

**А.В. Микулич, кандидат экономических наук**

КУПП «Маньковичи»

УДК 631.158:658.328

## Каков стимул – такова и отдача

*Предложена модель хозрасчетных внутрихозяйственных экономических отношений, система материального стимулирования труда коллективов подразделений предприятия.*

Коммунальное унитарное производственное предприятие «Маньковичи» в своей структуре объединяет сельскохозяйственное и промышленное производство. Сельскохозяйственное производство представлено тремя фермами численностью более 2100 голов по доращиванию и откорму КРС и двумя тракторно-полеводческими бригадами общей площадью сельскохозяйственных угодий 2400 га (из них 770 га пашни). Средний балл сельскохозяйственной – 25,6, пашни – 26,8.

Промышленное производство представлено цехом по производству спирта-ректификата (331 тыс. дал в год) и цехом по производству белых водок (261 тыс. дал). Функционируют и вспомогательные подразделения по обслуживанию основного производства – ремонтная мастерская, автопарк, цех трудоемких процессов. Имеется свой магазин и функциональные службы (агрономическая, зоотехническая, ветеринарная, инженерная, планово-экономическая и бухгалтерская). На основании предложенных моделей хозрасчетных отношений на предприятии разработана и определена в Положении о внутрихозяйственном расчете система внутрихозяйственных экономических отношений, которая много лет функционирует и совершенствуется. Действенный внутрихозяйственный расчет каждого структурного подразделения является организационной частью коммерческого расчета предприятия в целом. Свою деятельность хозрасчетные подразделения организуют по таким принципам, как хозяйственная самостоятельность в выполнении разработанных при их участии производственных заданий и изыскании резервов увеличения производства продукции и снижения ее себестоимости; окупаемость затрат, материальная заинтересованность и материальная ответственность за конечные результаты производства.

Хозрасчет по-настоящему будет действенным только тогда, когда он найдет своё отражение в трудовой деятельности каждого члена коллектива, создаст у него материальную заинтересованность в выполнении порученного дела. В соответствии с этим принципом на предприятии строилась вся система стимулирования труда. Так, с 1983 г., когда стал распространяться бригадный подряд и ослабла чрезмерная централизация и регламентация систем оплаты труда, на предприятии начали разрабатывать различные варианты материального стимулирования коллективов подразделений.

В основу оплаты труда был положен вновь созданный продукт – валовой доход, который определялся как разница между стоимостью валовой продукции, произведенной в подразделении, рассчитанной по фактическим ре-

*The author suggest the model of inter-accounting system within an agribusiness and the system of stimulating the works of different divisions of one farm.*

ализационным ценам, и материальными затратами. Увеличить валовой доход можно было по трем направлениям:

- наращивая объем и производство за счет роста урожайности культур и продуктивности животных, а также увеличивая объем реализации продукции;

- повышая качество продукции, которое отражается в ценах;

- снижая затраты на производство и реализацию продукции.

На оплату труда от валового дохода были переведены все основные производства.

Одним из недостатков в работе явилось отсутствие оперативного ежедневного контроля за производственными затратами. Эти недостатки были устранены внедрением чековой формы оперативного контроля затрат. Разработанное Положение о чековой форме контроля явилось составной частью Положения о внутрихозяйственном расчете на предприятии и определяло обязанности, права и ответственность руководителей всех хозрасчетных подразделений. Благодаря внедрению чеков руководителями подразделений осуществлялся ежедневный контроль за соблюдением доведенного в начале месяца лимита затрат, особенно материальных, что способствовало заинтересованности в бережном расходовании материально-денежных средств. В этот период при стабильных ценах система стимулирования труда как никогда была самой простой и доступной для каждого труженика. Их интересы были объединены в один конечный результат: произвел и реализовал продукции больше, лучшего качества, с наименьшими затратами – больше и заработал.

Однако в условиях инфляции, когда стали часто меняться цены на производимую продукцию и потребляемые в процессе производства материально-технические ресурсы, на предприятии был разработан иной вариант стимулирования коллективов хозрасчетных подразделений, который нашел отражение в Положении об оплате труда, разработанном на основании рекомендаций по применению ЕТС в Республике Беларусь.

Ежемесячно оплата труда коллективов хозрасчетных подразделений определяется по количеству полученной продукции, объемам выполненных работ и затраченного времени по расценкам, рассчитанным исходя из тарифной сетки, действующей на предприятии.

В основу оплаты труда положена ЕТС и единый тарифно-квалификационный справочник. При определении тарифной ставки первого разряда на предприятии руко-

водствовались Декретом Президента РБ №92 от 27.02.1995 г. «О мерах по социальной поддержке населения», то есть задолго до утверждения постановлением – приказом Минтруда, Минфина, Минэкономики, Минстата «Порядка повышения тарифной ставки первого разряда ЕТС в зависимости от роста объема производства, реализации продукции и эффективности хозяйствования», введенного в действие с 01.02.1999 г., в основу разработки которого и был положен вышеуказанный Декрет.

С учетом роста объема производства при условии увеличения объема реализации продукции, наличия прибыли и рентабельности производства продукции проследим динамику изменения тарифной ставки первого разряда, принятой на предприятии (табл. 1).

