

С.Б.Шапиро, доктор экономических наук

Минсельхозпрод РБ

О.Н.Цылько, научный сотрудник

Белорусский НИИ аграрной экономики

УДК [631.16:658.155]:339.1

## Совершенствование внутрихозяйственных отношений в сельскохозяйственных предприятиях в условиях перехода к рыночной экономике

*В статье сформулированы главные цели реформирования и общие принципы построения внутрихозяйственных отношений в колхозах и совхозах. Рассмотрены элементы внутрихозяйственного организационно-экономического механизма сельскохозяйственных предприятий, представлены методические подходы к его совершенствованию.*

*Common principals of building of relations inside of collective and state farms are formulated in this article. Elements of intra-farm organizing and economical mechanism in agricultural enterprises are shown. Methodical approaches to its improvement are presented.*

Проводимая в Республике Беларусь аграрная реформа дала крестьянину право собственности на имущество, свободу выбора способа использования полученной собственности и формы хозяйствования. Однако на практике реализация предоставленных широких прав и свободы выбора оказалась весьма трудным делом для сельского труженика, тем более что процессы реформирования протекают в условиях острого экономического кризиса.

Изменение только организационно-правовой формы предприятия не приносит выгоды собственнику. Сельскохозяйственное производство предъявляет повышенные требования к организации отлаженного механизма внутрихозяйственных отношений.

Главные цели реформирования внутрихозяйственных производственно-экономических отношений заключаются в следующем:

- обеспечить реализацию прав собственника через высокую экономическую и хозяйственную самостоятельность структурных подразделений и служб предприятия;
- сформировать союз собственников;
- добиться оптимального сочетания личных и коллективных интересов;
- овладеть экономическими рычагами управления.

Именно в мобилизации внутренних резервов сельхозпредприятий видится нам цель углубления (продолжения) аграрной реформы. Повысить эффективность производства и улучшить социально-экономическое положение крестьян, не создав при этом адекватный рыночным отношениям внутрихозяйственный экономический механизм, не представляется возможным.

Применительно к внутрихозяйственным отношениям в сельскохозяйственных предприятиях организационно-экономический механизм состоит из следующих

элементов: организационно-производственная структура предприятия; структура управления; планирование деятельности; взаимоотношения структурных формирований с администрацией предприятия и между собой; установление параметров производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений; ценообразование на продукцию, услуги; формирование и распределение хозрасчетного (коммерческого) дохода каждого работника, каждого подразделения и предприятия в целом; оплата труда работников; учет, анализ и контроль деятельности; материальная ответственность.

При формировании данного механизма учитываются природно-экономические условия хозяйства, форма собственности на средства производства, производственная специализация и другие особенности сельскохозяйственных предприятий.

Непременным условием эффективного функционирования предприятия являются высокие материальные интересы его работников. Поэтому важнейшим принципом построения и совершенствования внутрихозяйственных отношений является всесторонний учет и использование коллективных и личных интересов работников, составляющих коллектив предприятия.

Нарастающая конкуренция за рынки сбыта продукции требует создания равной заинтересованности всех подразделений в высоких производственных результатах, конкурентоспособности и прибыльности, что ориентирует подразделения и службы на высокий конечный результат, при котором все внутрихозяйственные подразделения имеют равные возможности для своего развития. Вместе с тем они должны располагать экономическими, правовыми и другими рычагами воздействия друг на друга и на администрацию предприятия в случае нарушения их прав.

Успешная реализация названных принципов может быть достигнута лишь при условии системного, комплексного подхода к построению механизма внутрихозяйственных отношений.

Проводимое реформирование сельскохозяйственных предприятий практически не затронуло организацию труда и производства. Как правило, в реформируемых предприятиях за основу принимается сложившаяся ранее организационно-производственная структура, хотя в новых условиях хозяйствования она нуждается в тщательной отработке. Для этого необходимо уточнить специализацию первичных подразделений и предприятия в целом, привести устав предприятия в полное соответствие с выбранной организационно-правовой формой.

Организационно-производственная структура должна формироваться с учетом расширения самостоятельности внутрихозяйственных формирований.

