


**РЕСПУБЛИКАНСКОЕ НАУЧНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
«ИНСТИТУТ СИСТЕМНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В АПК  
НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК БЕЛАРУСИ»**



**Методические рекомендации  
по стимулированию руководителей  
и специалистов (менеджеров)  
в зависимости от конечных финансовых  
результатов сельскохозяйственных  
организаций в новых условиях**

**Минск 2013**

УДК 631.158:658.32

ББК 65.9(2)245

М54

Материал рассмотрен и одобрен на заседании ученого совета Республиканского научного унитарного предприятия «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси» и рекомендован к опубликованию (протокол № 15 от 24 октября 2012 г.)

Авторы: М.Н. Антоненко, О.А. Пашкевич, В.О. Лёвкина (главы 1, 3, § 4.1), А.О. Борисенко, М.Д. Шкут, Е.А. Барташевич (глава 2, § 4.2)

Рецензенты: кандидат экономических наук, доцент Н.А. Бычков, кандидат экономических наук, доцент М.И. Лазаревич

**Методические** рекомендации по стимулированию руководителей и М54 специалистов (менеджеров) в зависимости от конечных финансовых результатов сельскохозяйственных организаций в новых условиях / М.Н. Антоненко [и др.]. – Минск: Институт системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2013. – 79 с.

ISBN 978-985-6972-13-6.

Разработан организационно-правовой механизм и рычаги стимулирования руководителей и специалистов (менеджеров) в случае передачи полномочия руководителя предприятия по договору возмездного оказания услуг индивидуальному предпринимателю (управляющему) – субъекту малого предпринимательства, а также по новым условиям трудовых контрактов (договоров) с ними.

Для трудовых коллективов сельскохозяйственных организаций, органов управления АПК, научно-исследовательских учреждений и предприятий, преподавателей, аспирантов и магистрантов, студентов учебных заведений аграрно-экономического профиля.

УДК 631.158:658.32

ББК 65.9(2)245

ISBN 978-985-6972-13-6.

© Республиканское научное унитарное предприятие «Институт системных исследований в АПК Национальной академии наук Беларуси», 2013

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования проблемы присвоения общественного продукта заключается в том, что с учетом перспективных направлений развития сельскохозяйственного производства при складывающихся тенденциях формирования трудовых ресурсов, закрепления кадров на селе возникает необходимость разработки методических рекомендаций по стимулированию руководителей и специалистов (менеджеров) в зависимости от конечных финансовых результатов сельскохозяйственных организаций в новых условиях.

На уровень доходов руководителей влияют финансовые результаты сельскохозяйственной организации, которые тесно взаимосвязаны с доходами трудового коллектива. Особенно это характерно для кооперативных предприятий, где собственником неделимого фонда является трудовой коллектив и в силу этого он влияет на распределение доходов на предприятии. Исследование влияния конечных финансовых результатов на стимулирование руководителей станет важным вкладом в повышение роли человеческого фактора в новых условиях.

Актуальной проблемой является закрепление управленческих кадров. В последние годы сменяемость управленческих кадров составляет 15–20 %. Это высокий уровень текучести кадров, который не позволяет эффективно использовать материально-технические ресурсы в сельскохозяйственных организациях.

Разработка методических рекомендаций по стимулированию руководителей и специалистов (менеджеров) в зависимости от конечных финансовых результатов сельскохозяйственных организаций в новых условиях имеет два аспекта:

1. Исследование процесса формирования доходов руководителей и специалистов (менеджеров) в сельскохозяйственных организациях.
2. Определение влияния производительности труда на формирование дохода сельскохозяйственной организации и, как результат, на размер дохода работника.

Высокая мотивация руководителей и трудовых коллективов может обеспечить наращивание объемов валового внутреннего продукта и достижение устойчивого экономического роста, снижение удельных затрат и себестоимости продукции, надежную конкурентоспособность товаров на внутреннем и внешнем рынках, постоянное повышение среднедушевого дохода населения.

Реально влиять на уровень и динамику показателя производительности труда возможно посредством управления взаимодействием и состоянием отдельных факторов, которые в совокупности составляют определенную систему. Факторы эффективности использования трудовых ресурсов взаимосвязаны, поскольку они оказывают системное воздействие на трудовой

коллектив. Важнейшим из факторов является мотивация труда различных категорий работников сельскохозяйственных организаций.

Необходимость повышения уровня и качества жизни работников сельского хозяйства, роста конкурентоспособности (по количественным и качественным параметрам) отечественной сельскохозяйственной продукции настоятельно требуют поиска новых подходов к повышению эффективности функционирования отрасли сельского хозяйства на основе совершенствования механизма управления и рационализации используемых ресурсов.

Важнейшим показателем и условием стабильного развития аграрной экономики, обеспечивающим рост реального продукта и дохода при прочих равных условиях было и остается сокращение затрат труда на единицу произведенной продукции, то есть повышение производительности. Отношение произведенной продукции к трудозатратам считается исходным показателем производительности труда, положенным в основу применяемых сегодня показателей в экономической практике предприятий различных отраслей народного хозяйства, в том числе сельскохозяйственных организаций.

## ГЛАВА 1. СПОСОБЫ И ФОРМЫ ПРИСВОЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОДУКТА, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ ДОХОДА РУКОВОДИТЕЛЯ (МЕНЕДЖЕРА)

Отношения собственности, как бы их ни рассматривать, всегда останутся только голой абстракцией, если их не сопоставлять с отношениями присвоения. Что понимается под присвоением и какова его связь с собственностью? *Присвоение* – это конкретный общественный способ овладения вещью, которая формирует и выражает основную, коренную черту как данной формы собственности, так и ее конкретных видов. Разграничение понятий «собственность» и «присвоение» необходимо, потому как каждое из них четко фиксировано и занимает свое место в системе экономических отношений.

Присвоение – сложный многоуровневый социально-экономический процесс. Он соответствует способу производства и развивается вместе с ним. Вначале люди преимущественно присваивали дары природы посредством собирательства, охоты и рыболовства. Потом сложились два типа хозяйства – *присваивающее* (имеющее дело с готовыми дарами природы) и *производящее*. Они сосуществуют до сих пор, хотя роль каждого из них в экономике разных стран неодинакова. Оба типа хозяйства могут принимать форму натурального или товарного производства или совмещать обе формы. Отношения присвоения были дополнены производством, обменом и распределением.

В современных условиях общественного производства присвоение приобретает еще более сложную и смешанную форму. В целом для общества исходным моментом присвоения, с которым связаны общественные цели и интересы, является производство. Но при этом для различных классов, социальных слоев, групп населения овладение продуктами труда и получение дохода осуществляется через механизмы этой системы, конкретные формы присвоения. Сам доход выступает на поверхности общественных отношений в виде продукта, заработной платы, прибыли, пенсии и т. д.

Различают способ присвоения и формы присвоения. Способ присвоения испытывает постоянное воздействие со стороны изменений в способе производства, развития обмена и распределения, а формы присвоения – более консервативны. При определенных условиях форма присвоения может даже искусственно задерживаться на уровне неразвитых способов производства, однако способ присвоения может не совпадать с конкретным видом собственности.

В соответствии с законами товарного обращения присутствие на товарном рынке создавшего продукт работника не обязательно: субъектами рынка являются собственники товаров.

В товарном производстве обращение является основной, но не единственной формой присвоения. Это определяется наличием индивидуальной и общей

частной собственности. Если в производстве использован общий, объединенный капитал, то присвоенный через обращение прибавочный продукт распределяется среди собственников капитала. Необходимый продукт поступает наемным работникам в форме заработной платы. Далее доход проходит через вторичное, третичное и т. д. распределение.

Субъекты общей собственности относятся друг к другу как совладельцы. В этих условиях основной формой частного присвоения становится распределение. Однако форма собственности вносит и в данный процесс различие. Если это частная собственность, то распределению подлежит уже присвоенный через обращение прибавочный продукт. Мерой распределения служит *капитал*: доля субъекта в общем доходе определяется величиной вложенного им индивидуального капитала. Субъекты общественной собственности имеют на нее равные права, что предопределяет принцип распределения дохода. Мерой распределения здесь служит *труд*. Реализуется принцип, обоснованный еще в христианском учении: труд является основой жизни людей, поэтому и распределение должно осуществляться по труду. Присвоение через обращение здесь – вторичная форма присвоения.

Принципиальное отличие капиталистической собственности от всех добуржуазных форм состоит в том, что она основана на присвоении капиталистами в форме прибавочной стоимости результатов наемного труда. «Для того, чтобы те отношения, в которые вступают капитал и наемный труд, **выразил как отношения собственности или ее законы**, нам нужно только выразить отношения обеих сторон **в процессе увеличения стоимости в виде процесса присвоения**» [38].

Процесс капиталистического присвоения опосредуется куплей-продажей рабочей силы, которая вследствие отделения рабочих от средств производства становится товаром, а работники при этом становятся первоначальными частнокапиталистическими собственниками своей рабочей силы как товара. После ее продажи они изменяют свой социальный статус и превращаются в пролетариев, так как они лишились частной собственности на рабочую силу, которая перешла в собственность акционерного общества.

На рынке рабочей силы встречаются два рода частнокапиталистических собственников: собственники овеществленного труда (средств производства) и собственники живого труда (рабочей силы). На нем продавцы своей рабочей силы еще не являются пролетариями. Они здесь выступают как частные собственники своей рабочей силы, которую они намерены продать в форме товара, который является объектом сделки купли-продажи. Свободный гражданин, который получает профессиональные знания, навыки и умения и способный их применять в процессе производства продуктов, одновременно подготавливается как капиталист, который обязан продать созданный товар,

то есть осуществить одноразовую торговую деятельность. Из капиталиста в рабочего он превратится после того как осуществит торговую деятельность в форме продажи своего товара и приступит к трудовой деятельности. Первоначально трудоспособные граждане получают социальный статус капиталиста, а после продажи своей частной собственности они его теряют и получают на предприятии статус наемного персонала.

С перерастанием капитализма в империализм, то есть в финансовый акционерный капитализм, когда частные или государственные унитарные предприятия преобразуются в акционерные общества, изменяется собственник овеществленного труда (средств производства). Средства производства путем внесения их в уставный фонд акционерного общества передаются в собственность создаваемого юридического лица. При этом происходит упразднение частнокапиталистической собственности на средства производства в рамках капиталистического способа производства и присвоения. Новым собственником средств производства становится акционерное общество. Капиталисты теряют право собственности на средства производства, но они при этом приобретают право частной индивидуальной собственности на ценные бумаги акционерного общества – акции. Акции капитализируются и на них выплачивается собственнику прибыль в виде дивиденда.

Бывшие собственники средств производства становятся финансовыми капиталистами, и поэтому не они осуществляют на рынке рабочей силы сделки с владельцами товара рабочей силы. Эти функции переходят к акционерному обществу (юридическому лицу) в лице его руководителя – управляющего (индивидуального предпринимателя) или наемного директора. Работники по отношению к новому собственнику средств производства по-прежнему выступают продавцами своей рабочей силы.

В этих новых производственных отношениях руководитель предприятия выступает в статусе промышленного капиталиста, который использует чужой капитал и чужие средства производства. В форме фиктивного акционерного капитала и дивиденда происходит отделение капитала как функции от капитала как собственности. Финансовый капиталист (акционер) присваивает дивиденды на основании того, что является собственником определенной суммы фиктивного финансового капитала, воплощенной в акциях. Функционирующий капиталист (руководитель акционерного общества) осуществляет присвоение прибавочной стоимости в форме предпринимательского дохода на основе чужого капитала.

Обособление финансового капитала, приносящего дивиденды, от промышленного капитала и связанное с ним качественное разделение прибыли на дивиденд и предпринимательский доход существенно модифицируют формы капиталистического присвоения. Капиталист-промышленник присваивает

прибавочную стоимость как лицо, непосредственно осуществляющее эксплуатацию наемных рабочих.

При образовании общей совместной собственности на акции наемного персонала акционерного общества происходит новая модификация формы присвоения вновь созданной стоимости. Противоречие между накоплением и потреблением при данной системе производственных отношений проявляется как противоречие между акционерами-работниками и наемными работниками. Акционеры-работники, как акционеры, заинтересованы в увеличении дивидендов и снижении заработной платы наемным работникам, а как работники – в увеличении заработной платы и снижении дивидендов.

Чтобы разрешить это противоречие, необходимо изменить мотивацию управляющего акционерным обществом, который регулирует уровень заработной платы и уровень прибыли. Собрание акционеров определяет в гражданско-правовом договоре условия получения вознаграждения управляющему акционерным обществом и наделяет его полным правом определять условия оплаты труда работникам предприятия. Руководитель будет получать вознаграждение в зависимости от двух показателей: выручки и прибыли, но не более установленной кратности среднемесячной зарплаты работников. Тем самым у руководителя всегда будет возможность установить такой вариант распределения добавленной стоимости, при котором доля его личного дохода в этой стоимости будет максимальной.

При таком механизме распределения имеется точка экстремума доли дохода руководителя. Ее достижение будет являться важной управленческой задачей руководителя. Ведь при этом он достигнет своей экономической цели – получить максимально возможное вознаграждение при данном уровне эффективности управления предприятием.

При этом изменится и экономический интерес трудового коллектива-собственника акций, который будет состоять в увеличении размера добавленной стоимости, то есть зарплаты и прибыли. Ведь руководитель выплатит трудовому коллективу ту долю добавленной стоимости, при которой его личная доля будет максимальной. Здесь экономические интересы руководителя в повышении уровня заработной платы работникам полностью совпадают с экономическими интересами трудового коллектива.

В новых условиях зарплата становится статьей доходов трудового коллектива-собственника акций наряду с прибылью. На сумму заработной платы снижается себестоимость продукции и увеличивается ее рентабельность.

