

УДК 631.158:658.322.5

А. О. БОРИСЕНКО

МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОТ ПРИБЫЛИ

Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси

(Поступила в редакцию 01.06.2010)

Одним из главных направлений деятельности агропромышленных предприятий должно быть усиление стимулирующей роли заработной платы. Это предполагает использование новейших систем оплаты и стимулирования труда и производства, участие работников и трудовых коллективов в движении собственности предприятия, формирование и накопление персонализированных долей собственности в имуществе предприятий, участие работников в прибылях предприятия, начисление дивидендов за счет прибыли.

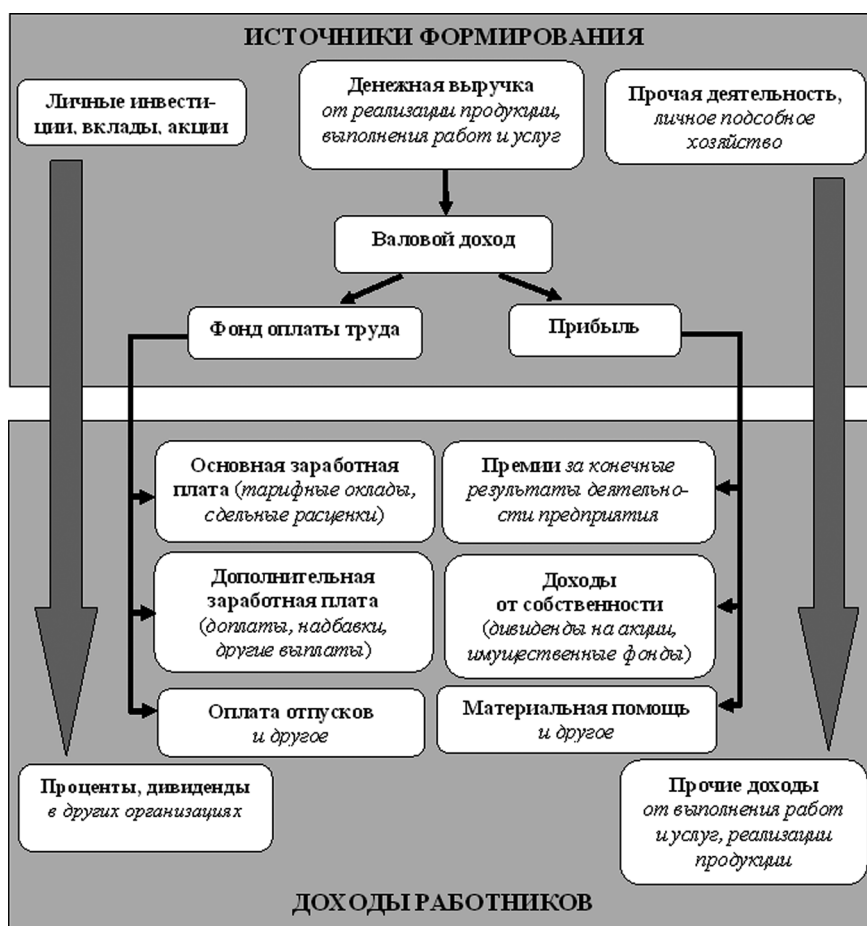
Исследования показали, что в сельскохозяйственных организациях нашей республики эти механизмы стимулирования работников используют единичные организации. От заинтересованной и производительной деятельности руководителей и специалистов зависит не только производственный процесс, но и результативность труда непосредственных товаропроизводителей – качество продукции, объемы производства и сбыта, размеры доходов и прибыли. Руководители и специалисты призваны организовать и мобилизовать трудовые коллективы, обеспечить производство необходимыми ресурсами, наладить эффективное управление трудом и производственным процессом, установить действенный контроль за результатами труда непосредственных работников, объективно оценить результаты труда подчиненных коллективов, выработать и реализовать эффективную систему материального стимулирования труда всех категорий работников.

В сельскохозяйственных организациях (производственных кооперативах, акционерных обществах) выделяются две категории работников: работники-собственники и наемные работники (в том числе работники управления). На рисунке видно, что доходы работников-собственников складываются из заработной платы, премий за конечные результаты предприятия и доходов от собственности, т. е. имущественного вклада или дивидендов на акции, поступлений от личного подсобного хозяйства и др.

В данной статье рассмотрим начисление премии за конечные результаты предприятия и доходы от собственности, источником формирования которых является прибыль.

