УДК 331.2

МЕТОДОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ В РЕСПУБЛІЦІ БІЛОРУСЬ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ЗА ВИРОБНИЦТВО І РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОДУКЦІЇ, ТОВАРІВ (РОБІТ, ПОСЛУГ) НА ЕКСПОРТ

Алєксєєнко Л.Ф.

Ключові слова: *експортна діяльність, механізми стимулювання працівників, гнучкі системи оплати праці, Республіка Білорусь.*

МЕТОДОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬМЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ЗА ПРОИЗВОДСТВО И РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОДУКЦИИ, ТОВАРОВ (РАБОТ, УСЛУГ) НА ЭКСПОРТ

Алексеенко Л.Ф.

В статье рассматриваются экономические механизмы стимулирования реализации продукции, товаров (работ, услуг) на экспорт в Республике Беларусь, направленные на увеличение их объема и повышение качества.

Цель: Исследование проблем реализации продукции, товаров (работ, услуг) на экспорт.

Методология: В статье рассматриваются комплексный подход к построению эффективных систем материального стимулирования работников, занятых на всех стадиях технологического процесса производства и реализации продукции на экспорт. Использованы общелогические методы исследования.

Результаты работы: Разработаны механизмы стимулирования работников за результаты экспортной деятельности.

Область применения результатов: Организации различных форм собственности и видов экономической деятельности, производящие продукцию на экспорт.

Предложены различные гибкие системы стимулирования работников, направленные на повышение эффективности экспортной деятельности.

Ключевые слова: *экспортная деятельность, механизмы стимулирования работников, гибкие системы оплаты труда, Республика Беларусь.*

METHODOLOGY OF CREATION THE MECHANISM OF STIMULATION OF EMPLOYEES FOR PRODUCTION AND SALE OF PRODUCTS, GOODS (WORKS, SERVICES) FOR EXPORT IN THE REPUBLIC OF BELARUS

Alekseenko L.F.

The economic mechanisms of stimulation production realization, goods (works, services) on export in the Republic of Belarus directed on increase of their volume and quality are considered in the article.

Objective: To study the problems of export sales of products, goods (works, services).

Methodology: The article considers an integrated approach to building effective systems of material stimulation of employees, who are involved at all stages of the process of production and sale for export. General logical research methods are used.

Results: The mechanisms of stimulation of employees for the results of the export are worked out.

Application field: Organizations of various forms of ownership and economic activities that produce goods for export.

Variety of flexible systems of stimulation of employees aimed to improve export activity are offered.

Key words*: export activity, mechanisms of stimulation of employees, flexible wage systems, the Republic of Belarus.*

Введение. Одним из важнейших приоритетных направлений социально-экономического развития Республики Беларусь является рост экспорта продукции, товаров (работ, услуг), сбалансированность и эффективность внешней торговли. В связи с этим стратегическими задачами являются: рост экспорта товаров и услуг, повышение его эффективности, увеличение рентабельности экспортных поставок, совершенствование системы правового и информационного сопровождения внешнеэкономической деятельности. В данном контексте также предусматривается и

© **Алєксєєнко Л.Ф., 2015**

совершенствование механизмов стимулирования работников коммерческих организаций, направленных на расширение производства и реализацию продукции, товаров (работ, услуг), предназначенных для экспорта в рамках торгово-экономического сотрудничества Содружества Независимых Государств, а также Европейского союза и динамично развивающихся стран Азии и Латинской Америки.

Постановка проблемы. В целях повышения заинтересованности работников коммерческих организаций в обеспечении роста объемов реализованной продукции, в том числе на экспорт, был принят Указ Президента Республики Беларусь «О некоторых вопросах стимулирования реализации продукции, товаров (работ, услуг)» от 23 января 2009 г. № 49 с последующими изменениями и дополнениями (далее – Указ). В соответствии с названным Указом руководителям коммерческих организаций независимо от формы собственности было предоставлено право осуществлять выплату ежемесячного вознаграждения работникам, обеспечивающим реализацию продукции, товаров (работ, услуг) в том числе на экспорт, снижение запасов готовой продукции в процентном отношении от выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг) в действующих ценах, без ограничения его максимальными размерами [1]. При этом указанным работникам не начисляются и не выплачиваются иные выплаты стимулирующего характера (надбавки, премии). Указом предусмотрено устанавливать в контрактах работникам, обеспечивающим поступление валютной выручки, полученной от реализации продукции, персональные условия оплаты труда, включающие оклады (ставки), исчисленные в кратных размерах к тарифной ставке первого разряда, действующей в коммерческой организации, и не ограниченные максимальными размерами выплаты стимулирующего характера (надбавки, премии), а работникам, непосредственно участвовавшим в заключении внешнеэкономической сделки (договора), устанавливать в зависимости от эффективности ее (его) реализации – вознаграждение в процентном отношении от суммы этой сделки (договора).

