

пает фирма-интегратор, а не картофелепроизводитель. Экономические позиции интегратора, располагающего ко всему прочему правовым и управленческим персоналом, неизбежно означают, что он в любом случае в состоянии диктовать картофелепроизводителю выгодные ему условия контракта.

В интеграционной системе все важные решения принимает, как правило, промышленная фирма-интегратор. Картофелепроизводители могут быть вовлечены в кооперативные интеграционные системы на основе устава организации. Вертикальная интеграция в рамках кооперативов в случае, когда кооперативы имеют различные перерабатывающие и торговые предприятия, может одновременно выступать и как интеграция предприятий. Здесь интеграторами выступают объединения картофелепроизводителей. Они оказывают помощь членам кооператива и берут на себя обязательства по обработке и переработке продукции. Это делается по поручению и согласию участников объединения. Именно эта форма вертикальной интеграции до настоящего времени играет доминирующую роль на рынке западноевропейских стран.

*Е.А. Киеня, канд. экон. наук, доцент, В.В. Гуз, студентка
УО «Белорусский государственный экономический университет»
Минск (Беларусь)*

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ «УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ»

Для многих отечественных предприятий характерна проблема отсутствия эффективной организации мотивации персонала. В таких условиях одним из возможных вариантов преодоления данной проблемы может стать внедрение системы мотивации труда на основе системы «Управления по целям» (Management by Objectives – МВО). Формулировок сейчас достаточно много: «управление посредством установки целей», «управление через постановку задач», это связано с тем, что данная методика не так давно пришла в русскоязычную среду.

Управление по целям (Management by Objectives, МВО) – это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают, что они означают для организации. [1]

МВО – термин и концепция управления, введенные в бизнес-оборот Питером Друкером еще в 1954 году. Это система, в основе которой лежат четко сформулированные цели компании и каждого ее сотрудника, ожидаемые результаты деятельности, к которым они стремятся и оценивают их достижение. Концепция оказалась столь успешной, что уже в 1986 году Джордж С. Одиорне писал, что «большинство компаний в рейтинге Fortune 500 управляют своими главными подразделениями по целям». [2]

Данная система позволяет объединить цели сотрудников и цели компании, улучшить качество планирования работы и контроля. Повышается мотивация сотрудников, в том числе благодаря тому, что еще до начала работы определены параметры оценки эффективности, сотрудники сами принимают участие в постановке целей для себя и могут быть уверены в объективности результатов.

Есть некоторые условия для внедрения МВО. Во-первых, это желание высшего руководящего состава использовать этот метод. Во-вторых, понимание, что результаты не появятся «сегодня-завтра». В-третьих, необходимо понимание задач и целей

организации. Если это невыполнимо, то не стоит и начинать. Поддержка должна быть «сверху». Сотрудники других уровней поймут полезность чуть позже, но на первом этапе они могут выступать, как противники. Желательно, чтобы изменениям подвергалась вся организация. Это даст наибольший эффект. Организация – это организм, и все органы должны работать в одном ритме.

«Управление по целям – это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов». Данный метод базируется на том, что в начале периода (месяц, квартал) организации, подразделениям, отделам, сотрудникам устанавливаются четкие задачи, от которых зависит их премия. Цели и задачи выставляются по принципу SMART:

Specific – конкретная: задача должна быть недвусмысленной и однозначной, т.е. сформулирована таким образом, чтобы у сотрудника не было не одного шанса понять ее не так, неправильно по-своему.

Measure – измеримая: необходимо четко сформулировать критерии, по которым будет оценено – достигнута задача или нет. Эти критерии могут быть как количественными (в процентах, деньгах, штуках, и пр.), так и качественными (в этом случае, необходимо очень точно описать, что мы будем считать достойным выполнением цели, а что – нет).

Achievable – осуществимая: завышенная задача демотивирует: если сотрудник считает цель невыполнимой, то, вероятнее всего, он не будет прилагать достаточных усилий для ее выполнения.

