



УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

Володимир Першин,
*молодший науковий співробітник НДІ інтелектуальної
власності, кандидат юридичних наук*

Проблема прийняття рішення про інвестиції складається з оцінки плану передбачуваного розвитку подій з точки зору того, наскільки зміст плану та ймовірні наслідки його здійснення відповідають очікуваному результату. В загальному розумінні, інвестиційним проектом (investment project) називається план або програма вкладення капіталу з метою отримання в майбутньому прибутку. Форми та зміст інвестиційних проектів можуть бути різними — від плану будівництва нового підприємства до оцінки доцільності придбання нерухомого майна [1;10].

Останнім часом усе частіше у компаній виникають запити не тільки на написання бізнес-плану реалізації інвестиційного проекту, але й щодо допомоги в захисті проекту перед потенційними інвесторами і супроводу реалізації проекту. Основне завдання на цьому етапі — не тільки коректно спрогнозувати розвиток ситуації в майбутньому, але і забезпечити мінімальне відхилення плану від факту під час реалізації проекту.

Як свідчить практика, відхилення виникають по двом основним причинам: неточне планування під час розробці бізнес-плану і неефективне управління на етапі реалізації проекту. Якщо перша причина, в принципі, зрозуміла (наприклад, швидко мін-

ливі умови зовнішнього середовища, відсутність досвіду планування і реалізації проектів тощо) і досить добре досліджена, то друга викликає у потенційних інвесторів все більше побоювань і дорікань. Суть її полягає в тому, що система управління, яка характеризує вже сформований бізнес, недостатня для реалізації інвестиційного проекту. Реалізація інвестиційного проекту вимагає додаткового управлінського контролю. Проблеми, що виникають за вищезазначеними причинами, у 40% випадків можуть викликати серйозні відхилення в розмірі надходжень в бік їх зменшення, що автоматично призводить до проблеми недостатньої фінансової стійкості, зриву графіка повернення інвестицій тощо.

На нашу думку, основа успішної реалізації інвестиційного проекту — ефективна управлінська команда, націлена на досягнення не тільки поточного результату, але і результату реалізації всього проекту. Під час формування команди обов'язково потрібно враховувати досвід реалізації проектів і рівень кваліфікації співробітників. Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів розглядають в нерозривному зв'язку такі поняття, як "кадровий потенціал" та "управління кадрами", оскільки тільки під час вмілого уп-



равління можливе раціональне використання кадрів та, як наслідок, ефективної діяльності підприємства в умовах гострої ринкової конкуренції [2; 48]. Управління кадрами — це багатогранний та виключно складний процес, що має свої специфічні особливості й закономірності [3; 104]. В загальному розумінні, управління кадрами — це ціленаправлена діяльність керівного складу підприємства, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління кадрами, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління кадрами [4; 118].

Крім цього, найважливішим фактором, що сприяє ефективній роботі управлінців, є особлива увага до формування системи мотивації й оплати праці.

На основі практичного досвіду ми виробили наступні основні принципи системи оплати праці (СОП) для такої ситуації:

1. Основа системи оплати праці — мотивація на досягнення конкретних результатів за підсумками періоду. Тому система оплати праці включає 3 складових: базова частина (оклад), індивідуальна та корпоративна премія.
2. На кожному етапі реалізації інвестиційного проекту частка зазначених складових варіюється в залежності від особливостей етапу.
3. Концепція системи оплати праці обов'язково включає аспекти нематеріального стимулювання, додаючи їм особливу значимість на певних етапах розвитку проекту.
4. Суть підходів до оплати праці повинна бути зрозуміла всім уп-

равлінцям. Кожен повинен розуміти, до чого призведуть ті або інші дії, як позначиться на оплаті праці відхилення плану від факту. Тому на кожному етапі реалізації проекту застосування зазначених підходів до системи оплати праці повинно обов'язково супроводжуватися максимальним інформуванням усіх зацікавлених осіб про зміст запроваджуваної концепції, технології її впровадження, термінах, відповідальності тощо.