Преобразование форм организации производства и труда на сельскохозяйственных предприятиях должно осуществляться в направлении создания малочисленных подразделений, формирований с высокой степенью экономической самостоятельности, правом самостоятельного выхода на рынок. Для практической реализации этого положения целесообразно в целом ряде хозяйств пересмотреть сложившуюся организационную структуру с целью разукрупнения чрезмерно крупных первичных подразделений. Рациональная численность работников должна быть сравнительно небольшой (около 10 человек). При этом коллективы должны формироваться на добровольной основе, обладать высокой степенью сплоченности и единства материального интереса, выполнять не менее 70% объема работ собственными силами.

В состав предприятия могут входить кооперативы, арендные подразделения, специализированные малые предприятия, крестьянские хозяйства. Преобладающими в предприятии становятся кооперативные связи, а организационные условия призваны стимулировать поиск резервов производства, способствуют повышению производительности труда, улучшению качества продукции и услуг, укреплению дисциплины, развивают инициативу и предприимчивость.

Наряду с изменением экономических отношений и форм организации производства в сельскохозяйственных предприятиях претерпевает изменения структура органов управления, меняются их функции. К примеру, с переходом к рынку появляется маркетинговая служба или на небольшом по размерам предприятии — специалист, занимающийся вопросами маркетинга.

Расширение хозяйственной самостоятельности коллективов первичных подразделений приводит к уменьшению или ликвидации такой функции центрального аппарата управления, как организация производства. По причине этого изменяется характер труда работников аппарата управления, должностных обязанностей специалистов.

Можно выделить следующие принципы, исходя из

которых должно строиться управление предприятием: разделение управления на два взаимосвязанных, но самостоятельных звена — управление собственностью и управление процессом производства (оперативное управление); передача коллективам первичных подразделений функций организации и стимулирования труда и производства; централизация общих для первичных подразделений функций (материально-техническое обеспечение, технологическое и научно-техническое обеспечение, координация деятельности и прогнозирование развития); закрепление всей собственности предприятия за отдельными собственниками, подразделениями и службами, наделение их как правами по использованию и распоряжению частью собственности, так и полной материальной ответственностью за ее использование.

В условиях становления рынка особое внимание надо уделять гибкости планирования, которое должно обеспечивать сбалансированность и пропорциональность внутрихозяйственных отношений. Переход к рынку требует коренного пересмотра взглядов руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий на вопросы внутрихозяйственного планирования.

В хозяйстве оно должно осуществляться на двух уровнях: на уровне внутрихозяйственных подразделений (бригад, ферм, кооперативов и т. д.); на уровне предприятия в целом, деятельность которого вытекает из заключенных договоров с подразделениями и обязательств по контрактам, заключенным с государственными, а также заготовительными, сбытовыми, снабженческими организациями. При этом осуществляться оно должно не сверху вниз, а снизу вверх.

Существенно меняется планирование по вертикали: на смену административным методам приходят экономические. Взаимоотношения администрации с коллективами структурных подразделений строятся на принципах взаимного удовлетворения интересов, выраженных в договорах. Они становятся эквивалентными, партнерскими. Это демократизирует планирование, обеспечивает единый методологический подход в его осуществлении по вертикали и горизонтали.

При работе первичных подразделений по первой модели внутрихозяйственных отношений разработка производственной программы находится в компетенции руководителей и специалистов хозяйства, которые в дальнейшем в виде задания доводят ее до структурных подразделений.

В годовом производственном задании подразделению растениеводства устанавливаются следующие показатели:

а) посевные площади и урожайность сельскохозяйственных культур;

б) производство продукции растениеводства в натуральном и стоимостном выражении по каждой культуре и в целом по подразделению;

в) лимит прямых затрат по отдельным культурам, куда включаются: заработная плата (основная и дополнительная плата за труд), расходы на семена и посадочный материал, ГСМ, минеральные и органические удобрения, автотранспорт, расходы на текущий ре-

монта основных средств, прочие затраты.

Для подразделения животноводства:

- а) поголовье скота и птицы и его продуктивность;
- б) валовое производство всех видов продукции в натуральном и стоимостном выражении;
- в) лимиты прямых затрат (зарплата, корма и подстилка, транспортные расходы, электроэнергия и водоснабжение, расходы на текущий ремонт основных средств, прочие расходы).