Ежемесячно оплата труда коллективов хозрасчетных подразделений в течение ряда лет производилась исходя из количества продукции, полученной коллективами хозрасчетных подразделений основных и промышленных производств, а также объемов выполненных работ и оказанных услуг коллективами вспомогательных и обслуживающих хозрасчетных подразделений и затраченного времени по расценкам, рассчитанным по тарифной ставке, принятой на предприятии.

Так, оплата труда рабочих, занятых на работах в растениеводстве, производится по сдельным расценкам за выполненный объем и полученную продукцию. Сдельные расценки рассчитываются исходя из тарифных ставок и технически обоснованных типовых и местных норм выработки, согласованных с профсоюзным комитетом.

Оплата труда основных рабочих, трактористов-машинистов, выполняющих транспортные работы на тракторах (подвозка кормов), а также других рабочих, обслуживающих ферму (оператор по откорму, дезинсектор, фу-

ражир, ночные скотники), производится за прирост живой массы КРС. Коллективная расценка за полученный прирост рассчитывается по каждому структурному подразделению цеха животноводства (фермам № 1, 2, 3), исходя из месячного плана прироста живой массы и месячного тарифного фонда заработной платы. Месячный план прироста живой массы КРС определяется по технически обоснованным нормам обслуживания скота с учетом типа содержания, степени механизации трудоемких процессов труда и продуктивности животных. Заведующие фермами получают заработную плату также по расценке за 1 ц прироста и количества полученного прироста. При этом должностной оклад для расчета расценки устанавливается по четвертому разряду.

Оплата труда водителей автопарка производится по сдельно-премиальной системе, а на работах, не поддающихся нормированию, – по системе повременно-премиальной системе.

Тарифные ставки грузовых бортовых автомобилей и автомобилей-самосвалов определяются с учетом их грузоподъемности, а для водителей специальных и специализированных автомобилей, которые используются не как транспортные, – с учетом грузоподъемности шасси, на которых смонтированы установки, механизмы и оборудование. Причем, если для управления установками и механизмами требуются специальные работники, а их функции выполняют водители автомобилей, им производится доплата за совмещение профессий до 30% к основной зарплате.

Повременно оплачивается труд водителей легковых и специальных автомобилей и автобусов в зависимости от класса и рабочего объема двигателя автомобиля и габаритной длины автобуса.

Таблица 1. Динамика изменения тарифной ставки первого разряда на предприятии

Период изменения	Тарифная ставка первого разряда Единой тарифной сетки, тыс.руб.		Процент роста к республиканской ставке
	республиканская	принятая на предприятии	
с 1.09.1997 г.	250	307	22,8
с 1.01.1998 г.	500	556	11,2
с 1.03.1998 г.	500	667	33,4
с 1.06.1998 г.	500	800	60,0
с 1.10.1998 г.	700	1100	57,1
с 1.11.1998 г.	700	1375	96,4
с 1.01.1999 г.	1200	2000	66,6
с 1.09.1999 г.	2150	3580	66,5
с 1.10.1999 г.	3000	4995	66,5
с 1.01.2000 г.	4500	7500	66,5
с 01.05.2000 г.	5200	8670	66,7
с 01.10.2000 г.	7200	12000	66,7
с 01.03.2001 г.	11500	19200	67,0
с 01.07.2001 г.	14500	27600	90,3
с 01.12.2001 г.	19500	34000	74,4
с 01.09.2002 г.	23200	49200	112,1
с 01.10.2002 г.	23200	64000	175,9
с 01.01.2003 г.	25000	64000	156,0
с 01.03.2003 г.	26500	64000	141,5

Водителям автомобилей выплачивается ежемесячная надбавка за классность к тарифным ставкам, за работу с прицепами и за экспедирование.

Оплата труда рабочих ремонтной мастерской и рабочих, занятых механизацией трудоемких процессов, производится по часовым тарифным ставкам соответствующего разряда за отработанное время.

В целях материальной заинтересованности работников в сохранении достигнутого уровня производства сельскохозяйственной продукции с 1 января 1999 г. в месячный фонд оплаты труда вводились доплаты «за достигнутый уровень объема производства», с учетом которых определялись размеры часовых тарифных ставок и расценок за выполненный объем работ и полученную продукцию (табл. 2).

Как видно из данных таблицы 2, особенностью доплат «за достигнутый уровень объема производства» является то, что они дифференцированы для каждого производства и распространяются как на работников хозрасчетных подразделений основного сельскохозяйственного производства (растениеводства и животноводства), так и на работников вспомогательных структурных подразделений, обслуживающих основное производство.

В 2000 г. рост объема производства валовой продукции в сопоставимых ценах к 1999 г. составил:

- в растениеводстве – 122%,
- в животноводстве – 106%,
- в целом по сельскохозяйственному производству – 107,6%.

С учетом достигнутых показателей и принятых условий доплаты «за достигнутый уровень объема производства» на 2001 г. доплата была определена в следующих размерах:

- в растениеводстве – 100%,
- в животноводстве – 80%.

Работникам вспомогательных производств, обслуживающих основное сельскохозяйственное производство, доплата определена исходя из объема производства продукции в целом по сельскохозяйственному производству:

- работникам автопарка – 56%,
- рабочим мастерской – 60%,
- строителям – 40%.

Таким образом, работники всех подразделений (основного сельскохозяйственного производства и вспомогательных служб) заинтересованы в сохранении и наращивании объемов производства, так как от этого зависит их заработная плата.

