

каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ? В результате реинжиниринга IBM Credit радикально перепроектировала процесс обработки и достигла скачкообразного улучшения основных показателей деятельности компании: время обработки запроса сокращено с семи дней до четырёх часов, количество обрабатываемых запросов возросло в сто раз (при небольшом уменьшении количества сотрудников).

Новый процесс оплаты счетов, разработанный в компании Ford в ходе реинжиниринга, радикально отличается от старого. Клерки теперь не сопоставляют заказ на приобретение с документом получения, так как в новом процессе устранена накладная. Это привело к существенному уменьшению количества сотрудников (125 человек вместо 500). Процесс реинжиниринга в компании Ford отметил неявно выраженное, но неукоснительно соблюдаемое правило бизнеса: "Мы платим, когда мы получаем накладную". Новое правило таково: "Мы платим, когда мы получаем товары".

В 1987 году основной конкурент Kodak компания Fujii объявила о выпуске новой 35-мм камеры. Компания Kodak не вела исследований в этом перспективном направлении. Традиционная доля Kodak цикл от начала разработки нового изделия до его производства составлял 70 недель. Такое длительное отставание от Fujii позволило бы последней получить большие преимущества на новом перспективном рынке. Для того чтобы сократить этот цикл, Kodak решила провести реинжиниринг процесса разработки нового продукта. Новый процесс разработки, используемый компанией Kodak, позволило сократить срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38. Более того, стало возможным выбирать те конструкции, которые проще и дешевле в производстве. Благодаря этому Kodak уменьшил стоимость вновь спроектированной камеры на 25 %.

Однако не следует считать, что реинжиниринг - это панацея от всех бед. В первую очередь это связано с тем, что риск неудачи при проведении реинжиниринга бизнес-процессов достаточно велик (он может достигать 50 и более процентов).

В Республике Беларусь реинжиниринг пока не получил широкого распространения. Это связано с нечётким представлением сущности реинжиниринга бизнес-процессов, отсутствием информационного обеспечения по его проблемам, а также отсутствием специалистов в этой области и высокой стоимостью проведения реинжиниринга для большинства белорусских предприятий.

## **ОПЛАТА ТРУДА ПО КОНЕЧНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ**

Хурсанова Т.В.  
Бобруйский филиал БГЭУ

Вопросы организации и планирования оплаты труда являются очень актуальными при переходе предприятий на рыночные условия хозяйствования. В настоящее время в РБ в области оплаты труда сложилась ситуация, при которой имеет место снижения реальной заработной платы практически во всех отраслях. Снизилось так же соотношение средней заработной платы и прожиточного

минимума. То есть рабочая сила не оценивается по своей естественной стоимости. При этом возникла огромная дифференциация заработной платы между отдельными социальными группами и она перестала быть стимулирующим фактором, что затрудняет проведение мотивирующей политики. А систематические невыплаты заработной платы стали серьезной проблемой для работников и предприятий. В этих условиях необходимо выяснить причины и наметить возможные пути и мероприятия устранения имеющихся проблем.

В результате проведенных исследований системы организации и планирования оплаты труда на ОАО «Славянка» установлено, что на предприятии действуют сдельно-премиальная (индивидуальная и коллективная), повременно-премиальная и контрактная системы оплаты труда.

Согласно коллективному договору производятся следующие виды надбавок и доплат:

- 1) за ненормированный рабочий день;
- 2) за руководство бригадой;
- 3) за вечернюю смену;
- 4) за интенсивность труда;
- 5) за работу с вредными и тяжелыми условиями труда.

Также действует премиальная система (20 % от тарифа для всех форм оплаты труда).

В отношении методики планирования фонда заработной платы предприятие использует поэлементный метод, согласно которому производится детальный расчет каждой статьи планового фонда оплаты труда раздельно по рабочим, служащим и прочим категориям работников предприятия.

Проведенный анализ затрат на оплату труда показал, что в структуре себестоимости затраты на оплату труда составили в 2002 году 34,6 % и по сравнению с 2001 годом возросли на 4,69 %.

В то же время предприятие на протяжении последних лет работает убыточно, то есть рост заработной платы не сопровождается ростом эффективности производства и не влияет на конечные результаты деятельности предприятия.

В результате убыточности полностью отсутствуют выплаты стимулирующего характера за счет прибыли.

В результате считаем возможным предложить следующие мероприятия по улучшению оплаты труда на ОАО «Славянка»:

1. С целью недопущения неоправданного роста заработной платы пересмотреть условия оплаты труда руководящих работников с тем, чтобы их должностные оклады, доплаты и надбавки напрямую зависели от конечных результатов деятельности, учитывали их опыт работы, индивидуальный трудовой вклад, квалификацию и т.п.

2. Шире использовать возможности совмещения профессий и должностей в аппарате управления. В результате в производственно-диспетчерском и инженерно-техническом отделах может высвободиться два инженера низшей категории. Оплата оставшихся увеличивается на 20 %.

3. Систему оплаты труда на ОАО «Славянка» нужно превратить в систему поощрения повышая качества производимой продукции и роста производи-

тельности труда. При этом необходимо использовать принцип долевого участия работников в доходах предприятия, что их материально заинтересует.

Для оценки работы и организации премирования предлагаем использовать следующие категории:

- 1) выполнение плана – 30 % от тарифа;
- 2) экономия материальных ресурсов – 5 %;
- 3) совершенствование приемов работы – 5 %;
- 4) качественное выполнение работ – 10 %.

В итоге, общий размер премии установить в размере 50 % от общего фонда оплаты труда.

4. Повысить уровень автоматизации рабочих мест, что позволит повысить уровень производительности труда работников и качество выполняемой работы.

С учетом предложенных мероприятий коэффициент роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы должен увеличиться на 0,9%, и с учетом достигнутого уровня составит 2,7%.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ И ЦЕНАМИ НА ПРОДУКЦИЮ МЕБЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА (НА ПРИМЕРЕ ОАО «МИНСКПРОЕКТМЕБЕЛЬ»)**

Шинкевич А.А.

Студент 4 курса

Белорусский государственный технологический университет

Практика становления рыночных отношений в отечественной экономике ставит перед хозяйственными субъектами новые задачи, одной из которых является экономическое обоснование и анализ цен товаров на основе расчета издержек, связанных с производством и реализацией продукции.

Объем реализации мебельной продукции за 2000 г. составил 171 млн. долл. США, в т.ч. 140 млн. долл. США или 82% пришлось на предприятия концерна “Беллесбумпром”. Объем импорта мебели в республику за указанный период составил 14,3, в том числе из стран СНГ – 4,88 млн. долл. США, а объем экспорта белорусской мебели – 130,15 млн. долл. США. Что касается внутреннего рынка республики, то объем реализации мебели за этот период составил 55,15 млн. долл. США, что свидетельствует о низком уровне потребления мебели на душу населения (5,5 долл. США на человека). Такое малое потребление мебели населением означает не что иное, как отложенный – ввиду низкой платежеспособности – спрос. На приобретение мебели в республике расходуется менее 1% семейного дохода. Следует учесть, что вскоре емкость рынка может увеличиться многократно вследствие большой степени изношенности приобретенной еще в доперестроечное время мебели. Но для реализации этой перспективы необходимо существенное улучшение общего экономического состояния мебельных предприятий.