

## **ТАРИФНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА: ХАРАКТЕРИСТИКА И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Романова Е.С.**

*Статья посвящена исследованию сущности тарифных систем оплаты труда, определению их преимуществ и недостатков в условиях рыночной экономики, установлению возможных направлений их модернизации для эффективного применения в организациях Республики Беларусь.*

**Предмет исследования:** тарифные системы оплаты труда и направления их трансформации в условиях рыночной экономики.

**Цель:** на основании исследования существующего механизма построения тарифных систем оплаты труда в организациях Республики Беларусь, определить возможные направления их развития.

**Метод:** использованы методы системного анализа процессов и статистических данных, методы группировок и классификаций, а также метод научного наблюдения.

**Результаты работы:** систематизированы и подробно охарактеризованы составные элементы республиканской тарифной системы; построен алгоритм формирования постоянной и переменной частей заработной платы; сформулированы преимущества и недостатки тарифных систем оплаты труда в условиях рыночной экономики; определены возможные направления их модернизации; высказаны предложения по трансформации существующих элементов тарифной системы для эффективного их применения в реальном секторе экономики Республики Беларусь.

**Выводы:** доказана возможность применения тарифной модели оплаты труда для крупных предприятий и обоснована необходимость построения на их основе собственных тарифных систем.

**Область применения результатов:** сделанные предложения могут быть использованы при формировании стратегии развития белорусских организаций, а также в учебном процессе при преподавании дисциплин экономического профиля.

**Ключевые слова:** оплата труда, тарифная система оплаты труда, гибкие системы оплаты труда, доплаты, надбавки, государственное регулирование, Республика Беларусь.

## **TARIFF WAGE SYSTEMS: CHARACTERISTIC AND THE DEVELOPMENT DIRECTIONS IN THE CONDITIONS OF MARKET ECONOMY**

**Romanova E.S.**

*The article investigates the nature of the tariff wage systems, determines their strengths and weaknesses in the market economy, and establishes the possible directions of their modernization for the effective application in the organizations in the Republic of Belarus*

**Object of research:** tariff wage systems and the directions of their transformation in the conditions of market economy.

*The purpose is to identify possible areas of their development based on the research of the existing mechanism for constructing tariff wage systems in the organizations of the Republic of Belarus.*

*Methodology: methods of the system analysis of processes and statistical data, methods of groups and classifications, and also method of scientific supervision.*

*Results: components of republican tariff system are systematized and in detail characterized; the algorithm of formation of constant and variable parts of a wage is constructed; strengths and weaknesses of the tariff wage systems of in market economy are formulated; the possible directions of their modernization are defined; offers on transformation of existing elements of tariff system for their effective application in real sector of economy of Republic of Belarus are formulated*

*Practical implications: possibility of application of tariff model of wage for the large enterprises is proved and possibility of formation on their basis of own tariff systems is proved.*

*Range of the results application: the offered suggestions can be used in strategy development of Belarusian organizations, as well as in the educational process in the teaching of subjects in economics.*

*Key words. Compensation, tariff system of compensation, flexible systems of compensation, surcharge, extra charge, state regulation, Republic of Belarus.*

**Постановка проблемы.** Несмотря на значительные шаги, сделанные правительством Республики Беларусь в направлении либерализации процесса оплаты труда, проблема объективного соизмерения результатов труда с его оплатой остается, по-прежнему, актуальной для большинства белорусских предприятий. В течение практически двадцати лет белорусские организации всех форм собственности вынуждены были строить собственные модели оплаты труда преимущественно на элементах тарифной системы<sup>1</sup>. Вопреки заявленному в Гражданском кодексе принципу свободы выбора применяемых форм и систем оплаты труда, субъекты хозяйствования фактически могли использовать для построения зарплатных схем немногочисленные повременные (простую и премиальную) и сдельные (прямую, косвенную, прогрессивную, аккордную и премиальную) системы оплаты труда.