Relevant – релевантная: относится к большой цели/задаче, является ее частью. Сотрудник должен помнить, как реализация данной задачи способствует достижению стратегических планов компании.

Time Bounded – ограниченная по времени: ограниченность по времени, т.е. имеющая определенный конечный срок выполнения.[1]

Целей не должно быть много на каждом уровне. Оптимальным считается количество 3-5 основных целей. По окончании периода производится подсчет, насколько выполнены цели. И от этого зависит премиальная часть.

Если коротко, суть метода «управления по целям» сводится к тому, что компания определяет основную цель (цели) развития компании и срок ее достижения. Потом цель разбивается на много мелких целей и задач, каждая из которых доводится до соответствующего подразделения и работника. Считается, что выполнение поставленных задач всеми работниками приведет к достижению главной цели. Вводятся ключевые показатели эффективности, строится специальная матрица для определения вклада каждого в общее дело. На основании этих показателей строится система мотивации.[3]

Самый сложный этап – это изменение в политике выплаты заработной платы и премий. Но это необходимо для внедрения метода. Причем чем выше соотношение «премиальная часть / заработная плата», тем большего эффекта можно получить. К примеру, для отдела продаж, от которого напрямую зависит выручка организации, данное соотношение реально может составлять 1:1.

Система мотивации, ориентирующая сотрудников на достижение целей компании должна соответствовать следующим принципам:

- соответствовать целям и этапу развития компании;
- быть прозрачной и понятной для работников;
- быть справедливой;

• мотивировать сотрудников на достижение как индивидуальных, так и коллективных результатов.[2]

Рассмотрим систему управления по целям на примере реальной компании (в нашем случае банк, отдел управления человеческими ресурсами):

1 этап: необходимо сформулировать стратегические цели, которые ставит банк в своей деятельности (таблица 1).

Таблица 1 – Стратегические цели банка

№	3 основные цели (включая критерий достижимости)	Вес	Результат	Взвешенное выполнение
1	Закрытие отделения в г. «Жабинка» и преобразование его в РКЦ	40 %	0 %	0,0 %
2	Повышение эффективности использования РВ в РКЦ	30 %	0%	0,0 %
3	Определение оптимальной загрузки и режима работы специалистов операционно-кассовых работ	30 %	0%	0,0 %
Всего		100 %		

Из данных таблицы видно, что банк поставил задачу – достичь 3 цели, описанные выше. Для каждой цели установлен показатель весомости или значимости. Вес равен значимости цели для предприятия. Сумма этих значений должна составлять 100 % (или 1, если они указаны в долях). Кроме того, что данная таблица содержит цели компании, она является персональной для руководителя филиала. Его личные бонусы будут зависеть от достижения данных целей.

2 этап: происходит детализация целей и формулировка их относительно отдела (таблица 2).

Таблица 2 – Цели для отдела

№	3 основные цели (включая критерий достижимости)	Вес	Результат	Взвешенное выполнение
1	Определение процента сокращения штата	30 %	0 %	0,0 %
2	Составление проекта о реорганизации отделения в РКЦ и его резервирование	20 %	0%	0,0 %
4	Расчет коэффициентов загрузки специалистов операционно-кассовой работы, оптимального количества выполняемых операций в день	25 %	0 %	0,0 %
Всего		100 %		

Как видим, количество задач для отдела увеличилось, появились специфичные. Вес установлен соответственно приоритетам.

Аналогично целям для компании, данные цели являются персональными для начальника отдела. На их базе он выставляет цели для сотрудников отдела – этап 3.

