

Следующим моментом стоит отметить различие цен заводов-производителей для реализации на территории РБ и при отгрузке за ее пределы. В среднем отклонение составляет около 30 – 35 % в сторону увеличения, что несет определенные трудности с конкурентоспособностью товара. В остальном организация-экспортер самостоятельно устанавливает цены по сделкам. Также цена реализации на определенные виды товаров регулируется Министерством сельского хозяйства и продовольствия РБ, которое путем проведения регулярных заседаний и изданием протоколов заседаний устанавливает так называемые «индикативные цены», т. е. минимальные цены без НДС по сделкам на определенный вид товара и код по ТНВЭД. Подобная регулировка, с одной стороны, необходима для поддержания рентабельности белорусских организаций и избегания обвала российского рынка аналогичной продукции, а с другой значительно снижает конкурентоспособность и количество сделок, и стимулирует развитие теневого сектора экономики.

Кроме того, Указом Президента РБ от 27 марта 2008 г. № 178 установлены сроки по проведению и закрытию внешнеторговых операций, которые со второй половины 2011 года после внесения очередных изменений составляют 180 дней со дня отгрузки или внесения первого платежа (в зависимости от выбранного типа сделки).

Отдельным барьером при заключении договора поставки оказывается уплата НДС. С 1 мая 2005 г. в торговых отношениях между Республикой Беларусь и Российской Федерацией взимание НДС производится по принципу "страны назначения". Согласно ст. 2 Соглашения при экспорте товаров применяется нулевая ставка налога на добавленную стоимость и (или) освобождение от уплаты (возмещение уплаченной суммы) акцизов при условии документального подтверждения факта экспорта. Подобным документов является «Заявление о ввозе товаров и уплате косвенных налогов».

Заявление о ввозе представляется в налоговый орган по месту постановки на учет налогоплательщика одновременно с налоговой декларацией по НДС по товарам. НДС исчисляется от совокупной стоимости товаров и расходов по его доставке по условиям договора.

Заявление о ввозе является одним из основных документов, подтверждающим экспорт товаров. Без оформленного покупателем заявления о ввозе экспортер не сможет применить нулевую ставку НДС и обязан уплатить налог самостоятельно, что несет весомые издержки по текущей операции.

Таким образом, при перенасыщении реализуемыми товарами на внутреннем рынке сбыта основным направлением развития торговых отношений должно стать наращивание внешнеторговых операций, закрепление и удержание покупателей на стратегически важных территориях, а на следующем этапе совершенствования маркетинговой стратегии – создание торгового представительства с собственными складскими помещениями, расположенными непосредственно в Российской Федерации, для предотвращения несоблюдения сроков уплаты НДС по экспортным операциям и создания соответствующего имиджа организации.

УДК: 658.310.9 (476.5)

## **ИССЛЕДОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ КУПП «БОРОВКА»)**

*Доц. Скворцов В.А., студ. Волошина К.В.*

*УО «Витебский государственный технологический университет»*

Развитие рыночных отношений повышает ответственность и самостоятельность организаций в выработке и принятии управленческих решений по обеспечению эффективности их работы.

Персонал – один из основных ресурсов организации. Грамотно построенная система управления персоналом является основой для системы более сложного уровня – управ-

ления компанией в целом. Кадровая политика организации в совокупности с функциями ее руководителей и работников структурных подразделений по созданию производительного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации, образует систему управления персоналом.

Создание системы управления персоналом организации – это формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации решений.

Эффективная система управления персоналом – залог успешного существования и финансовой стабильности любой организации.

Система управления персоналом состоит из элементов: группа специалистов аппарата управления; комплекс технических средств системы управления; информационная база для управления персоналом; комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом; правовая база; совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя этапы:

1. Планирование ресурсов.
2. Набор персонала.
3. Отбор.
4. Определение заработной платы и льгот.
5. Профорientация и адаптация.
6. Обучение.
7. Оценка трудовой деятельности.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение.
9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе.

