

УДК 331.101.3:658.8

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ РУПП «ОРШАНСКИЙ
ЛЬНОКОМБИНАТ»**

Денисов К.И., студент гр. ЭМ-221, IV курс
Научный руководитель: Викторова Е.И., ст. преподаватель
Межгосударственное образовательное учреждение высшего
образования «Белорусско-Российский университет»
г. Могилев

В условиях усиления глобальной конкуренции на рынке текстильной продукции, необходимости оперативного импортозамещения, эффективность работы коммерческой службы промышленного предприятия становится определяющим фактором его финансовой устойчивости [1]. РУПП «Оршанский льнокомбинат», являясь крупнейшим производителем в Европе, обладает разветвленной структурой сбыта, включающей специализированные отделы продаж, аналитики и рекламы. Однако классические повременно-премиальные системы оплаты труда зачастую не учитывают индивидуальный вклад специалистов в конечный результат, что приводит к снижению мотивации и формальному подходу к выполнению задач.

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью трансформации системы стимулирования персонала коммерческой службы из «затратной» модели в «инвестиционную». Внедрение современных инструментов мотивации на основе ключевых показателей эффективности (KPI) позволяет совместить личные устремления сотрудников с общей стратегией развития предприятия. Целью статьи является разработка дифференцированной системы KPI для подразделений коммерческой службы РУПП «Оршанский льнокомбинат», направленной на рост объемов реализации и укрепление клиентской базы.

На РУПП «Оршанский льнокомбинат» функции маркетинга и сбыта распределены между специализированными подразделениями в рамках коммерческой службы. Организационная структура включает в себя профильные отделы продаж (текстильной продукции, швейных изделий, продукции ПТН, экспорта в дальнее зарубежье), а также функциональные подразделения (отдел управления ассортиментом, отдел рекламы и выставочной деятельности, отдел аналитической информации и развития клиентской базы) [2]. Такая децентрализация позволяет глубоко прорабатывать каждый рыночный сегмент, однако требует единой, скоординированной системы мотивации.

Действующая система материального стимулирования сотрудников данных подразделений носит повременно-премиальный характер. Заработная плата специалистов состоит из должностного оклада и ежемесячной премии (в

среднем 30–50 % от оклада). Начисление премий привязано к выполнению общезаводских показателей – объему отгруженной продукции, отсутствию просроченной дебиторской задолженности и выполнению плана по экспорту. Раз в квартал предусмотрены дополнительные выплаты по итогам работы предприятия в целом, а также разовые бонусы к профессиональным праздникам («День работников легкой промышленности») и по результатам участия в крупных международных выставках. Однако такая модель не в полной мере учитывает специфику работы каждого функционального отдела. Например, усилия специалистов отдела аналитической информации по точности прогнозирования спроса или креативные достижения отдела рекламы «растворяются» в общих цифрах валовой выручки. Это создает ситуацию, при которой индивидуальный вклад в развитие клиентской базы и повышение узнаваемости бренда не отражается на уровне оплаты труда.

Для перехода от формального премирования к стимулированию реальных рыночных достижений работников коммерческой службы предлагается внедрение системы сбалансированных показателей. В отличие от действующей модели, данная матрица (Табл. 1) определяет задачи для каждого функционального подразделения, сохраняя при этом единый вектор развития предприятия. Главным принципом является объективность, поскольку каждый показатель поддается количественному измерению на основе данных внутренней отчетности и CRM-системы.