Только в середине 2011 года с вступлением в силу Указа Президента № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда» организации реального сектора экономики получили возможность применения альтернативных, в т.ч. и бестарифных систем оплаты труда. В белорусском законодательстве и методических документах такие системы названы «гибкими». Тем не менее, по истечении более двух лет с момента принятия данного указа, говорить о реальном распространении гибких систем оплаты труда в Республике Беларусь пока не приходится. И если субъекты малого предпринимательства постепенно трансформируют применяемые тарифные модели оплаты труда, то крупные организации пока данный процесс предпочитают не форсировать. А с учетом того, что структура белорусской экономики отличается высокой степенью концентрации производства и на крупных предприятиях занято более 70% трудовых ресурсов страны, можно утверждать, что заработная плата

---

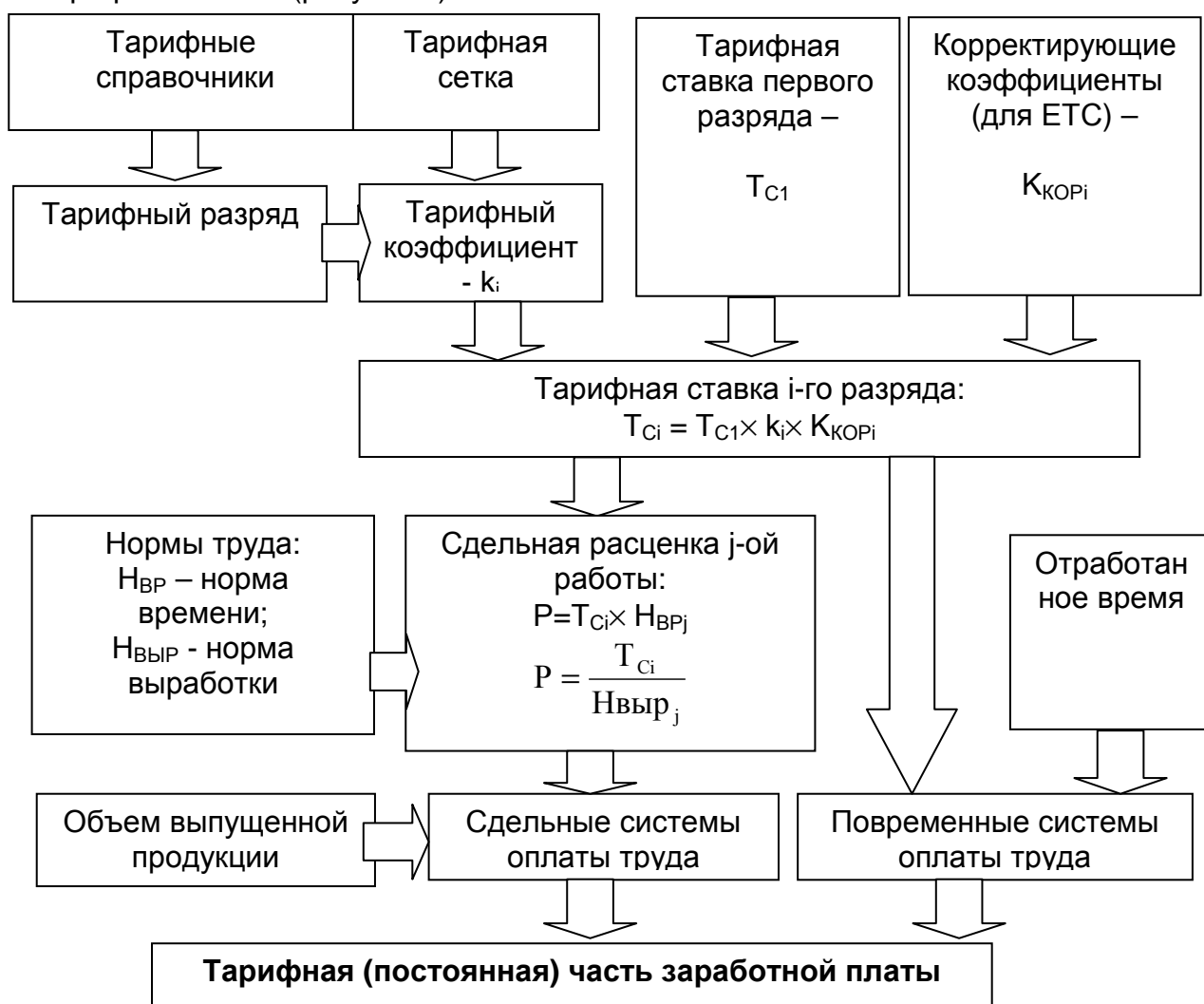
<sup>1</sup> В период с 1917 г. по 1986 г. использование тарифной системы в СССР было директивно закреплено как единственно возможная схема организации оплаты труда. В 1986 г. была начата перестройка заработной платы, одним из условий которой являлась более широкая самостоятельность предприятий в сфере организации оплаты труда. До 1 января 2003 г. в Республике Беларусь применение элементов тарифной системы носило рекомендательный характер, однако с вступлением в силу Постановления Министерства труда и социальной защиты от 20 сентября 2002 г. № 123, придавшего Единой тарифной сетке обязательный характер, применение тарифной системы оплаты труда вновь стало безальтернативным.