Механизированной бригаде или звену устанавливается:

- а) объем работ в условных эталонных гектарах по периодам работ и календарным срокам их выполнения;
- б) лимиты прямых затрат (оплата труда механизаторов, расходы ГСМ на запланированный объем выполняемых работ и на переезды, расходы на текущий ремонт и техническое обслуживание сельскохозяйственных машин, прочие расходы).

Кроме того, в задании тракторной бригаде или звену приводится себестоимость условного эталонного гектара, рассчитываемая отношением суммы всех затрат к запланированному объему работ в условных эталонных гектарах.

В годовом задании работникам грузового автопарка перечисляется состав работников парка с указанием фамилий и инициалов, класса квалификации работника, марки и номера, года выпуска и технического состояния закрепленной за ним автомашины.

Коллективу работников автопарка доводится:

- а) объем работ по каждому водителю в отдельности и в целом по парку (количество машино-дней за год, среднесуточный пробег, годовой пробег, в том числе с грузом, количество тонно-километров);
- б) лимиты прямых затрат (оплата труда, стоимость ГСМ, стоимость текущего ремонта и техуходов, мелкого инвентаря, инструментов, автомашин и др).

Работникам ремонтно-механической мастерской устанавливается:

- а) объем работ в натуральном и стоимостном выражении;
- б) лимит затрат, включающий оплату труда, стоимость ремонтных материалов, запасных частей и ГСМ, прочие затраты.

Годовое задание строительному цеху (бригаде) включает:

- а) сметную стоимость объектов, сроки ввода их в действие;
- б) лимит прямых затрат (оплата труда, стоимость материалов, расходы по эксплуатации строительных машин и механизмов, прочие затраты).

Учитывая, что в настоящее время предприятию доводятся объемы поставок сельскохозяйственной продукции государству, обязательства предприятия по поставкам распределяются между производственными подразделениями в соответствии с площадью и качеством земельных угодий, поголовьем животных и наличием основных средств производства. Такое распределение обязательств предприятия утверждается общим собранием.

Перед разработкой годовых заданий с целью вы-

явления недостатков и резервов производства, обеспечения равных возможностей в выполнении установленных объемов производится анализ деятельности подразделений за предшествующий период.

Коллективы подразделений, осуществляющие свою деятельность по второй или третьей моделям, таким же образом самостоятельно разрабатывают программы производства, бизнес-планы, согласовывают их с планово-экономической службой предприятия, утверждают общим собранием первичного подразделения.

Здесь основная часть планирования переведена с вертикального на горизонтальное направление, а следовательно, на само- и взаимопланирование.

На уровне хозяйства определяются все виды отчислений (на капитальное строительство объектов производственного и непроизводственного значения, платежи местным органам власти, банкам за краткосрочные и долгосрочные ссуды, в пенсионный фонд, скидки за производство продукции, окупаемость которой выше среднего уровня по хозяйству и надбавки за производство продукции, окупаемость которой ниже среднего уровня по хозяйству и др.) Их обоснованием занимается финансово-расчетный центр хозяйства. Решение всех других вопросов, касающихся планирования, осуществляется первичными подразделениями самостоятельно.

Внутрихозяйственные первичные подразделения в индивидуальном порядке изучают свои возможности, определяют объемы и структуру производства валовой и товарной продукции, поступление и использование денежных средств. Они самостоятельно разрабатывают структуру использования земельных угодий, стада; технологии, технологические карты; урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных; затраты денежных средств и живого труда (в человеко-часах) на гектар и голову животных; потребность в технике, кормах, семенах, удобрениях, гербицидах, ядохимикатах и других средствах производства.

На основе планов подразделений разрабатывается план предприятия. После утверждения плановых показателей общим собранием предприятия проводится заключение договоров.

Бизнес-план для структурного подразделения включает в себя описание продукции, анализ положения дел в производстве (объем и структура производства, конкуренты). Проводится исследование и анализ рынка, где дается оценка потребности в производимой продукции, динамика и прогноз цен, каналы реализации, рынок материально-технических средств, стратегия маркетинга. На основании этого осуществляется планирование производства. В плане производства указывается размещение и технология производства, программа производства продукции и ее себестоимость, состав работников подразделения. Бизнес-план предусматривает также разработку финансового плана.

Механизм организационно-экономических внутрихозяйственных отношений предполагает разработку более совершенной системы взаимоотношений основных про-

изводственных, вспомогательных и обслуживающих подразделений друг с другом, а также с администрацией хозяйства. Основой взаимодействия здесь выступает договор экономических взаимоотношений.

