

- процент точности оформления документов после внедрения CRM-системы составит 98 %;
- количество автоматизированных процессов управления заказами возрастет более чем на 35 %;
- отклонение фактического объема выполненных заказов от планового составит 6,5 % – это на 10 % меньше, чем до внедрения организационно- функциональной модели управления заказами;
- общее время на обработку заказа при внедрении CRM-системы сократится на 32,2 %.

Таким образом, анализ значений показателей оценки эффективности управления заказами доказывает эффективность и актуальность внедрения усовершенствованной модели управления заказами в ООО «Еврометод», что на примере конкретной производственной компании решает ряд проблем современной логистики и открывает больше возможностей для ее развития.

### Литература

1. Захарченко, Л. А. Цифровая трансформация логистических центров Беларуси: состояние и проблемы / Л. А. Захарченко, Г. Б. Медведева // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2021. – № 2 (125). – С. 106–111.
2. Лапыгин, Ю.Н. Управление проектами. От планирования до оценки эффективности / Ю. Н. Лапыгин. – М. : Омега-Л, 2017. – 210 с.
3. Томашева, Е. В. Оптимизация уровня запасов предприятия на основе их классификация по методу ABC / Е. В. Томашева // Проблемы энергетической эффективности в различных отраслях: Материалы научного семинара, Брест, БрГТУ, 19 марта 2021 года / Под ред. В. С. Северянина, В. Г. Новосельцева – Брест : РУПЭ «Брестэнерго», 2021. – 138 с.
4. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой: пер. с англ. / Д. Ж. Сток, Д. М. Ламберт. – изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.

УДК 338

**Максимова Т. И.**, магистрант  
 научный руководитель – **Самохвалова С. М.**  
 Сибирский государственный университет науки и технологии  
 имени академика М. Ф. Решетнева,  
 г. Красноярск, Российская Федерация

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

В бюджетной сфере России стимулирующие выплаты традиционно применяются для поощрения работников за высокие результаты и добросовестное выполнение должностных обязанностей. Стимулирующие выплаты, будучи элементом заработной платы, включают доплаты, надбавки, премии и иные поощрительные выплаты. В 2012 году была принята Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы. В ней была поставлена задача совершенствования системы стимулирующих выплат в целях обеспечения тесной связи величины этих выплат с результатами деятельности работников, учреждения в целом и бюджетным финансированием государственного задания в рамках государственных программ.

В процессе реализации исследуемой Программы некоторые поставленные задачи так и не были решены. В частности, во многих государственных учреждениях премии выплачиваются

работникам не за достижение конкретных показателей, а просто за добросовестное выполнение должностных обязанностей. Также не разработаны и не внедрены взаимосвязанные системы отраслевых показателей эффективности деятельности.

Стимулирующие выплаты за качество работ в учреждениях культуры, как правило, устанавливаются на основе оценки результатов труда работников за отчетный период с использованием критериев оценки работы. Рекомендуемые критерии могут характеризоваться как объемными, так и качественными показателями.

Министерство культуры Российской Федерации разработало методические рекомендации по порядку дезагрегирования целевых показателей эффективности, содержащихся в государственных и отраслевых программах, дорожной карте сферы культуры до показателей эффективности конкретного учреждения, руководителя и работников этой сферы (письмо Министерства культуры Российской Федерации от 5 августа 2014 г. № 166-01-39/04-НМ [3]). В настоящем письме приводятся таблицы дезагрегирования основных показателей эффективности деятельности учреждений, увязанные с отраслевыми показателями эффективности, в показатели эффективности деятельности основных категорий работников по всем видам учреждений культуры. Каждому учреждению рекомендуется составить аналогичную таблицу показателей эффективности деятельности основных работников и использовать их в оценке результатов труда.

Министерство культуры рекомендует применять оценку результатов труда работников для назначения и расчета стимулирующих выплат в форме премий (за месяц, квартал, по итогам года). В оценке результатов труда работников предлагается «сквозные» показатели эффективности дополнять показателями качества труда, в том числе:

- инициативность работы;
- сокращение сроков исполнения работы против установленных сроков;
- содействие достижению общих результатов деятельности учреждения, в котором работник непосредственно работает;
- передача опыта работы другим работникам;
- похвальные отзывы о работнике со стороны потребителей услуг учреждения и другие.

Однако в методических рекомендациях отсутствуют предложения по подходам к проведению оценки эффективности и качества труда работников культуры. Отмечается только, что степень выполнения каждого показателя эффективности деятельности может оцениваться в баллах, очках и других оценочных критериях. Предполагается, что эти задачи должны решать сами учреждения в процессе формирования и распределения стимулирующих выплат.

Анализируя зарубежный опыт применения систем стимулирования и оплаты труда работников культуры, ориентированных на результат (performance related pay, PRP), было выявлено, что базовая (фиксированная) часть оплаты труда выплачивается работнику в любом случае при условии, что он выполнял свои должностные обязанности, отработал положенное время и не совершил нарушений трудовой дисциплины. Невыполнение целевых показателей результатов приводит к тому, что работник не получает стимулирующие (премии). Под результатами деятельности учреждения культуры могут пониматься как индивидуальные, так и коллективные результаты. Таким образом, выполнение работником индивидуальных целевых показателей не означает, что он обязательно получит премию по результатам работы. Для этого может потребоваться выполнение целевых показателей учреждением, в котором он работает. Условия премирования за достижение результатов, как правило, устанавливаются самой организацией.

