

аргументы следует использовать в защиту проекта? Какие ресурсы для этого потребуются? Каковы здесь возможности властей, а что придется брать на себя?

Ответ на эти и другие вопросы позволяет изначально, еще на этапе разработки стратегии: а) предусмотреть разработку своего рода «запасного антикризисного плана»; б) планировать все PR-мероприятия с учетом предупреждения возможного негатива.

Важнейший вопрос – оценка эффективности проведения PR-кампании. Важно иметь четко сформулированную методику оценки. Как правило, это могут быть социологические срезы, проводимые на различных этапах кампании. Кроме того, методом мониторинга СМИ можно собрать информацию, которая затем будет обработана и в виде аналитического отчета ляжет на стол руководства для принятия последующих решений. При проведении крупной кампании с большим бюджетом, когда для этой работы нанимается профессиональное PR-агентство, имеет смысл рассмотреть возможность поручить на договорной основе провести оценку ее эффективности сторонней организации (к примеру, другому PR-агентству или социологической службе) во взаимодействии со специалистами компании.

Стратегия PR-кампании документально оформляется в свободной форме. Она может содержать:

- вводную часть, где указываются цели, задачи и сроки проведения кампании;
- общий анализ ситуации на рынке – т.е. условия проведения кампании;
- основную часть, состоящую из ответов на вышеприведенные вопросы со второй по восьмой;
- разбивку PR-кампании по временным этапам;
- ключевые позиции, по которым PR-кампания должна быть согласована с планами реализации маркетинговой политики;
- перечень документов, которые необходимо разработать (план PR-кампании, сетевой график проведения PR-мероприятий, смета расходов и др.).

Стратегия PR-кампании после предварительного согласования с заинтересованными структурными подразделениями утверждается руководителем компании.

Имея тщательно проработанную стратегию, можно приступать к детальному планированию и переговорам с потенциальными партнерами.

*В.Г. Локтев, д.э.н., профессор, УО «БГЭУ» (г.Минск)*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Необходимым условием социально-экономического развития общества является повышение эффективности экономики при одновременном усилении ее социальной направленности, наиболее полном учете интересов и потребностей человека во всех сферах деятельности и, в первую очередь, в сфере труда. В качестве важнейшего средства решения этих задач выступает нормирование труда.

С созданием развитого рынка и экономического соревнования между товаропроизводителями в условиях применения различных форм собственности нормирование труда становится важнейшим элементом управления предприятий, поскольку стабильность их экономического положения, техническое и социальное развитие сможет

обеспечиваться только при постоянном снижении всех видов производственных затрат, в том числе и затрат труда.

Известно, что нормативная база по труду является основой для регламентации, оценки затрат труда, предназначена для улучшения организации труда и повышения социальной защищенности работников, сохранения нормальной работоспособности на протяжении всего периода трудовой деятельности.

Методы разработки нормативных материалов при помощи применяемых в настоящее время хронометражных исследований очень трудоемки и длительны по срокам, так как для определения нормативов любой степени укрупнения, как правило, каждый раз нужно проводить специальные наблюдения и обработку полученных материалов, то есть многократно исследовать одни и те же действия и их комплексы.

Базовая система микроэлементных нормативов времени (БСМ-1) позволяет решить проблему сокращения сроков разработки и обеспечения отраслей экономики качественными нормами.

Однако применение микроэлементов для анализа трудовых процессов и расчета норм вручную затруднено, поскольку процедуры микроэлементного нормирования являются достаточно трудоемкими. Возможность использовать преимущества микроэлементного нормирования трудовых процессов дает применение компьютерной техники.

Наиболее детальный анализ трудовых процессов можно выполнить с помощью микроэлементных нормативов, к которым относят нормативы времени на трудовые движения и действия. Сущность микроэлементного нормирования сводится к тому, что самые сложные и многообразные по своему характеру трудовые действия являются комбинациями простых или первичных элементов, таких, например, как «Переместить», «Взять», «Повернуть» и т.д.

В 1982 году была разработана отечественная базовая система микроэлементных нормативов времени 1-го уровня (БСМ-1) по данным исследований, проведенных на предприятиях и в организациях разных отраслей народного хозяйства: автомобилестроения, приборостроения, тракторного и сельскохозяйственного машиностроения, текстильной, швейной, обувной, мясной и полиграфической промышленности, а также в организациях связи.

В отечественную систему микроэлементных нормативов времени был заложен психофизиологически допустимый уровень интенсивности труда или темпа работы, при котором утомление не превышает допустимого.

При нормальном темпе работы обеспечиваются высокая работоспособность, производительность и интенсивность труда в течение рабочей смены, а также воспроизводство рабочей силы.

Важнейшей областью применения БСМ-1 является микроэлементный анализ и проектирование рациональных трудовых процессов. Используя символику микроэлементов, правила их применения, нормативные значения времени, можно записать трудовой процесс, выполняемый рабочим, провести его тщательный анализ и проектирование рационального трудового процесса.

При проведении микроэлементного анализа и проектировании рационального процесса время, рассчитанное для разных вариантов трудового процесса, является одним из основных критериев выбора рационального трудового процесса.

