

ОПЛАТА ПРАЦІ ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ДИСТРИБУЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Т. А. КОСТИШИНА, доктор економічних наук;

А. І. КОСТИШИНА

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Мета статті – визначення теоретичних підходів формування оплати праці як елемента управління системою дистрибуції підприємства, формування моделей оплати праці в дистрибуційній мережі. У статті розкривається сутність системи дистрибуції, процедури аналізу дистрибуції товарів, комплекс елементів, які він повинен охоплювати. Пропонуються моделі оплати праці управління системою дистрибуції підприємства. Особлива увага приділяється формуванню конкурентних переваг механізму оплати праці в дистрибуційній мережі. Запропоновані підходи до формування оплати праці як елемента управління системою дистрибуції підприємства сприятимуть конкурентоспроможності персоналу, підвищенню ефективності мотиваційного механізму, конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: дистрибуція, система дистрибуції підприємства, канали дистрибуції, оплата праці, модель оплати праці.

Створення високоефективної системи оплати праці є одним із головних напрямів розвитку управління сучасного підприємства будь-якої галузі та форми власності. Цей процес пов'язаний з тим, що в умовах ринкових відносин оплата праці має першорядне значення в мотиваційному механізмі. Разом із тим, розмір заробітної плати залежить не тільки від індивідуальної продуктивності праці працівника, її кількості, якості та результативності, але й від ефективності виробництва.

Проте, за умов кризового стану економіки механізми державного, колективно-договірного й мікрорівня регулювання оплати праці в повному обсязі не спрацьовують. На їх функціонування негативно впливають відставання в реформуванні грошово-кредитної і податкової систем, формуванні нових суб'єктів господарювання, створенні повноцінної системи соціального партнерства тощо. Унаслідок цього зростають масштаби бідності, наростає соціальна напруженість у суспільстві, повільно розвивається внутрішній ринок як один з основних чинників економічного росту та припливу інвестицій.

Аспекти оплати праці в умовах трансформаційних економік аналізували вчені-економісти різних країн. Серед українських науковців варто відмітити: І. К. Бондар, Д. П. Богиню, М. Д. Ведернікова, О. А. Грішнову, Г. А. Дмитренка, М. І. Карліна, А. М. Колота, Г. Т. Кулікова, Н. Д. Лук'янченко, В. О. Мандибуру, В. М. Новікова, В. М. Нижника, І. Л. Петрову, М. В. Семикіну, О. А. Турецького, С. В. Тюнникову та ін.

Серед учених країн СНД заслуговують уваги праці Ю. П. Кокіна, Р. П. Колосової, С. М. Лебедевої, Л. В. Міснікової, Г. Е. Слезінгера, Р. А. Яковлева та ін.

Для формування конкурентоспроможної ринкової економіки в Україні необхідні певні передумови. Країна перейшла до принципово нового устрою суспільства, яке спрямоване на конкурентоспроможність в умовах глобалізації. Нові економічні умови господарювання вимагають і відповідних змін у формуванні оплати праці. Необхідність дослідження теоретико-методологічних проблем формування оплати праці у дистрибуційній мережі зумовили вибір теми статті та її мету.

Система дистрибуції – складна економічна система, яка об'єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб'юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з переміщення продукції до кінцевого споживача і її продажу відповідно до стратегії суб'єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням встановлених умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем [1].

Система дистрибуції заснована на поєднанні в процесах збуту готової продукції таких основних складових, як [2]:

- стратегія поведінки підприємства (організатора системи дистрибуції) на ринку, зокрема стратегія маркетингового розподілу, концепція організації системи дистрибуції тощо;
- партнерство з комерційними посередниками, які на договірній основі об'єднуються в канали розподілу;
- ціноутворення, яке має ґрунтуватися на єдиних для всіх учасників каналів розподілу продукції підходах і передбачати справедливе та прозоре встановлення не лише роздрібною ціною, але й цін перепродажу в усьому каналі збуту;
- логістика, яка має бути ефективною для забезпечення фізичного руху товару (обслуговування замовлень, транспортування, утримування складів, утримування запасів і забезпечення наявності всього заявленого асортименту товарів);
- аналіз і контроль, насамперед контроль за роздрібними цінами, контроль за наявністю товарів у місцях продажу, контроль за якістю подання товару в кожному пункті продажу, контроль і аналіз діяльності партнерів виробничого підприємства з погляду дотримання домовленостей, стандартів обслуговування, недопущення внутрішньосистемної конкуренції, демпінгування, завдання шкоди іміджу товаровиробника тощо, а також аналіз дій конкурентів.

Дистрибуція (розподіл товарів) є процесом переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів. Вона охоплює фізичне переміщення і складування товарів, що вивчає

логістика. З дистрибуцією також пов'язаний мерчандайзинг – дії підприємства щодо експонування і просування товарів у певному пункті продажу.