Суть пропонованої концепції: оплата праці повинна бути жорстко прив'язана до результату. Досягти цього можна шляхом розробки певних показників діяльності співробітників, чіткого визначення обов'язків у рамках реалізації проекту і принципів оцінки виконання ними поставлених задач. Загальний підхід до оплати праці — однозначна реакція рівня оплати праці співробітника на ступінь виконання ним поставлених задач. Розробляється необхідний баланс між базовою зарплатою і стимулюючою, перемінною частиною в оплаті праці. Основний принцип: "Ми платимо за точне, якісне і своєчасне виконання роботи".

Для наочності введемо формулу розрахунку оплати праці:

$$\text{ОП} = \text{БЧ} + \text{ПЧ} + \text{КП},$$

де ОП — сукупна оплата праці: усе, що заробив співробітник за місяць;

БЧ — базова частина оплати праці (оклад за відпрацьований час);

ПЧ — перемінна частина оплати праці, що залежить від результатів праці, індивідуального виконання планових задач співробітником. Ця залежність реалізується через визначення K_p — коефіцієнта результа-



тивності (трудової ефективності) працівника;

КП — корпоративна премія, що залежить від результатів діяльності підрозділу і виплачується за досягнення стратегічних цілей (наприклад, успішне завершення етапу проекту).

Розглянемо різні способи застосування цієї формули оплати праці в життєвому циклі інвестиційного проекту.

Припустимо, підприємство прийняло рішення фінансувати один з бізнесів-напрямків за рахунок позикового капіталу (кредиту, інвестування). Найвигідніший період для зручності можна розглядати поетапно. Якщо розглянути графік розвитку інвестиційного проекту, то представляється доцільним виділити 4 основні фази його реалізації.

Особливості реалізації 1-ї фази.

У цій фазі реалізації проекту здійснюються такі заходи:

1. Проводиться експрес-аналіз бізнес-ідеї на предмет її інвестиційної привабливості.
2. У випадку позитивного рішення розробляється бізнес-план реалізації проекту.
3. Проводяться переговори з потенційними учасниками проекту.

Починаючи реалізацію проекту з цієї фази, підприємці часто зневажають ретельним плануванням на цьому етапі. А даремно! Роботи вже несуть витратний характер, а доходи проект ще не генерує. Причому витрати (у випадку реалізації великого проекту) можуть досягати значних сум, тому що вимагають залучення сторонніх фахівців (консультантів) для найбільш якісного прогнозу, від якого прямо залежить успіх реалізації проекту. Загальна оцінка інвестиційної привабливості підприємств

повинна проводитись експертами й спеціалістами в галузі фінансового аналізу, який у змозі пояснити ту чи іншу динаміку перерахованих показників й дати їй оцінку в конкретних умовах [5;17]. Тому важливість цієї фази складно переоцінити.

Розглядаючи підходи до мотивації співробітників у даній фазі, необхідно відзначити, що часто при розробці проекту на цьому етапі система оплати праці розробників ніяк не пов'язана з результатами реалізації проекту. Проте, представляється доцільним замотивувати, наприклад, розробників бізнес-плану на майбутнє мінімальне відхилення плану від факту. Припустимо, у випадку відхилення не більш 3% вони одержують бонус у розмірі фіксованої суми або у вигляді відсотка від прибутку.

На нинішній же момент відповідно до запропонованої формули доцільне таке співвідношення складових частин в оплаті праці співробітників, що беруть участь у найпершій фазі проекту:

- 1.1. БЧ — 10%.
- 1.2. ПЧ — 70%.
- 1.3. КП — 20%.

Основною плановою задачею співробітника, що впливає на перемінну частину оплати праці, стає розробка бізнес-плану реалізації проекту. Корпоративна складова поширюється на групу розроблювачів проекту і стимулює їх до погодженості дій із розробки проекту як єдиного цілого.

Особливості реалізації 2-ї фази.

В цій фазі здійснюються пошук потенційних інвесторів, залучення фінансування й інвестування. Необхідно відзначити, що останнє веде до того, що, на відміну від першого етапу, зупинити проект без серйозних втрат уже не вдасться.



