 8 мм (К), м  | 27,00             | 59984           | 1619,6             | 4764,0                     | 22,4                                       |
| Веревка плетеная 24-рядная «ХОЗТЕКС» д. 10 мм (К), м | 43,00             | 43357           | 1864,4             | 6628,4                     | 31,2                                       |
| Шнур плетеный полиамидный 16-рядный 6 мм (К), м      | 13,00             | 42215           | 548,8              | 7177,2                     | 33,7                                       |
| Шнур плетеный полиамидный 16-рядный 6 мм, м          | 13,50             | 39482           | 533,0              | 7710,2                     | 36,2                                       |
| Канат джутовый 6 мм (К), м                           | 8,00              | 38660           | 309,3              | 8019,4                     | 37,7                                       |
| Веревка плетеная 16-рядная «ХОЗТЕКС» д. 3 мм, м      | 6,00              | 37700           | 226,2              | 8245,6                     | 38,8                                       |
| Канат джутовый 10 мм (К), м                          | 18,00             | 36880           | 663,8              | 8909,5                     | 41,9                                       |
| Верёвка плетёная 16-рядная «ХОЗТЕКС» д. 4 мм, м      | 18,50             | 33319           | 616,4              | 9525,9                     | 44,8                                       |
| Канат джутовый 8 мм (К), м                           | 10,00             | 29684           | 296,8              | 9822,7                     | 46,2                                       |
| Итого  |                   |                 | 21276,0            |                            | 100  |

Таблица 5

## Анализ показателей маржинального дохода по продукции группы А за 2018 г.

| Наименование продукции                            | Цена закупки, руб./м | Цена продажи, руб./м | Маржинальный доход, руб./м | Доля маржинального дохода, % |
|---|----------------------|----------------------|----------------------------|------------------------------|
| Веревка плетеная 16-рядная «ХОЗТЕКС» д. 6 мм (К)  | 13,00                | 20,00                | 7,00                       | 35,0                         |
| Шнур плетеный полиамидный 16-рядный 4 мм          | 5,00                 | 8,00                 | 3,00                       | 37,5                         |
| Верёвка плетёная 16-рядная «ХОЗТЕКС» д. 4 мм (К)  | 5,50                 | 8,50                 | 3,00                       | 35,3                         |
| Шнур плетеный полиамидный 16-рядный 4 мм (К)      | 5,10                 | 8,00                 | 2,90                       | 36,3                         |
| Веревка плетеная 24-рядная «ХОЗТЕКС» д. 8 мм (К)  | 20,00                | 27,00                | 7,00                       | 25,9                         |
| Веревка плетеная 24-рядная «ХОЗТЕКС» д. 10 мм (К) | 35,00                | 43,00                | 8,00                       | 18,6                         |
| Шнур плетеный полиамидный 16-рядный 6 мм (К)      | 8,00                 | 13,00                | 5,00                       | 38,5                         |
| Шнур плетеный полиамидный 16-рядный 6 мм          | 8,10                 | 13,50                | 5,40                       | 40,0                         |
| Канат джутовый 6 мм (К)                           | 5,00                 | 8,00                 | 3,00                       | 37,5                         |
| Веревка плетеная 16-рядная «ХОЗТЕКС» д. 3 мм      | 3,80                 | 6,00                 | 2,20                       | 36,7                         |
| Канат джутовый 10 мм (К)                          | 12,00                | 18,00                | 6,00                       | 33,3                         |
| Верёвка плетёная 16-рядная «ХОЗТЕКС» д. 4 мм      | 12,50                | 18,50                | 6,00                       | 32,4                         |
| Канат джутовый 8 мм (К)                           | 7,00                 | 10,00                | 3,00                       | 30,0                         |
| Итого за 2018 г., тыс. руб.                       | 15321                | 21276                |                            | 28,0                         |