подавляющего большинства работников белорусских организаций, по-прежнему, определяется на основе элементов республиканской тарифной системы.

**Целью статьи** является исследование существующего механизма построения тарифных систем оплаты труда в организациях Республики Беларусь, выявление присущих им преимуществ и недостатков и определение возможных направлений развития в условиях рыночной экономики.

**Основное содержание статьи.** В основе построения *тарифных систем оплаты труда* лежит принцип «одинаковой платы за одинаковый труд», т.е. всесторонней дифференциации заработной платы в зависимости от установленных факторов (квалификации работника, сложности выполняемой работы, условий труда, природно-климатических условий, интенсивности труда, характера труда и др.) [3]. В системах оплаты труда, входящих в данную группу, заработок работника, как правило, состоит из двух частей – постоянной (тарифной) и переменной (надтарифной).

*Тарифную часть* образует плата за фактически выполненную работу, определяемая в зависимости от применяемых в организации форм и систем оплаты труда и установленных тарифных ставок для рабочих и должностных окладов для служащих. Тарифные ставки и должностные оклады, в свою очередь, определяются на основе нормативно-правовых актов, предусмотренных для целей тарификации и дифференциации труда: тарифно-квалификационных справочников, тарифных сеток и тарифных ставок (рисунок 1).



**Рис. 1. Алгоритм формирования постоянной (тарифной) части заработной платы при помощи элементов тарифной системы**

Источник: собственная разработка

В основе определения тарифной части заработной платы лежит тарифная сетка, представляющая собой совокупность тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифный разряд характеризует сложность труда и уровень квалификации работника; тарифный коэффициент отражает степень повышения оплаты по мере роста квалификации. Количество тарифных разрядов и размеры тарифных коэффициентов должны определяться организацией самостоятельно с учетом числа квалификационных групп, численности занятых, специфики деятельности. Однако в Республике Беларусь с 1993 по 2003 год все субъекты хозяйствования могли применять, а с 2003 года были обязаны это делать, единую шкалу тарификации оплаты труда - Единую тарифную сетку (ЕТС). За период применения ЕТС кардинально менялась более десяти раз. В настоящий момент времени действует 27 разрядная тарифная сетка с диапазоном 7,84. Данный вариант тарифной сетки является, по мнению белорусских ученых и практикующих экономистов, одним из наименее удачных т.к. отличается завышенным количеством разрядов, чрезмерно большим диапазоном и регрессивно изменяющимися межразрядными соотношениями, что не соответствует сложившейся практике организации оплаты труда в развитых странах и не учитывает рекомендации Международной организации труда (МОТ)<sup>2</sup>. Кроме того, применение ЕТС в крупных организациях, не позволяет адекватно дифференцировать оплату труда многочисленных работников в зависимости от качества, содержания и сложности выполняемых ими работ, что собственно и является основным назначением тарифной системы.

И хотя в настоящее время применение ЕТС обязательно только для бюджетных организаций, а все другие субъекты хозяйствования могут разработать свою собственную сетку, подавляющее большинство крупных предприятий (в том числе и национальные операторы связи), по-прежнему, используют ЕТС.

