

Система санационного контроллинга как интегрированная информационная система способна на основе обработки данных предоставлять информацию для принятия грамотных управленческих решений. Основным источником информации выступают показатели финансового состояния предприятия: платежеспособности, ликвидности предприятия, финансовой устойчивости.

С целью определения санационной возможности предприятия в рамках проведения контроллинга выполняются следующие мероприятия:

- анализируется финансово-хозяйственная деятельность предприятия;
- определяются причины кризисных явлений, глубина и возможность их преодоления;
- проводится сравнительный анализ слабых и сильных сторон предприятия, оценка рисков и возможностей (SWOT-анализ);
- осуществляется экономико-правовая экспертиза разработанной концепции санации предприятия;
- осуществляется мониторинг и сопровождение процесса оздоровления предприятия.

Создание системы санационного контроллинга и формирование его инструментария позволит вовремя предупредить и среагировать на возникновение кризисных ситуаций и выполнить мероприятия по оздоровлению исследуемого предприятия.

#### **Список цитированных источников**

1. Ананькина, Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / под ред. Н.Г. Данилочкиной, Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина. – М.: ЮНИТИ. – 2002.
2. Лаптев, П.В. Моделирование системы контроллинга на промышленном предприятии // Инженерный вестн. Дона. – 2012. – № 2.
3. Кочнев, А.Ф. Система контроллинга - инструмент целевого управления компанией // Консалтинговая компания ITeam. – Москва. – 2011.
4. Продіус, І.П. Санацийний аудит та банкрутство підприємств / І.П. Продіус, Н.М. Доба. – Донецк, 2010.

**УДК 330.144.1**

**Ильюк В.И**

**Брестский государственный технический университет, г. Брест**

**Научный руководитель: ст. преподаватель Черноокая Е.В**

### **ОЦЕНКА ТРУДА ТВОРЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

Оплата труда является важной составляющей себестоимости продукции, работ, услуг.

Сегодня наряду с традиционными системами и формами оплаты труда (повременная и сдельная) существуют гибкие системы – бонусная, грейдерная и другие. В то же время применение таких систем для творческих работников затрудняет объективную оценку их труда.

В имеющихся публикациях и разработках творческий труд, с одной стороны, рассматривается как часть непроизводственной сферы, наряду с другими видами труда. С другой стороны, творческий труд рассматривается не как экономическая категория, а как одна из черт интеллектуальной деятельности человека, характеризующая его психологический портрет, называемая «творчеством».

В научной литературе к понятию «творческие работники» относятся люди, чей труд непосредственно связан с созданием нового, где постоянное «придумывание» является основой деятельности. Разделим творческий труд по следующим признакам:

- индивидуальное творчество – творческий продукт определяется самим творцом;
- творчество «на заказ». Основные параметры творческого продукта определяются заказчиком;
- коллективное. В случае коллективного творчества (в команде) продукт творчества является результатом совместных творческих усилий.

Остановимся подробнее на рассмотрении деятельности творческих коллективов, результат труда которых востребован заказчиком и оценивается сразу после создания продукта.

Выделим факторы, которые необходимо учесть при оценке труда творческих работников:

1. Сложность работ (наличие специальных знаний и навыков).
2. Трудоемкость работы (по уровню ответственности, напряженности).
3. Квалификационный уровень, опыт сотрудника.
4. Учет отдельных критериев, отражающих специфику творческого продукта (например, инновационность, привлечение новых клиентов и т.п).

Можно выделить два различных подхода к материальному вознаграждению участников творческого коллектива:

1. Оплачивается время, которое работники затратили на выполнение заказа, т. е. принцип оплаты носит повременный характер. В этом случае могут существовать варианты, когда, например, оставка работ, возникшая по объективным причинам, может оплачиваться или нет.

2. Весь результат труда оплачивается фиксированной суммой. Работники изначально знают размер вознаграждения за проделанную работу. При этом принцип распределения может опираться на два подхода. **Первый** – вознаграждение может делиться поровну или иметь различия, опираясь на опыт работы участников проекта, их статус. **Второй** – объем денежных средств, выделенных на фонд оплаты труда, распределяется исходя из вклада и усилий каждого участника проекта.

Второй метод трудоемкий, однако позволяет максимально справедливо учесть вклад каждого и эффективно мотивирует сотрудников работать добросовестно и с полной отдачей.

На основании второго метода предлагаю усовершенствованную методику калькулирования и учета оплаты труда творческих работников. Методику рассмотрим на примере работы творческого коллектива создания рекламного продукта.

На предприятии была создана комиссия, которая выдвинула основные критерии оценки творческого труда: качественные, которые оцениваются по десятибалльной шкале (качество работы, соблюдение сроков, ответственность), и корректирующие коэффициенты, оцениваются от 0 до 1 (сложность, квалификационный уровень, трудоемкость работы).

Перед началом проекта была создана карточка вкладов, которая в течение работы заполнялась комиссией.

