**УДК 000.00**

**инновационные финансовые технологии развития торгового предприятия**

**Измайлов Рустам Надирович,**

к.э.н.,

Генеральный директор ООО «Р-трейд», г. Москва, Россия,

**E-mail:** [rustique@yandex.ru](mailto:rustique@yandex.ru)

**Аннотация:** В статье предложено использование новой модели материальной мотивации сотрудников с использованием модели прогрессивной системы оплаты труда. Данная модель позволяет стимулировать социально сбалансированное развитие предприятия, гармонично сочетая интересы сотрудников и собственников предприятия, а также государства.

Проведено моделирование, показывающее, что работники, мотивированные на повышение результатов труда, выраженное увеличением выручки и финансового результата, позволяют предприятию развиваться ускоренными темпами, а государству получать больше налоговых поступлений. При этом рост заработной платы идет темпами выше роста выручки, что обеспечивает устойчивый стимул для работников предприятия.

**Ключевые слова:** сотрудник, собственник, мотивация, развитие предприятия, система оплаты труда, прибыль, заработная плата, экономические модели.

г. Москва 2020 г.

**Model for calculating wages depending on the result of work and the cost of the workplace.**

**Izmaylov Rustam Nadirovich,**

Ph. D.,

CEO OOO «R-trade», Moscow, Russia,

**E-mail:** [rustique@yandex.ru](mailto:rustique@yandex.ru)

**Summary:** The article proposes the use of a new model of financial motivation for employees using a progressive wage system model. This model makes it possible to stimulate the socially balanced development of the enterprise, harmoniously combining the interests of employees and owners of the enterprise, as well as the state.

Modeling has been carried out, showing that employees motivated to improve work results, expressed by an increase in revenue and financial results, allow the enterprise to develop at an accelerated pace, and the state to receive more tax revenues.

**Keywords:** employee, owner, motivation, enterprise development, wage system, profit, salary, economic models.

Moscow 2020 г.

Финансы предприятий являются основой финансовой системы страны. С одной стороны, на их основе формируется база для наполнения бюджетов всех уровней централизованных финансов. С другой стороны, они формируют рабочие места, на которых посредством труда создаётся общественный продукт, при реализации которого формируется выручка и удовлетворяются потребности каждого гражданина и общества в целом.

Отсюда исходит потребность гармонично сочетать финансовые интересы собственников предприятий, трудовых коллективов и государства.

Основная цель – увеличение человеческого капитала, увеличение благосостояния работающих граждан посредством роста их доходов, увеличение их материального благополучия, через производство товаров и услуг, которые удовлетворяют потребности граждан и членов их семей.

В тоже время важно отметить, что рост благословления и доходов также неотрывно связан с ростом производительности труда. Отсюда возникает необходимость постоянных вложений в развитие предприятия: в повышение уровня оснащенности и модернизации рабочих мест и профессионализма и интеллектуального уровня работающих граждан, позволяющих увеличить размер и качество результатов труда.

Это важно для всех отраслей народного хозяйства, особенно для отраслей, в которых высока доля высокоинтеллектуального наукоемкого труда.

Повышение производительности труда зависит от мотивации работника и оснащенности рабочего места. Поэтому развитие предприятие должно быть сбалансированным с точки зрения финансовых интересов работающих граждан и собственников предприятия.

В данной статье в качестве модели развития использована система прогрессивной оплаты труда. Выбор обусловлен тем, что данная система позволяет обеспечить рост выручки и прибыли предприятия при опережающем темпе роста заработной платы и инвестиций в фонд развития. Улучшение условий труда, оснащенности рабочих мест и повышение материального поощрения повышает мотивацию работников, способствует увеличению производительности и качества труда.