Процедура отнесения видов труда к тому или иному тарифному разряду (тарификация) осуществляется с использованием второго элемента тарифной системы – тарифно-квалификационных справочников. В Республике Беларусь тарификация труда рабочих осуществляется при помощи Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС); руководителей, специалистов и прочих служащих - Единого квалификационного справочника должностей служащих (ЕКСД). В основе дифференциации труда лежит сложность организации и протекания производственного процесса, а также основные трудовые характеристики работника – уровень образования, стаж работы, производственная степень квалификации. Для обеспечения единообразного, точного и четкого категорирования труда Министерством труда и социальной защиты Республики Беларусь к настоящему времени разработаны 68 сборников ЕТКС и 38 выпусков ЕКСД, охватывающие широкий спектр профессий рабочих и должностей служащих. Содержание и состав данных документов постоянно корректируются, однако они, по-прежнему, содержат ряд неактуальных должностных обязанностей, не включают ряд современных профессий, не учитывают присущие рыночной экономике факторы тарификации труда. Тем не менее, процедура тарификации с использованием ЕТКС и ЕКСД методически проста, что делает тарифно-квалификационные справочники универсальным инструментом для определения работодателем компетенции и, соответственно, уровня оплаты труда работника.

Третий элемент, определяющий размер заработной платы в конкретной организации – тарифные ставки. Их экономическая сущность состоит в определении рыночной цены рабочей силы в единицу затраченного времени. Базой для

---

<sup>2</sup> МОТ рекомендует использование тарифной сетки с максимальным количеством разрядов 20 и диапазоном 5 [2]. Для сравнения: последний вариант ЕТС, применяемой для оплаты труда работников бюджетной сферы в России вплоть до 2011 года, имел 18 разрядов и диапазон 4,5.

определения тарифной ставки работнику конкретного разряда, является тарифная ставка (ставки) 1-го разряда, установленная организацией исходя из собственных экономических возможностей. Известно, что для обеспечения воспроизводственной функции заработной платы необходимо чтобы минимальная тарифная ставка была не ниже бюджета прожиточного минимума. К сожалению, в Республике Беларусь данное условие не на макро-, не на микро-уровнях не выполняется. Тарифная ставка 1 разряда, установленная правительством для применения в бюджетных организациях равна 250 тыс. руб., что соответствует 25,6% БПМ. В крупных коммерческих организациях, где всяческие ограничения по максимальному размеру данной величины с середины 2011 года упразднены, соответствие тарифной ставки 1 разряда прожиточному минимуму, по-прежнему, скорее исключение, нежели правило. Так, например, тарифная ставка первого разряда, установленная РУП «Белпочта» составляет 600 тыс. руб. (62% БПМ), в РУП «Белгосстрах» - 632 тыс. руб. (64,8% БПМ), ЧУП «Завод электроники и бытовой техники «Горизонт»» - 450 тыс. руб. (46,2% БПМ), РУП «Белмедпрепараты» - 987 тыс. руб. (101,3% БПМ)<sup>3</sup>.

Для компенсации низкой тарифной ставки первого разряда, установленной в бюджетных организациях, правительством введена система корректирующих коэффициентов. Шкала повышающих коэффициентов, применяемая в настоящее время, имеет диапазон 3,5 -1. Использование данных коэффициентов делает более конкурентоспособными рабочие места в бюджетных организациях для низкоквалифицированных работников (например, с учетом корректирующего коэффициента тарифная ставка первого разряда для 1 разряда ЕТС составляет 875 тыс. руб., а 22-27 разрядов – 250 тыс. руб.) и снижает привлекательность труда для высококвалифицированных кадров. Безусловно, такая ситуация оказывается «на руку» организациям реального сектора экономики, которые даже не осуществляя кардинальных изменений в части организации оплаты труда, имеют реальную возможность привлекать на работу высококвалифицированных специалистов.

Низкие тарифные ставки и, соответственно, низкие тарифные заработные платы в организациях республики успешно дополняются выплатами, образующими *надтарифную (переменную) часть* заработной платы. В их состав включаются многочисленные надбавки, доплаты, премии, которые условно, в зависимости от назначения, можно разделить на выплаты компенсационного, стимулирующего и поощрительного характера.