Система PRP может охватывать не всех работников учреждения. В таких случаях она чаще всего применяется с целью стимулирования труда руководителей учреждений.

В результате анализа были выделены следующие характерные признаки стимулирующих выплат в рамках PRP (таблица 1).

Таблица 1 – Основные характеристики стимулирующих выплат в системе оплаты труда, ориентированной на результат (PRP) [1, с. 89]

Основные характеристики		Проблемы и недостатки
1	2	3
Форма Стимулирующих выплат	Индивидуальные премии (бонусы)	Нездоровое соперничество между работниками, необъективность оценки результатов
	Коллективные премии (бонусы)	Возможен «эффект безбилетника», когда отдельные работники получают бонусы незаслуженно
Оценка результатов труда работников	Объемные (количественные) показатели результатов	Сложность разработки сквозных показателей результатов, увязанных с стратегическими долгосрочными показателями развития отрасли. Невозможность охвата показателями всех функций работника и проблема манипуляции показателями ради получения премии
	Качественные показатели результатов	Сложность определения критериев, необъективность показателей оценки
Периодичность получения бонусов	По итогам года	Зависят от периодичности проведения оценки результатов труда
	Многолетние	
Размер премии (бонусов)	Небольшие	Слабая мотивация к повышению результативности труда
	Значительные	Провоцируют манипулирование показателями результатов
Условия получения бонусов		Если математическое ожидание получения бонуса близко к 0 или 1, то мотивация к повышению результативности труда отсутствует

В большинстве зарубежных стран стимулирующие выплаты представляются в форме премии (бонусов), но есть и случаи их включения в базовую (фиксированную) часть заработной платы – должностной оклад.

Необходимым элементом системы стимулирующих выплат в рамках PRP является оценка результатов труда. Оценка индивидуальных и коллективных результатов должна проводиться регулярно, основываясь на понятных и количественно измеримых показателях. Как показывают результаты многочисленных обследований и опросов, наибольшее недовольство работников учреждений культуры, где используются системы оплаты труда, ориентированные на результат, вызывает необъективный характер оценки либо неправильно сформированный набор оценочных показателей [2]. Оценка проводится по утвержденной в организации методике с применением показателей результатов и качества труда. Результаты деятельности учреждения должны отражать вклад работника в результаты деятельности организации и быть увязаны с целевыми стратегическими показателями деятельности учреждения.

Эффективность системы стимулирования труда также зависит от величины и условий премирования. Размеры бонусов за результаты работы различаются в разных странах организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Они могут довольно сильно различаться. Многочисленные исследования показали, что мотивация к повышению эффективности труда отсутствует, если работник не ожидает получения премии, не связывает ее получение с результатами труда или рассматривает премию как повышение основного заработка.

Что касается подтверждения гипотезы о связи PRP с повышением гибкости управления кадрами и улучшением профессионального состава работников учреждений, то обзор эмпирических научных исследований в сфере культуры показал заметный эффект. В частности, росло качество услуг, сокращалась текучесть кадров, в учреждения более охотно шли работники с более высоким уровнем образования или профессиональным опытом.

Можно отметить и другие положительные результаты внедрения PRP, в частности, руководители ориентировали работников на выполнение целевых показателей деятельности учреждений.

Следует также отметить высокий процент отрицательных результатов применения PRP в мире, в сфере культуры – примерно в 30 % эмпирических научных исследований. Анализ причин позволил сформулировать набор необходимых условий, которые должны соблюдаться при внедрении PRP, в том числе:

- 1) наличие у государственной организации достаточной степени самостоятельности и полномочий для внедрения PRP и контроля за применением системы стимулирующих выплат;
- 2) правильная формулировка целей и задач применения PRP;
- 3) увязка показателей результатов индивидуальной работы с показателями результатов деятельности учреждения и стратегическими отраслевыми целевыми показателями результатов;
- 4) при переводе на PRP не всей организации, а отдельных подразделений, важным является правильное определение категорий работников, оплата которых будет производиться в соответствии с принципами PRP;
- 5) формирование действенной методики и процедуры регулярной оценки результатов труда работников, по итогам которой производится выплата премий за результаты труда. Важную роль играют простота и понятность критериев и показателей результатов, однозначность интерпретации результатов;
- 6) максимальная степень открытости при внедрении системы PRP в организации, участие представителей трудовых коллективов в подготовке, внедрении, процессе оценки результатов и мониторинге стимулирующих выплат, а также оперативное разрешение конфликтных ситуаций;
- 7) оптимальные размеры премий за результаты для различных категорий работников и (или) подразделений организации.