В этом случае добавленную стоимость уже нельзя разделять на экономические категории «заработная плата» и «прибыль». Ее нужно делить на экономические категории «доход трудового коллектива на потребление» и «доход трудового коллектива на накопление». Ведь прибыль, которая



будет направлена на увеличение заработной платы до ее оптимального уровня, нельзя калькулировать в затратах предприятия.

Наряду с этим изменится социально-экономический статус работников акционерного общества. Так как они являются его собственником, то им нет необходимости продавать ему свою рабочую силу. В таком случае нельзя будет реально установить отношения купли-продажи рабочей силы. Собственники рабочей силы в этих производственных отношениях будут фактически вкладывать свою рабочую силу в производство, инвестировать ее и получать на свой вклад соответствующую часть общей добавочной стоимости, созданной совокупным трудом работников.



## **ГЛАВА 2. СУЩЕСТВУЮЩИЕ МЕХАНИЗМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Современный этап функционирования сельскохозяйственных организаций характерен значительным усилением влияния на конечные результаты производства, прежде всего, руководителей и специалистов всех звеньев.

В ходе исследования были рассмотрены сущностные аспекты организации стимулирования труда работников управления сельскохозяйственных организаций; проанализирована структура, уровень, покупательная способность оплаты труда руководителей и специалистов; рассмотрена дифференциация фактической среднемесячной заработной платы работников аппарата управления в сельском хозяйстве по республике в целом, областям и сельскохозяйственным организациям; изучен зарубежный опыт организации оплаты управленческого труда и проведена оценка возможности его использования на практике в Беларуси.

На основании проведенных исследований разработаны рекомендации по совершенствованию стимулирования труда руководителей и специалистов (менеджеров) в зависимости от конечных финансовых результатов сельскохозяйственных организаций.

Совершенствование системы материального стимулирования должно являться одним из главных направлений деятельности агропромышленных предприятий. Это предполагает использование новейших систем оплаты и стимулирования труда, участие работников и трудовых коллективов в движении собственности организации, формирование и накопление персонализированных долей собственности в имуществе предприятий, участие работников в прибылях организации, начисление дивидендов за счет прибыли.

Система материального стимулирования в целом должна находиться в постоянном совершенствовании, развитии, учитывать форму собственности, экономические возможности организации, а главное содействовать рациональному функционированию производственных структур предприятия.

Эффективная организация труда является составной частью рациональной организации производства, существенным фактором повышения его экономической эффективности. Оплата в соответствии с количеством и качеством затраченного труда для аппарата управления организации имеет существенные особенности и трудности. Если количество труда можно установить за каждый день, то качество затраченного труда выявляется в полной мере лишь по конечным результатам деятельности: себестоимости произведенной продукции, прибыли от реализации, рентабельности.

Появление и развитие новых форм хозяйствования в сельскохозяйственном производстве предполагает возникновение новых форм стимулирования и мотивации труда руководителей и специалистов (менеджеров). Проведенные исследования показали, что оплата труда и премирование руководителей сельскохозяйственных организаций осуществляется в соответствии с Письмом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 23.03.2012 г. № 03-6/11-97/916 «Об условиях оплаты труда руководителей». В соответствии с данным документом заработная плата руководителей состоит из оклада, надбавок, ежемесячных премий и годового бонуса, выплачиваемых по результатам финансово-хозяйственной деятельности организации, и иных выплат. Условия, размеры и сроки оплаты труда, включая основания снижения (лишения) премий и годового бонуса, являются обязательными составляющими заключенных с руководителями контрактов.

Оклады руководителей сельскохозяйственных организаций республики устанавливаются одним из двух методов в зависимости от решения органа, уполномоченного заключать контракт.

Первый метод: тарифные разряды и тарифные коэффициенты руководителей организаций устанавливаются в зависимости от списочной численности работающих в организации в целом, включая обособленные подразделения, а также подчиненные организации и дочерние предприятия.

Второй метод: тарифные разряды и соответствующие им тарифные коэффициенты руководителей сельскохозяйственных организаций определяются в зависимости от величины полученной выручки от реализации продукции, товаров (работ, услуг) в целом по организации и размера такой выручки на одного работника по данным годового отчета за предыдущий год.

Таким образом, оклады руководителей организаций устанавливаются на основе тарифных коэффициентов Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь либо тарифных коэффициентов тарифной сетки, определенных тарифным (местным) соглашением, и тарифной ставки первого разряда, действующей в организации.

При заключении контракта с руководителями оклады повышаются не более чем на 50 % в соответствии с подпунктом 2.5 пункта 2 Декрета Президента Республики Беларусь № 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины» (далее – Декрет № 29). Сумма повышения, предусмотренная Декретом № 29, суммируется с окладом, исчисленным по первому или второму методу и образует оклад руководителя.

По решению собственника имущества устанавливаются надбавки в размере не более 150 % оклада руководителя с учетом сложности, напряженности

и ответственности управленческого труда, организационной структуры управления, стажа работы и других оснований, отражающих специфику работы руководителя, в том числе:

- надбавка за сложность и напряженность работы руководителям организаций в размере до 110 % оклада включительно по итогам работы за квартал, в зависимости от выполнения показателей работы. При невыполнении показателей, принятых для утверждения надбавки на момент ее установления, ее размер может быть уменьшен или отменен полностью;

- надбавка за продолжительность непрерывной работы (стаж работы в отрасли) устанавливается руководителям организаций в размере до 20 % оклада включительно (от 1 года до 5 лет – 5 %; от 5 до 10 – 10; от 10 до 15 – 15; от 15 лет и выше – 20 % оклада руководителя);

- надбавка руководителям сельскохозяйственных организаций устанавливается в размере 10 % оклада;

- надбавка руководителям организаций, имеющих в своем составе обособленные подразделения либо подчиненные организации, дочерние предприятия, устанавливается в размере 10 % оклада.

Премирование руководителей по результатам финансово-хозяйственной деятельности производится поквартально по следующим показателям:

- снижение затрат на 1 руб. объема производства продукции (товаров, работ, услуг) в фактических ценах по сравнению с соответствующим периодом прошлого года в размере до 25 % оклада;

- выполнение задания по рентабельности продаж – до 25 % оклада;

- выполнение задания по росту производительности труда по валовой добавленной стоимости – до 25 % оклада;

- выполнение целевого показателя по энергосбережению, задания по доле местных топливно-энергетических ресурсов в балансе котельно-печного топлива – до 25 % оклада.

Максимальный размер квартальной премии не может превышать 3-х окладов руководителя (с учетом повышения, предусмотренного Декретом № 29).

Руководителям убыточных организаций установлено премирование в размере не более 50 % оклада руководителя (с учетом повышения, предусмотренного Декретом № 29) в зависимости от снижения убытка от реализации продукции, товаров (работ, услуг). При этом 30 % начисленной премии резервируется и выплачивается при отсутствии роста убытка от реализации продукции, товаров (работ, услуг) в следующем порядке:

- за первый и второй кварталы – по итогам работы за первое полугодие;

- за третий и четвертый кварталы – по итогам работы за год.

В случае получения организацией прибыли от реализации продукции по итогам первого полугодия отчетного года премирование ее руководителя во

втором полугодии этого года осуществляется без резервирования начисленной премии.

Руководителям организаций также предусматривается выплата годового бонуса (единовременного поощрения за выполнение организацией всех доведенных в установленном порядке показателей прогноза социально-экономического развития в целом за отчетный год). Начисление годового бонуса в размере не менее 12 окладов руководителя (с учетом повышения, предусмотренного Декретом № 29) производится после подведения итогов работы организации за отчетный год полностью в порядке и на условиях, определенных органом, заключившим контракт при соблюдении следующих условий: выполнение организацией всех доведенных в установленном порядке показателей прогноза социально-экономического развития; своевременная выплата заработной платы работникам; отсутствие задолженности по платежам в бюджет и за энергоносители; соблюдение производственной, трудовой, исполнительской дисциплины и обеспечение безопасного труда, в том числе не допущение случаев производственного травматизма и профессиональной заболеваемости в целом по организации и др. [44, 48].

Источником выплаты годового бонуса является прибыль организации, оставшаяся после налогообложения.

Однако, как показывает сложившаяся практика, многие сельскохозяйственные организации все указанные показатели прогноза социально-экономического развития не в состоянии выполнить, а также имеют задолженность по платежам в бюджет. Следовательно, руководителям данных организаций годовой бонус не будет начисляться.

Таким образом, для руководителей сельскохозяйственных организаций предусмотрена очень сложная система оплаты труда и премирования. Подчеркнем, что в агропромышленном комплексе предусмотренные надбавки (повышения), выплаты премий в большинстве своем не осуществляются, так как не выполняются установленные условия, влекущие к уменьшению или лишению премий руководителям.

Основаниями для обязательного снижения (лишения) премии и бонуса руководителям являются: реализация продукции, товаров (работ, услуг), не соответствующим требованиям стандартов; неисполнение мер по соблюдению производственной, трудовой и исполнительской дисциплины и обеспечению безопасного труда в возглавляемых ими организациях; необеспечение нарастающим итогом с начала отчетного года оплаты в полном объеме текущего потребления природного газа, электрической и тепловой энергии, твердых видов топлива и др.

Премии за результаты финансово-хозяйственной деятельности не начисляются и не выплачиваются:

- при наличии задолженности по платежам в бюджет;
- при наличии роста убытка от реализации продукции, товаров (работ, услуг) за отчетный период по организации в целом и (или) просроченной задолженности по выплате заработной платы [48].

Органом, заключившим контракт, могут быть предусмотрены иные основания снижения (лишения) премии.

Руководителям сельскохозяйственных организаций республики также производятся следующие выплаты стимулирующего характера:

- материальная помощь;
- ежемесячные доплаты за ученые степени кандидата наук и доктора наук;
- другие единовременные выплаты по основаниям, установленным в контракте.

Руководителям организаций при предоставлении трудового отпуска выплачивается материальная помощь в размере не более двух окладов (с учетом повышения, предусмотренного Декретом № 29). Также материальная помощь может быть выплачена в связи со значимыми событиями в жизни человека (вступление в брак, рождение ребенка, смерть близких родственников, уход на пенсию или иные события), если эти основания предусмотрены в коллективном договоре либо ином локальном нормативно-правовом акте, принятом в порядке, установленном законодательством.

В соответствии с подпунктами 1.2 и 1.3 Указа Президента Республики Беларусь от 25 сентября 2007 г. № 450 «Об установлении доплат за ученые степени и звания» установлены ежемесячные доплаты в размерах, кратных тарифной ставке первого разряда, устанавливаемой Правительством Республики Беларусь для оплаты труда работников государственных организаций, финансируемых из бюджета и пользующихся государственными дотациями, руководителям, имеющим:

- ученые степени доктора и кандидата наук (соответственно в размере шести и четырех тарифных ставок первого разряда);
- ученые звания профессора и доцента (в размере четырех и двух тарифных ставок) [51].

Также производятся единовременные выплаты в связи с юбилейными датами организаций, профессиональными праздниками, юбилейными датами рождения руководителя, праздничными днями (День защитников Отечества и Вооруженных сил Республики Беларусь и День женщин) и по другим основаниям, установленным в контракте. Общая сумма таких выплат не должна превышать за календарный год двух окладов руководителя (с учетом повышения, предусмотренного Декретом № 29). Условием предоставления единовременных выплат руководителю организации является наличие таковых оснований для работников организации, предусмотренных в

коллективном договоре либо ином локальном нормативном правовом акте организации.

Для определения окладов специалистов (менеджеров) сельскохозяйственных организаций используется Единая тарифная сетка работников Республики Беларусь (далее ЕТС). На основании ЕТС устанавливается тарифный оклад для каждого специалиста в зависимости от квалификации путем умножения тарифного разряда на применяемую ставку первого разряда в организации. Для главных специалистов предусмотрена тарификация в диапазоне 15–18 разрядов с тарифными коэффициентами 3,48; 3,72; 3,98; 4,26; для ведущих специалистов – 13–16 разрядов с тарифными коэффициентами 3,04; 3,25; 3,48; 3,72 независимо от оплаты труда руководителя и результатов производства.

К окладам предусмотрены повышения: за контракт – до 50 %; за сложность, характер и ответственность выполняемых работ и трудовых функций, участие в разработке и реализации инвестиционных и инновационных проектов, способствующих модернизации производства, внедрению новейших технологий, вклад в эффективность работы организации и по другим основаниям – до 300 % включительно. Кроме того, устанавливается надбавка за продолжительность непрерывной работы (стаж работы в отрасли) – до 20 % оклада.

Премирование главных специалистов централизованно не установлено, а премии выплачиваются согласно Положению о премировании в организации. Однако следует заметить, что из-за наличия в большинстве хозяйств просроченных платежей по расчетам с бюджетом, за энергоносители, наличие задолженности по выплате заработной платы, премирование и материальное поощрение руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий практически не применяется. В этой связи сектором мотивации труда еще в 2010 г. были разработаны предложения по совершенствованию системы оплаты труда и поощрения работников аппарата управления сельскохозяйственных организаций, направленные на усиление взаимосвязи их заработка с конечным результатом труда и производства, с доходами организаций [67]. Предложения проходили апробацию в 18 хозяйствах республики, но не были приняты для применения Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь.

В современных условиях хозяйствования широко используется контрактная система оплаты труда, суть которой состоит в заключении договора (контракта) на определенный срок между работодателями и исполнителями. В договоре оговариваются условия труда, права и обязанности сторон, режим работы, уровень оплаты труда, срок действия контракта. В нем также излагаются последствия, которые могут наступить для сторон в случае досрочного расторжения договора одной из сторон. Основное преимущество контрактной системы – четкое распределение прав и обязанностей работника и руководства организации.

Стоит отметить, что законодательная база в области оплаты и стимулирования управленческого труда постоянно совершенствуется.