Таблица 6

Определение результатов деятельности в проектный период

| Наименование продукции                            | Проект        |              |                    |                  | Прирост маржинального дохода, тыс. руб. | Прирост выручки, тыс., руб. |
|---|---------------|--------------|--------------------|------------------|---|-----------------------------|
|   | количество, м | цена, руб./м | выручка, тыс. руб. | закуп, тыс. руб. |   |                             |
| Веревка плетеная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д.6 мм (К)  | 82355         | 20,00        | 1647               | 1071             | 52                                      | 150                         |
| Шнур плетеный полиамидный 16-прядный 4 мм         | 76467         | 8,00         | 612                | 382              | 21                                      | 56                          |
| Верёвка плетёная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д.4 мм (К)  | 74314         | 8,50         | 632                | 409              | 20                                      | 57                          |
| Шнур плетеный полиамидный 16-прядный 4 мм (К)     | 71049         | 8,00         | 568                | 362              | 19                                      | 52                          |
| Веревка плетеная 24-прядная «ХОЗТЕКС» д. 8 мм (К) | 65982         | 27,00        | 1782               | 1320             | 42                                      | 162                         |
| Веревка плетеная 24-прядная «ХОЗТЕКС» д.10 мм (К) | 47693         | 43,00        | 2051               | 1669             | 35                                      | 186                         |
| Шнур плетеный полиамидный 16-прядный 6 мм (К)     | 46437         | 13,00        | 604                | 371              | 21                                      | 55                          |
| Шнур плетеный полиамидный 16-прядный 6 мм         | 43430         | 13,50        | 586                | 352              | 21                                      | 53                          |
| Канат джутовый 6 мм (К)                           | 42526         | 8,00         | 340                | 213              | 12                                      | 31                          |
| Веревка плетеная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д.3 мм      | 41470         | 6,00         | 249                | 158              | 8                                       | 23                          |
| Канат джутовый 10 мм (К)                          | 40568         | 18,00        | 730                | 487              | 22                                      | 66                          |
| Верёвка плетёная 16-прядная «ХОЗТЕКС» д.4 мм      | 36651         | 18,50        | 678                | 458              | 20                                      | 62                          |
| Канат джутовый 8 мм (К)                           | 32652         | 10,00        | 327                | 229              | 9                                       | 30                          |
| Итого по продукции данной группы (А)              |               |              | 10805              | 7480             | 302                                     | 982                         |

Таблица 7

Прогноз финансовых результатов деятельности предприятия

| Показатель   | 2018 г. | Проект  | Абсолютное отклонение | Индекс роста |
|--|---------|---------|-----------------------|--------------|
| Выручка от продаж, тыс. руб.                                     | 21276,0 | 22258,3 | 982,3                 | 1,046        |
| Маржинальный доход, тыс. руб.                                    | 5955,0  | 6257,3  | 302,3                 | 1,051        |
| Постоянные затраты, тыс. руб.                                    | 3180,0  | 3180,0  | 0,0                   | 1,000        |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                                     | 2775,0  | 3077,3  | 302,3                 | 1,109        |
| Количество сотрудников, занятых продажами                        | 3       | 3       | –                     | –            |
| Производительность труда по маржинальному доходу, тыс. руб./чел. | 1985    | 2086    | 100,8                 | 1,051        |

объем премиальных выплат может составить 84,6 тыс. руб. (302,3×0,28) по сравнению с 125,4 тыс. руб. по всем номенклатурным позициям. Следовательно, управление 13-ю позициями из 283-х дает 2/3 объема премии, что обеспечивает выход предприятия из зоны снижения прибыли в зону роста. Результаты изменения системы премирования на основе показателя производительности труда по маржинальному доходу представлены на рис. 2.

Данный подход позволяет акцентировать внимание специалистов по продажам на наиболее выгодных видах продукции и их первоочередному продвижению на рынок. Для различных структурных подразделений предприятия могут параллельно использоваться несколько систем мотивации, позволяющих решить конкретные задачи, направленные на достижение конечных целей организации.



Рис. 2. Преимущества предлагаемой системы премирования

### Выводы

Представленный подход к управлению персоналом на основе совершенствования мотивации труда и роста его производительности является инструментом адекватной оценки индивидуального вклада работника в достижение поставленных целей. Он может стать надежным инструментом, позволяющим оптимизировать сбытовую деятельность и обеспечить устойчивость предприятия на рынке в долгосрочной перспективе.

### Литература

1. Романадзе, Е.Л. Обзор методов оценки персонала в современных организациях / Е.Л. Романадзе, А.П. Семина // Московский экономический журнал. – 2019. – № 1. – С. 602–610.

2. Коротаев, Д.А. Методы оценки мотивации персонала на предприятиях / Д.А. Коротаев // Наука и образование сегодня. – 2018. – № 9(32). – С. 17–20.

3. Крюкова, А.А. Инновационные подходы к мотивации персонала / А.А. Крюкова, М.Ф. Гизатулина // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6, № 2 (19). – С. 67–68.