Одним из направлений совершенствования системы управления персоналом является прием на работу. Организация приема на работу осуществляется в КУПП «Боровка» согласно трудовому законодательству и положению «О подборе кандидатов на вакантные должности». Подбор кандидатов проводится на конкурентной основе. Общий срок конкурса не превышать одного месяца со времени заполнения стандартного бланка заявки. Для высшего управленческого уровня срок подбора определяется индивидуально. Также кандидаты заполняют специально разработанную анкету и проходят собеседование, но это не является гарантией приема на работу.

Численность принятых на работу в течение трех лет уменьшается, так в 2009 году было принято 74 человека, в 2010 году – 63 человека, а в 2011 году – 62 человека.

Следующим направлением совершенствования системы управления персоналом является обучение и повышение квалификации, т. к. конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации

Обучение и повышение квалификации работников осуществляется на основе положения «Об организации обучения и повышения квалификации работников КУПП «Боровка».

Ежегодно в первой декаде ноября издается Приказ, где всем структурным подразделениям необходимо сформулировать в письменном виде на стандартном бланке свои потребности в обучении. Заявки от структурных подразделений поступают в отдел по правовой и кадровой работе для составления совместно со службой по охране труда перспективного плана обучения работников на следующий за отчетным год.

Начальник отдела по правовой и кадровой работе на основании служебной записки структурного подразделения, согласованной с директором предприятия, пишет служебную записку о направлении работника предприятия на непрерывное профессиональное обучение, при необходимости проводит мониторинг учебных центров, наиболее подходящих для организации необходимого вида обучения.

Количество работников, прошедших подготовку и повышение квалификации в 2009 году, составило 76 человек, а в 2010 году их количество увеличилось и составило 87 человек. Количество служащих в 2009 и 2010 годах, прошедших повышение квалификации, составило 18 человек и 20 человек соответственно.

По окончании обучения работник обязан явиться в отдел по правовой и кадровой работе, предоставить полученные им документы и отчитаться за суммы, выделенные в связи с командировкой в бухгалтерии.

Карьерный рост играет не маловажную роль в совершенствовании системы управления персоналом, т. к. это позволит снизить текучесть кадров предприятия.

Для карьерного роста сотрудников на предприятии определен порядок подготовки и продвижения управляющего персонала, то есть создание резерва руководящих кадров. Резерв руководящих кадров представляет собой специально сформированную на основании индивидуального отбора и комплексной оценки группу перспективных работников, способных по своим качествам к замещению более высоких руководящих должностей.

Работа с резервом включает формирование и контроль за его состоянием, подготовку и принятие решений о повышении в должности состоящих в нем лиц, в том числе и при проведении аттестации путем выявления потенциальных способностей в целях решения вопроса о включении в резерв на выдвижение.

Резерв формируется на основе: объективной оценки деловых и личностных качеств кандидатов на руководящие должности; коллегиального рассмотрения вопросов зачисления в резерв; недопущения дискриминации по признакам пола, национальности и вероисповедования.

Одним из направлений совершенствования системы управления персоналом также является аттестация.

Основными задачами аттестации работников являются: установление соответствия занимаемой должности; выявление потенциальных возможностей их профессионального и служебного роста; определение необходимости повышения их квалификации или переподготовки.

Аттестация руководителей и специалистов КУПП «Боровка» проводится согласно положению «Об аттестации руководителей и специалистов организаций». Аттестация работников проводится в целях: объективной оценки уровня их профессиональной подготовки, деловых и личностных качеств, результатов практической деятельности; улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их квалификации, качества и эффективности труда; обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Периодичность проведения аттестации работников устанавливается руководителем организации исходя из современных требований к деятельности различных профессиональных групп, но не реже одного раза в три года, если иное не установлено законодательством.

В 2011 году аттестовано 45 работников при запланированных 47, из которых главный инженер – 1, главный бухгалтер – 1, начальников отделов – 6, начальников участков – 5, ведущий инженер – 3, старших мастеров – 2, мастеров – 9, специалистов – 8.