В целях реализации положений Директивы Президента Республики Беларусь от 31 декабря 2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь» принят Указ Президента Республики Беларусь от 10 мая 2011 г. № 181 «О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда», вступивший в действие 1 июня 2011 г. Главной его новацией является придание рекомендательного характера применению Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь. Руководителям организаций, в том числе и сельскохозяйственных, предоставлено право самостоятельно принимать решения о выборе любой системы оплаты труда работников и специалистов как с использованием ЕТС, так и без ее применения.

В настоящее время в централизованном порядке определены единые условия оплаты труда работников только в отношении организаций с долей собственности государства в их уставном фонде 50 % и более. Для остальных организаций нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы оплаты труда, носят рекомендательный характер (рис. 1).

В целях оказания методической помощи руководителям и специалистам коммерческих организаций при проведении ими работы по совершенствованию

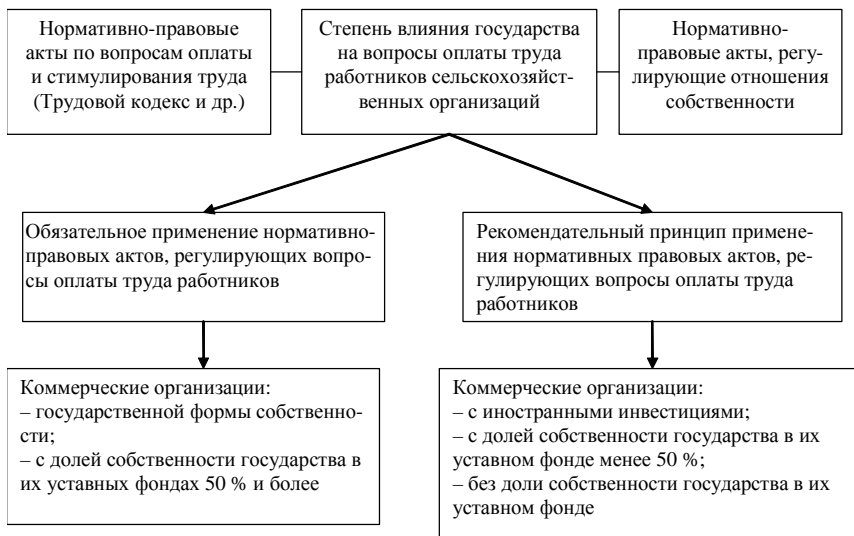


Рис. 1. Степень влияния государства на вопросы оплаты труда работников сельскохозяйственных организаций Республики Беларусь



действующих и внедрению новых систем оплаты труда принято постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 11 июля 2011 г. № 67 «Об утверждении рекомендаций по определению тарифных ставок (окладов) работников коммерческих организаций и о порядке их повышения».

С учетом изменений законодательства в коммерческих организациях оплата труда работников осуществляется на основе принятых ими локальных нормативных правовых актов. При этом в них максимально должны учитываться результативность вклада каждого работника в результаты труда и финансовые возможности коммерческих организаций.

Таким образом, в настоящее время законодательством для субъектов хозяйствования в области оплаты труда сняты практически все ограничения, предоставлены широкие возможности в применении различных систем оплаты труда, в том числе и с использованием зарубежного опыта.

Проведенные исследования показали, что в большинстве зарубежных стран для установления оплаты труда руководителя используют такие показатели, как обязанности руководителя и уровень его ответственности, возможности и способности его, объем и сложность производства, конкурентоспособность и объем продаж продукции, условия труда, перспектива развития; образование, уровень профессиональной подготовки, опыт работы, личный вклад руководителя в эффективность работы предприятия; численность персонала.

Обобщение зарубежной практики формирования доходов руководителей и менеджеров организаций показало, что их заработная плата складывается из двух частей:

- постоянной, гарантированной, которая зависит от квалификационного уровня работника, темпов инфляции, отрасли и др.;
- переменной, связанной с индивидуальными результатами труда.

Постоянная часть заработной платы состоит из основной части и индивидуальной надбавки к ней, устанавливаемой в зависимости от занимаемой должности, проявленных способностей, потенциальных возможностей работника, а также от его возраста и стажа работы. Большинство этих факторов носит по существу постоянный характер. Начисление переменной части прямой заработной платы, включающей различные премии и доплаты, производится в виде как индивидуальных, так и коллективных выплат. Как правило, переменная часть заработной платы имеет тенденцию расти прямо пропорционально занимаемому на служебной лестнице положению. Так, по материалам одного из исследований во Франции, переменная часть к основной гарантированной части заработной платы составляет: у генерального директора – 20–25 %, у специалистов по маркетингу – 15–20, у директора отделения

фирмы – 15–15, у руководителей служб – 10–12, у инженеров и среднего звена управления – 8–10, у техников, мастеров и бригадиров – 7–8 %.

Личные доходы руководящего состава складываются из следующих источников: официального должностного оклада; премий, выплачиваемых из прибылей; вознаграждений в виде акций, покупаемых у компании по цене значительно ниже биржевого курса; различного рода выплат из страховых фондов, значительно больших, чем те, которые получает рядовой состав (разнообразные льготы в виде оплачиваемых компанией полностью или частично личных услуг).

В странах с развитой рыночной экономикой, где товарно-денежные отношения охватывают все сферы хозяйственной деятельности, уделяется большое внимание оплате труда в зависимости от характера труда, образования и квалификации работника, специфики организации. Все большую роль приобретают социальные выплаты на частичную или полную оплату медицинской помощи и лекарств, питания во время работы, страхования жизни и здоровья, программ охраны труда и развития спорта и др. В общей структуре доходов работников предприятий развитых стран социальные выплаты составляют более 30 % [84].

Регулируемая и организованная рыночная экономика не допускает произвола в установлении вознаграждения руководящему звену корпораций, фирм, предприятий. Профсоюзы, собрания акционеров, налоговая служба (в определенных рамках) и судебная система являются теми инстанциями, которые могут воздействовать на установление и регулирование вознаграждения управленческим кадрам. Все эти субъекты действуют в системе, обеспечивающей равные условия в конкурентной борьбе, социальную стабильность, эффективность развития. Вместе с тем система обеспечивает определенные гарантии управленческим кадрам в их социальном статусе, материальной обеспеченности, формируя устойчивый контингент профессионалов-руководителей.

Важным инструментом материального стимулирования и источником удовлетворения потребностей товаропроизводителей является оплата труда. Заработная плата по-прежнему является преобладающей формой возмещения затрат по воспроизводству рабочей силы в сельскохозяйственных организациях.

Исследования показали, что в организации оплаты труда должны реализовываться следующие основные принципы:

- уровень заработной платы должен соответствовать конъюнктуре рынка, соотношению спроса и предложения на рабочую силу на рынке труда;
- гарантийность (установление минимального уровня оплаты труда и неограниченность верхними границами);
- размер заработка должен соответствовать достигнутому уровню производительности труда, система вознаграждения должна способствовать росту доходов предприятия и его подразделений.

Соблюдение данных принципов важно в организации оплаты труда руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий, так как именно от их мотивации во многом зависит эффективная организация производства и достигнутые конечные результаты.

Уровень оплаты труда в сельском хозяйстве значительно ниже заработной платы в других отраслях экономики, что отрицательно сказывается на мотивации работников отрасли. Динамика уровня оплаты труда руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций республики с 2000 по 2011 г. представлена в таблице 1.

Данные таблицы 1 свидетельствуют, что происходит повышение размера не только номинальной, но и реальной заработной платы руководителей и специалистов сельского хозяйства. В то же время уровень ее продолжает оставаться низким по отношению к другим отраслям экономики.

Проведенные исследования показали, что заработная плата руководителей и специалистов сельского хозяйства в период с 2006 по 2011 г. выросла в 3,4 и в 3,3 раза и достигла в 2011 г. 1970,1 тыс. руб. и 1332,8 тыс. руб. соответственно, что составило 148 и 100 % от среднего заработка работников сельского хозяйства.

При этом в 2006, 2007, 2010, 2011 гг. темп роста оплаты труда руководителей и специалистов был ниже темпа роста заработной платы в целом по сельскому хозяйству.

Анализ показал положительную динамику в соотношении оплаты труда аппарата управления с минимальным потребительским бюджетом. За 2005–2011 гг. при увеличении минимального потребительского бюджета в 3,2 раза заработная плата руководителей увеличилась в 4,2 раза, а специалистов – в 4,1. В 2011 г. уровень заработной платы руководителей обеспечивал потребление минимальных жизненных потребностей самого руководителя и одного члена его семьи, а специалистов – не может обеспечить одного иждивенца. Таким образом, при наличии в семье двух работающих и двух детей размер оплаты труда должен в 3–4 раза превышать минимальный потребительский бюджет.

Следует отметить, что существуют сельскохозяйственные организации, в которых среднемесячная заработная плата специалистов меньше величины минимального потребительского бюджета: например, в СПК «Телеханы-Агро» Ивацевичского района размер оплаты труда в 2011 г. составил 537,9 тыс. руб., СПК «Лань» Ганцевичского района – 583,3, ОАО «Княж» Шарковщинского района – 405,2, ЗАО «Городечно» Новогрудского района – 601,9, СПК «Зарянский» Славгородского района – 522,4 тыс. руб. и др.

Изучение соотношения величины оплаты труда с бюджетом прожиточного минимума показало, что покупательная способность заработной платы руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций в 2011 г.

Таблица 1. Уровень оплаты труда руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций

Показатели	Год										
	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011			
Среднемесячная заработная плата в сельском хозяйстве – всего, тыс. руб.	36,8	286,3	364,3	429,6	563,1	674,7	815,2	1331,4			
В том числе:											
руководителей	59,0	470,8	578,8	671,9	906,5	1090,5	1286,0	1970,1			
специалистов	42,2	325,0	400,3	464,9	610,3	748,9	873,3	1332,8			
Минимальный потребительский бюджет, тыс. руб.	46,7	229,3	256,6	284,0	340,1	385,3	446,2	733,6			
Соотношение заработной платы руководителей и:											
средней заработной платы в сельском хозяйстве	1,60	1,64	1,59	1,56	1,61	1,62	1,58	1,48			
минимального потребительского бюджета	1,26	2,05	2,26	2,37	2,67	2,83	2,88	2,69			
Соотношение заработной платы специалистов и:											
средней заработной платы в сельском хозяйстве	1,15	1,14	1,10	1,08	1,08	1,11	1,07	1,00			
минимального потребительского бюджета	0,90	1,42	1,56	1,64	1,79	1,94	1,96	1,82			

по сравнению с 2000 г. повысилась в 2,1 и 2,0 раза соответственно, в то же время в целом по сельскому хозяйству она возросла в 2,3 раза и составила 2,8 набора прожиточного минимума (табл. 2).

В 2011 г. количество товаров, которые возможно было приобрести за среднемесячный заработок руководителей, составило 4 набора, а специалистов – около 3, в то же время заработная плата работников промышленности в среднем позволяла приобрести 4,6 наборов прожиточного минимума.

Проведенные исследования показали, что в 2011 г. имелись сельскохозяйственные организации, которые не обеспечили специалистам даже минимальный уровень заработной платы.

Согласно постановлению Совета Министров Республики Беларусь от 20 декабря 2010 г. № 1844 «Об установлении размера минимальной заработной платы» с 1 января 2011 г. минимальная месячная заработная плата установлена в размере 460 тыс. руб. (5520 тыс. руб. в год). В соответствии с Законом Республики Беларусь «Об установлении и порядке повышения размера минимальной заработной платы» размер минимальной заработной платы в течение года подлежит индексации в порядке, предусмотренном законодательством для индексации доходов населения с учетом инфляции. В декабре 2011 г. размер минимальной заработной платы с учетом индексации составил 925 520 руб.

Минимальная заработная плата применяется как государственный минимальный стандарт в области оплаты труда за работу в нормальных условиях при выполнении установленной (месячной и часовой) нормы труда. Следовательно, выполнение этого норматива должно находиться под таким же контролем, как и другие социальные стандарты.

В современных условиях высока значимость вклада каждого руководителя и специалиста (менеджера) в конечные результаты деятельности сельскохозяйственных организаций. Подчеркнем, что чем выше побудительные мотивы в трудовой деятельности, тем выше эффективность производства. Среди элементов мотивации важнейшую роль играет система оплаты труда, которая определяет и рациональную структуру заработной платы, и механизм поощрения, и методику ее начисления.

Для оценки конечных финансовых результатов деятельности организации используются следующие показатели:

- величина выручки от реализации продукции;
- затраты на производство реализованной продукции;
- прибыль от реализации продукции;
- сальдо доходов и расходов от внереализационных операций;
- прибыль;
- чистая прибыль, остающаяся в распоряжении организации и др.

Таблица 2. Соотношение заработной платы в сельском хозяйстве и бюджета прожиточного минимума, 2000–2011 гг.

Год	Бюджет прожиточного минимума (на душу населения), тыс. руб.	Среднемесячная заработная плата работников сельского хозяйства, тыс. руб.			Количество наборов прожиточного минимума, которые можно приобрести на среднемесячную зарплату		
		всего	в том числе		всего	в том числе	
			руководителей	специалистов		руководителей	специалистов
2000	30,1	36,8	59,0	42,2	1,2	1,96	1,40
2005	145,7	286,3	470,8	323,0	2,0	3,23	2,23
2006	166,2	364,3	578,8	400,3	2,2	3,48	2,41
2007	184,3	429,6	671,9	464,9	2,3	3,65	2,52
2008	220,0	563,1	906,5	610,3	2,6	4,12	2,77
2009	248,5	674,7	1090,5	748,9	2,7	4,39	3,01
2010	275,2	815,2	1286,0	873,3	3,0	4,67	3,17
2011	474,4	1331,4	1970,1	1332,8	2,8	4,15	2,81

При качественной оценке целесообразно учитывать сравнительную динамику изменения основных показателей финансово-хозяйственной деятельности. Количественная оценка может основываться на ее сравнении с прошлыми, плановыми, лучшими или средними показателями. На практике чаще всего сравниваются фактические значения показателей эффективности с плановыми и прошлыми значениями.