4. Иванова, Т.Л. Инновационные подходы к оценке персонала предприятия / Т.Л. Иванова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2015. – № 3(8). – С. 63–67.

5. Laman W. Porter. Managerial Attitudes and Performance / Laman W. Porter, Edward E. Lawler. – Homewood III: Irwin, 1968. – P. 165. Used with permission of the publisher.

6. Hackman, J.R. Motivation through the design of work: Test of a theory / J.R. Hackman, G.R. Oldham // Organizational Behavior and Human Performance, 1976. – P. 250–279.

7. McGregor, D. The human side of enterprise / D. McGregor. – New York: McGraw-Hill, 1960.

8. Smircich, L. Concepts of culture and organizational analysis / L. Smircich // Administrative Science Quarterly. – 1983. – P. 339–358.

9. Schwartz, H. Matching corporate culture and business strategy / H. Schwartz, S. Davis // Organizational dynamics. – 1981. – Summer. – P. 30–48.

10. Puzynya, T.A. Management problems of staff motivation / T.A. Puzynya // Russian Journal of Agricultural and SocioEconomic Sciences. – 2015. – Т. 45, № 9. – С. 6–9.

11. Барцева, К.Ю. Современные инструменты управления предприятием, персоналом и производительностью труда / К.Ю. Барцева // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2012. – №4(22). – С. 223–228.

12. Felix Villalba-Romero. Implications of the use of different payment models: The context of PPP Road Projects in the UK / Felix Villalba-Romero, Champika Liyanage // International Journal of Managing Projects in Business. – 2016. – Т. 9, № 1. – С. 11–32.

13. Аливанова, С.В. Маржинальный анализ как эффективный метод выбора управленческих решений / С.В. Аливанова, В.В. Куренная // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – № 80(06). – С. 1–13.

14. Соколова, Е.Н. Значение маржинального анализа в деятельности коммерческих организаций / Е.Н. Соколова, А.Я. Акулов // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 5(77). – С. 1–15.

15. Ворожбит, Е.Г. Управление ассортиментом и прибылью на основе маржинального анализа / Е.Г. Ворожбит, А.С. Выскребенцева, М.В. Ласкина // Наукоедение: интернет-журнал. – 2016. – Т. 8, № 1 (январь–февраль). – С. 1–7.

16. Волошин, Д.А. Методы распределения затрат на переменные и постоянные / Д.А. Волошин // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 15(96). – С. 47–53.

17. Зубкова, О.В. Методика оценки производительности труда с использованием показателя маржинального дохода / О.В. Зубкова, И.В. Сафронова // Россия сегодня: социально-экономические и духовно-нравственные ориентиры развития нации: материалы XXXV междунар. науч.-практ. конф., посвященной 100-летию со дня рождения основателя УрСЭИ В.И. Антипина. – М.: ИИЦ «АТусО», 2018. – С. 82–86.

**Зубкова Ольга Владимировна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика», Уральский социально-экономический институт (филиал) ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений» (г. Челябинск), [Aknozama78@mail.ru](mailto:Aknozama78@mail.ru)

**Кучина Елена Вячеславовна**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Финансовые технологии», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск), [kuchinaev@susu.ru](mailto:kuchinaev@susu.ru)

Поступила в редакцию 15 августа 2019 г.

---

DOI: 10.14529/em190315

## INNOVATIVE METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

**O.V. Zubkova<sup>1</sup>, E.V. Kuchina<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Ural Social and Economic Institute (branch) OUP VO "Academy of Labor and Social Relations", Chelyabinsk, Russian Federation*

<sup>2</sup> *South Ural State University, Chelyabinsk, Russian Federation*

The article reveals a contradiction in the formation of labor productivity indicators at the level of the region and a particular commercial enterprise, which lies in the use of the indicator of gross regional product, which is an analogue of value added, in the numerator at the regional level and in the use of sales revenue at the enterprise level. This creates the illusion of a greater personnel efficiency at the enterprise level and leads to using incorrect motivational tools in personnel management. This article presents an innovative approach to personnel management at a commercial enterprise on the basis of improving the system of employee motivation. The principal difference between this system and the existing ones is the use of marginal revenue, rather than sales volume, revenue or profit, as a basis for determining the premium of Sales Department employees. Implementation of this approach required to analyze the range of products sold, which led to a reorientation of sales to the most marginal areas, which had a significant positive impact on the overall profit of the commercial enterprise, the efficiency of sales staff, a certain indicator of productivity on margin income, and their interest in obtaining targeted results of sales activities.