В данной статье в качестве примера рассматривается торговая организация, занимающаяся оптовой и розничной продажей бытовой техники. Проанализирована бухгалтерская отчетность за последние 6 лет. Были проанализированы запросы клиентов и коммерческие предложение, Выявлен потенциал для повышения продаж и увеличения выручки, за счет более квалифицированной проработке запросов сотрудниками. В торговой организации по итогам анализа обнаружены заявки и коммерческие предложения, которые не стали сделками и за счет которых можно увеличить результат работы. Это позволяет увеличить выручку и производительность труда при неизменных постоянных расходах за счет более интенсивной и профессиональной работы сотрудников.

На основании этого анализа был сделан прогноз выручки на последующие 9 лет.

В целях анализа, финансовые интересы трудового коллектива, собственников и государства обозначены тремя разыми параметрами и отмечены разными цветами в таблице.

Финансовые интересы трудового коллектива выражаются параметром «ЗП на 1 сотрудника». Этот параметр обозначает среднюю денежную сумму, которую получает работник предприятия в месяц после уплаты всех налогов, которыми облагается Фонд оплаты труда. Сюда входит НДФЛ 13% и социальные налоги в общей сумме 30%.

Финансовые интересы государства выражены параметром «Налоговая нагрузка». Это параметр обозначает сумму всех налогов, которые уплачивает предприятие по итогу налогообложения своей деятельности в течение месяца. В этом параметре суммируются налогообложение труда (НДФЛ и социальные налоги), налогообложение финансового результата (в рассматриваемом примере используем УСН 15%), и НДС 20% (с учетом изменения законодательства в 2025 году).

Финансовые интересы собственников выражены параметром «Чистая прибыль» и параметром «Среднемесячные отчисления в фонд развития». Параметр «чистая прибыль» выражается финансовым результатом за вычетом всех расходов на текущую деятельность, расходов на оплату труда, оплату всех налогов. Это сумма, которую собственники могут потратить на развитие или выплату дивидендов. Параметр «Среднемесячные отчисления в фонд развития» - выражает сумму, которую собственник планирует тратить на развитие предприятия в соответствии с моделью.

В таблице 1 проанализирована деятельность торгового предприятия за последние 6 лет. Как видно из динамики показателей наблюдается небольшой и неустойчивый рост выручки и чистой прибыли при практически неизменной средней заработной платы на одноного сотрудника. При определении суммы заработной платы руководство ориентировалось на среднерыночные показатели для свой отрасли. Так как исходили из идеи о том, что устоявшаяся на рынке цена является выражением мнения участников рынка справедливой оценки стоимости труда.