При проведении анализа взаимосвязи уровня оплаты труда руководителей и специалистов (менеджеров) с эффективностью деятельности организаций для оценки конечных финансовых результатов нами использовались показатели: валовой доход, прибыль, выручка на одного работника.

Исследование существующей практики стимулирования труда административно-управленческого персонала сельскохозяйственных организаций и его взаимосвязи с производительностью труда и эффективностью производства проведено по данным годовых отчетов за 2011 г. и отражено в таблице 3.

Данные таблицы 3 свидетельствуют о том, что уровень заработной платы руководителей и специалистов в целом зависит от достигнутой производительности труда и полученной прибыли в организации. Оплата труда этих категорий работников увеличивается с ростом эффективности производства и результативности труда. Так, в сельскохозяйственных организациях шестой группы валовой продукции, выручки, товаров (работ, услуг), валового дохода и прибыли на руководителя получено в 2,9; 4,9; 3,6 и 6,8 раза больше по сравнению с первой, на специалиста – в 2,1; 3,6; 2,7 и 5,0 раза соответственно.

Таким образом, в шестой группе организаций на 1 % роста производительности труда по валовому доходу заработная плата руководителей по республике возросла на 0,83 % и по выручке от реализации продукции (работ, услуг) – на 0,73 %; а специалистов – на 0,95 и 0,84 % соответственно. Отметим, что в шестой группе удельный вес фонда заработной платы в выручке на 10,1 п. п. ниже, чем в первой группе.

Только во второй группе организаций вознаграждение специалистов растет быстрее производительности труда (по валовому доходу – на 1,05 %, по выручке от реализации – на 1,03 и по прибыли – на 1,12 %).

Исследования показали, что сложившиеся тенденции соотношений в темпах роста производительности и оплаты труда более тесно взаимосвязаны с показателем «выручка от реализации продукции, товаров (работ, услуг)», характеризующим наличие денежных источников не только на развитие производства, но и на воспроизводство рабочей силы.

Тенденции изменения уровня оплаты труда, в том числе аппарата управления, структуры заработка работников во взаимосвязи с производительностью труда в отдельных сельскохозяйственных организациях отражены в таблице 4.

Таблица 3. Взаимосвязь между оплатой, производительностью труда и эффективностью производства

№ группы	Размер фонда оплаты труда на работника, млн руб.	Оплата труда в среднем по группе за год, млн руб.			На руководителя получено, млн руб.				На специалиста получено, млн руб.				Доля фонда оплаты труда в вы-ручке, %
		работ-ников, всего	их них:		валовой про-дук-ции	выручки	валового дохода	при-были	валовой про-дук-ции	выручки	вало-вого до-хода	при-были	
			руково-дителей	спе-циали-стов									
1	До 10,8	9,9	15,6	10,2	1157,1	753,9	326,6	89,4	610,0	397,4	172,1	47,1	25,0
2	10,8–12,0	11,5	18,1	12,4	1443,3	898,0	381,5	98,0	753,6	468,9	199,2	51,2	25,4
3	12,0–13,2	12,6	19,1	13,1	1490,5	1000,4	443,9	150,4	854,0	573,2	254,4	86,2	23,7
4	13,2–15,6	14,3	22,4	15,0	1807,2	1274,5	528,3	186,0	933,2	658,1	272,8	96,0	22,2
5	15,6–19,2	17,2	28,0	18,0	2518,7	1974,1	716,5	308,7	1153,9	904,4	328,3	141,4	18,0
6	Свыше 19,2	22,8	38,4	24,0	3310,8	3686,8	1182,2	609,3	1285,0	1430,9	458,8	236,5	14,9
	В среднем	15,2	23,7	16,0	1966,4	1538,3	589,5	231,9	979,0	765,9	293,5	115,5	19,8



Таблица 4. Сопоставление уровня заработной платы с финансовыми результатами в сельскохозяйственных организациях республики

Название сельскохозяйственной организации	Район	Оплата труда в среднем за год, млн руб.		В расчете на работника приходится, млн руб.						Удельный вес фонда труда с начислениями в вырубке, %
		руководителей	специалистов	валового дохода	выручки	чистой прибыли	всего	оплаты труда		
								в том числе стимулирующими выплатами	натуральной продукцией	
СПК «Новые стайки»	Ивацевичский	20,6	13,8	49,2	116,4	25,6	16,3	2,99	0,58	20,8
СПК «Вороны»	Столинский	16,0	11,6	19,7	42,0	6,2	10,1	0,42	0,00	32,8
ОАО «Антоново-Агро»	Верхнедвинский	32,5	16,7	28,6	63,6	8,5	15,1	3,14	0,08	35,8
ОАО «Агроборовинка»	Шумилинский	32,0	18,3	31,1	60,3	13,6	13,7	2,92	0,04	29,7
КСУП «Братство»	Наровлянский	19,0	17,5	26,5	41,1	10,4	12,5	0,78	0,00	40,0
КСУП «Добрица»	Рогачевский	15,8	11,2	40,6	71,6	19,2	14,5	2,23	1,06	30,0
РУСП «Массоляны»	Берестовицкий	23,1	21,0	74,1	130,3	46,4	20,3	6,30	0,20	21,5
СПК «Мижерличи»	Зельвенский	21,3	14,9	20,6	45,3	4,5	11,2	1,34	1,26	36,7
ОАО «Агро-Дубинское»	Воложинский	15,6	9,6	22,4	65,0	5,4	12,8	2,00	1,27	27,0
ОАО «Жатерево»	Столобцовский	25,7	15,4	49,0	101,1	27,1	17,3	3,59	0,08	29,2
СПК «Быховский»	Быховский	15,8	9,5	26,6	40,7	11,8	11,2	1,27	0,07	37,7
СПК «Ильковичи»	Бельничский	24,9	19,7	46,5	73,0	26,5	13,5	1,67	0,10	29,0

Как показывают данные таблицы 4, взаимосвязь размера заработка руководителей и специалистов в анализируемых хозяйствах с денежными источниками прослеживается только по трем из двенадцати организаций (РУСП «Массоляны» Берестовицкого района, ОАО «Жатерево» Столбцовского района, КСУП «Добрица» Рогачевского района).

В СПК «Новые стайки» Ивацевичского района выручки от реализации продукции в расчете на одного работника получено в 2,8 раза больше, а уровень оплаты труда лишь в 1,6 раза выше, чем в СПК «Ворони» Столинского района за счет неодинаковой доли отчисления выручки от реализации продукции (работ, услуг) в фонд оплаты труда (20,8 и 32,8 %).

Расчеты показывают, что в КСУП «Братство» Наровлянского района фонд оплаты труда в выручке занимает 40 % и совершенно не используются натуральные выплаты, которые играют важную роль в системе стимулирования труда работников сельскохозяйственного производства: на уборке зерновых, картофеля, кормовых культур и овощей.

Отметим, что оплата труда в натуральной форме может осуществляться выдачей продукции бесплатно, в счет заработной платы и продаж за личный расчет.

В СПК «Антоново-Агро» Верхнедвинского района и СПК «Быховский» Быховского района, где размер натуральной оплаты довольно низкий – 0,08 и 0,07 млн руб. соответственно, также необходимо более широкое использование оплаты труда в натуральной форме.

В 2011 г. в 650 сельскохозяйственных организациях (55,6 % от общего числа) доля оплаты труда в натуральной форме составила менее 1 %. В то же время имеются хозяйства, в которых натуральные выплаты составляют более 20 % фонда заработной платы (СПК «Овсянка» Горецкого района – 21,2 %, КСУП «Агрокомбинат «Новый путь» Добрушского района – 26,6 %).

Подчеркнем, что основным фактором, определяющим уровень оплаты труда работников аппарата управления, должна быть эффективность хозяйствования. Необходимо, чтобы размер заработной платы зависел от конечных финансовых результатов. Однако зависимость между оплатой труда и валовым доходом прослеживается не во всех анализируемых организациях (см. табл. 4).

Расчеты также показали, что размер стимулирующих выплат работникам изменяется вне зависимости от размера прибыли в организациях. Если в ОАО «Агро-Дубинское» Воложинского района на стимулирование по труду из прибыли затрачено всего лишь 2,0 млн руб. на работника, то в РУСП «Массоляны» Берестовицкого района – 6,3 млн руб., или в 3,2 раза больше. При этом размер прибыли в расчете на работника в данных организациях отличается более чем в 8,6 раза, что свидетельствует о недостаточном использовании прибыли на стимулирование труда.

В таблице 5 представлена информация о структуре и источниках поощрительных выплат в 2011 г. Из данных таблицы видно, что с ростом заработной платы работников размер стимулирующих выплат увеличивается.

В среднем по сельскохозяйственным организациям республики размер стимулирующих выплат в 2011 г. составил 18,6 %. Самый высокий уровень прослеживается в пятой и шестой группах организаций и составляет соответственно 21,7 и 31,4 %.

Наибольший удельный вес в структуре выплат приходится на надбавки и доплаты к тарифным ставкам в среднем 44,7 % (за профессиональное мастерство, классность, выслугу лет и др.). В первой и второй группах сельскохозяйственных организаций их удельный вес составляет 69,9–82,2 %, размер других стимулирующих выплат (премий и вознаграждений, начисляемых ежемесячно, ежеквартально и за год) незначителен.

Проведенный анализ выплат стимулирующего характера позволяет сделать вывод, что сельскохозяйственные организации республики в 2011 г. 75,7 % поощрительных выплат включали в себестоимость продукции и 24,3 % выплачивали за счет прибыли. Наибольший удельный вес стимулирующих выплат за счет прибыли – в пятой (31,9 %) и шестой (28,1 %) группах. При этом с ростом фонда оплаты труда работников происходит сокращение доли выплат, включаемых в себестоимость продукции (с 91,9 % в первой группе до 71,8 % в шестой). При отсутствии либо при низком уровне надбавок, доплат и премий у работника не возникает заинтересованности в повышении качества вкладываемого труда в производство продукции.

Наиболее эффективно механизм экономической мотивации используется в тех организациях, которые больше внимания уделяют роли стимулирования в системе оплаты труда работников.

Тем не менее по процентному соотношению стимулирующих выплат в фонде заработной платы невозможно установить его влияние на финансовые результаты организации. Нами проанализировано изменение стимулирующих выплат во взаимосвязи с размером прибыли и валовой продукции в расчете на одного среднегодового работника (табл. 6).

Данные таблицы 6 свидетельствуют о том, что во второй группе организаций при увеличении размера стимулирования за счет прибыли, несмотря на снижение стимулирующих выплат, относимых на себестоимость продукции, наблюдается снижение валовой продукции на 2,44 млн руб. в расчете на одного среднесписочного работника, или на 2,7 % по сравнению с первой группой.

Кроме того, в первой группе наблюдается самый низкий уровень стимулирующих выплат за счет прибыли к относимым на себестоимость продукции – 0,11 %. Расчеты показали, что по мере увеличения размера прибыли

Таблица 5. Структура стимулирующих выплат и их источники за 2011 г.

№ группы	Размер фонда оплаты труда на работника, млн руб.	Организаций в группе		Средне-месячная заработная плата, млн руб.	Доля стимулирующих выплат в заработной плате, %	Структура стимулирующих выплат, %					Источники стимулирующих выплат за счет прибыли, %	
		число	% к итогу			надбавки к тарифным ставкам и окладам	ежемесячные и ежеквартальные премии	другие регулярные выплаты	единовременные и годовые премии	материальная помощь		
1	До 10,8	69	5,9	0,83	9,4	82,2	3,7	2,4	5,0	6,6	91,9	8,1
2	10,8-12,0	171	14,6	0,96	11,2	69,9	9,7	3,0	6,7	10,7	86,7	13,3
3	12,0-13,2	266	22,7	1,05	11,4	67,7	11,3	2,9	6,8	11,4	83,1	16,9
4	13,2-15,6	408	34,9	1,19	15,0	58,4	19,2	2,9	8,5	11,1	82,5	17,5
5	15,6-19,2	192	16,4	1,43	21,7	41,4	29,0	3,7	11,8	14,1	68,1	31,9
6	Свыше 19,2	64	5,5	1,90	31,4	23,6	45,7	3,4	14,5	12,8	71,8	28,1
В среднем (итого)		1170	100	1,27	18,6	44,7	28,7	3,3	10,9	12,4	75,7	24,3

Таблица 6. Влияние стимулирования на результаты деятельности организаций

№ группы	Уровень прибыли, млн руб.	Количество организаций в группе	В расчете на среднечисленного работника приходится, млн руб.			Стимулирующие выплаты из прибыли к относимым на себестоимость, %	
			всего	фонда заработной платы в том числе стимулирующих выплат			
				относимых на себестоимость	выплачиваемых за счет прибыли		валовой продукции
1	До 200	105	14,38	2,00	0,22	90,86	0,11
2	201-800	159	14,50	1,49	0,28	88,42	0,19
3	801-1500	278	15,27	1,87	0,33	91,35	0,17
4	1501-3000	329	15,28	1,74	0,53	95,70	0,31
5	3001-7000	202	16,04	2,01	0,71	104,78	0,35
6	Свыше 7000	97	20,79	4,15	1,77	144,97	0,43
Итого		1170	16,42	2,31	0,74	105,91	0,32

сокращается разрыв между уровнем стимулирования за счет прибыли и выплатами, относимыми на себестоимость продукции (кроме организаций четвертой группы).

Отметим, что организации, увеличивая уровень стимулирования за счет прибыли, имеют возможность повышать заработную плату работника без влияния на затраты производства, себестоимость продукции.

Таким образом, проведенный анализ показал, что размер оплаты труда работников не в должной мере зависит от результатов производственно-финансовой деятельности, и наоборот получение высоких прибылей не отражается повышением уровня премирования работников.