Труд основных рабочих промышленного производства оплачивался по прогрессивно-возрастающим расценкам в зависимости от степени выполнения плана производ-

ства спирта-ректификата и водки: при выполнении плана от 90 до 100% расценка повышалась на 90%, при 100% и выше – на 100%.

Оплата труда директора, заместителей директора, главных специалистов и служащих производится по ЕТС, действующей на предприятии.

Руководитель предприятия работает на контрактной основе.

Месячный должностной оклад руководителя устанавливается исходя из тарифной ставки первого разряда ЕТС, действующей на предприятии, и тарифного коэффициента 4,56 с учетом списочной численности работающих и повышением его на 10% как руководителю сельскохозяйственного предприятия. Должностной оклад увеличивается до 50% за рост объемов производства при условии соблюдения установленного норматива запасов готовой продукции к среднемесячному объему производства. Устанавливается надбавка к должностному окладу за непрерывный стаж работы до 20%, надбавка за сложность и напряженность работы в размере до 50%. Должностной оклад пересматривается ежеквартально.

Премирование за результаты хозяйственной деятельности с отнесением на себестоимость в размере до 50%: с учетом роста выручки, полученной от реализации продукции (20%), за снижение затрат на рубль товарной продукции по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (10%), за выполнение доведенного показателя рентабельности реализованной продукции (20%). Кроме того, контрактом предусмотрено премирование из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, в размере до 50% в месяц. Предусмотрены и другие специальные выплаты в связи с юбилейными датами предприятия, профессиональными праздниками и т.д.

Следует отметить, что взятый за базу показатель численности работников в определении должностного оклада руководителю с долей государственной собственности приводит к прямой уравниловке. А премирование руководителей и главных специалистов практически не осуществляется, так как для начисления премии установлены жесткие, практически невыполнимые условия. Даже предельное соотношение между заработной платой руководителя и средней заработной платой по предприятию в целом в коэффициенте 3,5 не позволяет произвести начисление премиальных выплат, не говоря уже о специальных выплатах к дню профессионального праздника, в связи с юбилейными датами предприятия, при уходе в очередной отпуск, на пенсию и др. Этот норматив введен государством якобы для того, чтобы не допустить социальной несправедливости в оплате труда, и данное ограничение распространяется на субъекты хозяйствования всех форм собственности.

Таблица 2. Размер доплат «за достигнутый уровень объема производства» на 2001 г., %

Валовая продукция сельского хозяйства в 2000 г. в % к 1999 г.	Растениеводство	Животноводство	Автопарк	Рем. мастерская	Строители
80-89,9	60	60	28	30	20
90-99,9	70	70	42	45	30
100 и выше	100	80	56	60	40

А ведь нельзя не согласиться с мнением практиков, что эффективного собственника, настоящего хозяина производства без достаточной материальной заинтересованности подобрать трудно. Еще недалек существовавший в прошлом принцип оплаты труда руководящих кадров во времена «тридцатитысячников», которых бросили на подъем разоренного войной села. В то время 20 % валового дохода сельхозартеля шло на зарплату членам правления, в том числе 5 % лично председателю.

Сложилось мнение, что все беды в АПК от того, что руководят во многих колхозах и совхозах слабые руководители, не владеющие азами рыночной экономики. Да, многие руководители оставили село и ушли в коммерческие структуры, где мотивация труда выше.

В Основных положениях Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2001-2005 гг. предусматривается улучшить обеспеченность АПК квалифицированными кадрами, в первую очередь за счет повышения уровня мотивации труда и улучшения социально-бытовых условий.

Заранее можно отметить, что руководители сельскохозяйственных предприятий будут поставлены в ещё более жесткие условия по той причине, что произведенная продукция должна найти своего потребителя при сокращении номенклатуры и снижении объемов поставок сельскохозяйственной продукции для республиканских государственных нужд до уровня удовлетворения только первоочередных потребностей государства. Да и формирование согласно Постановлению Совета Министров Республики Беларусь № 1506 от 30.10.2002 г. фонда оплаты труда сельскохозяйственными организациями, имеющими задолженность по выплате заработной платы, из которого ее начисляют в размере не более 25 % от объема реализованной продукции, полученной за расчетный месяц, не позволит мотивировать труд своих работников, так как при таком расчете не учитывается сезонный характер производства.

Для определения разряда главным специалистам, специалистам и служащим учитывается уровень образования конкретного работника, а также сложность выполняемой работы, требующей соответствующей квалификации.

Работникам гарантированы: надбавка за непрерывный стаж работы по специальности животноводам и механизаторам, которая дифференцирована в зависимости от стажа работы в размерах 8-16 % от суммы заработка; надбавка за стаж работы в данном хозяйстве в размере 5-20 % от суммы заработка и другие, что способствует сокращению текучести кадров и повышению производительности труда.