Завдяки аналізу дистрибуції виробник прагне дізнатися, як його товар потрапляє до кінцевого споживача, наскільки вдалою є обрана стратегія дистрибуції, успішне її здійснення, які з елементів цієї системи потребують перегляду і вдосконалення. Найзагальнішим елементом такого аналізу є система дистрибуції, відповідно до якої товари поставляються кінцевому споживачеві. Залежно від взаємозв'язків учасників розрізняють такі види системи дистрибуції: конвенціональна (традиційна), за якої кожен учасник каналу дистрибуції прагне продати як найдорожче, а купити якнайдешевше; договірна (контрактна), за якої посередник одержує певну винагороду від реалізації відповідних товарів; адміністративна, за якої функції керівного органу виконує один із учасників каналу дистрибуції, причому не обов'язково виробник товару. Кожне підприємство може використовувати одну або кілька систем. Аналіз стосується їх загалом і різних складових і комбінацій, а також функцій, які вони виконують.

Процедура аналізу дистрибуції товарів промислово-виробничого призначення значно простіша, ніж аналізу споживчих товарів. Повноцінний аналіз дистрибуції повинен охоплювати такі елементи: існуючий стан, тенденції розвитку, регіон, конкуренти, галузі дистрибуції підприємства, галузі дистрибуції конкурентів.

Основними каналами дистрибуції є такі: персонал продажу, інші посередники, дистриб'ютори, роздрібні магазини, телемаркет, Інтернет.

З метою удосконалення управління системою дистрибуції підприємства пропонується модель оплати праці, яка спрямована на індивідуалізацію в оплаті праці, формування оплати за результатами діяльності конкретного працівника, підвищення обсягів продажу за умови більш повільного зростання витрат.

Ця модель сприяє справедливій винагороді працівників пропорційно їх вкладу в загальні результати діяльності підприємства. Також

ми вважаємо, що цей підхід сприяє зниженню рівня постійних витрат. Основою цього підходу є диференціація в оплаті праці різних категорій працівників.

Усіх працівників підприємства умовно розподілимо на три категорії:

I категорія – працівники, які безпосередньо зайняті реалізацією товарів і результати їх діяльності суттєво впливають на фінансові показники підприємства;

II категорія – працівники бухгалтерської та економічної служб;

III категорія – охоронці, вантажники, водії.

Розподіл працівників за цими категоріями визначає їх вклад у загальні обсяги діяльності та дозволяє згідно з цим визначити механізм їх заробітної плати.

Модель оплати праці працівників із продажу товарів у системі дистрибуції підприємства на рис. 1.

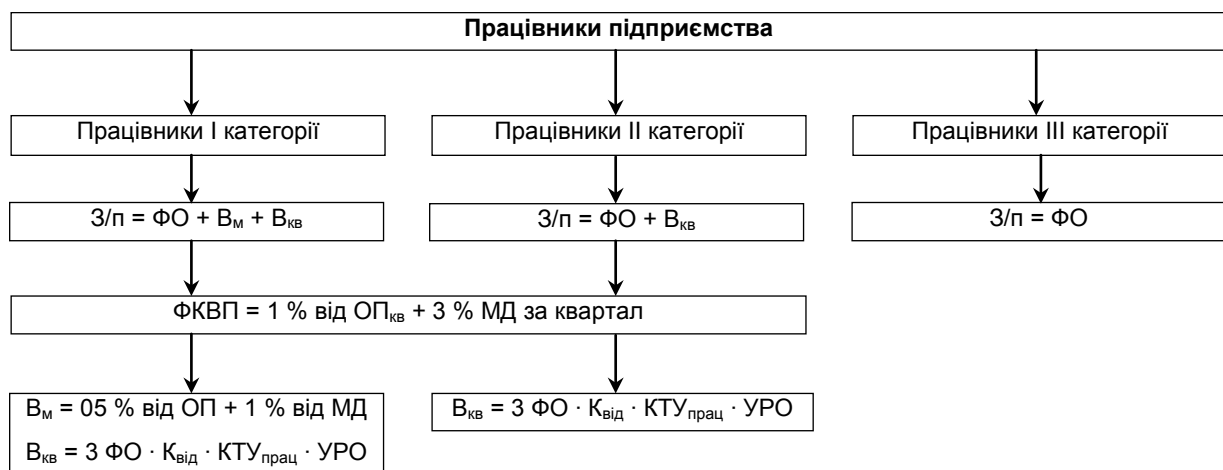


Рис. 1. Модель оплати праці працівників з продажу товарів у системі дистрибуції підприємства

Умовні позначення:

ЗП – заробітна плата; ФО – фіксований оклад, який встановлений колдоговором підприємства; V_m – винагорода місячна; ОП – обсяг продаж місячний; МД – маржинальний дохід місячний (при розрахунку маржинального доходу враховуються доходи від комерційної діяльності); $V_{кв}$ – винагорода квартальна; $K_{від}$ – коефіцієнт виконання відділом плану загальної реалізації товарів по підприємству; $K_{ТУ_{прац}}$ – коефіцієнт трудової участі окремого працівника (розраховується згідно з критеріями, що підвищують і знижують базове його значення, яке дорівнює 1; розраховуються на підприємстві згідно з особливостями діяльності окремих працівників); УРО – умовно-розрахункова одиниця;

$$УРО = \frac{\text{Фонд винагороди за квартал}}{\sum \text{місячних окладів за три місяця} \cdot K_{від} \cdot КТУ_{прац}}, \quad (1)$$

де ФКВП – фонд квартальної винагороди працівників (розраховується один раз на квартал);

3ФО – оклад за 3 місяці;

3ФО = фіксований оклад за 3 місяці + винагорода за 3 місяці.

На наш погляд, актуалізацію моделі оплати та стимулювання праці необхідно проводити один раз на квартал.

Отже, розробка та впровадження ефективних систем оцінки персоналу, які базуються на оцінці досягнутих результатів праці, сприяє мотивації ефективної праці, підвищенню обсягів продаж, удосконаленню фінансового стану підприємства, ефективному функціонуванню суб'єктів товарного ринку України, що

загалом відповідає стратегії діяльності економіки України в умовах ринкових перетворень.

Заробітна плата є складним економічним поняттям, яке відображає достатньо широкий спектр відношень сучасного суспільства.

Це потребує подальших зусиль і спеціальних знань для дослідження та визначення ефективної її організації як у масштабах суспільства, так і в масштабах підприємства, оскільки величина заробітної плати визначає

стан економіки, ступінь її розвитку та місце на світовому ринку товарів і послуг.

Одним із основних каналів дистрибуції, як було зазначено вище, є роздрібні магазини. Оплата праці працівників магазинів залежить від ринкової кон'юнктури, асортименту товарів, ступеня професійної підготовки продавців та комплексу їх особистих характеристик.

З метою підвищення конкурентоспроможності працівників торгівлі пропонуємо таку модель заробітної плати:

$$З/п_i = f(A, B, C) = O + \% \sum ОП + ПВ, \quad (2)$$

де $З/п_i$ – заробітна плата і-го працівника;

O – місячний оклад і-го працівника;

$\% \sum ОП$ – відсоток обсягу продажу;

$ПВ$ – преміальні виплати.

Оклад може бути встановлений згідно з положеннями колективного договору, але обов'язково перевищувати мінімальну заробітну плату, встановлену на рівні України та регіону.

Відсоток від продажу встановлюється окремо для кожного підприємства залежно від обсягів роздрібно-товарообороту, асортименту товарів, місцезнаходження підприємства торгівлі.

Преміальні виплати пропонується встановлювати за таке:

- виконання особливо важливих завдань;
- виконання спеціальних дій, що суттєво вплинуть на обсяг роздрібно-товарообороту;
- упровадження раціоналізаторських методів торгового процесу, що суттєво вплинуть на обсяг роздрібно-товарообороту.

Позитивним у цій системі оплати праці є поєднання елементів відрядної і почасової форм оплати праці, що, на думку авторів, суттєво впливає на створення ефективного мотиваційного механізму. Його наявність і дієздатність є умовою ефективною діяльності підприємств торгівлі дистрибуційної мережі.

З метою підвищення ефективності мотиваційного механізму, витрат на оплату праці та залежності оплати праці працівників торгівлі від кількісних і якісних показників діяльності пропонується така модель оплати праці:

заробітна плата працівників торгового залу визначається за формулою (3):

$$З/п_{тз} = f(A, B, C, D) =$$

$$= O + \% \sum ОП + \% \sum П + ПВ, \quad (3)$$

де $З/п_{тз}$ – заробітна плата працівника торгового залу;

$\% \sum П$ – сума прибутку.

$\% \sum ОП$ встановлюється диференційовано згідно з відрядно-прогресивним принципом, тобто з ростом товарообороту зростає відсоток нарахувань на заробітну плату.

Товарооборот на 1 працівника, грн	Нарахування на заробітну плату, %
10000	2
11000–13000	3
13000–15000	5
понад 15000	7

$\% \sum П$ встановлюється аналогічно диференційовано від обсягу прибутку.

Прибуток на 1 працівника, грн	Нарахування на заробітну плату, %
1000	5
1100–1300	7
1300–1500	9
понад 1500	15

Преміальні виплачуються за особливі досягнення в реалізації продукції і одержанні прибутку:

1. Ініціатива та винахідливість, згідно з якою суттєво підвищився товарооборот і прибуток – 50 % окладу.