Конкретные размеры, порядок и условия вышеотмеченных выплат определяются нанимателем в коллективном договоре, соглашении, другом локальном нормативном правовом акте (далее – ЛНПА), принятых в соответствии с законодательством, и (или) трудовом договоре (контракте), если иное не установлено Президентом Республики Беларусь.

Кроме того, данным Указом предоставлено право собственнику имущества организации либо органу, уполномоченному заключать контракты с руководителями коммерческих организаций, определять им условия оплаты труда в зависимости от снижения запасов готовой продукции, результатов ее реализации, в том числе на экспорт, а также поступления валютной выручки.

В соответствии с вышеназванным Указом механизм стимулирования работников за улучшение показателей, характеризующих эффективность реализации продукции на внешних рынках, предназначен, в основном, для работников, занятых реализацией продукции.

Методология проведения работы. В развитие вышеотмеченного Указа были разработаны и утверждены нормативные правовые акты, обеспечивающие комплексный подход к разработке систем оплаты труда, основанных на учете вклада каждого работника в результаты работы организации в целом, в том числе и в результаты внешнеэкономической деятельности. Коммерческим организациям рекомендуется осуществлять премирование и моральное поощрение с целью обеспечения единства интересов работников различных категорий в изготовлении и реализации высококачественной продукции, соответствующей требованиям международных стандартов и имеющей спрос на внешних рынках.

В условиях инновационного развития отраслей экономики и либерализации хозяйственной деятельности основными направлениями стимулирования работников за производство и реализацию продукции на экспорт должны стать:

- рост объемов производства и реализации инновационной продукции, предназначенной на экспорт;
- расширение внутреннего и внешних рынков сбыта продукции;
- обеспечение качества продукции, соответствующего международным стандартам в этой области;
- внедрение инновационных энерго-ресурсосберегающих экологически безопасных технологий, использование импортозамещающих сырья, материалов и энергетических ресурсов, обеспечивающих высокие потребительские свойства производимой продукции;
- развитие деловой активности работников, предприимчивости, изобретательства и рационализаторской работы, направленных на повышение эффективности деятельности организации по расширению экспорта продукции.

Показатели премирования должны соответствовать стратегическим задачам организации по расширению экспортной деятельности и зависеть от реальных трудовых усилий коллектива или отдельного работника. Для повышения эффективности системы премирования за производство и реализацию продукции на экспорт, кроме показателей премирования необходимо определять и условия премирования, только при соблюдении которых может выплачиваться премия. Например, при выполнении показателей по росту объемов производства продукции на экспорт, условием выплаты премии может быть соблюдение параметров качества произведенной продукции и соответствие ее международным стандартам.

При установлении показателей премирования конкретным структурным подразделениям (работникам) рекомендуется исходить из назначения и роли каждого подразделения (работника) в повышении эффективности экспортной деятельности коммерческой организации.

Размер премирования за результаты экспортной деятельности рекомендуется дифференцировать по подразделениям, рабочим местам, профессионально-квалификационным группам или конкретным работникам, обеспечивая более высокое вознаграждение за труд при большей его напряженности. В целях создания гибкой системы премирования, а также для стимулирования перевыполнения установленных показателей, размеры премии работникам, целесообразно устанавливать за каждый процент (пункт) улучшения показателя по сравнению с нормативным (плановым) уровнем или уровнем, достигнутым в предыдущем периоде.

Премирование работников структурных подразделений организаций может осуществляться исходя из конкретных задач, стоящих перед ними, с учетом темпов роста объемов экспорта и валютной выручки, удельного веса экспортируемой продукции в реализованной, расширения ассортимента экспортируемой продукции, увеличение количества заключенных внешнеэкономических договоров (контрактов) и других показателей.

Премировать рекомендуется тех работников, которые принимают непосредственное участие в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах по расширению и обновлению ассортимента изделий,

организации производства инновационной продукции, обеспечению контроля ее качества, разработке дизайна и осуществлению упаковки, отгрузки и реализации продукции на экспорт, т.е. по всему комплексу работ технологического процесса производства и реализации продукции на экспорт.