Предположим, в отделе «Управления человеческими ресурсами» есть сотрудник Петров П.П. и для него выставились следующие цели (таблица 3):

Таблица 3 – Цели, установленные сотруднику отдела

№	3 основные цели (включая критерий достижимости)	Вес	Результат	Взвешенное выполнение
1	Оповещение группы сотрудников (установленных в списке) об увольнении.	10 %	0 %	0,0 %
2	Составление первой главы проекта о целесообразности реорганизации отделения, ресурсах и источниках выполнения проекта, сроках его реализации.	20 %	0%	0,0 %
3	Проведение хронометража 4 специалистом отделения. Составление хронометражных карт. Расчет оптимальной продолжительности выполнения операции.	30 %	0%	0,0 %
4	На основании хронометража расчет коэффициентов загрузки специалистов операционно-кассовой работы. (4 человека)	40 %	0%	0,0%
Всего		100 %		

Опять же – специфические цели для данного человека. Также проставлены значения весовости.

Премияльная часть выплат зависит от выполнения поставленных целей. Цели известны заранее, и все будут стремиться их выполнить. Но для лучшего взаимодействия недостаточно, чтобы премия зависела напрямую от персональных целей. Для этого вводится зависимость от целей более высокого уровня (таблица 4).

Таблица 4 - Зависимость премии от целей

Позиция	Персональные цели	Цели отдела	Цели банка
Руководитель филиала			100 %
Начальник отдела		60 %	40 %
Сотрудник отдела	60 %	30 %	10 %

То есть, премия сотрудника на 60% зависит от персональных целей + 30% от целей отдела + 10% от целей компании.

Допустим, что по результатам квартала достигнуты основные цели (таблица 5).

Из данных таблицы 5 видно, что первая цель достигнута в полной мере, то есть результат оценивается в 100 %. Эффективность использования РВ и задача определения оптимальной загрузки была выполнена в сроки, короче ожидаемых, тем самым достигнув показателя результативности больше 100 %.

В таблицах 6,7 также определены показатели достижимости (результативности) поставленных целей в общем для отдела и персональных (для сотрудника).

Далее необходимо рассчитать процент премиальных с учетом достигнутых целей (таблица 8).

Таблица 5 – Цели банка

№	3 основные цели (включая критерий достижимости)	Вес	Результат	Взвешенное выполнение
1	Закрытие отделения в г. «Жабинька» и преобразование его в РКЦ	40 %	100 %	40 %
2	Повышение эффективности использования РВ в РКЦ	30 %	105%	31,5 %
3	Определение оптимальной загрузки и режима работы специалистов операционно-кассовых работ	30 %	110%	33 %
Всего		100 %		104,5 %

Таблица 6 - Цели отдела

№	3 основные цели (включая критерий достижимости)	Вес	Результат	Взвешенное выполнение
1	Определение процента сокращения штата.	30 %	100 %	30 %
2	Составление проекта о реорганизации отделения в РКЦ и его резервирование.	20 %	100 %	20 %
3	Проведение хронометража и ФРВ сотрудников.	25 %	120 %	30 %
4	Расчет коэффициентов загрузки специалистов операционно-кассовой работы, оптимального количества выполняемых операций в день.	25 %	110 %	27,5 %
Всего		100 %		107,5 %

Таблица 7- Персональные цели

№	3 основные цели (включая критерий достижимости)	Вес	Результат	Взвешенное выполнение
1	Оповещение группы сотрудников (установленных в списке) об увольнении.	10 %	100 %	10 %
2	Составление первой главы проекта о целесообразности реорганизации отделения, ресурсах и источниках выполнения проекта, сроках его реализации.	20 %	100 %	20 %
3	Проведение хронометража 4 специалистами отделения. Составление хронометражных карт. Расчет оптимальной продолжительности выполнения операции.	30 %	120 %	36 %
4	На основании хронометража расчет коэффициентов загрузки специалистов операционно-кассовой работы. (4 человека)	40 %	110 %	44 %
Всего		100%		110 %