В целях повышения материальной заинтересованности в выполнении плановых заданий разработана специальная система премирования. До 01.01.1998 г. премии выплачивались в коэффициенте 0,6 за каждый процент выполнения плана производства продукции при условии его выполнения не ниже 80 % по объективным причинам, не зависящим от коллективов подразделений. Однако поощрение коллективов хозрасчетных подразделений только за выполнение плана производства не позволяет

максимально реализовать такой принцип хозрасчета, как строгое соблюдение режима экономии и бережливости для достижения наилучших результатов при наименьших затратах и реализовать такой основополагающий принцип, как самокупаемость и самофинансирование. Хозрасчетное подразделение могло выполнить задание по производству продукции любой ценой с большим перерасходом средств. А коллектив, в соответствии с ранее действующим положением, получил бы ещё и премию за выполнение этого задания. Поэтому на предприятии шел поиск системы материального стимулирования коллективов не только за выполнение плана производства, но и за экономное использование материальных, сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, укрепление трудовой и технологической дисциплины, сохранение поголовья КРС, выпуск высококачественной продукции и другие качественные показатели работы. При проведении экономического анализа затрат на производство продукции в хозрасчетных подразделениях основного производства установлено, что наибольший удельный вес в себестоимости продукции занимают корма, сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы. Важным моментом в работе цеха животноводства является и сохранность поголовья. Эти критерии и были положены в основу разработки нового порядка премирования, который стимулировал не только выполнение плана по объему производства, но и соблюдение установленных технически обоснованных норм расхода материальных ресурсов, повышение качества продукции и сохранность поголовья.

Для каждого хозрасчетного подразделения был разработан конкретный порядок премирования, в котором определены задачи, на выполнение которых направлена система премирования, круг премируемых работников, показатели, за которые производится премирование, порядок начисления, утверждения и сроки выплаты премии.

Премирование за выполнение плана производства продукции было сохранено и определено для всех хозрасчетных подразделений коэффициентом в размере 0,2 (вместо действующего ранее 0,6) за каждый процент выполнения плана при условии его выполнения не ниже 80 % по причинам, не зависящим от коллективов подразделений. Максимальный размер премии не ограничен. Минимальный размер – 16 % ( $80 \% \times 0,2$ ). При выполнении плана ниже 80 % премия не начислялась.

Премия за выполнение плана производства начислялась следующим хозрасчетным подразделениям и категориям работающих:

В цехе животноводства:

1. За выполнение плана прироста живой массы КРС на фермах № 1, 2 и 3 – рабочим ферм, электрикам.

2. За выполнение плана прироста живой массы КРС на фермах № 1 и 2 – трактористам, операторам по откорму, рабочим кормоцеха, фуражирам.

3. За выполнение плана прироста живой массы в среднем по животноводству – рабочим бригады трудоемких процессов, обслуживающим все животноводческие фермы, рабочим, занятым на конно-ручных работах, и трактористам тракторно-полеводческой бригады № 1 и 2, мастеру-наладчику тракторного парка, так как главной зада-

чей цеха растениеводства является заготовка кормов в достаточном количестве и наилучшего качества, что отражается на увеличении продуктивности животных.

В спиртовом цехе – за выполнение плана производства спирта-ректификата – работникам цеха: начальнику цеха, технологом, аппаратчикам, кочегарам, слесарям, электрикам, сторожам спиртзавода и спиртохранилища, кладовщикам, весовщикам.

В водочном цехе – за выполнение плана производства водки – работникам водочного цеха: начальнику цеха, мастеру, рабочим цеха, слесарям, кладовщикам готовой продукции и тары.

За выполнение плана производства продукции в среднем по предприятию премия начисляется рабочим вспомогательных и обслуживающих производств: работникам ремонтной мастерской, водителям автопарка, рабочим строительной бригады, рабочим зерносклада.

В целях повышения материальной заинтересованности работников хозрасчетных подразделений в экономном использовании материальных, трудовых и денежных ресурсов, в улучшении качественных показателей работы в соответствии с Положением по оплате труда предусмотрена вторая часть ежемесячного премирования в размере до 30 % месячного заработка. Определены критерии и категории показателей для установления размера премии каждому структурному подразделению. В их основу положено соблюдение доведенных норм расхода материальных ресурсов, занимающих наибольший удельный вес в себестоимости продукции по подразделениям основного производства. Таковыми оказались в промышленном производстве топливно-энергетические ресурсы – мазут и электроэнергия, а в животноводстве – электроэнергия, корма и сохранность поголовья.

Для рабочих хозрасчетных подразделений цеха животноводства показателями для премирования являются:

- соблюдение лимитов расхода электроэнергии. В данном случае премия начисляется в размере 10 % заработка;

- эффективность использования кормов (расход кормов в ц. к. ед. на единицу продукции). При соблюдении нормативного показателя их использования премия начисляется в размере 10 % заработка;

- сохранность поголовья. При отсутствии падежа животных премия определена в размере 10 % заработка. При падеже за 1 голову снимается 3 % премии, при падеже 3 голов премия не начисляется.

Для рабочих спиртового цеха показателями для премирования являются:

- соблюдение норм расхода электроэнергии на единицу продукции – 10 % премии;

- соблюдение норм расхода топлива (мазута) на единицу продукции – 10 % премии;

- за эффективность использования сырья – нормативный выход спирта-ректификата из 1 т сырья с учетом крахмальности – 10 % премии.

Для рабочих водочного цеха определены следующие показатели для премирования:

- соблюдение норм расхода электроэнергии на единицу продукции – 10 % премии;

- соблюдение норм расхода топлива на единицу продукции – 10 % премии;

- отсутствие рекламаций со стороны потребителей продукции – 10 % премии.