**Keywords:** personnel management, labor productivity, sales management, marginal income, ABC analysis, innovative methods of employee motivation.

### References

1. Romanadze E.L., Semina A.P. [Review of methods of personnel assessment in modern organizations]. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2019. no. 1. pp. 602–610. (in Russ.)
2. Korotaev D.A. [Methods of personnel motivation assessment at enterprises]. *Nauka i obrazovanie segodnya* [Science and education today], 2018, no. 9(32), pp. 17–20. (in Russ.)
3. Kryukova A.A., Gizatulina M.F. [Innovative approaches to personnel motivation]. *Karel'skij nauchnyj zhurnal* [Karelian Scientific Journal], 2017, vol. 6, no. 2 (19), pp. 67–68. (in Russ.)
4. Ivanova T.L. [Innovative approaches to the assessment of personnel of the enterprise]. *Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative economy: prospects of development and improvement], 2015, no. 3(8), pp. 63–67. (in Russ.)
5. Laman W. Porter, Edward E. Lawler. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood III: Irwin, 1968, p. 165. Used with permission of the publisher.
6. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, pp. 250–279. DOI: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
7. McGregor D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.
8. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983, pp. 339–358.
9. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 1981, Summer, pp. 30–48. DOI: 10.1016/0090-2616(81)90010-3

10. Puzynya T.A. Management problems of staff motivation. *Russian Journal of Agricultural and SocioEconomic Sciences*, 2015, vol. 45, no. 9, pp. 6–9.
11. Barzeva K.Yu. [Modern tools for managing the enterprise, personnel and labor productivity]. *Vektor nauki Tolyattinskogo gosudarstvennogo universiteta* [Vector Science of Togliatti State University], 2012, no. 4(22), pp. 223–228. (in Russ.)
12. Felix Villalba-Romero, Champika Liyanage. Implications of the use of different payment models: The context of PPP Road Projects in the UK. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2016, vol. 9, no. 1, pp. 11–32. DOI: 10.1108/IJMPB-09-2015-0095
13. Alivanova S.V., Kurennaya V.V. [Marginal analysis as an effective method of choice-making]. *Nauchnyj zhurnal KubGAU* [Scientific journal of Kubsau], 2012, no. 80(06), pp. 1–13. (in Russ.)
14. Sokolova E.N., Akulov A.Ya. [The Value of margin analysis in the activities of commercial organizations]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal* [Management of economic systems: electronic scientific journal], 2015, no. 5(77), pp. 1–15. (in Russ.)
15. Vorozhbit E.G., Vyskrebentsev A.S., Laskin M.V. [Management of the range and profit on the basis of marginal analysis]. *Naukovedenie: internet-zhurnal* [Sociology of Science: an Internet magazine], 2016, vol. 8, no. 1 (January–February), pp. 1–9. (in Russ.)
16. Voloshin D.A. [Methods of cost allocation for variables and constants]. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika* [Economic analysis: theory and practice], 2007, no. 15(96), pp. 47–53. (in Russ.)
17. Zubkova O.V., Safronova I.V. [Methodology of evaluation of productivity using increased profit margin]. *Rossiya segodnya: social'no-ekonomicheskie i duhovno-nravstvennye orientiry razvitiya natsii* [Russia today: a socio-economic and spiritually-moral reference points of development of the nation: proceedings of the XXXV Intern. science.-prakt. Conf. devoted to the 100 anniversary from the birthday of the founder of Ur SEI, V.I. Antipin]. Moscow, 2018, pp. 82–86. (in Russ.)

**Olga V. Zubkova**, Doctor of Sciences (Economics), Professor at the Department of Economics, Ural Social and Economic Institute (branch) OUP VO “Academy of Labor and Social Relations”, Chelyabinsk, Aknozama78@mail.ru

**Elena V. Kuchina**, Doctor of Sciences (Economics), Professor at the Department of Financial Technology, South Ural State University, Chelyabinsk, kuchinaev@susu.ru

*Received August 15, 2019*

---

#### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Зубкова, О.В. Инновационные методы управления персоналом предприятия / О.В. Зубкова, Е.В. Кучина // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2019. – Т. 13, № 3. – С. 154–163. DOI: 10.14529/em190315

#### FOR CITATION

Zubkova O.V., Kuchina E.V. Innovative Methods of Personnel Management at an Enterprise. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2019, vol. 13, no. 3, pp. 154–163 (in Russ.). DOI: 10.14529/em190315

---