Кроме размера стимулирующих выплат, существенный мотивационный эффект на работника в рыночных условиях хозяйствования оказывает и участие в собственности (капитале) предприятия. Именно на усиление мотивации труда в сельском хозяйстве и направлены произошедшие преобразования собственности в АПК республики (табл. 7).

Наибольший размер дивидендов в расчете на работника в 2011 г. достигнут в двух организациях: ОАО «Черессы-Агро» – 1,34 млн руб. и ОАО «Подъельцы» – 0,84 млн руб. (см. табл. 7). По отношению к фонду заработной платы размер дивидендов составил 9,73 и 5,96 % соответственно. В СПК «Свислочь» Гродненского района на стимулирование собственности направлено 0,56 % чистой прибыли или 340 тыс. руб. дивидендов в расчете на работника. В остальных хозяйствах дивиденды не превысили 0,01–0,81 % чистой прибыли, а их сумма изменяется от 2 до 250 тыс. руб. в расчете на одного среднесписочного работника.

Отметим, что лишь одна организация в 2011 г. зачисляет чистую прибыль на лицевые счета работников и удельный вес ее в общей сумме чистой прибыли также незначителен.

Анализируя участие работников в собственности, как в акционерных обществах, так и в сельскохозяйственных производственных кооперативах, необходимо отметить, что в основном собственность работников заключается в праве на получение части дохода или прибыли предприятия (согласно Уставу).

Как показал анализ, в 2011 г. дивиденды по акциям, проценты по паям выплачивали только 11 организаций на общую сумму 1073 млн руб. и лишь одна организация (ОАО «Барсучанка») зачисляла чистую прибыль на лицевые счета работников (0,07 тыс. руб.). При этом годом ранее таких организаций было соответственно 15 и 4.

Таким образом, проведенные исследования участия работников в собственности и прибылях сельскохозяйственных организациях показали, что: во-первых, данный механизм мотивации применяется весьма ограниченно; во-вторых, не в должной мере прослеживается взаимосвязь между размером

Таблица 7. Доходы по собственности, выплачиваемые в сельскохозяйственных организациях, 2011 г.

Наименование организации	Район	В расчете на одного среднегодового работника в год, млн руб.					Доля доходов по акциям, % к	
		доходы по акциям	чистая прибыль	выручка от реализации продукции	фонд заработной платы (сплошного состава)	чистой прибыли	фонду заработной платы	
ОАО «Отечество»	Пружанский	0,02	26,27	123,59	20,61	0,08	0,10	
ОАО «Журавлиное»	Пружанский	0,04	28,32	150,44	20,37	0,15	0,21	
ОАО «Беловежский»	Каменецкий	0,00	23,71	167,74	19,34	0,01	0,01	
ОАО «Ольговское»	Витебский	0,11	15,99	72,84	26,04	0,72	0,44	
ОАО «Польель»	Минорский	0,84	7,84	46,42	14,03	10,67	5,96	
ОАО «Черессы-Агро»	Минорский	1,34	10,63	51,47	13,81	12,64	9,73	
КСУП «Ново-Зеньковский»	Кормянский	0,04	5,29	38,39	13,80	0,81	0,31	
СПК «Свислочь»	Гродненский	0,34	60,84	138,10	22,36	0,56	1,53	
СПК «АК «Снов»	Несвижский	0,25	43,48	221,35	23,35	0,57	1,07	
ОАО «Круготорье-Петковичи»	Дзержинский	0,00	36,03	154,87	28,49	0,01	0,02	
ОАО «Новая жизнь»	Несвижский	0,08	21,06	89,10	16,95	0,38	0,47	

чистой прибыли и уровнем выплачиваемых дивидендов. Указанные недостатки также сказываются на проблеме закрепления специалистов на селе. Так, в результате анализа динамики численности административно-управленческого персонала сельскохозяйственных организаций установлено, что численность служащих сельскохозяйственных организаций в 2011 г. по сравнению с 2005 г. сократилась на 5624 чел. (10,5 %), руководителей – на 2808 (15,2), специалистов – на 1340 чел. (4,1 %).

Уменьшение количества работников, занятых в сельскохозяйственном производстве происходило в анализируемом периоде более быстрыми темпами (сокращение составило 61 296 чел., или 18,8 %).

В среднем по сельскохозяйственным организациям республики доля аппарата управления в общей численности работников в 2011 г. составила 16,4 %, в то время как в 2000 г. – 14,1 %, 2005 г. – 14,6, 2010 г. – 16,2 %, то есть увеличение наблюдается ежегодно. В то же время подчеркнем, что в соответствии с постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 9 марта 2004 г. № 25 «Об утверждении рекомендаций по разработке примерных структур и штатных нормативов численности работников аппарата управления» численность работников аппарата управления коммерческих и государственных организаций рекомендовано устанавливать в размерах, не превышающих 15 % от общей среднесписочной численности работников организации.

Неодинаковые темпы сокращения численности служащих и рабочих привели к изменениям в структуре работающих и нагрузке рабочих на одного управленца. В период с 2000 по 2011 г. численность рабочих, приходящихся на одного служащего, снизилась с 5,3 до 4,5 чел. Избыток работников управления сопровождается ростом накладных расходов и приводит к снижению эффективности хозяйствования.

От правильной организации численности руководителей зависит, какая нагрузка будет приходиться на каждого специалиста. При завышенной численности необоснованно возрастает фонд оплаты труда организации, возрастает себестоимость единицы продукции. При этом часто возникает ситуация, когда одна и та же функция возложена на несколько человек. В результате ни один из них не выполняет эту функцию, что неблагоприятно воздействует на процесс производства, возникают производственные конфликты. При заниженной численности значительно возрастают нагрузки на специалистов, происходит истощение сил, они не успевают выполнять возложенные на них обязанности. Происходят сбои в производственном процессе, а также другие неблагоприятные события. В современных условиях численность как специалистов, так и всех остальных категорий работников должна определяться производственной необходимостью и финансовыми возможностями организации.

О наличии избыточного управленческого персонала в сельскохозяйственных организациях республики свидетельствует и сравнение с хозяйственной практикой западноевропейских стран. Так, например, площадь угодий сельскохозяйственного производственного кооператива «Barnsted» (Германия) составляет – 6000 га (средний размер белорусского хозяйства), в свою очередь, численность работников – 73, в том числе административно-управленческий персонал – 3 чел., или 4,1 % (на предприятиях Беларуси, как отмечалось выше, в 2011 г. доля аппарата управления составила в среднем 16,4 %) [23].

Вместе с тем в республике имеются сельскохозяйственные предприятия, где доля служащих в общей численности работников составляет и свыше 30 %. Так, в КСУП «Гусевица» Буда-Кошелевского района и СПК «Ланская» Малоритского района на одного работника аппарата управления приходится 2,0 и 2,2 рабочих соответственно (удельный вес служащих в этих организациях 33,3 и 30,9 % соответственно). Доведение количества административно-управленческого персонала до нормативной в КСУП «Гусевица» позволило бы сократить его на 21 человека, что приведет к экономии фонда заработной платы в организации на 22,1 млн руб. Аналогичная ситуация в СПК «Ланская»: при сокращении численности служащих в два раза экономия фонда оплаты труда составит 22,7 млн руб. Данные средства могут быть направлены на увеличение уровня заработной платы работников аппарата управления и стимулирование деятельности организаций.

В то же время в сельском хозяйстве существует дефицит высококвалифицированного, предприимчивого персонала, соответственно возникает необходимость разработки мотивационных программ.



### ГЛАВА 3. КОНЕЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ И ИХ СВЯЗЬ С ДОХОДАМИ РАБОТНИКОВ

Анализ динамики формирования валового дохода показывает, что оплата труда не взаимосвязана с валовым доходом (добавленной стоимостью). Она существенно связана с рыночной стоимостью продукции (выручкой от реализации), а не с добавленной стоимостью. Это демотивирует работников, так как у них слабый экономический интерес в повышении эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, в снижении затрат на единицу производимой продукции.

Данное противоречие в экономике организации необходимо разрешить путем изменения существующей системы мотивации труда, увязав ее с производительностью труда, показателем которого является размер добавленной стоимости на одного работника. При этом оплату труда нельзя рассматривать как статью затрат, ее нужно рассматривать как статью доходов. Динамика использования валового дохода в сельскохозяйственных организациях показывает, что затраты на оплату труда составляют половину и более его суммы (табл. 8).

Динамика изменения валового дохода в сельскохозяйственных организациях за последние годы имела тенденцию опережения роста заработной платы.

Таблица 8. Динамика показателя валового дохода  
в сельскохозяйственных организациях

Год	Валовой доход, млн руб.		
	всего	в том числе определено к выдаче на оплату труда	
		млн руб.	%
2000	336 865	222 101	65,9
2001	463 232	444 645	96,0
2002	673 960	592 794	88,0
2003	686 444	668 639	97,4
2004	1 612 492	895 691	55,5
2005	2 204 529	1 197 217	54,3
2006	6 810 075	2 617 849	38,4
2007	2 985 714	1 614 676	54,1
2008	4 312 010	2 073 617	48,1
2009	4 306 792	2 483 502	57,7
2010	4 877 186	2 894 253	59,3
2011	9 231 399	4 774 031	51,7

Примечание. Рассчитано по данным сводных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций.

Доля оплаты труда в валовом доходе снизилась, хотя в отдельные годы она росла и почти равнялась валовому доходу (в 2001 г.). Это свидетельствует о том, что механизм начисления и выплаты заработной платы не связан с валовым доходом. Он регулируется другими факторами.

Для более точной оценки взаимосвязи заработной платы с конечными финансовыми результатами деятельности трудовых коллективов было исследовано отношение заработной платы к материальным затратам в денежном выражении. Данному соотношению дано определение «трудовая рентабельность производства продукции» (табл. 9).

За последние годы уровень трудовой рентабельности в целом по сельскому хозяйству изменялся незначительно. За 2000–2011 гг. он увеличился всего на 0,3 п. п. Причем вначале тенденция сформировалась к увеличению уровня трудовой рентабельности, а затем она сменилась тенденцией уменьшения. Максимальный рост показателя составил 2,5 п. п. Изменение пропорций в стоимости продукции между живым и овеществленным трудом обусловлено внедрением новых технологий и модернизацией оборудования, ростом профессиональных навыков работников, их мотивацией к производительному труду.

В отрасли растениеводства уровень трудовой рентабельности в эти годы сократился на 2,7 п. п., а в животноводстве он возрос на 3,1 п. п. Это свидетельствует о незначительном изменении структуры себестоимости продукции.

В этот период затраты живого труда сократились почти в два раза – с 1016,9 до 561,1 млн чел.-ч. Поэтому средняя реальная заработная плата работников возросла в два раза по отношению к стоимости используемых средств производства. Это положительная тенденция в аграрной экономике и она свидетельствует о ее технико-технологическом переоснащении.

В растениеводстве за период с 2000 по 2011 г. затраты труда сократились более чем в два раза (с 366,8 до 182,3 млн чел.-ч), а в животноводстве – в 1,7 раза (с 650 до 378,8 млн чел.-ч). По уровню модернизации животноводство в определенной степени отстает от растениеводства.

По отдельным отраслям в производстве происходили более существенные изменения. В растениеводстве наибольшее сокращение живого труда и социальной рентабельности произошло в производстве сахарной свеклы – на 20 п. п. Это в первую очередь связано с индустриализацией этой отрасли и внедрением инновационных технологий. Прямые затраты живого труда при этом уменьшились почти в 4 раза (с 19,7 до 5,2 млн чел.-ч).

В повышении уровня трудовой рентабельности экономически заинтересован руководитель предприятия и трудовой коллектив, так как он вызван ростом реальной заработной платы и повышением производительности труда.

Таблица 9. Уровень трудовой рентабельности производства продукции в сельскохозяйственных организациях Беларуси, %

Показатели	Год											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
По растениеводству	14,4	12,8	15,0	13,1	13,5	14,4	13,6	11,6	11,4	12,0	12,0	11,7
В том числе:												
зерно	12,6	14,2	15,1	8,4	14,6	16,8	16,1	13,4	12,7	13,6	13,2	12,9
картофель	15,0	19,1	18,0	16,7	19,9	23,2	21,2	18,6	20,1	23,1	21,7	21,0
лен	15,8	13,7	14,2	12,4	14,0	13,7	13,1	11,7	11,2	11,4	11,2	12,3
сахарная свекла	28,9	29,8	26,0	21,0	17,0	14,1	13,1	10,6	9,84	10,2	9,4	8,9
По животноводству	15,1	16,8	17,8	17,7	18,4	20,0	20,8	19,2	18,7	20,5	19,7	18,2
В том числе:												
молоко	30,8	32,6	31,2	30,0	31,3	32,5	33,2	30,4	29,1	31,5	29,5	27,7
привес КРС	10,1	14,8	15,9	19,1	21,7	24,7	20,4	20,9	19,3	25,5	17,3	21,0
привес свиней	7,4	9,1	10,7	11,1	10,6	11,8	12,5	11,5	10,6	12,2	12,1	10,0
привес птицы	3,0	3,5	4,3	4,4	6,1	6,6	7,2	6,1	4,8	5,7	6,2	5,0
Всего	14,7	14,8	16,4	15,4	15,9	17,2	17,2	15,4	15,0	16,3	15,8	15,0

Примечание. Расчитано по данным сводных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций.

Другим важным показателем финансовых результатов деятельности предприятий является «инвестиционная рентабельность производства продукции». Он рассчитывается путем отнесения прибыли от реализации продукции, то есть второй части добавочной стоимости, к стоимости материальных затрат на производство данного объема продукции.