При разработке норм расхода топливно-энергетических ресурсов (ТЭР) в основу положен расчетно-аналитический метод. При разработке норм учитываются достигнутые показатели использования ТЭР и планируемые мероприятия по энергосбережению. При этом принимается во внимание технологический регламент, нормативные характеристики энергетического и технологического оборудования, его паспортные данные, нормативные показатели, характеризующие наиболее рациональные и эффективные условия производства, данные о фактических и планируемых объемах производства продукции, данные о фактических расходах топлива и энергии за анализируемый период, данные о плановых и фактических удельных расходах топлива и энергии за прошедшие годы и план мероприятий по энергосбережению. Этот метод считается наиболее предпочтительным, так как нормы, определенные при помощи расчетно-аналитического метода, являются технически обоснованными. Поскольку цены на материальные ресурсы резко меняются в связи с инфляцией, в основу были положены натуральные показатели, а премия рассчитывается в принятых процентах не от сэкономленной суммы ресурсов, а от заработка по тарифу. Считаем, что стимулирование соблюдения норм расхода ТЭР даст возможность использовать их в пределах доведенных лимитов и исключает возможность предъявления экономических санкций за период ненормированного потребления и их расход сверхустановленных норм (предельных уровней потребления, которые следует оплачивать в повышенных размерах за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия).

В животноводстве норматив затрат по кормам рассчитывается исходя из планируемого объема прироста живой массы КРС и расхода кормов на 1 ц продукции в кормовых единицах. Для расчета берется во внимание сложившаяся в цехе животноводства структура кормов, их наличие, качество и питательность, а также плановое поголовье КРС, необходимое при заданной продуктивности обеспечить выполнение производственной программы.

Премирование специалистов и служащих цехов основных производств предприятия осуществляется по показателям, сложившимся в каждом структурном подразделении, а специалистов обслуживающих и вспомогательных производств, а также общехозяйственного персонала – по показателям, сложившимся в среднем по предприятию.

При несоблюдении норм расхода ТЭР и кормов премия не начисляется.

Многие экономисты придерживаются мнения, что доля основного тарифа в зарплате должна составлять около 70%. Ее падение, якобы, ведет к снижению мотивации труда.

Однако проведенные нами исследования использования фонда потребления на предприятии позволяют сделать иной вывод, что доля основного тарифа повышается при уменьшении носящих выплатах, в том числе и премиальных. Эта тенденция прослеживается за 1996 г. в таблице 4, где удельный вес основного тарифа составил



79,5 % только потому, что в фонде потребления незначительная доля (20,5 %) поощрительных выплат. И чем больше поощрительных выплат, в том числе и премиальных, тем ниже доля основного тарифа, что прослеживается в последующие годы, где переменная часть колеблется в пределах 50 % и выше, а доля основного тарифа уменьшается. А размер поощрительных выплат зависит от увеличения объемов производства, реализации, экономного использования материальных и денежных ресурсов и финансового положения предприятия (табл. 4).

На наш взгляд, используемый подход, предусматривающий увеличение значимости премирования, обеспечил эффективное вовлечение работников предприятия в высокопроизводительный труд и сыграл стимулирующую роль в росте объемов производства и обеспечении рентабельной работы.

Постановлением Минтруда РБ от 12.02.2001 г. приняты Рекомендации по совершенствованию состава заработной платы работников организаций производственных отраслей и на первом этапе совершенствования определено увеличение доли оплаты труда по тарифным ставкам и окладам до 60 % в её составе.

В соответствии с вышеуказанными Рекомендациями на предприятии было проведено первое совершенствование заработной платы путем уменьшения сумм доплат «за достигнутый уровень производства» к существующим тарифным ставкам рабочих на 40 % и увеличения тарифной ставки первого разряда ЕТС на 31,7 %. Определили её в сумме 27600 руб. А доля оплаты труда по тарифным ставкам и окладам доведена до 62,8 % в фонде оплаты труда по предприятию. В связи с введением 40 % доплат в тарифную ставку существующие доплаты «за достигнутый уровень производства» в сельскохозяйственном производстве и за выполнение плана производства продукции в промышленности, указанные в таблице 2, были снижены в 2001 г. на 40 % и сохранены на 2002 г. в оставшихся размерах.

В соответствии с Постановлением Совета Министров РБ № 1144 от 23.08.2002 г. с целью увеличения доли тарифа в средней зарплате и в связи с переходом в обязательном порядке на Единую тарифную сетку (ЕТС), а также в целях недопущения снижения тарифных ставок (должностных окладов) и выплат по системам премирования, включаемых в себестоимость продукции, превышающих 30 % заработной платы, рассчитанной по сдельным расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам в расчете на одного работника в месяц, проведено очередное совершенствование заработной платы путем повышения тарифной ставки первого разряда, действующей на предприятии, на сумму оставшихся доплат и 20 % премиальных выплат за выполнение плана производства продукции. С 1 ноября 2002 г. на предприятии действует ЕТС с тарифной ставкой первого разряда 64000 руб. Кроме того, сохранены оставшиеся премиальные выплаты в размере до 30 % за соблюдение норм расхода топливно-энергетических ресурсов, качества продукции, эффективность использования кормов и сохранность поголовья.