Для руководителей и специалистов исследователи мотивации предлагают устанавливать премирование в процентах от выручки за реализованную продукцию, от полученной прибыли, валового дохода, прироста прибыли, рентабельности и за другие показатели, характеризующие эффективность производства. Также в целях недопущения распыления средств, предусмотренных на поощрение по итогам работы за год, целесообразно предусматривать не более трех основных показателей премирования, от которых зависит достижение общих высоких результатов хозяйственной деятельности. При невыполнении хозяйством договорных обязательств по реализации продукции или условий, предусмотренных контрактом, аппарат управления может быть лишен полностью или частично вознаграждений и премий по результатам работы за год.

Самым простым и доступным способом материального стимулирования является отчисление доли прибыли на лицевые счета работников и начисление из прибыли дивидендов. Отчисление доли прибыли текущего года на лицевой счет работника следует производить в соответствии



Источники формирования доходов работников сельскохозяйственных организаций с общей долевой собственностью

с критериями, принятыми на предприятии, а размер отчислений на выплату дивидендов должен устанавливаться в зависимости от экономических результатов деятельности по разработанной шкале.

При использовании системы участия в прибылях необходимо определить долю прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Долю руководителя в части прибыли исследователи предлагают определять в процентах к его доходу (базовой заработной плате), участие в акционерном капитале производить посредством наделения акциями организации и получения дивидендов. Распределение акций производится как на платной, так и на безвозмездной основе.

Участие в собственности позволяет сблизить интересы работников управления и собственников предприятия и мобилизовать личные сбережения работников для инвестирования в производство.

Распределение доходов по труду и собственности позволяет учесть особенности организации труда и оплаты и на этой основе разработать наиболее оптимальную модель материального стимулирования.

Проведенные исследования существующих мотивационных систем оплаты труда (системы Хелси, Ровена, Скэнлона, Ганта, Раккера и др.) позволили синтезировать положительные стороны рассмотренных моделей в предлагаемый нами, как один из возможных вариантов механизма распределения прибыли в сельскохозяйственных организациях (табл. 1).

Данный механизм премирования позволит также учесть вклад работников, которые трудились в организации на протяжении всего года или нескольких месяцев, так как распределение осуществляется пропорционально заработной плате, полученной по итогам работы за год.

Т а б л и ц а 1. Механизм распределения прибыли в сельскохозяйственных организациях

Показатель	Методика расчета
1. Чистая прибыль организации, млн руб.	Форма № 2 годового отчета предприятия, код строки 240/3
2. Размер премиального фонда, млн руб. ¹	Установленный процент от чистой прибыли (п. 1 × 33% ... 40%)
3. Распределение премиального фонда по категориям работников, % ²	Размер премиального фонда распределяется между работниками управления (25%) и работниками сельскохозяйственного производства (75%)
4. Сумма премиальных выплат, млн руб.	Рассчитывается для работников управления (25% × п. 2 / 100) и работников сельскохозяйственного производства (75% × п. 2 / 100)
5. Общий фонд заработной платы работников, млн руб.	Форма № 5-АПК годового отчета предприятия, код строки 111/2 (рабочие), форма № 5-АПК годового отчета предприятия, код строки 112/2 (работники управления, служащие)
6. Приходится премиальных выплат на 1 руб. фонда зарплаты, руб.	Рассчитывается для работников управления (п. 4 / п. 5) и работников сельскохозяйственного производства (п. 4 / п. 5) по каждой категории отдельно
7. Сумма премии работнику от распределения прибыли, руб.	Рассчитывается для каждого работника организации (п. 6 × фактический годовой заработок)

¹ Распределение прибыли: 60–67% фонд потребления предприятия (в том числе 10–12% резервный фонд – на покрытие перерасхода затрат на оплату труда); 33–40% премиальный фонд.

² С соблюдением норматива численности работников управления в размерах, не превышающих 15% от общей среднесписочной численности работников организации.

Первоначальной основой создания системы участия работников в прибыли могут стать предложенные параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым трудовым коллективом. Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников. Детальные параметры распределения премиального фонда должны быть понятными и устанавливаться с участием работников [1].

Начисление переменной части заработной платы руководителей и специалистов предлагается отражать в контрактах (доплаты, премии и др.). При определении ее размеров рекомендуется ориентироваться на достижение краткосрочных и долгосрочных результатов хозяйственной деятельности, которая должна устанавливаться в зависимости от выполнения конкретных обязательств по эффективному использованию собственности предприятия и выплачиваться в зависимости от их своевременного выполнения (увеличение объемов производства и реализации продукции, прибыли, повышения рентабельности, повышения конкурентоспособности продукции).