Оценку соответствия руководителей и специалистов в форме экзаменов проводит аттестационная комиссия, рабочих – квалификационная комиссия. Аттестационную комиссию создают перед проведением оценки соответствия персонала квалификационным требованиям. Квалификационную комиссию создают единожды, состав которой обновляется по мере необходимости. Аттестационную и квалификационную комиссии утверждают приказом руководителя организации. Председателем аттестационной комиссии является директор.

Аттестуемых проверяют на знание требований, относящихся к их функциональным обязанностям в соответствии с должностной инструкцией, в том числе по вопросам менеджмента качества, охраны труда, техники безопасности.

По результатам аттестации оформляют аттестационный лист. Материалы аттестации в недельный срок после ее завершения представляют для рассмотрения директору. Директор предприятия с учетом рекомендаций аттестационной комиссии принимает решение, которое оформляют приказом.

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачислений в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата управления. В результате оценки устанавливается, какие процедуры используются для выявления необходимых качеств претендента и с помощью каких методов эти процедуры выполняются.

Таким образом, на предприятии необходимо разрабатывать и внедрять различные системы оценки деятельности персонала. Общим недостатком систем оценки руководящих работников был и остается субъективизм оценки. Все применяемые системы оценки труда имеют в своей основе характеристику выполнения работником своих трудовых обязанностей — норм выработки, времени, обслуживания, плановых заданий. Кроме того, могут учитываться и индивидуальные свойства работника, например, квалификация. Некоторые системы оценки управленческого персонала включают такие показатели, как выполнение норм расхода ресурсов, использование оборудования, результативность, качество продукции и т. д. В некоторых случаях эффективность управления оценивается по конечным результатам деятельности организации.

Однако ни одна из систем оценки деятельности руководителей еще не получила общего признания как самая достоверная и объективная ввиду специфики отдельных отраслей и производств, сложностей с количественной оценкой результатов деятельности руководителей. Рассматривая нравственно-психологические аспекты данной проблемы, также можно выявить множество неразрешенных вопросов. Например, если один и тот же результат реализации решения может быть получен разными мерами воздействия на подчиненных, то каков должен быть алгоритм определения затрат на разработку и реализацию решения, и зависит ли эффективность решения от организационных свойств системы управления.

УДК 568 (476.5)

## **АЦЭНКА КАНКУРЭНТАЗДОЛЬНАСЦІ ААТ “ВКШТ”**

*Студ. Улаховіч М., ст. выкл. Аляксеева А.А.*

*УА «Віцебскі дзяржаўны тэхналагічны ўніверсітэт»*

У час глабалізацыі рынку беларуская эканоміка ўсё больш залежыць ад сусветнай кан'юнктуры і нацыянальных эканомік. Таму беларускім вытворцам неабходна падумаць аб сваёй канкурэнтаздольнасці на рынку інтэграцыйнай прасторы.

Мэта працы – вылучыць напрамкі паляпшэння канкурэнтаздольнасці ААТ “ВКШТ”.

Для ацэнкі канкурэнтаздольнасці прадпрыемства была абрана метадыка ацэнкі канкурэнтаздольнасці прадпрыемства Яшэвай Г.А., якая прапаноўвае шэраг фактараў канкурэнтных пераваг прадпрыемства, сярод якіх былі вылучаны: канкурэнтаздольнасць тавару, эфектыўнасць маркетынгу, якасць менеджменту, фінансавое становішча прадпрыемства, узровень арганізацыі вытворчасці, эфектыўнасць матэрыяльна-тэхнічнага забеспячэння, актыўнасць інавацыйнай дзейнасці ды канкурэнтаздольнасць персаналу, і таксама сістэму паказчыкаў ацэнкі канкурэнтаздольнасці прадпрыемства і іх значнасць. Трэба адзначыць, што самым значным фактарам з'яўляецца канкурэнтаздольнасць тавару, удзельная вага якога складвае 50 % у агульным шэрагу фактараў. І гэта лагічна, таму што, калі тавар арганізацыі з'яўляецца неканкурэнтаздольным на рынку і пакупнікі аддаюць перавагу тавару канкурэнта па