Компенсационные выплаты имеют целью возместить работнику дополнительные усилия, прикладываемые им для выполнения своей трудовой функции в определенных условиях (на работах с вредными условиями труда, в ночное время, в выходные и праздничные дни) и при осуществлении дополнительных функций (руководство бригадой, совмещение профессий). Минимальный состав и размер компенсационных выплат определен трудовым законодательством и конкретизируется в локальных актах организации.

Основным назначением стимулирующих выплат является мотивация работников к улучшению качества своего труда через повышение своей квалификации, приобретение новых знаний и навыков, долговременного исполнения трудовых обязанностей в определенной сфере. В условиях низких тарифов оплаты труда стимулирующие выплаты являются для многих организаций практически единственным инструментом, обеспечивающим размер заработной платы, соответствующий среднереспубликанскому уровню. С этой целью состав надбавок стимулирующего характера, установленных конкретной организацией довольно разнообразен и включает такие универсальные выплаты как за продолжительный стаж работы, сложность и напряженность труда, так и выплаты, учитывающие

---

<sup>3</sup> Данные на 01.09.2013 г.

специфику деятельности организации (например, за классность, за знание и применение в работе иностранных языков, за творческие достижения). В отдельных крупных организациях количество применяемых надбавок превышает 50, а среднее количество надбавок, установленных одному работнику, достигает 6-8.

Поощрительные выплаты или премии направлены на вознаграждение работников за достижение ими установленных показателей и условий премирования в целях поощрения достигнутых успехов в работе и стимулирования дальнейшего их роста. Премияльные выплаты, в отличие от компенсационных и стимулирующих, носящих персонафицированный характер, устанавливаются всем или большинству работников организации. Каждая организация разрабатывает Положение о премировании, являющееся частью Коллективного договора, где четко определяются показатели и размеры премиальных выплат.

Размер компенсационных, стимулирующих и поощрительных выплат чаще всего определяется в процентах от тарифной части заработной платы. Однако предприятие может устанавливать их и в абсолютной сумме – ибо в равном размере для всех работников или дифференцировано некоторым из них.

Соотношение между переменной и постоянной частью заработной платы существенно различается по видам экономической деятельности. Доля основной части колеблется в пределах - 20% - 80% (рисунок 2). При этом наблюдается тенденция сокращения доли трудовой части заработной платы по мере роста тарифного разряда работника. Низкая доля гарантированной части, не обеспечивающая воспроизводственной функции заработной платы, является причиной снижения эффективности труда и ставит под сомнение сохранение и привлечение в организацию работников необходимой квалификации.

	<b>Постоянная (тарифная) часть</b>	<b>Переменная (надтарифная) часть</b>		
		Надбавки	Доплаты	Премии
	Плата за выполненную работу или фактически отработанное время			
	Определяется в соответствии с рис. 1	Определяется в процентах от тарифной части или в абсолютной сумме		
Промышленность	<b>60%</b>	<b>40%</b>		
Образование	<b>30%</b>	<b>70%</b>		
Связь	<b>50%</b>	<b>50%</b>		

**Рис. 2. Состав и структура тарифной заработной платы в среднем по видам экономической деятельности**

*Источник: собственная разработка*

Очевидно, что тарифные системы оплаты труда имеют довольно много изъянов. С учетом вышесказанного, можно сформулировать их основные *недостатки*:

1. низкий уровень ставки первого разряда, не достигающий величины прожиточного минимума, что снижает конкурентные преимущества организаций на рынке труда и не обеспечивает воспроизводственную функцию заработной платы

2. уравнивающий характер оплаты труда, что не способствует стимулированию раскрытия и полного использования творческих способностей работника, его заинтересованности в общих результатах работы коллектива;

3. большая разница в оплате труда однородных специалистов на различных предприятиях, в бюджетной сфере и реальном секторе экономики, что делает труд на отдельных предприятиях и учреждениях мало привлекательным;

4. большой диапазон тарифной сетки при малой дифференциацией между разрядами, что придает тарифным системам оплаты труда в целом уравнивающий характер;

5. отсутствие индивидуальных стимулов для сотрудников, которые достигнув определенного уровня оплаты труда, не стремятся улучшить свою производительность;

6. отсутствие возможности повышения тарифных ставок для одних категорий работников, т.к. это приводит к неоправданному повышению их для других или, наоборот, сдерживается неизбежным автоматическим ростом фонда оплаты труда предприятия;

7. многочисленные компенсационные, стимулирующие и поощрительные выплаты не упорядочены, что усложняет формирование условий оплаты работников на уровне локальных нормативных актов;

8. низкая доля постоянной части заработной платы оказывает негативное влияние на сохранение и привлечение в организации республики работников необходимой квалификации, что отрицательно сказывается на качестве производимой продукции (работ, услуг).