Этот показатель отличается от показателя «уровень рентабельности» тем, что в нем нет заработной платы, то есть первой части добавленной стоимости. Отношение второй части добавленной стоимости к первой является показателем, который называется «норма эксплуатации работников». Он включен в показатель «уровень рентабельности продаж» и тем самым искажает эффективность производства. Нужно отделять эффективность использования материальных и трудовых ресурсов от нормы эксплуатации рабочей силы. Динамика уровня инвестиционной рентабельности производства продукции приведена в таблице 10.

Динамика уровня инвестиционной рентабельности не имеет устойчивых тенденций. За анализируемый период происходили существенные ее колебания, что особенно характерно для отраслей растениеводства и животноводства. Это связано с колебаниями реализационных цен на продукцию и инфляционными процессами.

В 2011 г. уровень инвестиционной рентабельности в целом по всем видам продукции была всего лишь на 1 п. п. меньше, чем в 2000 г. В этот период в растениеводстве он сократился на 28,4 п. п., а в животноводстве возрос на 26,3 п. п. Между этими отраслями произошло выравнивание в уровнях инвестиционной рентабельности.

Наиболее рентабельной культурой является сахарная свекла, а самой убыточной – лен. В животноводстве наиболее прибыльными являются производство молока и выращивание птицы на мясо.

Резкие колебания уровня инвестиционной рентабельности в анализируемый период свидетельствуют об устаревании механизма хозяйствования в сельском хозяйстве, его отставании от развития производительных сил. Это обуславливает необходимость разработки и внедрения новых рычагов стимулирования руководителей и трудовых коллективов на увеличение не только уровня трудовой, но и уровня инвестиционной рентабельности.

Показатели трудовой и инвестиционной рентабельности в 2000 г. составили 36,7 %, а в 2011 г. они практически сохранились на прежнем уровне – 36,0 %. Структура стоимости единицы произведенной продукции за эти годы практически не изменилась, то есть доли перенесенной и добавленной стоимости в цене единицы продукции остались без изменения.

Между уровнем трудовой и инвестиционной рентабельности существует экономическая взаимосвязь. Чтобы уравновесить уровни рентабельности при

Таблица 10. Уровень инвестиционной рентабельности производства продукции в сельскохозяйственных организациях Беларуси, %

Показатели	Год											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
По растениеводству	53,4	15,9	11,9	10,6	22,1	7,7	-4,6	5,2	23,5	5,2	-1,7	25,0
В том числе:												
зерно	72,6	25,4	17,1	8,8	29,2	8,2	-21,0	2,4	25,5	0,5	-16,8	17,7
картофель	13,1	11,6	10,1	9,3	-12,2	5,3	-17,1	5,9	6,6	19,0	72,0	27,5
лен	24,7	-37,7	-36,0	-5,0	-2,9	-41,7	-82,0	-53,8	-17,3	-41,6	-27,6	-50,0
сахарная свекла	56,4	11,6	15,2	18,0	26,2	4,0	-6,9	10,1	18,3	5,3	3,4	41,3
По животноводству	-9,4	-18,1	-10,8	-12,1	1,0	4,4	1,4	-1,2	2,8	-3,0	-2,9	16,9
В том числе:												
молоко	-20,9	-32,0	-12,9	-0,9	21,8	18,8	14,0	14,1	24,2	7,0	15,9	34,1
привес КРС	-19,6	-39,6	-25,6	-38,4	-28,9	-26,7	-27,9	-29,7	-31,7	-30,8	-34,7	-5,9
привес свиней	-0,5	-6,5	-1,7	-4,4	2,9	14,7	-4,7	2,6	3,7	1,9	-3,4	11,0
привес птицы	1,4	10,2	0,6	-4,0	42,6	10,8	-6,6	10,5	-10,8	-12,9	-16,4	-16,3
Всего	22,0	-1,1	0,5	-0,8	10,6	6,1	-1,6	2,0	10,3	1,1	-2,3	21,0

Примечание. Рассчитано по данным сводных годовых отчетов сельскохозяйственных организаций.

производстве продукции необходимо уравновесить доли накопления и потребления в добавленной стоимости или в цене единицы продукта.

Диспропорции между потреблением и накоплением возникают в случае применения сдельной или повременной системы оплаты труда. Для выявления этих диспропорций и их устранения нами проведены необходимые исследования.

При простой сдельной и повременной системе оплаты труда действует закон роста доли накопления при росте производительности труда при производстве единицы продукции. Поэтому, чтобы сохранить пропорциональность в накоплении и потреблении, надо ограничить действие этого закона. Это достигается путем установления системы сдельно-прогрессивной оплаты труда.

Ее отличие от существующей системы оплаты труда состоит в том, что при перевыполнении нормированного задания (плана) заработная плата за всю произведенную продукцию начисляется работникам предприятия по увеличенным на определенный процент сдельным расценкам, то есть по прогрессивным расценкам. Увеличивая объем производства продукции, трудовой коллектив предприятия сам себе увеличивает сдельную расценку. Ему уже не нужно вести переговоры с работодателем об увеличении заработной платы путем повышения сдельных расценок или окладов.

Рассмотри это на конкретном примере. По условиям сдельно-прогрессивной оплаты труда установлено, что при перевыполнении плана производства продукции на 1–10 %, сдельная расценка повышается на 40 %, на 11–25 – на 60, на 26–40 – на 80 и свыше 40 % – на 100 %. При выполнении задания на 100 % доля условно постоянных затрат составляет в цене продукции 40 %, условно переменных 40, прибыли – 15 и заработной платы – 5 %. Уровень трудовой рентабельности производства продукции составляет 6,25 %, а уровень инвестиционной рентабельности – 18,75 %.

Проанализируем изменения пропорций накопления и потребления в цене продукции при росте объема продукции на 101–150 % (табл. 11, рис. 2).

Из данных таблицы 11 следует, что производительность труда при перевыполнении нормы производства продукции возрастает в прогрессии. Это происходит в силу того, что добавочная стоимость растет опережающим темпом по сравнению с объемом роста производства продукции.

Установление сдельно-прогрессивных расценок не ведет к снижению уровня рентабельности и прибыли предприятия. Наоборот, при перевыполнении плана производства на 50 % и повышении сдельной расценки в два раза доля прибыли возрастает на 8,3 п. п. – с 15 до 23,3 %, а уровень инвестиционной рентабельности – с 18,75 до 35 %.

Доля заработной платы в цене продукции возрастает при этом в два раза – с 5 до 10 %, а уровень трудовой рентабельности – с 6,25 до 15,00 %.

Таблица 11. Тенденция изменения структуры цены продукции при слесно-прогрессивной оплате труда (цифры условные)

Уровень выполнения задания производства продукции, %	Повышение сельской расценки, %	Коэффициент повышения сельской расценки, раз	Заработная плата за весь объем произведенной продукции, тыс. руб.	Валовая продукция, тыс. руб.		Доля издержек и прибыли в цене единицы продукции (структура цены), %								
				всего	заработная плата	условно-переменные затраты	условно-постоянные затраты	прибыль	всего	в том числе				
										условно-переменные затраты	условно-постоянные затраты	прибыль	заработная плата	условно-переменные затраты
100,0	0,0	1,0	50,0	1000,0	50,0	400,0	400,0	400,0	150,0	100,0	5,0	40,0	40,0	15,0
101,0	35,0	1,4	68,2	1010,0	68,2	404,0	400,0	400,0	137,8	100,0	6,8	40,0	40,0	13,6
102,0	35,0	1,4	68,9	1020,0	68,9	408,0	400,0	400,0	143,2	100,0	6,8	40,0	40,0	14,0
103,0	35,0	1,4	69,5	1030,0	69,5	412,0	400,0	400,0	148,5	100,0	6,8	40,0	40,0	14,4
104,0	35,0	1,4	70,2	1040,0	70,2	416,0	400,0	400,0	153,8	100,0	6,8	40,0	40,0	14,8
105,0	35,0	1,4	70,9	1050,0	70,9	420,0	400,0	400,0	159,1	100,0	6,8	40,0	40,0	15,2
106,0	35,0	1,4	71,6	1060,0	71,6	424,0	400,0	400,0	164,5	100,0	6,8	40,0	40,0	15,5
107,0	35,0	1,4	72,2	1070,0	72,2	428,0	400,0	400,0	169,8	100,0	6,8	40,0	40,0	15,9
108,0	35,0	1,4	72,9	1080,0	72,9	432,0	400,0	400,0	175,1	100,0	6,8	40,0	40,0	16,2
109,0	35,0	1,4	73,6	1090,0	73,6	436,0	400,0	400,0	180,4	100,0	6,8	40,0	40,0	16,6
110,0	35,0	1,4	74,3	1100,0	74,3	440,0	400,0	400,0	185,8	100,0	6,8	40,0	40,0	16,9
111,0	60,0	1,6	88,8	1110,0	88,8	444,0	400,0	400,0	177,2	100,0	8,0	40,0	40,0	16,0
112,0	60,0	1,6	89,6	1120,0	89,6	448,0	400,0	400,0	182,4	100,0	8,0	40,0	40,0	16,3
113,0	60,0	1,6	90,4	1130,0	90,4	452,0	400,0	400,0	187,6	100,0	8,0	40,0	40,0	16,6
114,0	60,0	1,6	91,2	1140,0	91,2	456,0	400,0	400,0	192,8	100,0	8,0	40,0	40,0	16,9
115,0	60,0	1,6	92,0	1150,0	92,0	460,0	400,0	400,0	198,0	100,0	8,0	40,0	40,0	17,2
116,0	60,0	1,6	92,8	1160,0	92,8	464,0	400,0	400,0	203,2	100,0	8,0	40,0	40,0	17,5
117,0	60,0	1,6	93,6	1170,0	93,6	468,0	400,0	400,0	208,4	100,0	8,0	40,0	40,0	17,8
118,0	60,0	1,6	94,4	1180,0	94,4	472,0	400,0	400,0	213,6	100,0	8,0	40,0	40,0	18,1

Уровень выполнения задания производства продукции, %	Повышение седелной расценки, %	Коэффициент повышения седелной расценки, раз	Заработная плата за весь объем произведенной продукции, тыс. руб.	Валовая продукция, тыс. руб.				Доля издержек и прибыли в цене единицы продукции (структура цены), %					
				всего	в том числе			всего	в том числе				
					заработная плата	условно-переменные затраты	условно-постоянные затраты		прибыль	заработная плата	условно-переменные затраты	условно-постоянные затраты	прибыль
119,0	60,0	1,6	95,2	1190,0	95,2	476,0	400,0	218,8	100,0	8,0	40,0	33,6	18,4
120,0	60,0	1,6	96,0	1200,0	96,0	480,0	400,0	224,0	100,0	8,0	40,0	33,3	18,7
121,0	60,0	1,6	96,8	1210,0	96,8	484,0	400,0	229,2	100,0	8,0	40,0	33,1	18,9
122,0	60,0	1,6	97,6	1220,0	97,6	488,0	400,0	234,4	100,0	8,0	40,0	32,8	19,2
123,0	60,0	1,6	98,4	1230,0	98,4	492,0	400,0	239,6	100,0	8,0	40,0	32,5	19,5
124,0	60,0	1,6	99,2	1240,0	99,2	496,0	400,0	244,8	100,0	8,0	40,0	32,3	19,7
125,0	60,0	1,6	100,0	1250,0	100,0	500,0	400,0	250,0	100,0	8,0	40,0	32,0	20,0
126,0	80,0	1,8	113,4	1260,0	113,4	504,0	400,0	242,6	100,0	9,0	40,0	31,7	19,3
127,0	80,0	1,8	114,3	1270,0	114,3	508,0	400,0	247,7	100,0	9,0	40,0	31,5	19,5
128,0	80,0	1,8	115,2	1280,0	115,2	512,0	400,0	252,8	100,0	9,0	40,0	31,3	19,8
129,0	80,0	1,8	116,1	1290,0	116,1	516,0	400,0	257,9	100,0	9,0	40,0	31,0	20,0
130,0	80,0	1,8	117,0	1300,0	117,0	520,0	400,0	263,0	100,0	9,0	40,0	30,8	20,2
131,0	80,0	1,8	117,9	1310,0	117,9	524,0	400,0	268,1	100,0	9,0	40,0	30,5	20,5
132,0	80,0	1,8	118,8	1320,0	118,8	528,0	400,0	273,2	100,0	9,0	40,0	30,3	20,7
133,0	80,0	1,8	119,7	1330,0	119,7	532,0	400,0	278,3	100,0	9,0	40,0	30,1	20,9
134,0	80,0	1,8	120,6	1340,0	120,6	536,0	400,0	283,4	100,0	9,0	40,0	29,9	21,1
135,0	80,0	1,8	121,5	1350,0	121,5	540,0	400,0	288,5	100,0	9,0	40,0	29,6	21,4
136,0	80,0	1,8	122,4	1360,0	122,4	544,0	400,0	293,6	100,0	9,0	40,0	29,4	21,6
137,0	80,0	1,8	123,3	1370,0	123,3	548,0	400,0	298,7	100,0	9,0	40,0	29,2	21,8
138,0	80,0	1,8	124,2	1380,0	124,2	552,0	400,0	303,8	100,0	9,0	40,0	29,0	22,0