Для повышения эффективности производства на государственных предприятиях наряду с вознаграждением за результаты финансово-хозяйственной деятельности по нормативу от прибыли может вводиться в порядке аванса текущее премирование руководителей за увеличение объемов производства продукции в сопоставимых ценах, своевременное и качественное выполнение важнейших видов работ, снижение энергоемкости продукции и др.

По действующим в настоящее время положениям конкретные условия и размеры текущего премирования руководителей предприятия устанавливаются органами исполнительной власти, заключающими контракт с руководителем предприятия (поощрение специалистов осуществляется по Положению об оплате труда и Коллективному договору организации). Порядок и условия премирования руководителей предприятий регулируются письмом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь № 03–6/11–148/4208 от 30.04.2009 г.

В соответствии с Уставом и Коллективным договором, исходя из финансового состояния организации, ее платежеспособности, при отсутствии задолженности по платежам в бюджет и внебюджетные фонды, а также при условии отсутствия просроченных ссуд по согласованию с вышестоящими организациями, сельскохозяйственным организациям рекомендуется передавать

в собственность работников часть чистой прибыли. Начисленная работникам (в том числе и руководителю организации) часть чистой прибыли не подлежит внесению в Уставный фонд и составляет их вклад в предприятие в виде заемных средств, которые могут быть использованы как источник инвестирования. Предприятия при условии прибыльной работы за год имеют право ежегодно выплачивать работникам проценты по их вкладам, направленным на инвестирование производства.

Направление части чистой прибыли, получаемой сельхозорганизацией, на индивидуальные вклады работников и начисление процентов (дивидендов) осуществляется в соответствии с разработанным в организации Положением, являющимся частью Коллективного договора, в соответствии со степенью трудового участия каждого работника в формировании результатов хозяйственной деятельности [2].

Отметим, что в сельскохозяйственных организациях механизм участия в прибыли предприятия членов трудового коллектива разработан недостаточно. Также укажем, что директивных актов в Республике Беларусь по формированию фонда участия работников в прибыли организации в настоящее время не имеется, а это в условиях перехода к рыночным отношениям является большим недостатком, ведь для работников-собственников за труд помимо оплаты определенная доля доходов должна быть от собственности.

Весьма актуальными в настоящее время являются предложения, механизмы и рекомендации по формированию и стимулированию собственности работников в зависимости от экономических возможностей организаций. В этой связи разработки Института системных исследований в АПК НАН Беларуси необходимы и своевременны [3–5].

Суть данных предложений состоит в установлении нормативов отчисления чистой прибыли руководителям (табл. 2) и главным специалистам организации. Отметим, что данный механизм формирования дохода способствует наращиванию прибыли, как основного финансового результата рыночной экономики, и закреплению высококвалифицированных кадров.

Для главных специалистов также разработана шкала с аналогичными группами распределения по уровню чистой прибыли всего и на работника, согласно которой нормативы отчисления варьируются от 0,052 до 0,120%.

В предложениях стимулирование за наращивание прибыли рекомендуется осуществлять при выполнении следующих условий [2].

1. В прибыли организации от всей хозяйственной деятельности доля прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг должна составлять не менее 70%.

Таблица 2. Нормативы отчисления чистой прибыли из фонда трудового участия руководителю организации, %

Чистая прибыль организации, млн руб.	Чистая прибыль в расчете на работника, млн руб.							
	до 2,0	2,01–3,5	3,51–5,0	5,01–7,0	7,01–9,5	9,51–12,0	12,01–15,0	свыше 15,0
До 800	0,080	0,085	0,090	0,095	0,100	0,105	0,110	0,115
800,1–1000	0,085	0,090	0,095	0,100	0,105	0,110	0,115	0,120
1000,1–1300	0,090	0,095	0,100	0,105	0,110	0,115	0,120	0,125
1300,1–1600	0,095	0,100	0,105	0,110	0,115	0,120	0,125	0,130
1600,1–2000	0,100	0,105	0,110	0,115	0,120	0,125	0,130	0,135
2000,1–2500	0,105	0,110	0,115	0,120	0,125	0,130	0,135	0,140
2500,1–3000	0,110	0,115	0,120	0,125	0,130	0,135	0,140	0,145
3000,1–4000	0,115	0,120	0,125	0,130	0,135	0,140	0,145	0,150
4000,1–5500	0,120	0,125	0,130	0,135	0,140	0,145	0,150	0,155
5500,1–7000	0,125	0,130	0,135	0,140	0,145	0,150	0,155	0,160
7000,1–8500	0,130	0,135	0,140	0,145	0,150	0,155	0,160	0,165
8500,1–10500	0,135	0,140	0,145	0,150	0,155	0,160	0,165	0,170
10500,1–13000	0,140	0,145	0,150	0,155	0,160	0,165	0,170	0,175
13000,1–15000	0,145	0,150	0,155	0,160	0,165	0,170	0,175	0,180
Свыше 15000	0,150	0,155	0,160	0,165	0,170	0,175	0,180	0,185