Вместе с тем, системы оплаты труда, базирующиеся на тарифной системе, имеют и ряд существенных *преимуществ*:

1. прозрачность и доступность начисления заработной платы;

2. универсальность, т.е. возможность применения практически на любых предприятиях для всех категорий работников;

3. упрощение централизованного контроля в рамках очень больших организаций;

4. обеспечение необходимой дифференциации оплаты труда в соответствии с его сложностью.

Отечественные и зарубежные исследователи справедливо отмечают, что в условиях переходной экономики применение тарифных систем оплаты труда более оправдано, нежели чем бестарифных. Однако, по мере развития рыночных отношений, когда предоставление максимальной экономической свободы всем участникам рынка выступает базовым принципом государственного регулирования, индивидуализация процессов оплаты труда становится неотъемлемой частью организационных реформ всех субъектов хозяйствования. Безусловно, для предприятий длительное время строивших свои зарплатные схемы на элементах тарифной системы отказаться от их применения в одночасье затруднительно. Процесс создания новых систем оплаты труда связан с риском, отличается высокой трудоемкостью, сопряжен с большими финансовыми и временными затратами, которые для крупных организаций возрастают в десятки раз. Вместе с тем и сохранение существующего механизма оплаты труда невозможно, т.к. означает потерю квалифицированных кадров, а вместе с ними и конкурентных преимуществ организации. Разрешение указанных противоречий заключается в трансформации существующих элементов тарифной системы в соответствии с зарубежным опытом и задачами, стоящими перед белорусскими организациями на данном этапе развития экономики, и в создании на их основе эффективной современной системы оплаты труда для каждой конкретной организации.

Способствовать этому, по нашему мнению, будет:

1. *Модернизация ЕТКС и ЕКСД в направлении приближения их к профессиональным стандартам*<sup>4</sup>, применяемых в международной практике, что, при сохранении единства и сопоставимости квалификационных требований, сделает систему тарификации более мобильной и утилитарной. Это создаст условия для обеспечения работодателей квалифицированными кадрами, имеющими профильное образование, будет способствовать инновационным преобразованиям рабочих мест предприятий, обеспечит развитие национального рынка труда, предоставит работникам возможности профессионального роста и, соответственно, увеличения заработной платы. При этом, нуждается в индивидуализации и сама процедура оценки соответствия работника квалификационным требованиям на конкретном предприятии. Как вариант, в данном случае, можно использовать интегральную оценку соответствия деловых и моральных качеств работника установленным стандартам требованиям, определяемую по результатам аттестации как средневзвешенная величина балловых значений выбранных показателей оценки.

2. *Разработка гибких тарифных сеток* с оптимальным для конкретной организации количеством разрядов и межразрядными соотношениями. При этом целесообразным представляется установление диапазонов вариации тарифных коэффициентов (так называемой «вилки») и наложение основных профессий и должностей друг на друга, что позволит дифференцировать оплату труда работников в зависимости от его качества, не прибегая к установлению большого числа тарифных разрядов и завышению диапазона тарифной сетки.

3. *Повышение размера тарифной ставки первого разряда, устанавливаемой как правительством Республики Беларусь, так и субъектами хозяйствования с одновременным сокращением и упорядочиванием стимулирующих и компенсационных выплат*, что даст возможность снизить субъективизм в определении переменной части заработной платы, позволит довести долю постоянной части заработной платы до 75-80% и, тем самым более жестко увязать размер полученного заработка с результатами труда работника. Это, в конечном итоге, без излишнего управленческого вмешательства будет препятствовать возникновению диспропорций между темпами роста заработной платы и производительности труда, что в последние десятилетие является актуальной задачей для большинства белорусских организаций. При этом необходимо понимать, что увеличение тарифной ставки первого разряда автоматически не приведет к росту фонда оплаты труда на предприятии, т.к. увеличение тарифной ставки, например, на 50% адекватно отказу от 1-2 надбавок каждому сотруднику.