Таблица 1 – Карточка вклада в проект каждого участника

ФИО, вид работы Критерии труда	Иванов И.И		Петров С.А	Денисов А.А		Козлов А.А
	Сбор информации об объекте	Составление документов	Создание и оформление продукта	Создание эскизов	Анализ работы	Придумывание составляющей продукта
Качество работы (П 1)	5	9	10	8	7	10
Соблюдение сроков (П 2)	9	9	10	5	9	10
Ответственность(П 3)	8	8	10	8	7	10
Коэффициент сложности ( $K_{сл}$ )	0,2	0,5	1	0,6	0,7	0,6
Коэффициент трудоемкости ( $K_{тр}$ )	0,2	0,6	1	1	0,7	0,7
Квалификационный коэффициент ( $K_{ур}$ )	0,5	0,5	0,7	0,8	0,8	0,7
Баллы	0,44	3,9	21	10,08	9,016	8,82
Итого баллов	4,34		21	19,096		8,82
Зарботок	16,30		78,86	71,71		33,12

Для более точного распределения заработка необходимо вывести общий балл по каждому участнику, а также вывод общего балла по всем работникам.

$$B_{1.1} = (K_{сл} * K_{тр} * K_{кф}) * (П1 + П2 + П3);$$

$$B_{1.2} = (K_{сл} * K_{тр} * K_{кф}) * (П1 + П2 + П3);$$

$$B_{общаяЯковлев} = B_{1.1} + B_{1.2}; B_{общая} = B_{общаяЯковлев} + B_{общаяГалалюк} + B_{общаяКозлова}$$

Рассчитав каждому сотруднику его балл (сложим) и полученный общий балл возьмем как 53,26 = 100% .

Последним этапом является равномерное распределение вознаграждения каждому работнику исходя из его вклада в проект. Это можно сделать по формуле :

$$\text{Зарботок} = \frac{B_{общаяi} * \text{ФОТ}}{B_{общая}}$$

где  $B_{общаяi}$  - общий балл по сотруднику ;

$B_{общая}$  - общий балл по всем сотрудникам ;

ФОТ – фонд оплаты труда = 200 млн руб.

Таблица 2 – Заработная плата работника

ФИО	Расчет заработка	Заработная плата
Иванов И.И	$\text{Заработок} = \frac{4,34}{53,256} * 200$	16,3 млн руб.
Петров С.А	$\text{Заработок} = \frac{21}{53,256} * 200$	78,86 млн руб.
Денисов А.А	$\text{Заработок} = \frac{19,096}{53,256} * 200$	19,096 млн руб.
Козлов А.А	$\text{Заработок} = \frac{8,82}{53,256} * 200$	8,82 млн руб.
ИТОГО	----	200 млн руб.

К достоинствам системы можно отнести:

- обоснования расчета заработной платы. Всегда можно объяснить сотруднику, почему получилась именно такая сумма. Этот момент важен в случае возникновения недовольства работника заработной платой;
- включение в критерии оценки именно того, что хочет поощрять руководитель, что важно для достижения целей организации. Другими словами, система служит средством мотивации как материальной, так и моральной;
- дополнительная возможность поддержки стандартов качества, качественного обслуживания клиентов. В рассматриваемой системе столько раз поднимается вопрос соответствия результата работы с ожиданиями заказчика (начиная с плана и заканчивая оценкой), что его трудно проигнорировать.

#### Список цитированных источников

1. Уголев С.Н. // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. – 2001. – № 1.

**УДК 338.001.36**

**Махунова М.А.**

**Брестский государственный технический университет, г. Брест**

**Научный руководитель: к.э.н., доцент Потапова Н.В.**

### ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА В ПРОЦЕССЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Мировые деструктивные факторы политического и экономического характера обусловили не просто кризисное положение многих предприятий, а поставили их непосредственно на грань банкротства. Предприятия не сумели четко выделить главные (стратегические) задачи, определить приоритеты, сформулировать функциональные задачи, мобилизовать потенциал для освоения новых возможностей рынка.

Одним из эффективных инструментов преобразования деятельности предприятия является системная реструктуризация.

Для того чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких новаций относится использование инструментов контроллинга для финансового оздоровления и стабилизации деятельности предприятия.

Важнейшей задачей контроллинга является управление прибылью, поэтому в центре внимания контроллинга находятся затраты, их виды, места возникновения и принципы управления ими.

Чтобы в полной мере использовать потенциал контроллинга на белорусских предприятиях, необходимо перестроить планирование, учет и анализ хозяйственной деятельности в соответствии с современными требованиями. Решению данных задач способствует политика государства в области методологии бухучета, направленная на внедрение принципов МСФО в учетную практику отечественных предприятий. Особую роль играет внедрение комплексного планирования. Контроллинг как тип управления еще не получил в Республике Беларусь распространения. Это объясняется: недостатком специалистов, непониманием роли и возможностей контроллинга, недостаточным финансированием управления, отсутствием научного и профессионального подхода к управлению.