Методология создания базовой системы микроэлементных нормативов времени может быть распространена и на умственные действия, как это представлено применительно к конторским работам в американской системе МКД, построенной на базе МТМ-1.

Анализ БСМ-1 показывает, что она может служить методологической базой при создании автоматизированных систем микроэлементного нормирования трудовых процессов. Причем, такая система должна разрабатываться в качестве типовой, способной включать дополнительно и производить расчеты по новым микроэлементам, специфичным для трудовых процессов отраслей и предприятий, без изменения программного обеспечения на уровне пользователя с минимальными затратами. Внедрение подобных систем в производство должно способствовать значительному облегчению процессов нормирования, повышению качества и равнонапряженности норм.

Поведенные исследования показали, что предприниматели в развитых странах расширяют сферу применения нормирования труда, происходит подтягивание уровня нормирования к требованиям новейшей технологии, управления, организации труда. При этом меняется и объект нормирования. Установление затрат времени для выполнения производственных операций рабочими заменяется процессом проектирования и оценки методов выполнения операций роботом (манипулятором). Для этих целей разработана по аналогии с системой микроэлементного нормирования труда рабочих соответствующая система, названная РТМ.

Данные распространения различных методов нормирования труда на американских предприятиях в 1980 г. и на перспективу приведены в таблице 1.

Главными причинами, обуславливающими актуальность нормирования труда, являются экономические, основная из них – необходимость постоянного снижения издержек производства и повышения на этой основе прибыльности и конкурентоспособности.

Важнейшим направлением деятельности фирм в условиях рыночной экономики является усиление контроля и учета затрат живого труда, снижение издержек на рабочую силу. Так как эти издержки в силу психологии работников имеют тенденцию постоянного увеличения, то особое значение наниматели уделяют нормированию труда и на этой основе детальному анализу трудовых процессов с помощью микроэлементных нормативов с целью объективного планирования и загрузки работников, внедрению робототехнических систем в технологических процессах. Это подтверждается данными таблицы 1, в которой прослеживается значительный рост использования микроэлементных систем нормирования.

Основной целью создания автоматизированной системы проектирования и расчета нормативов времени на персональных ЭВМ на основе базовой системы микроэлементных нормативов времени БСМ-1 является обеспечение единства напряженности нормативных материалов, снижение трудоемкости и сроков их разработки, ускорение и совершенствование процессов технологического проектирования на стадии расчета нормативов времени за счет автоматизации с помощью персональной вычислительной техники сложных и трудоемких процессов использования микроэлементов, поддающихся в настоящее время формальному алгоритмическому описанию.

АСМ должна обеспечивать решение задач по двум направлениям:

- разработку нормативов времени для нормативных карт;
- расчет непосредственно норм времени.

Распространение различных методов нормирования труда  
на предприятиях (% к итогу)

Методы нормирования труда	1980 г	Перспектива
Опытно - статистические нормы	3	7
Экспертное установление норм (мастером, бригадиром и т. д.)	5	5
Хронометраж	50	40
Применение микро- и макроэлементных систем	12	28
Отсутствие нормирования труда на предприятии	30	20

Поскольку базовая система микроэлементных нормативов времени БСМ-1 включает только сквозные элементы, единые для всех отраслей промышленности, которые при необходимости могут быть дополнены микроэлементами, отражающими специфику трудовых процессов, характерных для ряда отраслей и предприятий, разрабатываемая автоматизированная система должна быть типовой, способной адаптироваться к возможным дополнениям с минимальными затратами.

С целью определения пригодности имеющихся в Республике Беларусь нормативов затрат труда межотраслевого и отраслевого применения было выявлено, что ряд сборников содержит неодинаковые по уровню напряженности нормы на аналогичные работы. Использование нормативов различной напряженности на разнородных и тем более на аналогичных трудовых процессах приводит к выполнению работ в разном темпе, исключает возможность сравнения уровня производительности труда на этих работах, нарушает принцип равной оплаты за равный труд, приводит к появлению «выгодных» и «невыгодных» норм.

Исключение появления «выгодных» и «невыгодных» норм обеспечит система микроэлементных нормативов времени БСМ-1.

АСМ предназначена для использования организациями, занимающимися разработкой нормативных материалов по труду, а также предприятиями при разработке заводских нормативов времени и непосредственно при расчете норм времени.

АСМ является автономной системой, предназначенной для:

- расчета норм времени в технологических процессах;
- разработки нормативов времени для нормативных карт.

В системе предусмотрен блок сопряжения, обеспечивающий ее включение в интегрированные автоматизированные системы по разработке технологических процессов. Математическое обеспечение системы включает структурную схему программного обеспечения, комплекс программ обработки табличной информации, специальное программное обеспечение. Разработаны принципы формирования табличной информации машинного вида, сформирована информационно-поисковая база автоматизированной системы. Организационное обеспечение системы, представляющее по своей сути инструктивный материал для пользователя, позволяет внедрять систему с минимальными издержками для потребителя.