Некоторые специалисты считают, что уменьшение премиальных выплат с 50 до 30 %, включаемых в себесто-

имость продукции, снизило мотивацию труда. Это неверно. Переход на новые условия оплаты компенсировал уменьшение премиальных выплат, относимых на себестоимость продукции, повышением на эту разницу тарифной ставки первого разряда ЕТС. Изменилась только структура фонда, увеличилась доля тарифа и уменьшилась доля премии. На предприятии это было 20 % премиальных выплат за выполнение плана производства. Следует полагать, что включение 20 % премиальных выплат в основной тариф на предприятии не снизит мотивацию труда, так как невыполнение доведенных объемных показателей, в частности, плана производства продукции, который рассчитан с учетом достигнутого уровня и доведенных прогнозных показателей роста, не позволит коллективам структурных подразделений соблюсти нормы расхода топливно-энергетических ресурсов, кормов и заработать 30 % премиальных выплат за эти показатели. А если предприятие работает с прибылью, имеет средства, то имеет и возможность разработать дополнительные условия премирования за выполнение объемных показателей, качественных показателей по продуктивности, за снижение затрат, за выпуск высококачественной продукции и премиальные выплаты за эти показатели, превышающие 30 %, относить за счет фонда потребления, образуемого из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Считаем, что обязательный переход в оплате труда на ЕТС и проведенное совершенствование состава заработной платы в пределах используемых средств на оплату труда, включаемых в себестоимость продукции на момент его проведения, сыграли положительную роль:

во-первых, увеличена доля основного гарантированного тарифа в зарплате, как это предусмотрено в принятых Правительством документах. Анкетирование показало, что заработная плата является основным средством существования рабочих и служащих коллектива, а переменная часть заработной платы может снижаться по объективным причинам, не зависящим от самих работников;

во-вторых, усилена социальная защищенность работников, приближена тарифная ставка первого разряда ЕТС к бюджету прожиточного минимума и минимальному потребительскому бюджету;

в-третьих, уменьшен разрыв в оплате труда специалистов и служащих по сравнению с рабочими, что сняло напряженность в коллективе, так как существовавшие доплаты «за достигнутый уровень объема производства» только к тарифным ставкам рабочих привели к некоторой дифференциации в оплате труда между этими категориями работающих. Это позволило создать нормальный морально-психологический климат в коллективе, восстановить чувство справедливости. Работники считают, что их вознаграждение строится на равной и справедливой основе.

Материальная заинтересованность и ответственность в условиях хозрасчета требуют, чтобы была установлена прямая зависимость между фондом оплаты труда и достигнутым конечным результатом труда каждого коллектива, т.е. величиной полученной прибыли. В соответствии с этим принципом производится премирование коллективов хозрасчетных предприятий. Премии начисляются

при условии наличия прибыли за предыдущий период, рассчитанный с начала года, предшествующий месяцу начисления премии.

Для повышения мотивации труда выплата премии осуществляется с учетом КТУ (коэффициента трудового участия). КТУ определяется на собрании трудового коллектива, фиксируется в протоколе, и никто не имеет права его отменить.

С учетом определенного КТУ начисляется премия каждому члену коллектива, кроме трактористов-машинистов и водителей автотарак. Нарушения фиксируются в журнале диспетчера, в производственных журналах руководителей хозяйственных подразделений, приказах директора.

В целях повышения мотивации труда премирование руководителей, специалистов, ИТР и служащих производится также с учетом КТУ, определяемого для главных специалистов и заместителей директором предприятия, а для остальных служащих – руководителями функциональных служб и отделов.

Положением по оплате труда определен перечень нарушений и упущений, за которые рабочие, ИТР, специалисты и служащие с помощью КТУ полностью или частично лишаются суммы премии. К таким нарушениям относятся несоблюдение трудовой, технологической и отчетной дисциплины: приписки и искажения в отчетности и другие.

Для стимулирования бережного отношения к технике, более полной заинтересованности водителей и трактористов в результатах труда размер премирования корректируется в зависимости от оценок за работу в данном месяце по пятибалльной системе за следующие показатели:

- соблюдение трудовой и технологической дисциплины;
- состояние закрепленной техники, соблюдение правил техники безопасности и охраны труда;
- выполнение доведенных заданий и качество выполняемой работы.

Оценку работы каждого работника дают бригадиры тракторно-полеводческих бригад и автомеханики, а утверждается она главным инженером и агрономом. Выводится средний балл для каждого работника и по среднему баллу производится корректировка премии на коэффициент, соответствующий среднему баллу согласно таблице 3.

**Таблица 3.** Коэффициент корректировки премии трактористам-машинистам и водителям

Сумма баллов	Средний балл	Коэффициент корректировки
9 и меньше	3 и меньше	-
10	3,3	0,25
11	3,7	0,40
12	4,0	0,55
13	4,3	0,70
14	4,7	0,85
15	5,0	1,0

При наличии оценки в 2 балла хотя бы по одному показателю премия не начисляется. Корректировка премии трактористам-машинистам и водителям приводится в специальном расчете.

При определении КТУ главный акцент сделан на профилактику нарушений трудовой дисциплины. Общеизвестно, что трудовая дисциплина формирует у работников убежденность в необходимости соблюдать правила внутреннего распорядка, а также распоряжения руководителя подразделения, положительно влияет на производительность труда и порядок на производстве, способствует работе без брака, повышению качества продукции, выполнению всеми работниками структурных подразделений возложенных на них производственных заданий. Некоторые специалисты считают, что роль правового института дисциплины труда в условиях рыночной экономики уменьшится. По их мнению, соблюдение трудовой дисциплины будет в первую очередь обеспечиваться вовлечением работников в отношения собственности в расчете на то, что хозяин на себя плохо не работает. Но на современном этапе развития было бы ошибочным отказаться от КТУ, который определяется в трудовом коллективе.