Уровень выполнения задания производств продукции, %	Повышение расценки, %	Коэффициент повышения сельской расценки, раз	Заработная плата за весь объем произведенной продукции, тыс. руб.	Валовая продукция, тыс. руб.				Доля издержек и прибыли в цене единицы продукции (структура цены), %					
				в том числе				в том числе					
				всего	заработная плата	условно-переменные затраты	условно-постоянные затраты	прибыль	всего	заработная плата	условно-переменные затраты	условно-постоянные затраты	прибыль
139,0	80,0	1,8	125,1	1390,0	125,1	556,0	400,0	308,9	100,0	9,0	40,0	28,8	22,2
140,0	80,0	1,8	126,0	1400,0	126,0	560,0	400,0	314,0	100,0	9,0	40,0	28,6	22,4
141,0	100,0	2,0	141,0	1410,0	141,0	564,0	400,0	305,0	100,0	10,0	40,0	28,4	21,6
142,0	100,0	2,0	142,0	1420,0	142,0	568,0	400,0	310,0	100,0	10,0	40,0	28,2	21,8
143,0	100,0	2,0	143,0	1430,0	143,0	572,0	400,0	315,0	100,0	10,0	40,0	28,0	22,0
144,0	100,0	2,0	144,0	1440,0	144,0	576,0	400,0	320,0	100,0	10,0	40,0	27,8	22,2
145,0	100,0	2,0	145,0	1450,0	145,0	580,0	400,0	325,0	100,0	10,0	40,0	27,6	22,4
146,0	100,0	2,0	146,0	1460,0	146,0	584,0	400,0	330,0	100,0	10,0	40,0	27,4	22,6
147,0	100,0	2,0	147,0	1470,0	147,0	588,0	400,0	335,0	100,0	10,0	40,0	27,2	22,8
148,0	100,0	2,0	148,0	1480,0	148,0	592,0	400,0	340,0	100,0	10,0	40,0	27,0	23,0
149,0	100,0	2,0	149,0	1490,0	149,0	596,0	400,0	345,0	100,0	10,0	40,0	26,8	23,2
150,0	100,0	2,0	150,0	1500,0	150,0	600,0	400,0	350,0	100,0	10,0	40,0	26,7	23,3

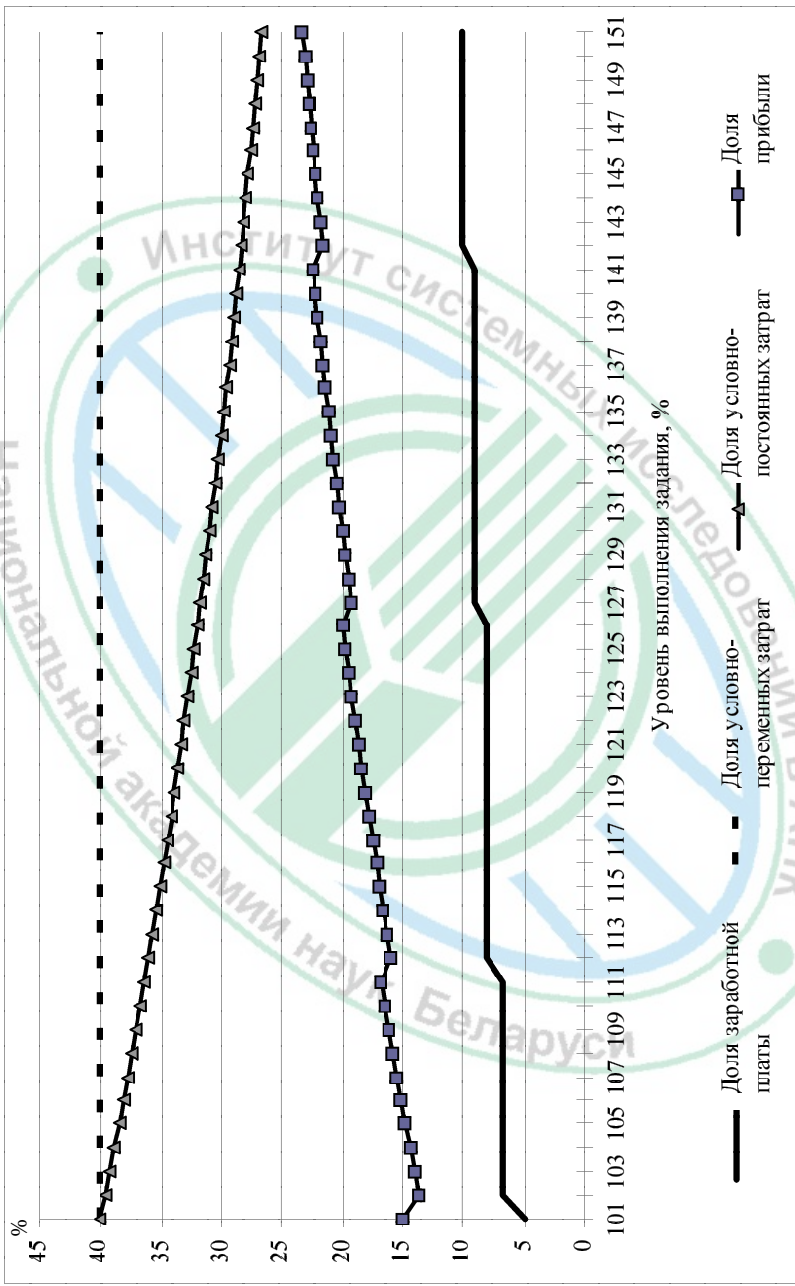


Рис. 2. Изменение долей заработной платы, прибыли, условно-переменных и условно-постоянных затрат в цене единицы продукции при сдельно-прогрессивной оплате труда

Эти показатели свидетельствуют о повышении социально-экономической эффективности производства продукции, так как одновременно возросла и трудовая рентабельность, и инвестиционная. Совокупная трудовая и инвестиционная рентабельности при повышении производства продукции в 1,5 раза возросли с 25 до 50 %, то есть в два раза.

В связи с тем, что сельскохозяйственные организации имеют различные исходные уровни трудовой и инвестиционной рентабельности нами разработана шкала прогрессивных надбавок к сдельным расценкам при перевыполнении норм производства продукции (табл. 12).

При уменьшении уровня трудовой рентабельности производства продукции размер прогрессивных надбавок увеличивается, так как доля условно-постоянных затрат в цене единицы продукции возрастает, а при перевыполнении нормы выработки она снижается и их экономия является источником повышения заработной платы работников.

При модернизации или технико-технологическом перевооружении предприятия доля потребления в цене единицы продукции уменьшается, а доля условно-постоянных и условно-переменных затрат увеличивается. Одновременно увеличивается и доля накопления. Тем самым модернизация изменяет пропорциональность между накоплением и потреблением в сторону накопления, а на рынке – в сторону предложения. Для восстановления пропорциональности вводятся сдельно-прогрессивные расценки. При этом чем ниже доля накопления в цене продукции предприятия, тем выше уровень прогрессивных надбавок к сдельной расценке при перевыполнении планового задания производства продукции.

Экономический закон опережающего роста добавленной стоимости по сравнению с ростом объема производства продукции использовался при установлении системы оплаты труда рабочих в годы первых пятилеток. Государство как единый собственник предприятий устанавливало и единую систему заработной платы.

Таблица 12. Примерная шкала прогрессивных надбавок к сдельной расценке, %

Уровень трудовой рентабельности, %	Уровень перевыполнения нормы производства продукции, %			
	1–10	11–25	25–40	свыше 40
	Прогрессивные надбавки к сдельной расценке			
25 и выше	15	25	40	60
15,1–25,0	20	30	50	70
10,1–15,0	25	40	60	80
5,1–10,0	30	50	70	90
Менее 5,1	40	60	80	100

Впервые Единая 35-ти разрядная тарифная сетка была введена в РСФСР в 1919 г. Рабочие тарифицировались в ней по первым 14 разрядам, а инженерно-технические работники – по 15–35 разряду.

В 1921–1923 гг. действовавшая тарифная система была реформирована. Количество разрядов было сокращено до 17, а диапазон крайних разрядов был установлен 1:5, а затем 1:8.

При переходе к плановой экономике был изменен принцип установления сдельных расценок рабочим и премии руководителям и специалистам. В этот период велась борьба с так называемой мелкобуржуазной уравниловкой в оплате труда. Переход предприятий в собственность рабочих должен был реализоваться экономически в новой системе начисления им заработной платы, которая бы коренным образом отличалась от системы заработной платы на капиталистических предприятиях. Новая система оплаты труда, которая бы выражала экономические интересы трудового коллектива, была разработана и использовалась на промышленных предприятиях в период сталинских пятилеток, которая получила тогда название «социалистическая система оплаты труда».

В новой системе заработной платы был преодолен принцип установления заработной платы по стоимости рабочей силы или по рыночному методу. Была разработана система сдельно-прогрессивной оплаты труда, которая отличалась от капиталистической тем, что по повышенным прогрессивным расценкам оплачивалась вся произведенная работником продукция, а не только сверхплановая. Максимальное увеличение сдельных расценок было при строительстве угольных шахт и разрезов, где на весь объем строительных работ при выполнении планового задания работникам начислялась зарплата по расценкам, увеличенным в три раза. Механизаторам МТС при выполнении сменной нормы работ зарплата начислялась за весь выполненный объем работ по сдельным расценкам, повышенным в два раза.

На предприятиях Министерства станкостроения была установлена шкала прогрессивных расценок в зависимости от выполнения работником нормы выработки, представленная в таблице 13.

Таблица 13. Шкала прогрессивных надбавок к сдельной расценке при перевыполнении нормы выработки

Уровень выполнения нормы выработки, %	Повышение сдельной расценки заработной платы за единицу продукции, %
100,0–110,0	30
110,1–125,0	50
125,1–140,0	75
140,1 и выше	100

При данной системе сдельно-прогрессивной оплаты труда рабочий, выполнивший норму на 150 %, получал заработную плату в 3 раза большую, чем рабочий, который выполнил ее лишь на 99,9 %. Если при этом рассчитать повышение сдельной расценки лишь за производство сверхплановой продукции, то она будет выше базовой в четыре раза.

На угольных шахтах применялась следующая модель установления оплаты труда: рабочие бригад по добыче угля (машинисты экскаваторов, их помощники, кочегары, машинисты электровозов в угольных разрезах, рабочие бригады, вагончики, слесари, машинисты транспортерных лент в забое) премировались за перевыполнение сменного плана добычи угля по экскаватору в размере 25 % от основного сдельного заработка (или тарифной ставки для повременщиков) за смену и дополнительно за каждый процент перевыполнения месячного плана по смене – в размере 3 % месячного основного сдельного заработка (тарифной ставки).

Такая система оплаты труда применялась и в отношении руководителей и специалистов. Например, при добыче угля на шахтах премии выплачивались начальнику, главному инженеру, главному механику за выполнение месячного плана добычи угля по разрезу – в размере месячного оклада и за каждый процент перевыполнения плана – по 10 % оклада. Тем самым эта категория работников премировалась в 3–4 раза выше, чем рабочие, так как они несли ответственность за всю шахту.

В условиях, если шахта, например, выполнила план на 110 %, то указанные специалисты получали заработную плату с премиями в три раза большую, чем при выполнении плана на 99,9 %, когда руководителям начислялся только оклад.

Данная система сдельно-прогрессивной оплаты труда была заменена в середине 50-х гг. сдельно-премиальной системой, при которой премии выплачивались из прибыли предприятия, а не из фонда заработной платы.

## **ГЛАВА 4. ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ МЕХАНИЗМ И РЫЧАГИ СТИМУЛИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ (МЕНЕДЖЕРОВ) В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОНЕЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ**

### **§ 4.1. Стимулирование руководителей и специалистов (менеджеров) в случае передачи полномочия руководителя предприятия по договору возмездного оказания услуг индивидуальному предпринимателю (управляющему) – субъекту малого предпринимательства**

Критериями конечных финансовых результатов сельскохозяйственных организаций в новых условиях хозяйствования являются уровень трудовой и инвестиционной рентабельности производства продукции. На этих двух критериях основаны разработанные методические рекомендации по стимулированию труда руководителей и специалистов (менеджеров).

Главным условием перехода к новой системе стимулирования руководителя предприятия является изменение его правового статуса. Гражданским и Трудовым кодексами Республики Беларусь установлено многообразие правового статуса руководителя предприятия:

- наемное лицо на условиях трудового договора;
- индивидуальный предприниматель, находящийся с собственником в гражданско-правовых отношениях, а не трудовых.

Действующим законодательством собственникам предприятий предоставлено право определения правового статуса руководителей предприятий.

Предметом гражданско-правового договора является конечные финансовые результаты организации, а трудового – процесс труда. При заключении трудового контракта руководитель обязан подчиняться установленным в организации правилам внутреннего трудового распорядка, режиму труда, всем указаниям нанимателя. Для изменения системы стимулирования труда руководителя необходимо перейти от трудовых отношений с ним к гражданско-правовым. Для перехода к таким отношениям с руководителем разработана примерная форма контракта (гражданско-правовой договор) – приложение А.

Переход к инновационному механизму стимулирования и мотивации руководителя предполагает замену трудовой деятельности по управлению предприятием предпринимательской деятельностью. Руководящим принципом управления при предпринимательской форме является получение максимальной суммы добавочной стоимости (валового дохода) и ее оптимальное распределение на накопление и потребление.

Открытый принцип оптимального распределения добавочной стоимости лежит в основе механизма стимулирования руководителя и специалистов предприятия. В этом механизме стимулирования доход руководителя определен таким образом, что он достигает максимальной величины при определенном уровне трудовой и инвестиционной рентабельности производства продукции. При отклонении уровня трудовой рентабельности в сторону увеличения или уменьшения – доход руководителя уменьшается. В силу действия этого экономического закона руководитель своим личным доходом отвечает за оптимальное распределение добавочной стоимости на потребление и накопление. Действие этого закона будет ориентировать все управленческие действия руководителя на максимизацию добавленной стоимости и ее оптимальное распределение.

При данном механизме стимулирования руководителя устраняется противоречие между заработной платой и прибылью. Соответственно устраняется социально-классовый антагонизм между трудовым коллективом и собственником предприятия.

В соответствии с ч. 2 ст. 252 Трудового кодекса Республики Беларусь установлено, что руководителем коммерческой организации может быть индивидуальный предприниматель, находящийся с собственником в гражданско-правовых, а не трудовых отношениях.

В соответствии со ст. 22 Гражданского кодекса Республики Беларусь гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента его государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя. Поэтому специалист, который имеет необходимые профессиональные знания и навыки по управлению сельскохозяйственным предприятием, решивший стать руководителем-предпринимателем, вначале обязан зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя, указав в качестве вида деятельности «управление частным сельскохозяйственным унитарным предприятием».