4. *Изменение применяемых подходов к премированию работников* и, в первую очередь, отказ от привязки поощрительных выплат к тарифному заработку и создание премиальных систем, базирующихся на принципах долевого распределения заработанных коллективом средств, что поставит заработную плату работников в зависимость от индивидуальных и коллективных результатов работы, будет способствовать закреплению на предприятии тех, кто хочет и умеет работать, а, также создаст предпосылки для применения в организациях гибких систем оплаты труда.

**Выводы.** Таким образом, тарифная система оплаты труда на протяжении практически целого столетия выступала одной из основных форм организации оплаты труда на белорусских предприятиях. За период ее применения в истории суверенной Беларуси государственным органам удалось выстроить, в целом,

---

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт - нормативный документ, определяющий в области конкретного вида экономической деятельности требования к выполняемым работниками трудовых функций и трудовым компетенциям.



универсальную трехэлементную модель, отвечающую экономическим реалиям переходной экономики и обеспечивающую плановую редуцию труда. Однако в условиях рыночных отношений ее содержание и назначение постепенно перестает соответствовать задачам ускоренного экономического развития. Переход же на современные системы оплаты труда, активно популяризируемые в настоящее время, довольно затруднителен для крупных организационных структур, которые широко представлены практически во всех видах экономической деятельности республики. Именно для таких предприятий наиболее целесообразным является создание собственных тарифных систем, базирующиеся на модернизированных с учетом зарубежного опыта классических составляющих тарифной системы, и позволяющих, во-первых, увязать оплату труда с индивидуальными результатами труда работника и предприятия, во-вторых, повысить рыночную стоимость рабочей силы, в-третьих, увеличить эффективность использования главного фактора современного производства – рабочей силы. А все это, в свою очередь, будет способствовать росту качества выпускаемой продукции (работ, услуг), повышению конкурентоспособности отечественных организаций и всей белорусской экономики.

#### **Список цитированных источников**

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь : Принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. ; одобрен Советом Республики 30 июня 1999 г. : текст по состоянию на 15 октября 2009 г. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь. – 1999. – № 2/70.
2. Долинина Т., Коновальчик Г. Чем плоха тарифная система? // Директор [Электронный ресурс]. - 2009. - №3 (117). - Режим доступа: <http://www.director.by/index.php/section-blog/44--3-117-2009/960-2010-03-17-11-29-19.html>. Дата доступа: 27.05.2013.
3. Романова, Е.С. Системы оплаты труда: сравнительный анализ и направления трансформации в организациях связи // Е.С.Романова // Весник связи. – 2011. - №2 (106). – С. 32-37.

#### **References**

1. Labor code of Republic of Belarus: It is accepted by the House of Representatives on June 8, 1999; it is approved by Republic Council on June 30, 1999: the text as of October 15, 2009//the National register of legal acts of Republic of Belarus. 1999. №.2/70.
2. Dolinina T., Konovalchik G. Chem is bad tariff system? // Director [Electron. resource]. 2009. №.3 (117) : <http://www.director.by/index.php/section-blog/44--3-117-2009/960-2010-03-17-11-29-19.html>. Access date: 27.05.2013.
3. Romanova, E.S. Wage system: the comparative analysis and the transformation directions in the communication organizations // Vestnik svjazi. 2011. No. 2 (106). P.32-37.

#### **ДАнные ОБ АВТОРЕ**

**Романова Елена Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики промышленных предприятий  
Белорусский государственный экономический университет  
220096, Республика Беларусь, г. Минск, ул. Ташкентская, д.2-а, кв. 58  
[rom\\_hel@mail.ru](mailto:rom_hel@mail.ru)

#### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Romanova Elena Sergeevna**, candidate of Economic Sciences, associate professor (PhD) associate professor of department "economy industrial enterprises"  
Belarusian State Economic University

Tashkentskaya St., 2-a, 58, Minsk, 220096, Republic of Belarus  
E-mail: : [rom\\_hel@mail.ru](mailto:rom_hel@mail.ru)