Таблица 1. Анализ деятельности торгового предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | наименование показателя |  | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
| 1 | среднемес выручка, руб. (Bt) | | 11 478 120 | 13 920 408 | 13 970 252 | 12 351 072 | 9 615 548 | 12 068 577 |
| 2 | среднемес затраты на товар, руб | | 8 294 749 | 10 120 101 | 10 900 823 | 8 691 338 | 7 091 631 | 8 747 395 |
| 3 | среднемес маржинальная прибыль, руб | | 3 183 371 | 3 800 307 | 3 069 428 | 3 659 734 | 2 523 917 | 3 321 182 |
| 4 | количество сотрудников в мес, чел. | | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | зп базовая часть, руб. |  | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| 6 | **сумма переменных расходов, руб.** | | **8 983 551** | **10 955 465** | **11 739 178** | **9 432 526** | **7 668 660** | **9 471 630** |
| 7 | закупка товара, руб. |  | 8 294 749 | 10 120 101 | 10 900 823 | 8 691 338 | 7 091 631 | 8 747 395 |
| 8 | услуги привлечения и консультации, руб. | | 573 906 | 696 020 | 698 513 | 617 554 | 480 777 | 603 429 |
| 9 | зп премиальная часть |  | 80 347 | 97 443 | 97 792 | 86 458 | 67 309 | 84 480 |
| 10 | ЗП налоги (НДФЛ ПФР СОЦ), руб. |  | 34 549 | 41 900 | 42 050 | 37 177 | 28 943 | 36 326 |
| 11 | НДС с 2025, руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | **сумма постоянных расходов, руб.** | | **731 600** | **774 500** | **774 500** | **774 500** | **731 600** | **731 600** |
| 13 | аренда шоу рума, руб. |  | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| 14 | аренда склад, руб. |  | 135 000 | 135 000 | 135 000 | 135 000 | 135 000 | 135 000 |
| 15 | зп базовая часть, руб. |  | 120 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 120 000 | 120 000 |
| 16 | ЗП налоги (НДФЛ ПФР СОЦ), руб. |  | 51 600 | 64 500 | 64 500 | 64 500 | 51 600 | 51 600 |
| 17 | амортизация и текущий ремонт, руб. | | 160 000 | 160 000 | 160 000 | 160 000 | 160 000 | 160 000 |
| 18 | услуги бухгалтерии, руб |  | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| 19 | прочие услуги (связь, уборка, касса, банк), руб | | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| 20 | доля постоянных расходов | | 0,08 | 0,07 | 0,06 | 0,08 | 0,09 | 0,07 |
| 21 | доля переменных расходос | | 0,92 | 0,93 | 0,94 | 0,92 | 0,91 | 0,93 |
| 22 | Валовая прибыль, руб. (Фр) | | 1 762 969 | 2 190 443 | 1 456 573 | 2 144 047 | 1 215 288 | 1 865 346 |
| 23 | Налогообложени Финансового результата УСН15 , руб. (Нпр) |  | 264 445 | 328 567 | 218 486 | 321 607 | 182 293 | 279 802 |
| 24 | Чистая прибыль, руб. |  | 1 498 524 | 1 861 877 | 1 238 087 | 1 822 440 | 1 032 995 | 1 585 544 |
| 25 | Налоговая нагрузка, руб. |  | 298 994 | 370 467 | 260 536 | 358 784 | 211 236 | 316 128 |
| 26 | ЗП на 1 сотрудника, руб. |  | 50086 | 49488 | 49558 | 47291 | 46827 | 51120 |

В целях развития предприятия было предложено использовать модель прогрессивной оплаты труда для стимулирования развития предприятия. Данная модель позволяет сделать весь трудовой коллектив заинтересованным в развитии предприятия, а не только собственников и высшее руководство. Данная модель позволяет увеличить мотивацию работающих за счёт опережающего роста заработной платы, привязанной к параметрам развития предприятия.

В таблице 2, строка 1 представлен прогноз роста выручки. Исходя из результатов моделирования, за 6 лет выручка предприятия выросла в 2 раза. Вместе с ростом выручки необходимо было увеличить количество сотрудников также в 2 раза, пропорционально объёму работы по обработки заказов. На предприятии используется премиальная система оплаты труда, которая состоит из 2 х частей: базовой заработной платы и премиальной. Базовая часть представляет собой фиксированную ежемесячную выплату, премиальная часть рассчитывается как процент от суммы проданного товара. Базовая часть относится к постоянным расходам, премиальная часть – к переменным расходам. При использовании новой модели, была добавлена 3-я составляющая заработной платы – прогрессивная (табл2. Стр. 26). Это позволило за 6 лет обеспечить рост суммарной заработной платы без малого в 5 раз (табл2. Стр. 29). Налоговые отчисления выросли в 2,6 раза (табл2. Стр. 34). Чистая прибыль выросла в 1,9 раза (табл2. Стр. 33)..