В договорах, помимо показателей производства продукции в натуральном и стоимостном выражении в целом по подразделению и по каждому ее виду, указывается качество продукции, сроки ее поступления, цены реализации, их изменение с учетом инфляции, материально-техническое обеспечение, стимулирование труда, ответственность сторон. Договорные отношения основываются на разделении функциональных полномочий между предприятием и внутрихозяйственными подразделениями и строятся как по вертикали, так и по горизонтали. Это дает возможность вступать в договорные отношения не только с подразделениями предприятия, но и с другими организациями. Согласно договору коллектив подразделения обязуется реализовать (произвести) предприятию или подразделению, организации, указанной им, определенные виды и объемы продукции (услуг), а предприятие (подразделение, организация), в свою очередь, принять их и оплатить с учетом качества по указанным в договоре ценам.

Предприятие, согласно договору, передает по акту в аренду внутрихозяйственному первичному подразделению землю и другие средства производства, необходимые ему для осуществления производства. При этом хозяйство должно проконтролировать обеспечение условий охраны труда.

Развитие договорных отношений должно идти в направлении предоставления большей самостоятельности первичным коллективам. Предприятие сохраняет за собой право контроля за правильностью использования переданных в аренду средств производства, соблюдением техники безопасности, своевременным проведением техходов и ремонтов при условии, что эти средства структурное подразделение не выкупило.

За подразделением закрепляется либо севооборот, либо набор культур, отвечающих агротехническим и организационно-экономическим требованиям. Сочетание возделываемых культур должно обеспечивать высокую занятость членов коллектива на полевых работах (не менее 60% за полевой период) и высокую сезонную загрузку технических средств, находящихся в их собственности или арендуемых ими.

Экономические отношения коллектива автопарка с другими подразделениями могут строиться по двум вариантам в зависимости от цен, устанавливаемых за услуги.

В случае, когда цены устанавливаются на уровне нормативных затрат (первый вариант), средства на развитие производства коллектив автопарка получает из централизованных фондов предприятия. Это в обязательном порядке оговаривается договором. Водитель обеспечивает окупаемость затрат.

При втором варианте построения экономических отношений применяются действующие цены. Развитие производства осуществляется за счет прибыли автопар-

ка. Заведующий гаражом по поручению администрации предприятия передает по акту каждому водителю автомобиль, который должен находиться в исправном состоянии как при приеме, так и при возвращении, в случае прекращения работы на нем этим водителем.

В данном варианте водители работают на индивидуальном хозрасчете. Выручка, полученная водителем за перевозку грузов, за вычетом произведенных им материальных затрат составляет доход водителя. Из него каждый водитель производит отчисления в централизованные фонды предприятия и формирует свой ремонтный фонд. Оставшаяся часть дохода составляет основную оплату труда водителя. Все виды доплат (за классность, за качество работы, за работу в праздничные дни, сверхурочные, повышенная оплата во время уборки урожая и т. д.) начисляются в индивидуальном порядке.

Единство предприятия обеспечивается за счет:

- выборности и функционирования в соответствии с уставом предприятия его правления, председателя, а также осуществления контроля за деятельностью хозяйства ревизионной комиссией;
- создания единого фонда производственного и социального развития в части обеспечения общехозяйственных потребностей, определяемых правлением или собранием, а также иных фондов по их решению;
- координации и согласования наиболее принципиальных положений по развитию производства и социальной сферы, составления бизнес-плана производственного и социального развития;
- сложившейся внутрихозяйственной специализации в производстве и обслуживающих его подразделениях;
- формирования общехозяйственных служб, в том числе финансово-расчетного центра;
- создания фонда сельскохозяйственной продукции для натуральной оплаты труда всех работников;
- выплаты процентов (дивидендов) на паи;
- осуществления мер по гарантированной социальной защите работающих и пенсионеров предприятия.

Таким образом, создается организационно-экономическая структура, позволяющая реализовать основные права членов предприятия в выборе форм и направлений своей деятельности, распоряжении полученными в коллективах доходами, всей произведенной продукцией либо ее частью, переходе внутри хозяйства на договорные отношения. Одновременно при этом укрепляются технологические и экономические связи, обеспечивающие функционирование предприятия.