2. Размер заработной платы работников по организации должен быть не менее среднереспубликанского уровня по отраслям экономики.

3. Отсутствие просроченной долгосрочной и краткосрочной задолженности в нереформированных организациях (без присоединения убыточных). Для реформированных организаций, вкладывающих значительные денежные средства в развитие присоединенных убыточных предприятий по решению вышестоящих органов, может быть стимулирование из прибыли при наличии просроченной задолженности.

4. При выполнении вышеуказанных условий размер годового вознаграждения от прибыли необходимо ограничить 12 должностными окладами, другие формы премирования от прибыли для этих работников не применяются.

Для стимулирования работников собственностью, как важнейшей рыночной формы мотивации, в Институте системных исследований в АПК НАН Беларуси также были разработаны нормативы отчисления чистой прибыли в собственность руководителя (табл. 3) [5]. Отметим, что предложенный механизм отчислений прибыли ориентирован на увеличение доли доходов работников организации, что значительно усиливает мотивацию в увеличении денежных поступлений, прибыли от основной деятельности предприятий.

Таблица 3. Нормативы отчисления прибыли в собственность руководителя организации, %

Прибыль организации, млн руб.	Прибыль организации на работника, млн руб.							
	до 2,0	2,01–3,5	3,51–5,0	5,01–7,0	7,01–9,5	9,51–12,0	12,01–15,0	свыше 15,0
До 300	0,1	0,11	0,12	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17
300,1–450	0,11	0,12	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18
450,1–600	0,12	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19
600,1–800	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19	0,20
800,1–1000	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19	0,20	0,21
1000,1–1300	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19	0,20	0,21	0,22
1300,1–1600	0,16	0,17	0,18	0,19	0,20	0,21	0,22	0,23
1600,1–2000	0,17	0,18	0,19	0,20	0,21	0,22	0,23	0,24
Свыше 2000	0,18	0,19	0,20	0,21	0,22	0,23	0,24	0,25

Таким образом, внедрение вышеизложенных предложений существенно увеличит заработки руководителей за счет роста доходов, полученных от прибыли организации и формирования собственности. Это усилит связь стимулирования с производственными экономическими и финансовыми результатами организаций, что будет способствовать закреплению руководителей, повышению эффективности производства.

Отмечая полезность и целесообразность данных предложений, укажем на имеющийся недостаток данного механизма. Так, использование показателя «чистая прибыль» не всегда оправдано для большинства сельскохозяйственных организаций, поскольку данный показатель включает в себя внереализационные доходы (списание кредиторской задолженности, безвозмездно полученные активы и др.). Данная ситуация не полно отражает реально достигнутые экономические результаты на конкретном предприятии, вследствие этого предлагаем использовать показатель «прибыль от реализации товаров, продукции, работ, услуг». На основании данного показателя по данным годовых отчетов сельскохозяйственных организаций республики за 2008 г. были разработаны нормативы отчислений прибыли на стимулирование труда (премирование) руководителей, заместителей руководителей и главных специалистов (табл. 4) [6].

Согласно проведенным исследованиям, из исследуемых 1221 хозяйства в 2008 г. 778 организаций (63,7%) получили прибыль от реализации продукции. В Могилевской, Гродненской, Гомельской, Брестской областях примерно 70% хозяйств завершили год с прибылью, в Витебской и Минской около 60% предприятий имели убыток от реализации товаров, продукции, работ и услуг. Расчеты также показали, что в 2008 г. из 778 организаций республики у 26,7% предприятий (I группа) прибыль от реализации продукции составила до 100 млн руб., около 18% (IV–V группы) получили свыше 1000 млн руб. По размеру прибыли на работника сельскохозяйственные организации

Таблица 4. Нормативы отчисления прибыли от реализации товаров, продукции, работ, услуг на премирование, %