Типовая автоматизированная система АСМ предназначена для использования организациями, занимающимися разработкой нормативных материалов по труду, а

также предприятиями при разработке заводских нормативов времени и непосредственно при расчете норм времени.

АСМ включает:

- информационно-вычислительный комплекс;
- информационное обеспечение;
- математическое обеспечение;
- организационное обеспечение.

Состав информационно-вычислительного комплекса может быть следующим:

- персональная электронно – вычислительная машина с оперативной памятью не менее 16 МБ;
- информационно-поисковая система как долговременное запоминающее устройство ПЭВМ, которым является жесткий магнитный диск типа «Винчестер»;
- печатающее устройство для вывода получаемой информации;
- локальные сети, предназначенные для передачи информации.

Приведенный состав может быть желательным, но не обязательным. Он может широко меняться в зависимости от характера задач, решаемых системой. Однако внедрение автоматизированной системы проектирования нормативов и расчета норм времени можно проводить и при наличии одной ПЭВМ.

Информационное обеспечение системы можно разделить на переменное и постоянное. Переменное обеспечение – это информация о трудовом процессе, которая всегда является исходной информацией для функционирования системы. Постоянное обеспечение – информация, которая в системе долговременно остается неизменной (нормативные карты для расчета времени на выполнение микроэлементов, таблицы поправочных коэффициентов, нормативы на выполнение комплекса приемов и т.д.).

Математическое обеспечение системы включает:

- общее (системное) математическое обеспечение;
- специальное математическое обеспечение.

Общее математическое обеспечение организует работу информационно-вычислительного комплекса, включает и поддерживает работу языков программирования, на которых выполняется специальное математическое обеспечение системы.

Организационное обеспечение включает инструкции по пользованию системой, предписывающие порядок внедрения и эксплуатации системы.

Основные требования к автоматизированной системе проектирования нормативов и расчета норм времени на основе микроэлементов можно сформулировать следующим образом:

- автономное использование и в составе других систем;
- возможность информационной связи с другими комплексами;
- достаточная гибкость структуры системы, обеспечивающая включение новых микроэлементов, нормативных карт для них на уровне пользователя без изменения программ;
- возможность проведения расчетов на основе укрупненных комплексов микроэлементов;
- базирование системы на микроэлементных нормативах времени БСМ-1.

Вместе с тем, при дальнейшем развитии автоматизированных систем технологической подготовки производства ее можно рассматривать и как подсистему в составе этих систем.

## Литература

1. Базовая система микроэлементных нормативов времени (БСМ-1). Методические и нормативные материалы. – М.: Экономика, 1989 г.
2. Концепция совершенствования организации и нормирования труда в условиях перехода к рыночной экономике. – Социалистический труд, 1993 г. № 10.
3. Локтев В. Г. Нормирование труда: состояние, проблемы, перспективы. – Мн.: Издательство БГЭУ, 2000 г.
4. Применение базовой системы микроэлементных нормативов времени (БСМ) в организации и нормировании труда рабочих. – М.: НИИ труда, 1985 г.

*О. Лукашина, доктор экономики, асс. профессор,  
А. Кушнир, магистр экономики,  
Институт Менеджмента Информационных Систем, (г. Рига)*

## НАЛОГОВЫЕ РИСКИ С ДОХОДОВ ОТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В ЛАТВИИ

Эффективное управление налогами в современной Латвии способствует выживанию и развитию коммерческих организаций в условиях неопределенности внешней среды и высоких рисков хозяйственной деятельности. Особенно это актуально для малого бизнеса, удельный вес которого в ЛР составляет более 80 % в экономике.

Значимость налогового планирования обусловлена тем, что с налогообложением связаны все сферы финансовой деятельности предприятия, а также существенными величинами налоговых платежей в общей сумме его расходов. В настоящее время налоговое планирование и оптимизация является объектом научных исследований в экономике и в праве [1].

Налоговые риски имеют большое значение в системе управления финансами, поскольку налоговые отношения опосредуют большинство финансовых транзакций, а, следовательно, являются важным фактором, определяющим их эффективность.

Налоговый риск – это возможность потерь, связанных с процессом уплаты и оптимизации налогов, выраженная в денежном эквиваленте [2].

Практика последних лет показывает, что потери фирмы в связи с различными рода неопределенностями налогового законодательства могут быть очень высоки. Они могут выходить за границу допустимых и достигать критических размеров. В этой связи учет этих рисков в планировании деятельности предприятия трудно переоценить.

Оценка налоговых рисков, управление и их минимизация, являются одним из важнейших приоритетов, как государства, так и предпринимателей. Неэффективная налоговая политика способна нести в себе угрозу для экономической безопасности страны, ослаблять финансовую устойчивость экономики, противопоставлять государство, предпринимательство и налогоплательщиков. Результатом этого может стать уменьшение доходной базы бюджета – как института финансового обеспечения функций государства.

Для эффективного управления фирмой тоже целесообразно выделять налоговые риски из всей совокупности предпринимательских (в том числе финансовых) рисков. Их необходимо учитывать при разработке мероприятий по совершенствованию