В условиях повышения самостоятельности внутрихозяйственных подразделений возрастает и их экономическая ответственность за результаты своей деятельности.

Участники договора за невыполнение или некачественное выполнение взятых обязательств несут материальную ответственность, которая предусматривает определение порядка и источников погашения возникшего по вине одной из сторон убытка. Для этого на предприятии действует механизм претензий и санкций. В случае нанесенного ущерба пострадавшая сторона в установленном порядке оформляет акт-претензию.

Удовлетворение претензий представляет собой компенсацию ущерба, которая выражена в погашении затрат и может включать упущенную выгоду. В любом случае выплаты на погашение ущерба пострадавшей стороны осуществляются коллективом, нарушившим условия договора, за счет полученного им хозяйственного (коммерческого) дохода. Такая мера создает своего рода стимул для выполнения договорных обязательств надлежащим образом.

Все виды санкций, применяемых к виновной стороне, должны находить отражение в заключаемых договорах.

Спорные вопросы, возникающие между предприятием и первичным трудовым коллективом или между самими коллективами в ходе выполнения договора, решаются комиссией по трудовым спорам, а в случае неудовлетворения одной из сторон — окончательно в суде.

Основу внутрихозяйственных экономических отношений первичных коллективов составляет ценовой механизм взаиморасчетов. Это предъявляет повышенные требования к степени экономической обоснованности реализационных цен: они должны возмещать рационально произведенные затраты, обеспечивать получение доходов для расширенного производства и формирования фондов предприятия и подразделений, усиливать заинтересованность работников в более эффективном использовании производственного потенциала, а также создавать равные и стабильные условия для производственной деятельности внутрихозяйственных подразделений в соответствии с их целевой направленностью.

Применение при взаиморасчетах внутрихозяйственных расчетных цен представляется нам нецелесообразным, поскольку, как свидетельствует практика, они зачастую не отражают реальные затраты.

На наш взгляд, учитывая создавшуюся экономическую обстановку, следует отказаться от расчетных цен на продукцию подразделения и планово-учетных цен на ресурсы внутрихозяйственного оборота и перейти на цены, соответствующие товарной продукции при ее реализации любому другому потребителю, то есть использовать действующие цены.

Главный принцип здесь должен быть таков: цены на всю продукцию, включая и продукцию внутрихозяйственного оборота, должны возмещать затраты и обеспечивать гарантированную прибыль.

Расширение прав и самостоятельности внутрихозяйственных подразделений проявляется, в частности, в изменении порядка формирования и использования их доходов.

Доходы первичного структурного подразделения формируются от реализации продукции, услуг, денежных вкладов их членов и иных законных поступлений.

В условиях рынка доход становится основным источником стимулирования труда работников сельскохозяйственных предприятий.

Его формирование, распределение и использование — прерогатива первичных подразделений.

Направления распределения доходов, очередность их использования устанавливаются решением общего собрания подразделения в зависимости от приня-

той модели хозяйствования и корректируются с учетом фактического финансового состояния предприятия или самого подразделения.

Коллективы структурных подразделений, работающие по первой модели, т. е. не обладающие экономической самостоятельностью, отвечают только за окупаемость затрат. Разница между выручкой за реализованную продукцию и услуги по ценам на уровне норматива затрат и фактическими материальными затратами составляет валовой доход подразделения. Кроме того, в сумму выручки за реализованную продукцию и оказанные услуги включаются суммы полученных санкций, являющихся компенсацией недополученной продукции или не оказанных услуг из-за невыполнения или ненадлежащего выполнения договорных обязательств другой стороной.

Аналогично в материальные затраты включаются суммы уплаченных санкций, представляющие собой также не реальные затраты, а их компенсацию.

Данные внутрихозяйственные формирования распределяются лишь частью валового дохода, идущего на оплату труда. Вся экономия или перерасход материальных затрат непосредственно отражаются на зарплате работников. Это, в свою очередь, повышает их заинтересованность в экономном расходовании материальных ресурсов и основных средств производства. Однако всей суммой прибыли или основной ее частью распоряжается предприятие, производя из нее все платежи государству, направляя ее на создание фондов предприятия, выплату дивидендов.

Прибыль, полученная подразделением, должна использоваться с учетом мнения коллектива данного подразделения.

