

ными квотами, поэтому важным выступает учет углерододепонирующей способности лесов как глобальной экологической функции и потенциального источника валютных поступлений в Беларусь.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гринин А.С. Экологический менеджмент. – М., 2001. – 248 с.
2. Никитин А.Н. Накопление углерода в биомассе сосновых культурценозов: Тр./Белорус. гос. технол. ун-т. – Минск: БГТУ, 2003. – Вып XI: Сер. I, Лесное хозяйство. – С. 95-97.
3. Янушко А.Д., Арещенко В.Д., Санкович М.М. Экономика лесного хозяйства: Учеб. пособие / Под общ. ред. А.Д. Янушко. – Мн: “ПІОН”, 2000 – 304 с.

УДК 005.96:658.114.3(100)

Студ. Д. С. Чалей

Науч. рук.доц., к.э.н. Е. В. Мещерякова

(кафедра менеджмента, технологий бизнеса и устойчивого развития, БГТУ)

СИСТЕМА КРІ ДЛЯ ОТДЕЛА ВЭД НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ПОЛОЦК- СТЕКЛОВОЛКНО»)

Система мотивации, понятная каждому сотруднику - это один из важнейших признаков рационального управления. Нет ничего хуже системы выстроенной на субъективных оценках. Результатом станет напряженность и нервозность в коллективе, потеря заинтересованности и низкая эффективность персонала.

Грамотно разработанная оценка эффективности работы персонала помогает повысить мотивацию персонала, а, следовательно, и эффективность работы.

Использование системы КРІ на предприятии является не модной тенденцией, а прикладным инструментом системы мотивации, позволяющим направить бизнес на достижение поставленных стратегических целей, повысить производительность процессов и оценить труд менеджеров по достигнутым результатам [1].

Систему ключевых показателей эффективности целесообразно применять в компаниях, которые имеют достаточно большой размер. Именно в них КРІ дает высокий эффект. В малых компаниях излишняя формализация может наносить ущерб гибкости. А в крупных компаниях с их помощью можно контролировать все предприятие в целом, оценить работу каждого сотрудника или подразделения и их вклад в достижение общего конечного результата.

Именно таковой и является Открытое акционерное общество «Полоцк-Стекловолокно». Предприятие было создано в 1957 году. Основным видом деятельности акционерного общества является производство стекловолокна и изделий на его основе: электроизоляционных и конструкционных стеклотканей, строительных и теплоизоляционных материалов, кремнеземного волокна, удилиц, лыжных палок и иных изделий из стеклопластика. Поставляет свою продукцию в более чем 50 стран мира.

Международным аспектом на предприятии занимается отдел внешнеэкономической деятельности (ОВЭД) – это часть аппарата управления предприятия, его задача – осуществлять планирование, организацию и координацию ВЭД предприятия. В ОАО «Полоцк-стекловолокно» функции данного отдела выполняет Управление реализацией (УР). Наряду с этим, Управление занимается сбытом продукции на территории Беларуси и маркетинговой деятельностью.

Основной функцией Управления реализации в сфере ВЭД является обеспечение стабильной и адекватной потенциальным возможностям предприятия внешнеэкономической деятельности, углубление торговых отношений с иностранными партнерами. Деятельность персонала Управления реализацией напрямую сказывается на результатах деятельности предприятия.

Продукция Общества ориентирована на экспорт. Предприятие имеет большое количество покупателей во всех регионах, соотношение экспорта товаров и объема промышленного производства в 2016 году составило 90,7%. География поставок следующая: Страны СНГ ~ 55%, Европа ~ 33%, Юго-Восточная Азия и страны Персидского залива ~ 7%, Америка, Австралия ~ 5%. Основные рынки сбыта: Россия, Беларусь, Германия, Польша, Румыния, Украина, Молдова, Нидерланды, Япония, США, Испания, Италия, Корея, Чехия.

Заработная плата работников определяется исходя из заработка по установленным тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам, с учетом премий за достижение определенных количественных и качественных показателей.

Основными показателями для премирования являются выполнение плана производства, прочих показателей и наличия прибыли у предприятия.

Управление реализацией является ключевым структурным подразделением Общества, т.к. от его работы напрямую зависят результаты деятельности всего предприятия. Поэтому разрабатываем систему ключевых показателей эффективности именно для УР. Показатели помогают выстроить эффективную систему мотивации: премии и бо-

нусы привязываются к КРІ, таким образом, работники поощряются за действия, ведущие к достижению целей предприятия. Такая система мотивации объективна, понятна и прозрачна, благодаря этому она благосклонно воспринимается сотрудниками.

Спецификой системы КРІ является большой объем рутинной работы: в результате декомпозиции стратегии определяются десятки целей, каждой из которых ставится в соответствие набор из 5–7 показателей. Таким образом, общее число показателей измеряется сотнями, а в больших организациях – тысячами. Значительно облегчает использование КРІ специальная компьютерная программа – управленческая информационная система.

Система контроля предполагает определенное лишение дополнительной заработной платы за невыполнение показателей. Система показателей и бонусная система тесно связаны: от выполнения КРІ зависит размер бонуса руководителя. Исходя из порога чувствительности бонус должен быть ощутимых размеров, не меньше 100% основного тарифа руководителя. Размер бонуса за выполнение КРІ определяется как процент от величины оклада.

Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимости от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса

Таким образом, к основным задачам системы КРІ следует отнести для ОАО «Полоцк-Стекловолокно»: транслирование стратегии компании в конкретные задачи и показатели; улучшение системы горизонтального и функционального взаимодействия по всем организационным уровням предприятия; ониторинг выполнения КРІ и их увязка с системой стимулирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мягков Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему КРІ в компании // &.ФИНАНСИСТ. – 2008 – № 11.
2. Черепанов Е. В. Принципы работы ключевых показателей эффективности. Разработка ключевых показателей эффективности и примеры деятельности в России // Молодой ученый. – 2017. – №11. – С. 286–290.