№ группы	Прибыль от реализации товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Прибыль от реализации продукции на работника, млн руб.				
		№ подгруппы				
		1	2	3	4	5
		до 0,6	0,61–2,0	2,01–4,0	4,01–7,0	свыше 7,01
<i>Руководители сельскохозяйственных организаций</i>						
I	До 100	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70
II	100,1–500	0,25	0,35	0,45	0,55	0,65
III	500,1–1000	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60
IV	1000,1–2000	0,12	0,22	0,32	0,42	0,52
V	Свыше 2000	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
<i>Заместители руководителей сельскохозяйственных организаций</i>						
I	До 100	0,27	0,36	0,45	0,54	0,63
II	100,1–500	0,23	0,32	0,41	0,50	0,59
III	500,1–1000	0,18	0,27	0,36	0,45	0,54
IV	1000,1–2000	0,11	0,20	0,29	0,38	0,47
V	Свыше 2000	0,09	0,18	0,27	0,36	0,45
<i>Главные специалисты сельскохозяйственных организаций</i>						
I	До 100	0,24	0,32	0,40	0,48	0,56
II	100,1–500	0,20	0,28	0,36	0,44	0,52
III	500,1–1000	0,16	0,24	0,32	0,40	0,48
IV	1000,1–2000	0,10	0,18	0,26	0,34	0,42
V	Свыше 2000	0,08	0,16	0,24	0,32	0,40

распределились следующим образом: 202 хозяйства (26,0%) получили в 2008 г. прибыль на работника до 0,6 млн руб. (1-я подгруппа), 288 (31,0%) предприятий – от 0,61 до 2,0 млн руб. (2-я подгруппа), в 3-ю и 4-ю подгруппы попали около 18 и 12% соответственно, свыше 7,01 млн руб. прибыли (5-я подгруппа) получили 53 хозяйства (6,8%) республики.

Данный механизм стимулирования труда нацелен также на наращивание прибыли. В то же время до 50% премиального фонда по решению работников может использоваться для накопления паев и выплат дивидендов главным специалистам и руководителям по итогам работы за год.

Подводя итог, отметим, что стимулированию собственности в сельскохозяйственных организациях республики не уделяется должного внимания (выплату дивидендов производят единицы организаций). Применяемый механизм формирования долевой собственности в сельскохозяйственных кооперативах не способствует усилению их заинтересованности в текущих результатах хозяйственной деятельности предприятия. Отсутствие законодательных государственных или локальных актов по отчислению прибыли на формирование и стимулирование персонализированной собственности не способствует созданию у работников заинтересованности в эффективности сельскохозяйственного производства.

Разработанные нами предложения и механизм их применения направлены на усиление мотивации труда работников с учетом рыночных отношений, взаимосвязи их заработка с финансовыми результатами работы организации, что позволит повысить доходы работников и предприятий и будет способствовать повышению эффективности сельского хозяйства. В основу совершенствования оплаты труда руководителей сельскохозяйственных предприятий должен быть положен принцип, который определяет, что результат работы руководителя должен оцениваться исходя из достигнутого уровня производства каждого отдельного предприятия.

Литература

1. Старовойтова, Н. А. Формирование и использование доходов товаропроизводителей сельского хозяйства / Н. А. Старовойтова; под ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Ин-т системный исследований в АПК НАН Беларуси, 2009. – 194 с.

2. Старовойтова, Н. А. Новые формы мотивации труда сельскохозяйственных товаропроизводителей в современных условиях / Н. А. Старовойтова; под общ. ред. В. Г. Гусакова. – Минск: Институт экономики НАН Беларуси, 2006. – 60 с.

3. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск, 2006. – С. 202–213.

4. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск, 2007. – С. 78–85.

5. Научные принципы регулирования развития АПК: предложения и механизмы реализации / редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. – Минск, 2008. – С. 251–259.

6. Методические рекомендации по формированию доходов и оплаты труда руководителей и специалистов наиболее экономически развитых сельскохозяйственных организаций / В. И. Бельский [и др.]. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2010. – 44 с.

A. A. BARYSENKA

**PROFIT MATERIAL ENCOURAGEMENT OF THE MANAGERS
AND SPECIALISTS OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS**

Summary

The article analyzes the sources of employees' income (personal investments, contributions, shares, cash proceeds, etc). Profit-sharing mechanism within organizations and allocations norms for labor motivation (or bonuses) of managers, their deputies and specialists are proposed.