Премирование работников научно-исследовательских, конструкторских организаций, непосредственно участвующих в создании продукции для экспорта и в разработке технологии ее производства, производится за счет средств, предусмотренных договорами с организациями на создание продукции для экспорта и разработку технологии производства экспортной продукции, а также за счет прибыли, получаемой в результате реализации созданной продукции для экспорта. Размер отчислений от прибыли, получаемой от реализации созданной продукции на экспорт для стимулирования работников научно-исследовательских, конструкторских организаций, определяется нанимателем.

Круг премируемых работников, конкретные размеры и условия выплаты премий устанавливаются нанимателем.

При построении систем премирования за производство и реализацию продукции на экспорт следует учитывать, что премирование может быть индивидуальным и коллективным.

Индивидуальное премирование работников целесообразно производить там, где условия организации производства предопределяют деятельность каждого работника независимо от других, при выполнении конкретных видов работ, при наличии учета индивидуальных результатов труда. В этом случае индивидуальные показатели и условия премирования устанавливаются непосредственно по категориям работников или видам работ.

Коллективное премирование может использоваться как при коллективной, так и при индивидуальной формах организации труда и его оплаты, и призвано заинтересовать работников в общих конечных результатах работы структурного подразделения или организации в целом. Премия начисляется коллективу работников в целом и распределяется между ними с учетом личного трудового вклада, отработанного времени и других показателей работы отдельного работника. Для распределения премии, начисленной коллективу работников, применяются различные механизмы (способы) ее распределения по отдельным работникам, которые должны быть простыми и понятными для использования, с одной стороны, и в полной мере определять индивидуальный вклад работника в общие результаты труда, с другой стороны. Данные механизмы отражаются в Положениях об оплате труда в целом по организации или по структурному подразделению.

Следует отметить, что коллективное премирование может быть (при необходимости) дополнено индивидуальным, т.е. наряду с выплатой премии в целом по структурному подразделению за конкретные показатели, можно выплачивать премию за индивидуальные результаты труда на конкретном рабочем месте или выполнение индивидуально установленных работнику показателей эффективности его работы.

За обеспечение выпуска продукции, пользующейся спросом на внешних рынках, могут премироваться руководители организаций. Размеры и условия их премирования определяются органом, заключившим с руководителем организации контракт.

При построении системы премирования работников за обеспечение количественных и качественных результатов деятельности по производству и реализации продукции на экспорт необходимо отражать как показатели и размеры премирования, так и депремирования работников. Перечень упущений в работе, за которые работники лишаются частично или полностью премии в случае невыполнения показателей и условий договоров (контрактов) на поставку продукции на экспорт, получения претензий на отгруженную на экспорт продукцию и другие упущения, отражаются в Положении о премировании работников организации.

В целях обеспечения действенности системы материального стимулирования специалистами организации должен проводиться расчет эффективности применяемых и внедряемых систем поощрения за производство и реализацию продукции на экспорт.

Экономически эффективной считается система премирования, в результате применения которой дополнительные затраты обеспечивают дополнительный результат деятельности, превышающий размер премий. Такое соотношение обеспечивает совпадение интересов общества, нанимателя, работника.

В качестве мер морального стимулирования можно шире использовать действующую, выработанную многолетней практикой, систему морального поощрения работников: вручение грамот к юбилейным и праздничным датам, занесение в Книгу Трудовой Славы организации, объявление благодарностей и занесение на Доску почета, представление к награждению почетными грамотами, правительственными наградами. В качестве дополнительных мер морального стимулирования можно использовать следующие: создание условий и содействие при повышении квалификации работников, направление на обучение и стажировку в зарубежные страны, привлечение их к участию в инновационной деятельности и реализации международных проектов по проблемам, связанным со стратегическим развитием организации и др.

Таким образом, эффективность механизма мотивации работников к производству и реализации продукции на экспорт, созданию новых экспортно-ориентированных производств, повышению рентабельности продукции, предназначенной для экспорта, росту объемов поступления валютной выручки, освоению новых внешних рынков, совершенствованию и унификации стандартов с учетом международных норм, увеличению внешнеэкономических сделок и т.д. предполагает комплексный подход к стимулированию всех категорий работников, занятых в технологическом процессе изготовления и реализации продукции на экспорт.

Следует отметить, что для стимулирования всех категорий работников за производство и реализацию продукции на экспорт используется и комиссионная система оплаты труда с ее многочисленными разновидностями.