Таблица 1

Матрица сбалансированных KPI-показателей для подразделений
коммерческой службы РУПП «Оршанский льнокомбинат»

Подразделение (отдел)	Показатель 1 (результат)	Показатель 2 (лояльность)	Показатель 3 (эффективность)
Отделы продаж (Ткани / Швейные изделия / ПТН)	Выполнение плана по объему выручки (в рублях)	Коэффициент удержания клиентов (доля повторных покупок)	Темп прироста активной клиентской базы (новые контракты)
Отдел продаж в дальнее зарубежье	Выполнение плана экспортной выручки (в валюте)	Коэффициент удержания действующих зарубежных контрагентов	Количество проработанных тендерных заявок и коммерческих предложений
Отдел аналитической информации и развития клиентской базы	Точность прогнозирования спроса по группам товаров	Коэффициент «реанимации» (возврат ушедших клиентов)	Качество ведения и актуализация CRM-базы

Отдел рекламы и выставочной деятельности	Охват целевой аудитории (медиа-индикаторы)	Уровень узнаваемости бренда (по данным опросов/запросов)	Стоимость привлечения одного нового клиента (ROI маркетинга)
Отдел управления ассортиментом	Доля новых моделей в общем объеме реализации	Индекс оборачиваемости складских запасов	Процент снижения неликвидной продукции на складах

Предложенная матрица КРІ учитывает равенство мотивационных возможностей. Несмотря на различия в функциях отделов, каждый сотрудник оценивается по трем векторам – прямой результат, работа с качеством клиентской базы и операционная эффективность.

Особое внимание уделено показателям повторных покупок и удержания клиентов. Для РУПП «Оршанский льнокомбинат» это очень важно, поскольку привлечение нового клиента обходится в 5–7 раз дороже, чем сохранение лояльности текущего. Внедрение таких индикаторов в систему премирования отделов продаж и аналитики позволит сместить акцент с разовых сделок на выстраивание долгосрочных партнерских отношений.

Для практического внедрения предложенной системы КРІ на комбинате предлагается следующий алгоритм расчета ежемесячного вознаграждения, основанный на аддитивной модели расчета совокупного коэффициента результативности [3]. Общий размер переменной части (премии) сотрудника разделяется на три независимых блока, соответствующих показателям из Табл. 1. Для расчета премии используется формула:

$$P = \frac{P_{base}}{n} \times \sum_{i=1}^n K_i,$$

где P – итоговый размер ежемесячной премии сотрудника;

P_{base} – базовый размер премии при 100 % выполнении всех показателей;

n – количество установленных КРІ-показателей для данного отдела (в предлагаемой модели $n=1$)

K_i – коэффициент выполнения i -го показателя, принимающий значения от 0 до 1 в зависимости от степени достижения цели.

Применение данной формулы обеспечивает прозрачность и линейную зависимость дохода сотрудника от результатов его деятельности в рамках трех ключевых показателей – результативности, лояльности клиентов и операционной эффективности. Использование знака суммирования в алгоритме расчета позволяет гибко настраивать систему мотивации, добавляя или изменяя веса показателей в зависимости от стратегических задач РУПП «Оршанский льнокомбинат» в конкретном отчетном периоде (например, в период активных выставочных мероприятий или сезонного пика продаж)

Таким образом, предлагаемый переход к сбалансированной системе КРІ позволяет перевести коммерческую службу РУПП «Оршанский льнокомбинат» из исполнительного подразделения в активную «точку роста» рыночного успеха. Реализация данной модели не только устраняет уравнилельный принцип в оплате труда, обеспечивая социальную справедливость и прозрачность вознаграждения, но и напрямую стимулирует специалистов к работе на качественный результат. В конечном итоге, синхронизация личных целей сотрудников с корпоративной стратегией предприятия станет фундаментом его финансовой устойчивости и позволит оперативно адаптироваться к изменяющейся конъюнктуре мирового рынка текстильной продукции.

Список литературы:

1. Шашкова, И. Г. Проблемы и перспективы развития льняного кластера в контексте импортозамещения / И. Г. Шашкова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2023. – № 4. – С. 38–44.
2. Оршанский льнокомбинат : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: linenmill.by. – Дата доступа: 29.03.2026.
3. Королева, Т. И. Ключевые показатели эффективности (КРІ) как инструмент управления коммерческой службой предприятия / Т. И. Королева, А. В. Егоров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 3, № 11. – С. 88–94.