Найбільшу увагу на цьому етапі варто приділити дотриманню термінів реалізації календарного плану, розробленого на першому етапі. Це особливо важливо, оскільки доходів у проекту на цьому етапі ще немає. Що ж стосується витрат, то їх з кожним днем стає все більше. Крім інвестицій, виникають витрати на поточне функціонування проекту (зарплата, оренда, податки, загальногосподарські витрати тощо). Порушення термінів реалізації цього етапу призведе до того, що період початку продажів перенесеться на більш пізній термін. Відповідно збільшиться і термін окупності.

Саме на цьому етапі стає особливо актуальним основний принцип: "Ми платимо за точне, якісне і своєчасне виконання роботи". Головним стає формування системи оплати праці керівників насамперед за результатами. Особливості цього етапу:

1. ПЧ нараховується виходячи з виконання задач, що ставляться в індивідуальному плані на кожен місяць. Кожній меті присвоюється вага. Сума ваги дорівнює 100%. Невиконання якої-небудь з цілей призводить до зменшення індивідуальної премії на величину ваги цієї мети.
2. Найбільш важлива вимога до реалізації інвестиційного проекту — використання командного підходу в управлінні. Саме тому виникає необхідність у наявності в рамках СОПа корпоративної премії. Механізм нарахування корпоративної премії в такому випадку необхідно пов'язувати з результатами виконання календарного плану і цілей бізнес-плану всією командою.
3. На цьому етапі рекомендоване співвідношення трьох складових в оплаті для всіх учасників про-

екту виглядає так:

- 2.1. БЧ — 10%.
- 2.2. ПЧ — 45%.
- 2.3. КП — 45%.

Особливості реалізації 3-ї фази.

Особливість фази: починаються перші продажі. Найважливіше на цьому етапі:

1. Контроль витрат. Часто цій складовій приділяють недостатньо уваги, особливо у тому випадку, якщо обсяг продажу починає виправдовувати оптимістичні очікування.
2. Гнучке бюджетування: зміна обсягу продажу повинна автоматично призводити до зміни плану із витрат. Тільки так можна забезпечити необхідну фінансову стійкість. Такий підхід особливо важливий у тому випадку, коли фактична прибутковість виявляється вище запланованої і починається "оптимістичне" фінансування витрат, пов'язаних зі збільшенням зарплати, додатковими витратами на офіс тощо ("адже гроші є").
3. Можливе введення потижневого відстеження реалізації проекту. Це дозволить більш точно контролювати хід проекту і більш гнучко впливати на його розвиток.

Зрозуміло, що найважливішим на цьому етапі є контроль фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Тому доцільно в індивідуальних планах надавати максимальну роль досягненню цілей саме за цими показниками (обсяг продажу, витрати, чистий прибуток тощо). У рамках корпоративної премії доцільно використовувати відсоток від чистого прибутку і мінімізації відхилень плану від факту.

Вагомими задачами у щомісячних індивідуальних планах керів-



ників стають своєчасне складання і виконання бюджету підрозділів, плановий ріст обсягів продажу. У середині ПЧ для співробітників, пов'язаних прямо з продажами, може виділитися складова, що розраховується як відсоток від особистого обсягу продажу співробітника (або від маржинального доходу).

Рекомендоване на даному етапі співвідношення трьох складових в оплаті для всіх учасників проекту:

3.1. БЧ — 10%.

3.2. ПЧ — 65%. Тут стимулювання здійснюється за допомогою прив'язки до фінансово-економічних результатів та/або продажів (сюди може бути включений відсоток комісійних від особистих продажів).

3.3. КП — 25% (досягнення загальних цілей підрозділом).

Особливості реалізації 4-ї фази.

На цьому етапі ми рекомендуємо використовувати стандартну систему оплати праці за результатами, спрямовану на виконання індивідуальних місячних планів. У порівнянні з попереднім етапом акцент в індивідуальних задачах переноситься із росту обсягів продажів на оптимізацію і скорочення витрат, фінансово-економічні показники.

Цей етап є завершальним: підводяться підсумки реалізації проекту. Тому можливе формування системи преміювання за підсумками результатів усього проекту. Система преміювання повинна бути розроблена і доведена до співробітників перед початком реалізації проекту. Вона може бути реалізована, наприклад, у вигляді відсотка від прибутку проекту тощо.