Таблица 8 – Процент премиальных выплат для работников банка

Должность	индивидуальные	отдела	Банка	всего
Директор			$100 * 104,5$	104,5
Начальник отдела		$0,6 * 104,5 = 62,7$	$0,4 * 107,5 = 43$	105,7
Сотрудник отдела	$0,6 * 110 = 66$	$0,3 * 104,5 = 31,35$	$0,1 * 107,5 = 10,75$	108,1

Сумма премиальных выплат директору на 100 % зависит от достижения стратегических целей банка. Необходимо суммарную результативность достижения стратегических целей (таблица 5 – 104,5%) умножить на процентную зависимость премий (таблица 4) и получить 104,5% ($100 * 104,5$). Далее размер премий корректируется на этот коэффициент ($104,5 / 100 = 1,045$). Такова методика расчета для начальника отдела исходя из их результативности, поставленных стратегических целей (на 40%) и целей, сформулированных для отдела (на 60%). Аналогичен расчет поправочного коэффициента суммы премиальных выплат для сотрудника.

Внедрение данной системы способствует достижению следующих результатов:

- повышается эффективность управления и сокращаются расходы на него. Значительно снижается участие высшего менеджмента в оперативном управлении;
- происходит значительное улучшение основных бизнес-показателей при сохранении размера фонда на оплату труда;
- рост эффективности бизнес-процессов и динамики развития компании. Происходит это благодаря регулярному контролю и системе премирования персонала, связанной на показателях результативности бизнес-процессов;
- растет скорость доведения задач до сотрудников, значительно улучшается исполнительская дисциплина. Для персонала создаются реальные материальные и психологические стимулы для самосовершенствования и развития;
- сотрудники становятся более инициативными и самостоятельными в решении повседневных задач. Снижается оперативная загрузка руководителя, появляется больше времени на планирование и прогнозирование;
- система сбалансированных целевых показателей позволяет руководителю контролировать работу организации в режиме реального времени, своевременно вносить коррективы в ход работы.

Список использованных источников:

1. Скриптунова Е. Управление по целям – инструмент нового времени.
2. Тарелкина Т. Управление по целям // Менеджмент сегодня, №1, 2003, С. 23-32.
3. Друкер П. Практика менеджмента. Пер. с англ.: Учебное пособие. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000

*Клименкова Елена Владимировна, аспирант
УО «Белорусский государственный экономический университет»
Минск (Беларусь)*

НАЛОГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Несмотря на большую проделанную работу в Республике Беларусь в законодательстве по реформированию экономики, требуются дополнительные меры для ее

212

скорейшей модернизации. Имея положительную тенденцию в международном рейтинге «Ведение бизнеса» (особенно по позициям «Регистрация собственности», «Исполнение контрактов», «Открытие бизнеса»), где Беларусь в 2014 г. занимает 63 место из 189 стран (в 2013 г. – 64). В особенности по позиции «Налогообложение» необходимо провести дополнительные мероприятия.

Упрощение налоговой системы как мера модернизации экономики позволит создать более благоприятную среду для бизнеса и привлечь иностранные инвестиции в экономику. Для этого необходимо сократить время, необходимое для составления налоговой отчетности (319 часов по сравнению с 246 часами в Европе и Центральной Азии [4]), снизить налоговые ставки. Чтобы осуществить поставленные задачи видится возможным создание оффшорных зон в Беларуси на базе существующих СЭЗ [5].

Существует неоднозначное отношение в мире к оффшорам. Однако среди оффшорных юрисдикций, которые приняли международные налоговые стандарты, разработанные ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития), Ирландия, Нидерланды, США (Соединенные Штаты Америки), Швеция, Япония [8]. У некоторых стран (Люксембург) оффшорный бизнес составляет большую часть ВВП и решает вопросы занятости населения [1,6]. Для Республики Беларусь оффшорный бизнес может стать дополнительной статьей дохода и поможет решить вопрос дефицита бюджета, который в 2012 г. – 359 млн долл. [2,3].