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | наименование показателя | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| 1 | Среднемесячная выручка, руб. (Bt) | 12068577 | 13 878 863 | 15 960 693 | 18 354 796 | 21 108 016 | 24 274 218 | 27 915 351 |
| 2 | Среднемесячные затраты на товар, руб. | 8747395 | 10 059 504 | 11 568 430 | 13 303 694 | 15 299 249 | 17 594 136 | 20 233 256 |
| 3 | Среднемесячная маржинальная прибыль, руб. | 3321182 | 3 819 359 | 4 392 263 | 5 051 102 | 5 808 767 | 6 680 083 | 7 682 095 |
| 4 | количество сотрудников в мес., чел. | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 5 | ЗП базовая часть, руб. | 30000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 | 30 000 |
| 6 | **сумма переменных расходов, руб.** | **9471630** | **11 589 247** | **13 249 784** | **15 260 486** | **17 564 214** | **20 214 788** | **23 264 235** |
| 7 | закупка товара, руб. | 8747395 | 10 059 504 | 11 568 430 | 13 303 694 | 15 299 249 | 17 594 136 | 20 233 256 |
| 8 | услуги привлечения и консультации, руб. | 603429 | 693 943 | 798 035 | 917 740 | 1 055 401 | 1 213 711 | 1 395 768 |
| 9 | ЗП премиальная часть | 84480 | 97 152 | 111 725 | 128 484 | 147 756 | 169 920 | 195 407 |
| 10 | ЗП налоги (НДФЛ ПФР СОЦ), руб. | 36326 | 41 775 | 48 042 | 55 248 | 63 535 | 73 065 | 84 025 |
| 11 | НДС 20%, руб. | 597236 | 696 872 | 723 553 | 855 320 | 998 273 | 1 163 957 | 1 355 779 |
| 12 | **сумма постоянных расходов, руб.** | **731600** | **731 600** | **774 500** | **774 500** | **817 400** | **860 300** | **903 200** |
| 13 | аренда шоу рума, руб. | 200000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 | 200 000 |
| 14 | аренда склад, руб. | 135000 | 135 000 | 135 000 | 135 000 | 135 000 | 135 000 | 135 000 |
| 15 | ЗП базовая часть, руб. | 120000 | 120 000 | 150 000 | 150 000 | 180 000 | 210 000 | 240 000 |
| 16 | ЗП налоги (НДФЛ ПФР СОЦ), руб. | 51600 | 51 600 | 64 500 | 64 500 | 77 400 | 90 300 | 103 200 |
| 17 | амортизация и текущий ремонт, руб. | 160000 | 160 000 | 160 000 | 160 000 | 160 000 | 160 000 | 160 000 |
| 18 | услуги бухгалтерии, руб | 50000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 |
| 19 | прочие услуги (связь, уборка, касса, банк), руб | 15000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| 20 | доля постоянных расходов | 0,07 | 0,06 | 0,06 | 0,05 | 0,04 | 0,04 | 0,04 |
| 21 | доля переменных расходов | 0,93 | 0,94 | 0,94 | 0,95 | 0,96 | 0,96 | 0,96 |

Таблица 2. Результаты моделирования применения прогрессивной системы оплаты труда.

Таблица 2. Результаты моделирования применения прогрессивной системы оплаты труда. (продолжение)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | наименование показателя | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| 22 | прирост чистой прибыли, (ФРt- ФРб), руб. | 0 | 289 907 | 668 299 | 1 051 700 | 1 458 292 | 1 931 020 | 2 479 806 |
| 23 | распределение прироста прибыли, ξ=0,5 | 0 | 144 953 | 334 149 | 525 850 | 729 146 | 965 510 | 1 239 903 |
| 24 | Среднемесячные отчисления в фонд развития, Дразв | 0 | 123 210 | 284 027 | 446 973 | 619 774 | 820 684 | 1 053 917 |
| 25 | **Среднемесячные отчисления в фонд пр оплаты** | **0** | **144 953** | **334 149** | **525 850** | **729 146** | **965 510** | **1 239 903** |
| 26 | ЗП прогрессивная часть | 0 | 101 366 | 233 671 | 367 727 | 509 892 | 675 182 | 867 065 |
| 27 | Налог зп прогрессивная часть | 0 | 43 587 | 100 479 | 158 123 | 219 254 | 290 328 | 372 838 |
| 28 | процент от выручки на прогресс опл θt | 0,017 | 0,023 | 0,031 | 0,035 | 0,040 | 0,043 | 0,047 |
| 29 | ЗП на 1 сотрудника база+премия+прогресс | 51 120 | 76 324 | 107 695 | 132 584 | 164 722 | 201 084 | 242 611 |
| 30 | темп прироста ЗП | 9% | 49% | 41% | 23% | 24% | 22% | 21% |
| 31 | Операционная прибыль, Фр прогресс | 1 268 110 | 1 413 063 | 1 602 260 | 1 793 960 | 1 997 256 | 2 233 620 | 2 508 013 |
| 32 | Налог УСН15 | 190 217 | 211 959 | 240 339 | 269 094 | 299 588 | 335 043 | 376 202 |
| 33 | Чистая прибыль | 1 077 894 | 1 201 104 | 1 361 921 | 1 524 866 | 1 697 668 | 1 898 577 | 2 131 811 |
| 34 | Налоговая нагрузка | 823 779 | 994 194 | 1 112 412 | 1 337 785 | 1 580 651 | 1 862 393 | 2 188 844 |