Считаем, что похвала или замечание перед коллективом быстрее заставят работника задуматься об ошибках и возможностях улучшения работы.

Как правило, премиальные выплаты за соблюдение норм расхода используемых топливно-энергетических ресурсов, кормов, за качество продукции и сохранность поголовья работники получают ежемесячно, что социально защищает их от инфляции и положительно сказывается на мотивации труда и результатах производства.

Немаловажную роль в повышении мотивации труда работников играет разработанная натуральная его оплата и система морального стимулирования, что позволяет принять дополнительные меры поощрения.

Таким образом, применяемая система материального и морального стимулирования труда направлена не только на повышение объемов производства продукции и ее качества, но и на экономное расходование топливно-энергетических ресурсов, кормов, а также на сохранность поголовья.

И результаты налицо. В целом по хозяйству использование электроэнергии уменьшено на 23%. Если в 2001 г. хозяйством было потреблено 1 млн. 384 тыс. кВт·ч, то в 2002 г. – 1 млн. 60 тыс. В основном энергосберегающие технологии были внедрены в спиртовом производстве, что обеспечило экономию 11,5 млн. руб.

Расход мазута на 1 декалитр произведенного спирта составил 9,5 кг при 11,3 в прошлом периоде. Экономия – 58 млн. руб.

Расход топлива на производство 1 декалитра водки составил 1,24 кг против 1,62 кг в 2001 г. Экономия – 9,3 млн. руб.

Расход топлива зерноуборочными комбайнами на 1 га уборочной площади снизился на 6,3 л к уровню прошлого года и составил 27 л на 1 га, а на 1 т намолоченного зерна расходовано 8 л против 10 л в прошлом году. Экономия в денежном выражении – 1 млн. руб.

Расход кормов на 1 ц привеса составил 10,16 к. ед. против 12,27 к. ед. в 2001 г. Эффективное использование кормов обеспечило экономию 88 млн. руб.

Хотелось бы остановиться на вопросах ценовой, налоговой и кредитной политики. Если говорить о ценовой политике, то следует отметить, что цены на продукцию, производимую предприятием, контролируются государством. На спирт цена с апреля по декабрь 2002 г. была повышена Министерством экономики на 5%, а цена на мазут выросла в 1,7 раза. По водочной продукции цена за 2002 г. возросла на 31,7%, а акцизы – на 42,2%. Тенденция превышения темпов роста акцизов над темпами роста цены прослеживается начиная с 1999 г. За этот период акцизы увеличились в 6,7 раза, а цена – только в 5,1 раза. Эта тенденция привела к снижению рентабельности производства белых водок, а в последние два года – к убыточности водочного производства. Цена на крупный рогатый скот не повышалась в течение 2002 г.

Для выполнения государственного заказа на закуп зерна для промышленной переработки выделялись кредиты под полную ставку рефинансирования без предоставленных льгот в 2001 г. – 627 млн. руб., что также легло тяжелым бременем на экономику предприятия.

Только благодаря хозрасчету внутрипроизводственных подразделений и эффективной системе материального и морального стимулирования, действующей на предприятии, ориентированной на конечный финансовый результат, предприятию удалось не допустить снижения объемов производства и реализации продукции, реализовать такие основные принципы, как экономия и бережливость, материальная ответственность и заинтересованность в результатах своего труда, самокупаемость и самофинансирование. Предприятие, несмотря на трудные макроэкономические условия в области ценообразования, налогообложения и кредитования, на протяжении ряда лет обеспечивает рентабельную работу про-

изводства в целом по предприятию, что прослеживается в таблице 5.

Ученые-экономисты считают, что простая оплата труда, основанная на системе доплат и премирования, не даёт должной отдачи в рыночной экономике. Они рекомендуют включать в систему мотивации труда собственность, которая в зарубежной рыночной экономике является сильнейшим мотиватором эффективности. А для этого, по их мнению, необходимо распространение полных прав частной собственности товаропроизводителей на средства производства, имущество, произведенный продукт, прибыль и другие составляющие имущественного комплекса, включая и сельскохозяйственные угодья. И если есть условия для накопления собственности и капитала, то будет и база для сильнейшей мотивации эффективности производства. Практика работы реформированных хозяйств, работающих прибыльно, подтверждает эту мысль. Повышение мотивации труда осуществляется через участие в прибылях путем распределения определенной доли прибыли в собственность трудового коллектива с последующим перераспределением её среди участников трудового процесса пропорционально имущественным долям в виде выплаты дивидендов. Однако, если говорить об эффективности сельскохозяйственного производства, то следует отметить, что доля убыточных предприятий, по статистическим данным, колеблется в пределах 60-68%, а в остальных предприятиях рентабельность невысокая. Значит, не приходится говорить о больших дивидендах. Хотелось бы подчеркнуть, что ориентированная на результат оплата труда имеет смысл только тогда, когда предприятие вообще получает прибыль. Только в этом случае есть что делить как через дивиденды, так и через выбранную систему поощрений.

Если анализировать опыт преобразований аграрного сектора Восточной Германии, то хочется вспомнить высказывание одного из председателей правления аграрного

Таблица 4. Размер фонда потребления в КУПП "Маньковичи" (1997-2002 гг.)