Однако при создании в Беларуси условной оффшорной юрисдикции (предоставление налоговых льгот при проведении определенных операций в определенных видах деятельности при условии ведения бухгалтерского учета и предоставления ежегодной бухгалтерской отчетности) должен быть двусторонний эффект: необходимо не только внести изменения в законодательство для создания условий функционирования оффшорного бизнеса, но и создать возможности для налогового менеджмента в республике – то есть легального управления налогами с целью их минимизации для увеличения стоимости активов организации (в т.ч. иметь возможность свободно распоряжаться активами, создавать оффшорные компании за рубежом). Такая либерализация экономики увеличит поступления в бюджет за счет увеличения оборота организаций, за счет увеличения регистрации организаций (в т.ч. иностранных), реинвестирования прибыли из оффшорных зон.

Для этого необходимо:

- на законодательном уровне определить понятия «оффшорный бизнес», «оффшорная юрисдикция», «оффшорный финансовый центр», «оффшорная компания», «оффшор», «оффшорный», «номинальный сервис», «номинальный акционер», «номинальный директор», «номинальный сотрудник», «номинальный», «траст», а также способ их функционирования в Республике Беларусь; определить понятие «рейдерство» и степень ответственности за данные действия;

- заключить соглашения об избежании двойного налогообложения и инициировать подписание двусторонних договоров о взаимном содействии инвестиций и защите капиталовложений с Австрией, Аргентиной, Барбадосом, Виргинскими островами США, Гернси, Грецией, Джерси, Исландией, Канадой, Маврикием, Мальтой, Мексикой, Новой Зеландией, Норвегией, Островом Мэн, Португалией, Сейшельскими островами (данные оффшорные юрисдикции внедрили налоговые стандарты ОЭСР);

- завершить становление фондового рынка;

- продолжить информатизацию общества;

- внести изменения в Правила проведения валютных операций, утвержденных постановлением Правления Национального банка Республики Беларусь от 30.04.2004

№ 72: отменить выдачу разрешений Национального банка Республики Беларусь на проведение валютных операций, связанных с движением капитала, получение кредитов (займов) на срок более 180 дней и либо получение кредитов (займов) на срок менее 180 дней, но погашение по которым осуществляется в срок, превышающий 180 дней, при наличии хотя бы одного из нескольких условий: если кредитор (займодавец) зарегистрирован в государстве (на территории), в котором действует льготный налоговый режим и (или) не предусматриваются раскрытие и предоставление информации о финансовых операциях (оффшорные зоны);

- внести изменения в Инструкцию о порядке заключения договоров перестрахования, утвержденной постановлением Министерства финансов Республики Беларусь от 01.04.2003 № 53: отменить положение о том, что белорусский страховщик (перестраховщик) не вправе заключать договоры перестрахования с иностранным страховщиком (перестраховщиком), место нахождения которого находится в оффшорной зоне;

- внести изменения в Инструкцию о порядке применения международных договоров об избежании двойного налогообложения, заполнения и представления налоговой декларации (расчета) по налогу на доходы иностранной организации, не осуществляющей деятельности в Республике Беларусь через постоянное представительство, утвержденную постановлением Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь от 05.02.2007 № 21: отменить положение о том, что документы, подтверждающие постоянное местопребывание иностранной организации, действительны на протяжении года и последующих двух лет, если ее местопребывание не включено в перечень оффшорных зон;

- отменить оффшорный сбор;

- в СЭЗ снизить налог на прибыль до 10 %, отменить уплату остальных налогов и сборов (в том числе и зарплатных, отчисления в ФСЗН полностью перенести на физических лиц);

- на оффшорной территории ввести 3-х уровневую прогрессивную ставку налога на прибыль, отменить налоги на дивиденды и роялти, отменить земельный налог (землю передавать в собственность по рыночной цене или в хозяйственное ведение с арендной платой), отменить налог на недвижимость (ввести сбор при продаже объекта недвижимости);

- при регистрации фирмы в Беларуси предоставлять право нерезидентам, регистрирующим ее, получить вид на жительство;

- при регистрации в СЭЗ предоставлять 1 год налоговых каникул.