Таким образом моделирование показало, что рост результатов труда выручки, обусловленный дополнительной мотивацией работников позволяют предприятию развиваться ускоренными темпами, а государству получать больше налоговых поступлений. При этом рост заработной платы идет темпами выше роста выручки, что обеспечивает устойчивый стимул для работников предприятия, в виде роста их благосостояния.

Прогрессивная система мотивации помогает бороться с бедностью улучшает трудовую дисциплину, уменьшает операционные риски, связанные с халатностью, «левыми» заработками нецелевым использованием имущества предприятия, «работой на конкурентов». Трудовой коллектив заинтересован в развитии предприятия, сотрудники предлагают больше идей для рационализации и оптимизации рабочих процессов.

Список литературы:

1. Е. В. Соколов, Е. В. Костырин, К. В. Руднев, Т. В. Волохова, А. В. Пилюгина. СОЦИАЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЭКОНОМИКИ РОССИИ, 2023 - ISBN 978-5-907672-84-0
2. Соколов Е. В., Костырин Е. В., Баланцев А. Б. Социальные технологии финансирования предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. № 4. Т. 3. С. 13–27. URL: http:// sokolov.expert.
3. Соколов Е. В., Костырин Е. В., Ласунова С. В. Финансовые технологии развития предприятий и экономики России // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. № 10. Т. 1. С. 91–106. URL: http: // sokolov.expert.
4. Соколов Е. В., Костырин Е. В., Фролов М. А. Инновационные финансовые технологии роста заработной платы и отчислений н развитие ООО «Пролив Лонга» при отработке россыпей на лицензионном участке реки Рывеем // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. № 9. Т. 1. С. 201–212.
5. Соколов Е. В., Костырин Е. В., Руднев. К. В. Социальные финансовые технологии развития предприятий и экономики России // Мягкие измерения и вычисления. 2021. Т. 46, № 9. С. 74–96.
6. Соколов Е. В., Костырин Е. В., Руднев К. В. Инновационные финансовые технологии развития рудника «Северный» АО «Эльконский горно-металлургический комбинат» // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. № 4. Т. 4. URL: https:/ sokolov.expert/Наука/Статья 33 (дата обращения: 14.11.2023)
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. — М.: [Альпина Паблишер](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%9F%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%B5%D1%80), 2013. — 152 с. — [ISBN 978-5-9614-4407-0](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%B0%D1%8F:%D0%98%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3/9785961444070).
8. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 217 с. — [ISBN 978-5-9614-4385-1](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%B0%D1%8F:%D0%98%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3/9785961443851).
9. [Клочков Алексей. Методы и технология разработки базовой заработной платы](http://www.ft-group.ru/services/motivation-and-engagement-services/development-of-grades-system/). [Понятия номинальной и реальной заработной платы](http://ozarplate.su/nominalnaya-realnaya.html)
10. Ильясов Ф. Н. Социальная справедливость в оплате труда (опыт социолого-статистического исследования)] // Социальная справедливость и проблемы перехода к рыночной экономике. — М.: Институт социологии РАН, 1992. С. 121—149.