В настоящее время в сельскохозяйственных предприятиях усиливаются новые тенденции и особенности функционирования, выдвигающие на первый план коммерческую деятельность, в основе которой лежит не хозяйственный расчет, а прежде всего коммерческий результат, иными словами, коммерческий расчет. Именно он в большой степени отвечает законам рынка, стоимости, принципам самофинансирования. Его цель — получение максимума прибыли на авансированный капитал, не снизив заработную плату, увеличив норму прибыли. Коммерческий расчет переносит товарно-денежные отношения на микроуровень, непосредственно в трудовые первичные коллективы, деятельность которых в обязательном порядке должна быть ориентирована на рынок и получение максимальной прибыли.

Подразделения, функционирующие по второй модели, обеспечивают самофинансирование и строят свою деятельность на договорной основе. Они распределяются практически всем созданным ими доходом. Из полученного валового дохода подразделения производят отчисления предприятию (для расчетов с бюджетом, уплаты налогов и т. д.)

Отчисления предприятию включают: средства, необходимые для уплаты налогов, расчетов с бюджетом; плату за арендованные у предприятия средства про-

изводства; суммы кредитов, подлежащих возврату в текущем году, и начисленные проценты за их использование; отчисления на содержание аппарата управления; отчисления на содержание объектов социальной сферы, если таковые имеются на балансе предприятия; средства, идущие на формирование фондов предприятия: фонд развития производства, резервный и т. д.; расходы, рассматриваемые как общехозяйственные затраты в соответствии с решениями правления и общего собрания предприятия.

Вопрос о целесообразности создания того или иного фонда должен решаться исходя из конкретных экономических условий хозяйства в зависимости от принятых сельхозпредприятием и внутрихозяйственными подразделениями обязательств по финансированию объектов и видов социально-экономической деятельности.

Эффективное функционирование внутрихозяйственных подразделений во многом зависит от справедливого определения доли участия каждого из них в централизованных фондах предприятия.

Подразделение имеет право не перечислять средства на содержание той службы или отдельного специалиста, в услугах которых оно не нуждается, и в то же время требовать создание структур, способствующих повышению эффективности производства.

Отчисления производятся по соответствующим нормативам. Процент отчислений устанавливается и в случае необходимости изменяется общим собранием предприятия.

Разница между валовым доходом и указанными платежами составляет коммерческий доход, который является собственностью подразделений.

Функции создания различных фондов из коммерческого дохода, возможных отчислений от него передаются подразделениям. Каждый его работник участвует в принятии того или иного решения.

Устанавливаются определенные соотношения между фондами потребления и накопления.

Фонд потребления состоит из основной заработной платы (сдельной, повременной) работающих, заработной платы специалистов и служащих, дополнительных выплат (за работу в ночное время, за выполнение гособязанностей, оплаты основных и дополнительных отпусков и т. д.), средств для материального стимулирования работников по результатам деятельности подразделения, других выплат, носящих индивидуальный характер. Фонд накопления расходует на проведение работ по совершенствованию производства, которые могут внедряться силами подразделения (внедрение новой технологии, выполнение опытных работ и др.).

В вопросах организации оплаты труда основополагающим является условие, при котором средства на оплату труда коллектив первичного подразделения должен заработать. Заработная плата и другие доходы работников регламентируются Положением об оплате труда, которое разрабатывается на предприятии.

В систему внутрихозяйственных отношений необхо-

димо внедрить противозатратный механизм формирования фонда оплаты труда не только коллектива подразделения, но и каждого отдельного работника.

Речь идет о том, чтобы и ежесуточный (за период) заработок работника — аванс в счет окончательного расчета был поставлен в прямую зависимость от суммы материальных затрат, направленных на выполнение конкретного вида и объема работ. Учитывать все издержки, сравнивать расход ресурсов с обоснованными нормативами и поощрять их эффективное использование следует в ходе производственного процесса, а не по его окончании, когда реально повлиять на их уровень уже невозможно.

Только путем полного возмещения перерасходованных средств за счет личного дохода, вплоть до уменьшения личной доли собственности в уставном фонде предприятия, можно обеспечить безубыточность любой производственной деятельности. Противозатратный принцип должен стать основным фактором мотивации труда, иначе трудно будет выжить многим предприятиям.