2. Заходи, спрямовані на оптимізацію витрат, які суттєво підвищили товарооборот і прибуток – 50 % окладу.

Для керівників підприємств роздрібно-торгівлі пропонується модель оплати праці:

- заробітна плата визначається за формулою (4):

$$З/п_{зм} = f(A, B, C, D) =$$

$$= O + \% \sum ОП + \% \sum П + ПВ, \quad (4)$$

де $З/п_{зм}$ – заробітна плата завідувача магазину.

$\% \sum ОП$ встановлюється диференційовано згідно з відрядно-прогресивним принципом, тобто з ростом товарообороту зростає відсоток на заробітну плату.

Товарооборот на 1 працівника, грн	Нарахування на заробітну плату, %
10000	3
11000–13000	4
13000–15000	6
понад 15000	8

% Σ П встановлюється аналогічно диференційовано від обсягу прибутку.

Прибуток на 1 працівника	Процент на заробітну плату
1000	7
1100–1300	9
1300–1500	11
понад 1500	20

Преміальні виплачуються за особливі досягнення в реалізації продукції і одержанні прибутку, а саме, за:

1. Ініціатива та винахідливість, згідно з якою суттєво підвищився товарооборот і прибуток – 50 % окладу.

2. Заходи, спрямовані на оптимізацію витрат, які суттєво підвищили товарооборот та прибуток – 50 % окладу.

3. Ефективне використання торгової площі – за кожний відсоток зростання товарообороту на 1м² – 2 % окладу.

4. Зростання середньомісячної заробітної плати продавців-консультантів.

Отже, запропоновані моделі оплати праці як елемента управління системою дистрибуції підприємства спрямовані на підвищення ефективності мотиваційного механізму, результатів праці окремого працівника, розвитку системи дистрибуції з метою підвищення кон-

курентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг регіону.

Зростання середньомісячної заробітної плати продавців-консультантів, %	Приріст посадового окладу за кожен відсоток приросту середньомісячної заробітної плати продавців-консультантів, %
до 10	1
10–20	1,5
20–30	2
30–50	2,5
понад 50	3

ЛІТЕРАТУРА

1. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики // Логістика : [зб. наук. пр.] / В. Т. Лозинський, І. П. Мішук ; відп. ред. Є. В. Крикавський. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – С. 95–103.
2. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики // Логістик : [збір. наук. пр.] / В. Т. Лозинський, І. П. Мішук / відп. ред. Є. В. Крикавський. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 780 с. – С. 95–103.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг / пер. с англ. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – С.Пб. : Питер, 2007. – 832 с.
4. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Костишина Т. А., Нестуля О. О., Нестуля С. І. [та ін.] / за ред. проф. Костишиної Т. А. – Полтава : Полтавський Літератор, 2010. – С. 314–399.

Т. А. Костышина, доктор экономических наук; А. И. Костышина (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Оплата труда как элемент управления системой дистрибуции предприятия.**

Аннотация. Цель статьи – определение теоретических подходов формирования оплаты труда как элемента управления системой дистрибуции предприятия, формирования моделей оплаты труда в дистрибуционной сети. В статье раскрывается сущность системы дистрибуции, процедура анализа дистрибуции товаров и комплекс элементов, которые он должен охватывать. Предлагаются модели оплаты труда управления системой дистрибуции предприятия. Особое внимание уделяется формированию конкурентных преимуществ механизма оплаты труда в дистрибуционной сети. Предложенные подходы к формированию оплаты труда как элемента управления системой дистрибуции предприятия способство-

вать конкурентоспособности персонала, повышению эффективности мотивационного механизма, конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: дистрибуция, система дистрибуции предприятия, каналы дистрибуции, оплата труда, модель оплаты труда.

T. A. Kostishina, Dc. Econ. Sci.; A. I. Kostishina (Poltava University of Economics and Trade). Payment of work in distribution system controls enterprise.

Summary. Creating an effective pay system is one of the main directions of modern management entity. This process is due to the fact that market conditions salary is paramount in motivational mechanism. However, the wage depends not only on the individual worker productivity, its quantity, quality and performance, but also on efficiency. Aims and Objectives: to determine the theoretical approaches wage formation as part of the distribution system management company; develop models of remuneration in the distribution network. The article reveals the essence of distribution analysis procedure of distribution and a set of elements that it should cover. Proposed model of wage distribution system management company. Special attention is paid to the formation mechanism of competitive advantages in wage distribution network. The proposed approaches to the formation of wages as an element management system distribution company will promote competitiveness staff more effective motivation mechanism, the competitiveness of enterprises.

Keywords: distribution system distribution company, distribution channels, pay, wage model.