В зависимости от задействованных в комиссионной системе оплаты труда элементов стимулирующего характера в коммерческих организациях могут применяться следующие ее разновидности

- система прямых комиссионных выплат;
- повременная система с комиссионными выплатами;
- повременно-премиальная система;
- повременно-премиальная система с комиссионными выплатами.

Выбор комиссионной системы оплаты труда осуществляется путем анализа финансового состояния организации, в том числе маркетинговой и сбытовой деятельности организации, категорий работников, занятых реализацией продукции, товаров (работ, услуг) и выполняемых ими функций, продолжительности и сезонности продаж, других факторов.

При комиссионной системе оплаты труда размер заработной платы работника ставится в прямую зависимость от роста объемов реализованной продукции, товаров (работ, услуг), в том числе на экспорт, снижения запасов готовой продукции и поступления валютной выручки и других показателей, характеризующих эффективность работы подразделения и (или) организации в целом [2].

Основными принципами, на которых основана комиссионная система оплаты труда, являются: обязательное установление тарифной части заработной платы; соблюдение минимальных государственных гарантий по оплате труда; соблюдение условий оплаты труда, предусмотренных локальными нормативными правовыми актами организации и различного уровня договорами социального партнерства; установление обоснованного размера вознаграждения за результаты индивидуального и коллективного труда работников; повышение эффективности работы, как отдельных работников, так и организации в целом.

При комиссионной системе оплаты труда сочетается тарифная (постоянная) часть заработной платы с комиссионным вознаграждением за выполнение (перевыполнение) установленных показателей.

Комиссионное вознаграждение может быть установлено в виде фиксированного процента от продаж. Данный норматив (процент) может быть дифференцирован в зависимости от объема продаж и других факторов. Комиссионное вознаграждение работникам может устанавливаться от суммы платежей, поступающих организации от заказчика. При этом могут предусматриваться и условия снижения нормативов комиссионного вознаграждения при невыполнении установленных показателей и в иных случаях, предусмотренных ЛНПА.

Норматив вознаграждения устанавливается нанимателем в абсолютном или относительном выражении на год или иной срок. При расчете конкретного размера вознаграждения рекомендуется учитывать следующее:

- норматив вознаграждения должен быть обоснованным, позволяющим, с одной стороны, постоянно стимулировать работников к достижению высоких результатов своего труда, с другой – обеспечивать эффективность работы организации в целом (структурного подразделения). При этом размеры вознаграждения работников при резком росте объемов реализации не должны создавать финансовых рисков для организации;
- норматив вознаграждения должен быть гибким, позволяющим реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды, влияющих на процессы производства и реализации продукции на экспорт;
- норматив вознаграждения может быть индивидуальным или коллективным в зависимости от специфики организации труда работников, труд которых оплачивается по комиссионной системе оплаты труда.

Для определения нормативов вознаграждения могут применяться различные способы: в зависимости от разновидностей применяемой комиссионной системы оплаты труда, осуществляемых видов экономической деятельности и формы организации труда работников, труд которых оплачивается по комиссионной системе, а также финансового состояния организации. Норматив вознаграждения может устанавливаться расчетным путем с учетом сложившихся за ряд предыдущих лет размеров вознаграждения работников, обеспечивающих реализацию продукции, товаров (работ, услуг), экспертным путем, иными способами.

Установленные нормативы вознаграждения могут корректироваться (увеличиваться или уменьшаться) в течение года в том случае, если:

- изменились задачи, которые ставились изначально перед внедрением комиссионной системы оплаты труда, в результате влияния на деятельность организации внешних и внутренних факторов;
- применение комиссионной системы оплаты труда не обеспечивает ожидаемого при ее внедрении экономического эффекта и требуется корректировка, как установленных заданий по реализации продукции, товаров (работ, услуг), так и нормативов вознаграждения за их достижение;
- производится совершенствование заработной платы с целью повышения тарифной ее части в зависимости от результатов деятельности организации;
- изменились условия реализации продукции, товаров (работ, услуг);
- другие факторы, происходящие во внутренней и внешней среде функционирования организации.

Изменение нормативов вознаграждения может производиться также в начале года по результатам работы структурных подразделений (отдельных работников) за предыдущий год и с учетом задач развития организации в планируемом периоде.

Условия повышения ежемесячного комиссионного вознаграждения могут быть установлены в случаях:

- двукратного и более превышения установленной суммы выручки, полученной от реализации продукции, товаров (работ, услуг);
- освоения новых рынков сбыта
- и других.