Оплата труда должна стимулировать заинтересованность работников в применении новейших, экономически эффективных и экологически чистых технологий производства. Для их внедрения необходима активная инициатива снизу.

Мотивация труда здесь может активно проявиться только тогда, когда часть дохода, дополнительно полученного в результате внедрения высокоэффективных технологий, остается у коллектива.

Работник должен быть уверен, что его трудовые усилия будут справедливо вознаграждены.

При формировании средств на материальное стимулирование структурные подразделения, независимо от применяемой модели внутрихозяйственных отношений, используют остаточный принцип. Распределение средств между членами рабочего персонала производится согласно условиям, принятым самими коллективами.

Общая сумма текущего авансирования не должна превышать размера затрат на оплату труда по тарифным ставкам и должностным окладам на планируемый объем работ (услуг). Форма авансирования и размер аванса работникам подразделений устанавливаются советом подразделения и оформляются протоколом.

Оплата труда руководителей и специалистов предприятия также ставится в зависимость от конечных результатов деятельности подразделений. Их ежемесячная заработная плата должна состоять из основной (гарантированной) и дополнительной частей. Дополнительную оплату нужно увязывать с основным показателем их производственной деятельности.

В обслуживающих и вспомогательных подразделениях оплата труда руководителей и специалистов по итогам работы за год может осуществляться исходя из выплат, начисленных в среднем на рубль должностных окладов работников, выполняющих общехозяйственные функции управления. В данном случае при

неполном выполнении договорных обязательств по количественным и качественным показателям производятся соответствующие корректировки.

Особое значение имеют вопросы совершенствования должностных обязанностей и размеров оплаты труда. Применительно к работникам оперативно-управленческого подразделения они могут решаться на контрактной основе.

Контракт как разновидность трудового договора заключается только в письменной форме, устанавливает взаимные права и обязанности сторон, предусматривает ответственность за их нарушение, обусловленную конкретными сроками.

Сфера действия контракта не ограничена. Однако в коллективном договоре следует указать список должностей, назначение и замещение которых будет производиться по контракту.

Право нанимать руководителя на предприятиях с коллективной собственностью как разновидностью частной принадлежит соответствующему органу, в зависимости от организационно-правовой формы предприятия (совету директоров, наблюдательному совету, правлению).

Заключение контракта должно создавать предпосылки для проявления самостоятельности, инициативы с учетом профессиональных навыков работника, его индивидуальных способностей.

Эффективная деятельность структурных подразделений и предприятия в целом во многом зависит от налаженного учета. С его помощью в каждом внутрихозяйственном подразделении обеспечивается своевременное, полное и достоверное отражение объемов выполненных работ и оказанных услуг, количества и стоимости сельскохозяйственной продукции с учетом ее качества, величины произведенных затрат.

С помощью центральной бухгалтерии или финансово-расчетного центра, создаваемого в предприятии

на базе бухгалтерии, осуществляется учет деятельности всех структурных подразделений, который включает в себя данные бухгалтерского, оперативного и статистического учета. Должностные лица первичных подразделений в установленные сроки подают первичные документы в центральную бухгалтерию или ФРЦ предприятия.

Каждому первичному подразделению в центральной бухгалтерии или в ФРЦ предприятия открывается лицевой счет, состоящий из трех разделов: "Выход продукции, предоставленные услуги", "Затраты на производство продукции, оказанные услуги", "Валовой доход подразделения". Отражение в лицевом счете показателей производится с начала года, ежемесячно в хронологической последовательности. Справочно (для ежемесячного анализа и сопоставления доходов и расходов) показывается экономия либо перерасход средств, использование средств резервного фонда.

В структурных подразделениях, занимающихся производством продукции животноводства, контроль носит систематический характер и осуществляется ежемесячно, ежеквартально, за полугодие и т. д. Производство продукции растениеводства носит сезонный характер. Выполненные работы и произведенные затраты невозможно сразу сопоставить с выходом продукции, поскольку период производства не совпадает с рабочим периодом. В данном случае целесообразно осуществлять контроль по периодам и видам работ: предпосевная обработка почвы; посев культур; уход за посевами; уборка урожая.

Таким образом, совершенствование системы экономических отношений на предприятии должно быть направлено на повышение самостоятельности коллективов, усиление материальной заинтересованности работников, собственников средств производства в улучшении финансовых результатов, повышении эффективности производства.