Показатели	Ед. изм.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.
Фонд потребления (всего)	млн.руб.	4,8	10,4	19,4	91,4	271,3	534,4	722,2
В том числе:								
в натуральной форме	млн.руб.	0,4	1,5	0,8	2,9	12,3	19,4	31,6
в денежной форме	млн.руб.	4,4	8,9	18,6	88,5	259	515	690,6
из него основной тариф	млн.руб.	3,5	5,2	10,9	42,3	167,7	302,8	417
Удельный вес основн. тарифа	%	79,5	58,4	58,6	47,8	64,7	58,8	60
Из него поощрит. выплаты	млн.руб.	0,9	3,2	6,1	42,4	83,6	162,9	200,5
то же в процентах	%	20,5	61,5	56	100	50	53,8	48,1
В том числе премиальные выплаты	млн.руб.	-	2,6	5,5	30,4	70	130	157,1
то же в процентах	%	-	50	50,5	71,8	42	43	37,6
Валовой доход	млн.руб.	12,6	25,8	47,4	373,6	553,1	556,6	866
Фонд оплаты в себестоимости	млн.руб.	3,9	6,4	16,7	87,3	267,9	377	640
Удельный вес фонда оплаты в валовом доходе	%	30,9	24,8	35,2	23,4	48,4	67,7	73,9
Среднегод. з/пл. 1 работника	тыс. руб.	11,9	24,9	46,9	219,6	657	1294	1815
- // - по колхозам района	тыс. руб.	5,4	11,2	22,3	93,7	280	629	978



Таблица 5. Основные экономические показатели работы предприятия

Показатели	Ед. изм.	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.
Выручка в действующих ценах	млн. руб.	81	137	1696	3495	6984	8305
Сумма начисленных налогов	млн. руб.	22,8	41,5	943	2316	5040	5767
Темпы роста объема производства	%	107,1	104,6	250,2	91	119,3	98
Балансовая прибыль	млн. руб.	17,5	25,9	259,5	198	46	30
Общая рентабельность	%	26	22	18,7	13,5	1,4	1,2
Прирост живой массы КРС	т	373	375	303	328,5	353,6	384,9
Среднесуточный привес	г	475	441	365	421	454	482
Реализация мяса	т	642	751	377	666	672	677
Реализация мяса на 100 га с.-х. угодий	ц	257,8	301,6	151,4	268	279,5	281,6
Производство зерна	т	1610	1003	1156	1219	1489	1500
Урожайность	ц/га	34,3	25,2	28,4	26,9	32,4	32,6
Выход зерна на 1 балло-гектар	кг	123,5	91,7	102,3	115	121,4	114
Производство спирта	тыс. дал	310	338	296	210,4	249,5	221,5
Производство водки	тыс. дал	19,7	22,5	207	150,1	182,8	160,1

общества этой страны, который сказал: «Чувство собственника, хотя мы и платим хорошие дивиденды, является недостаточным стимулом для работы. Далеко не все работники могут настолько осознать экономические зависимости внутри предприятия, чтобы в результате самостоятельно стремиться к повышению производительности».

Ученые Восточной Германии, обобщая опыт реформирования аграрного сектора, приводят тенденцию, которая, по нашему мнению, имеет значение и для нашей страны, находящейся на пути к рыночной экономике. Согласно их опыту не нужно переоценивать мотивирующее воздействие долевого участия в крупных предприятиях. Они отметили, что долевые пай или акции, особенно на первом этапе рыночных преобразований, практически не воспринимаются как действительно личное участие в предприятии. Слишком долго доля в колхозе была для людей только воображаемой величиной. Истинное чувство личного участия возникает только в малых предпринимательских группах (например, сельхозкооперативы). Здесь в большей степени полномочия сочетаются с материальной ответственностью. Эту тенденцию следует учитывать при реформировании агропромышленного комплекса республики, ориентированного на сохранение крупнотоварного производства.

На первом этапе реформирования в хозяйстве на имя каждого владельца распределенного имущества открывается лицевой счет приватизации, на который зачисляется причитающаяся ему имущественная доля (пай) в сто-

имостном выражении, а также доля земельного пая или условный земельный надел. Имущественные доли являются основой для начисления и получения дивидендов из прибыли, остающейся в хозяйстве после уплаты налогов и направляемой в собственность коллектива. Может иметь место ситуация, когда вновь поступившие работники создадут прибыль, участвуя в процессе производства, но, не имея имущественной доли на своем лицевом счете, не получают дивидендов. При этом у таких работников появится чувство социальной несправедливости и не на должном уровне окажется и морально-психологический климат, который создаст в коллективе напряженную обстановку.

Законодательством не определены конкретные виды мер поощрения работников за успехи в труде. Право поощрять работников нанимателю предоставляет статья 196 Трудового кодекса. Постановлением Министерства труда приняты рекомендации по премированию по результатам финансово-хозяйственной деятельности рабочих-сдельщиков и повременщиков основного производства, рабочих, занятых обслуживанием основного производства, а также инженерно-технических работников и служащих. И наниматель, при наличии прибыли, хорошо зная слабые места своего предприятия, сумеет быстро найти подходящую систему премирования для своих условий, определить виды поощрений в Коллективном договоре и в Положении по оплате труда, распределить часть прибыли на всех участников процесса производства с учетом трудового вклада каждого.