Получение государственными (муниципальными) учреждениями самостоятельности в вопросах, связанных с оплатой и стимулированием труда, привело к сильной дифференциации в уровне и структуре заработной платы работников даже в рамках одной отрасли государственного сектора. При этом в условиях ограниченного бюджетного финансирования в учреждениях стала обычной практикой снижения доли должностных окладов в заработной плате работников и повышения доли переменной, прежде всего, стимулирующей части. Несмотря на нормативное установление перечня стимулирующих выплат, многие государственные (муниципальные) учреждения культуры не формируют конкретные критерии и показатели результатов труда, определяющие условия и размеры стимулирующих выплат.

На основе анализа действующих положений о премировании в учреждениях культуры можно сделать вывод, что стимулирующие выплаты нередко выплачиваются не за достижение конкретных показателей результатов и качества труда, а за добросовестное выполнение должностных обязанностей.

Зарубежный опыт в области стимулирования труда и применения систем оплаты, ориентированной на результат (PRP), позволяет сформулировать ряд предложений, направленных на решение перечисленных выше проблем в учреждениях культуры в России, это:

- провести анализ критериев и сокращение общего числа видов стимулирующих выплат. Выплаты стимулирующего характера, связанные с выполнением должностных обязанностей (например, за стаж, выслугу лет, интенсивность труда) должны быть учтены при определении должностного оклада работника и не входить в переменную часть заработной платы;
- определить единый для всех работников вид стимулирующих выплат, увязанный с результатом и качеством труда, – выплаты по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, год);
- учреждениям культуры необходимо разработать оценочные листы проведения оценки результатов (эффективности, качества) труда, на основе которых определяются размеры премий по итогам работы за конкретные периоды;
- предлагается реализовать ряд пилотных проектов, с целью определения оптимальных вариантов системы стимулирования труда работников учреждений культуры;
- сформировать формы отчетности по стимулирующим выплатам, которые позволят получать оперативную и адекватную информацию не только о динамике, но и о структуре заработной платы различных категорий (групп) работников учреждений.

Продолжение реформ в сфере оплаты труда работников государственных учреждений не ограничивается только стимулирующими выплатами. Необходимы изменения в организации

управления заработной платой работников бюджетной сферы, совершенствование трудового законодательства, оптимизация структуры заработной платы (повышение доли фиксированной части). Только в этом случае стимулирующие выплаты могут в полной мере выполнять функции инструмента, мотивирующего работников к эффективному и производительному труду.

### Литература

1. Богачева, О. В. Совершенствование системы стимулирующих выплат в федеральных государственных учреждениях / О.В. Богачева, О.В. Смородинов // Экономика труда. – 2021. – № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimuliruyuschih-vyplat-v-federalnyh-gosudarstvennyh-uchrezhdeniyah> – Дата обращения: 20.10.2022.

2. Оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования на основе KPI: Монография / М.В. Полевая [и др.]. – Москва : Прометей, 2019. – 218 с [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ibooks.ru/bookshelf/365911/reading>. – Дата обращения: 20.10.2022.

3. О методических рекомендациях по определению величины размера выплат стимулирующего характера при переходе на новые системы оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений здравоохранения и социальной защиты ФМБА России [Электронный ресурс]: Приказ ФМБА России от 24 сентября 2008 г. № 324 // Система КонсультантПлюс. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_81484/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81484/). – Дата обращения: 23.10.2022.

УДК: 339.543

**Малик Д. Д.**, студент  
научный руководитель – **Ковалева Е. Н.**, к. э. н.  
Смоленский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова,  
г. Смоленск, Российская Федерация

### ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ АНТИДЕМПИНГОВЫХ ПОШЛИН В ЕАЭС

Проникновение на национальные рынки иностранных компаний с более дешевой продукцией способно привести к банкротству отдельных предприятий или стагнации целых отраслей, что способно повлечь ряд экономических и социальных последствий для национальной экономики. Важной задачей является поиск механизмов и путей защиты национальных отраслей государств-участниц ЕАЭС, экономики которых в ряде направлений имеют различные стратегические цели развития, от стагнации и разрушения, поддерживая при этом конкурентную среду для единого рынка товаров на территории ЕАЭС [1, 2, 3].

На таможенной территории ЕАЭС обязанность по уплате антидемпинговых пошлин, сроки их уплаты, а также порядок их перечисления регламентируются нормами ТК ЕАЭС для каждой из процедур на основе статей 91, 97, 103, 136, 137, 153, 162, 174, 198, 208, 216, 225, 241, 247, 279, 284 и 295 ТК ЕАЭС, данные положения также определяют момент прекращения данной обязанности. Если невозможно конкретно идентифицировать товар, нет точных данных о его физических характеристиках, отнесения к детализированной номенклатуре, то применяется наибольшая ставка пошлин, характерная для данной группы товаров. Если товар был конфискован, то ранее уплаченные пошлины подлежат возврату [1].

Если по состоянию на 1 января 2015 года действовало только 5 антидемпинговых мер, то по состоянию на 1 января 2022 года их количество возросло до 21. Под действием антидемпинговых мер находятся товары деревообрабатывающей, химической, металлургической промышленности и машиностроения. Пример ставок антидемпинговых пошлин представлен в таблице 1.