Таким образом, создание благоприятных условий для налогового менеджмента в Республике Беларусь позволит решить ряд вопросов, связанных с дефицитом бюджета, безработицей, недостаточностью иностранных инвестиций и, как следствие, модернизировать экономику в короткие сроки.

Список использованных источников

1. Литовко, С.А. Налоговое планирование: использование оффшорных компаний / С.А. Литовко. – Минск: Агентство Владимира Гревцова, 2008. – 142 с.

2. Национальный банк Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Минск, 2014. Режим доступа: <http://nbrb.gov.by>. – Дата доступа: 03.03.2014.

3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Минск, 2014. Режим доступа: <http://www.belstat.gov.by>. – Дата доступа: 03.03.2014.

4. Налоговый кодекс Республики Беларусь: Кодекс Респ. Беларусь, 29 дек. 2009г., №71-3 // Консультант Плюс: Бухгалтер [Электронный ресурс] / ООО «Юрспектр», 214

Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2008. – Дата доступа: 03.03.2014.

5. О свободных экономических зонах: Закон Республики Беларусь от 07 дек. 1998г., №213-3 // Консультант Плюс: Бухгалтер [Электронный ресурс] / ООО «Юрспектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014. – Дата доступа: 03.03.2014.

6. Туник, И.Ю. Оффшоры / И. Туник, В. Поляков. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, – 2008. – 234 с.

7. Doing Business [Electronic resource]. – Washington, USA, 2014. – Mode of access: <http://doingbusiness.org>. – Date of access: 03.03.2014.

8. The Organization for Economic Co-operation and Development [Electronic Resource]. – Paris, France, 2014. – Mode of access: <http://www.oecd.org>. – Date of access: 03.03.2014.

*Климченя Л.С., кандидат экономических наук, доцент
УО «Белорусский государственный экономический университет»
Минск (Беларусь)*

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ СЕТИ ТОРГОВЫХ ОБЪЕКТОВ ГОРОДА

Розничная сеть торговых объектов любого населенного пункта формируется как взаимовязанная система, включающая сеть магазинов по реализации товаров первой необходимости (магазины жилой застройки) и сеть магазинов городского значения, обеспечивающих удовлетворение потребности населения в товарах периодического и редкого спроса. Чтобы планировать развитие розничной торговой сети, необходимо оценить действующую торговую сеть как по количественным, так и по качественным показателям. Одной из проблем в оценке состояния торговой сети населенного пункта является включение в статистические отчеты только количественных показателей, которые не всегда отражают уровень развития торгового обслуживания населения. К показателям качества сети торговых объектов города следует относить уровень специализации и универсализации сети торговых объектов, обеспеченность населения торговыми площадями в товарно-отраслевом разрезе, плотность сети торговых объектов и др.

Основная часть как продовольственных, так и непродовольственных товаров продается через каналы розничной сети. Именно придя в магазин, купив нужный товар, затратив при этом минимум времени, а часто и получив дополнительные услуги, человек не только реализует заработанные средства, но и способствует постоянному возобновлению и продолжению процесса расширенного воспроизводства. Оценить товарно-отраслевую структуру сети торговых объектов можно по показателю доли торговых площадей с ассортиментом продовольственных или непродовольственных товаров. Выполним такой расчет на примере сети торговых объектов областного города.

Для построения оптимальной товарно-отраслевой структуры рекомендуется соотношение торговых площадей 1:1,5, т.е. на продовольственные магазины торговых площадей должно быть предусмотрено меньше, чем на непродовольственные магазины. Это объясняется как количеством товарных групп, которые входят в ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров, так характеристиками самого