Підводячи підсумки, вкажемо загальні принципи СОП в умовах інвес-

тиційного проекту, які актуальні на будь-якій фазі реалізації проекту:

- формування структури заробітної плати повинно бути орієнтовано на досягнення компанією стратегічних і тактичних цілей на кожній фазі реалізації проекту;
- розрахунок перемінної частини заробітної плати повинен проводитися з використанням принципу оцінки ефективності праці кожного співробітника (через Кр), із зрозумілими йому значеннями цих критеріїв, способами оцінки виконання кожного критерію;
- розмір корпоративної складової перемінної частини заробітної плати повинний бути пов'язаний із загальними показниками ефективності роботи всього бізнес-напряму (або всієї компанії);
- при невеликій відносній вазі її базової частини оплата праці повинна бути стабільна, а методи її визначення — зрозумілі;
- варто встановити прозорість інформації про оцінку ефективності роботи кожного співробітника і всього бізнес-напряму в цілому.

Крім розглянутих вище підходів до визначення СОП, ще однією особливістю мотивації в рамках інвестиційного проекту є використання нематеріальних стимулів. Головний ресурс досягнення окупності — люди, співробітники цього напрямку. Для успішного проходження досить важкого періоду потрібна згуртована команда людей, група однодумців. Ще до настання моменту початку періоду кредитування потрібно чітко пояснити людям, що їх чекає нелегкий час і компанія не в змозі гарантувати постійний високий зарібок. Необхідно формувати сприятливий клімат у колективі, мотивувати співробітників на досягнення



загальних цілей, довести до кожного, що потрібна повна самовіддача, інакше не буде результату. Тут головною об'єднуючою роллю повинен зіграти керівник, сьогодні він — головний натхненник на подвиги, він несе на собі тягар відповідальності за усіх. Необхідні усвідомлення цілей колективом, позитивна оцінка своїх можливостей, впевненість у власних силах, націленість на успіх.

Складність ситуації в тому, що, як правило, в українських компаніях основна увага приділяється саме матеріальному стимулюванню співробітників, а в такій ситуації для мотивації варто застосовувати нематеріальне, причому таке, щоб компанія не несла додаткових витрат (наприклад, відпадає навчання, кредитування співробітників під вигідний відсоток тощо).

Не останнє місце посідає і інший вид мотивації — своєчасне і повне інформування учасників проекту про передбачувані принципи оплати їхньої праці на різних фазах життєвого циклу проекту. Пояснення цих принципів з погляду розглянутих вище етапів розвитку проекту і відповідно цілей кожного етапу допоможе керівникові і співробітникам

однаково оцінювати що відбувається, не генерувати необґрунтованих взаємних претензій, а рухатися в одному, загальному напрямку і грати за прийнятими правилами. Це забезпечить ефективне управління при реалізації інвестиційного проекту.

Практичний досвід розробки і впровадження такої системи на українських підприємствах показує, що це проект тривалістю 3-5 місяців за участю консультантів або від 4 місяців до 1 року у випадку самостійної розробки і впровадження силами фахівців підприємства. Витрати на розробку в одному й іншому випадку окупаються завдяки одержуваним результатам у вигляді виконання плану з прибутку тощо.

Таким чином, мінімізувати ризики реалізації інвестиційного проекту, пов'язані з відхиленням плану від факту, можливо, приділяючи особливу увагу формуванню системи мотивації й оплати праці управлінської команди. Гнучке використання принципів системи оплати праці за результатами на кожному етапі інвестиційного проекту й увага до нематеріальних стимулів — необхідні умови успішної реалізації інвестиційного проекту. ●

Література:

1. Липсиц И. В., Коссов В.В. *Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа.* — М.: Издательство БЕК, — 1996.
2. Кокорев В. Л. *Мотивационные модели в управлении.* — Барнаул: Типография ЭФ АГУ, 1997 г.
3. Батьковский А., Попов С. *Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций).* // *Проблемы теории и практики управления.* — 1999 г. — №1.
4. Травин В. В., Дятлов В. А. *Основы кадрового менеджмента.* — М.: Дело, — 1995.
5. Пахомов В. А. *Инвестиционная привлекательность предприятий — исполнителей контрактов как экономическая категория* // *Проблемы предпринимательства в экономике России.* — Выпуск №8, 2005.