Условия снижения ежемесячного комиссионного вознаграждения могут быть установлены в случаях:

- увеличения запасов готовой продукции;
- невыполнения доведенного плана по продажам (отгрузке, прибыли, рентабельности, поступлению денежных средств);
- несвоевременного оформления договоров;
- роста дебиторской задолженности;
- наличия рекламаций со стороны покупателей;
- несоблюдения трудовой и исполнительской дисциплины
- других случаях.

Эффективность применяемых систем материального стимулирования работников за результаты экспортной деятельности оценивается по динамике следующих показателей:

- увеличение числа договоров на реализацию продукции и внешнеэкономических сделок;
- рост объемов реализации (продаж), увеличение поступлений выручки, в том числе валютной;
- расширение рынков сбыта продукции (внешних и внутренних);
- снижение запасов готовой продукции на складах, сокращение сроков и затрат на ее реализацию;
- рост заработной платы работников, как обеспечивающих реализацию продукции на экспорт, так и ее производство;
- другие показатели.

Выводы. В результате комплексного подхода, основанного на стимулирования работников, занятых на всех стадиях технологического процесса производства и реализации продукции, товаров (работ, услуг), организациям предоставлено право самостоятельно создавать эффективные мотивационные механизмы поощрения работников за результаты их экспортной деятельности.

Построение систем материального и морального стимулирования работников за результаты экспортной деятельности производиться по этапам. Основными этапами разработки комиссионной системы оплаты труда работников, занятых реализацией продукции, товаров (работ, услуг), являются:

- анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, в том числе маркетинговой и сбытовой деятельности;
- определение перечня работников, для которых устанавливается комиссионная система оплаты труда;
- выбор разновидности комиссионной системы оплаты труда;
- определение структуры заработной платы работников, основные функции которых связаны с реализацией продукции, товаров (работ, услуг);
- установление нормативов комиссионного вознаграждения;
- установление условий снижения и (или) повышения ежемесячного комиссионного вознаграждения;
- определение порядка и условий выплата комиссионного вознаграждения.

Список использованных источников

1. О некоторых вопросах стимулирования реализации продукции, товаров (работ, услуг): Указ Президента Республики Беларусь, 23 янв. 2009 г. № 49 с изменениями и дополнениями. Эксперт [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2015.

2. Об утверждении Рекомендаций по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях: постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 21 окт. 2011 г. № 104 // Бюллетень М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь. - № 1. – С. 8-41.

References

1. On some questions of stimulation sales of products, goods (works, services): Decree of the President of the Republic of Belarus from January 23. 2009, № 49. Expert [electronic resource] / Nat. Center for Legal Information of The Republic of Belarus. - Minsk, 2015.

2. About the assertion of Recommendations on application of flexible payment systems in the commercial organizations: the decision of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus, on October, 21st 2011 № 104 // the Bulletin of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus – № 1– P. 8-41.

ДАНІ ПРО АВТОРА

Алексєєнко Лілія Феліксівна, кандидат економічних наук

Науково-дослідний інститут праці Міністерства праці та соціального захисту Республіки Білорусь

Проспект Переможців, 23, корп. 2, 220004, Мінськ, Республіка Білорусь

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Алексеенко Лилия Феликсовна, кандидат экономических наук

Научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь

Проспект Победителей, 23, корп. 2, 220004, Минск, Республика Беларусь

DATE ABOUT THE AUTORS

Alekseenko Liliya, PhD

The Research Institute of Labor of the Ministry of Labor and Social Protection of the Republic of Belarus, Republic of Belarus, Minsk

The Winners Prospect, 23/2

УДК 332.19 (476)

РОЗВИТОК СТРУКТУРИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

Герасенко В.П.

Ключові слова: *регіон, інтеграція, функції регіонального управління, економічне регулювання, регіональна політика, регіональний організаційно-економічний механізм управління.*

РАЗВИТИЕ СТРУКТУРЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ

Герасенко В.П.

В статье рассмотрена эволюция структуры механизма управления регионов. Предложена базовая структура регионального организационно-экономического механизма управления, ориентированная на повышение социально-экономической эффективности управления регионом. Уточнено содержание горизонтальной и вертикальной интеграции.

Цель: Создать основу для формирования локальных оптимизационных задач по принятию хозяйственных решений с целью повышения социально-экономической эффективности управления регионом.

Методология: Методологический инструментарий исследования базируется на диалектических методах познания, обеспечивающих комплексный и системный подходы.

Результаты работы: Разработана базовая структура регионального организационно-экономического механизма управления, основанная на оптимизации взаимодействия хозяйствующих субъектов на территории региона.

© Герасенко В.П., 2015