В соответствии с контрактом (договором) индивидуальный предприниматель получает право на осуществление предпринимательской деятельности по управлению предприятием. Для осуществления самого процесса предпринимательской деятельности ему нужно на законных основаниях приобрести имущество, от пользования которым он систематически мог бы получать доход. Это имущество он получает в собственность на основе договора беспроцентного целевого займа (прил. Б).

Изменить правовой статус руководителя в действующих сельскохозяйственных организациях (СПК, ОАО, ЗАО и др.) невозможно в силу того, что все они являются подведомственными нижестоящими организациями и у них имеется вышестоящая организация – Управление сельского хозяйства и продовольствия

райисполкома. Вышестоящая организация фактически управляет своей подведомственной сельскохозяйственной организацией через назначаемого ей руководителя: председателя СПК или директора акционерного общества или коммунального унитарного предприятия. Управление сельского хозяйства и продовольствия и руководитель-предприниматель одновременно не могут управлять одной сельскохозяйственной организацией.

Переход от административной системы управления к предпринимательской осуществляется путем создания сельскохозяйственного унитарного предприятия или учреждения без ведомственной подчиненности вышестоящей организации. Учредителем и собственником такого унитарного предприятия или учреждения являются действующие СПК и акционерное общество. После создания унитарного предприятия или учреждения собственник закрепляет за ними в хозяйственное ведение или оперативное управление средства производства, необходимые для ведения товарного сельского хозяйства, а сам прекращает его вести. Собственник же назначает руководителем унитарного предприятия или учреждения индивидуального предпринимателя и с ним заключает гражданско-правовой договор.

Если у собственника имеется два и более унитарных предприятия, то он вправе образовать холдинг: сам получить правовой статус управляющей компании, а унитарные предприятия сделать дочерними компаниями холдинга. В этом случае деятельность управляющей компании по управлению дочерними компаниями будет являться предпринимательской деятельностью в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь № 660 от 28 декабря 2009 г.

Других правовых путей для стимулирования руководителей (менеджеров) и специалистов сельскохозяйственных организаций в зависимости от конечных финансовых результатов в настоящее время не имеется. Поэтому высшие органы управления СПК или акционерного общества при принятии решения о внедрении системы стимулирования руководителей и специалистов от конечных финансовых результатов должны учитывать правовые условия хозяйствования.

Стимулирование руководителей (менеджеров) и специалистов от конечных финансовых результатов основано на новом механизме распределения реализованной добавленной стоимости, которая делится на четыре части: фонд заработной платы персонала, доход руководителя, инвестиционный доход (доход собственника предприятия) и налоги (доход государства). При этом доход трудового коллектива и руководителя формируется не в форме цены рабочей силы на рынке труда, как это имеет место при действующей системе заработной платы, а в процессе производства продукции и одновременно с доходом собственника и государства.

В этих новых условиях хозяйствования руководитель и трудовой коллектив не превращают свою рабочую силу в товар и не продают ее собственнику



предприятия, который затем использует ее путем эксплуатации. Они инвестируют свою рабочую силу в производство, то есть помещают ее в предприятие и используют для достижения конечных финансовых результатов предприятия как деловые партнеры собственника предприятия.

Исследованиями установлено, что для достижения оптимальной пропорции распределения добавочной стоимости (валового дохода) между руководителем, трудовым коллективом, собственником и государством, необходимо доход руководителя разделить на две части: базовую и премиальную (бонусную). Каждая часть рассчитывается при этом в зависимости от достижения трех основных показателей хозяйственной деятельности предприятия: объема продажи продукции, среднемесячной зарплаты персонала предприятия и уровня рентабельности продаж.

Условия получения базового и премиального дохода руководителя определяются в зависимости от эффективности выполнения им своих управленческих функций: коммерческое руководство, техническое управление и оптимальное распределение добавленной стоимости на предприятии.

За коммерческое руководство руководителю устанавливается ежемесячное вознаграждение в виде процента от реализации продукции, сумма которого ограничивается кратным размером среднемесячной зарплаты работников. Расчет процента производится по следующей методике: по итогам отчетного года рассчитывается среднегодовая зарплата работников предприятия и увеличивается в кратном размере, например, пятикратном. Затем полученную сумму относим к сумме выручки от реализации и умножаем на 100. В итоге получаем процент отчисления суммы вознаграждения руководителю:

$$K_b = C_{zp} \times K_{kp} / B_{po}, \quad (1)$$

где  $K_b$  – процент вознаграждения руководителю предприятия от денежной выручки реализованной продукции;

$C_{zp}$  – среднегодовая заработная плата работников предприятия в отчетном году;

$K_{kp}$  – кратный размер соотношения дохода руководителя и работников предприятия;

$B_{po}$  – денежная выручка от реализации продукции в отчетном году.

Формула расчета первой части дохода руководителя имеет следующий вид:

$$b_b = B_m \times K_b, \quad (2)$$

где  $b_b$  – сумма дохода руководителя, полученная из денежной выручки от реализации, млн руб.;

$B_m$  – денежная выручка от реализации продукции в текущем месяце.

При перевыполнении прогнозного показателя производства товарной продукции устанавливаются повышенные проценты отчислений от денежной выручки (табл. 14).

Самая высокая ставка в размере 1,44 % от выручки берется при выполнении прогнозного показателя по росту товарной продукции свыше 110 %. Эта ставка в 1,5 раза выше, чем при невыполнении прогнозного показателя. Тем самым руководитель стимулируется на высокопроизводительный труд, которым создается значительно больше добавленной стоимости, чем средним трудом.

Сумма дохода от выручки не должна превышать коэффициент кратности, установленный руководителю. Тем самым руководитель должен обеспечивать не только рост товарной продукции, но и соответствующий рост заработной платы работников. Коэффициент кратности связывает воедино экономический интерес руководителя с экономическим интересом специалистов и работников предприятия.

Вторая часть дохода руководителя в форме отчислений от прибыли по итогам работы предприятия за год зависит от экономической эффективности работы предприятия.

Методика расчета суммы дохода заключается в следующем: по итогам работы за год руководителю предприятия выплачивается бонус в виде части

Таблица 14. Методика расчета дифференцированных ставок процентных ежемесячных отчислений (цифры условные)

№ п/п строки	Показатели	Уровни выполнения предприятием прогнозного показателя по производству товарной продукции в 2012 г.		
		до 100,0	100,0–110,0	свыше 110,0
1	Денежная выручка от реализации продукции (факт 2011 г.), млн руб.	15 000	15 000	15 000
2	Среднемесячная заработная плата работников в 2011 г., тыс. руб.	3 000	3 000	3 000
3	Среднегодовая зарплата одного работника в 2011 г., млн руб.	36,0	36,0	36,0
4	Коэффициенты кратности для расчета процента отчислений руководителю, ед.	4,00	5,00	6,00
5	Сумма нормативного дохода руководителя (строку 3 × строку 4), млн руб.	144,0	180,0	216,0
6	Дифференцированные ставки начисления ежемесячного дохода руководителю от денежной выручки (строку 5 / строку 1 × 100), %	0,96	1,20	1,44

чистой прибыли от реализации продукции. Сумма отчислений из прибыли, полученной от реализации продукции (работ, услуг), определяется с помощью плавающего процента, который равен уровню рентабельности реализованной продукции, разделенной на инвестиционный коэффициент. Сумма премии не может превышать кратного размера среднегодовой зарплаты работников предприятия, установленного в договоре с руководителем предприятия.

Плавающий процент определяется по формуле

$$\text{ПП}_p = \text{Ур}_{\text{рп}} / \text{И}_k, \quad (3)$$

где  $\text{ПП}_p$  – плавающий процент для начисления бонуса руководителю из прибыли;

$\text{Ур}_{\text{рп}}$  – уровень рентабельности реализованной (переданной, перемещенной) продукции, %;

$\text{И}_k$  – инвестиционный коэффициент, ед.

Инвестиционный коэффициент определяется с помощью экономико-математической модели. В расчет закладывается прогнозный показатель уровня рентабельности продаж. Размер инвестиционного коэффициента рассчитывается таким образом, чтобы уровень рентабельности продаж в модели соответствовал прогнозному при максимальной доле дохода руководителя в добавочной стоимости.

Данная методика начисления бонуса руководителю по итогам работы за год объективно определяет новую экономическую цель деятельности трудовых коллективов – максимизация добавочной стоимости (валового дохода) и его оптимальное распределение на потребление и накопление. У всех имеется единый экономический интерес, который выражается в максимизации реализуемого валового дохода. В этой связи устраняется противоречие между прибылью и заработной платой, так как сумма бонуса руководителя и ее доля в валовом доходе имеют максимальное значение при прочих равных условиях. Они возрастают при увеличении размера среднемесячной заработной платы работников предприятия до оптимального значения, а затем начинают снижаться.

Здесь действует принцип: чем больше уровень рентабельности, тем большая доля выплачивается руководителю из прибыли. Это позволяет собственнику предприятия оптимизировать уровень рентабельности реализованной продукции экономическим рычагом в виде максимизации доли дохода руководителя в добавленной стоимости. С помощью регулирования суммы дохода трудового коллектива руководитель максимизирует свою долю дохода и одновременно происходит оптимизация долей дохода трудового коллектива, собственника и государства. Этот принцип и является основным экономическим

регулятором сбалансированного (уравновешенного) развития экономики предприятия. Зная это, руководитель и трудовой коллектив заинтересованы в увеличении суммы реализованной добавленной стоимости, но при этом они прекращают борьбу за увеличение своих долей дохода в этой сумме. В этом состоит суть изменения производственных отношений на предприятии.

Специалисты (менеджеры) сельскохозяйственных организаций стимулируются на общих основаниях с трудовым коллективом. Для них, как и для трудового коллектива устанавливается шкала прогрессивных надбавок к должностному окладу за перевыполнение плана производства продукции подразделением или предприятием. За каждый процент перевыполнения плана специалистам устанавливается доплата в размере 5–10 % должностного оклада.

#### **§ 4.2. Стимулирование руководителей и специалистов (менеджеров) по новым условиям трудовых контрактов (договоров)**

Сложившаяся экономическая ситуация в сельском хозяйстве республики требует новых решений в вопросах оплаты и стимулирования труда. В теоретическом и практическом плане заработная плата должна заинтересовывать руководителей и менеджеров в конечном результате, соответствовать складывающимся экономическим условиям, быть понятной и применимой на практике.

Для усиления мотивации труда работников аппарата управления первоочередной задачей является повышение уровня их заработка. Решение этой задачи может быть достигнуто различными способами в зависимости от действующих методов хозяйствования.

Исходя из проведенного анализа, можно сделать выводы о том, что для достижения высоких конечных результатов оплату труда руководителей, специалистов (менеджеров) в условиях развития рыночной экономики целесообразно строить на следующих принципах:

- во-первых, основным критерием дифференциации заработной платы работников по организациям должен быть конечный результат их труда;
- во-вторых, необходимо обеспечивать опережающий рост производительности труда по сравнению с ростом заработной платы, так как это является непременным условием нормального развития производства, производительных сил;
- в-третьих, целесообразно сочетать индивидуальную и коллективную заинтересованность и ответственность за результаты труда;
- в-четвертых, механизм оплаты труда должен стимулировать повышение квалификации работников, учитывать условия труда;
- в-пятых, системы оплаты труда должны быть простыми, понятными всем работникам.

При разработке новых форм мотивации руководителей и специалистов (менеджеров), системы стимулирования сельскохозяйственных товаропроизводителей следует также учитывать специфику существующих организационных структур. Каждый работник, входящий в состав первичного внутрихозяйственного подразделения, одновременно является членом трудового коллектива предприятия. Его трудовой вклад, влияющий на размер конечного результата работы подразделения, параллельно формирует и конечные результаты работы организации в целом.

В зависимости от имеющихся ресурсов, факторов производства, навыков и способностей кадрового потенциала – экономический потенциал предприятий и их менеджеров в улучшении конечного результата (наращивание объемов производства и реализации продукции и на этой основе рост денежных поступлений, снижение затрат, получение прибыли) неодинаков. В этой связи при разработке нового механизма стимулирования труда работников управления правомерно и необходимо учитывать возможности организаций в достижении конечного результата. При этом ежемесячно индивидуально начисленная заработная плата должна выступать как гарантированная часть, а дополнительное стимулирование (вознаграждение по результатам месяца), по нашему мнению, следует увязать с источниками поступления денежных средств, то есть выручкой за реализованную продукцию организации. С учетом конечного финансового результата (полученной прибыли от основной деятельности) необходимо разработать премирование работников.

Учитывая вышесказанное, считаем целесообразным вместо многочисленных повышающих коэффициентов и надбавок, используемых при начислении оплаты труда аппарата управления, разработать шкалы нормативов отчисления средств на заработную плату руководителей и главных специалистов в зависимости от объемов выручки от реализации продукции, товаров (работ и услуг) с учетом уровня производительности труда, что позволило бы упростить порядок, сделать его понятным, исключить субъективизм при оценке итогов работы и определении оплаты труда агроменеджеров (табл. 15).

Таким образом, действующая сложная система оплаты труда, зависящая от множества показателей (часто не связанных с конечными результатами деятельности) будет заменена на новый механизм стимулирования руководителя, в основе которого заложено 2 показателя: *выручка от реализации* продукции (руководитель будет мотивирован в повышении производительности, результативности труда); *прибыль от реализации* продукции (тем самым будет повышаться заинтересованность руководителя организации в росте рентабельности хозяйства).

Таблица 15. Предлагаемые изменения системы оплаты труда руководителей сельскохозяйственных организаций

Вид выплат	Существующая система оплаты труда по действующему законодательству	Предлагаемая прогрессивная система оплаты труда
Оклад руководителя	<p>Оклад руководителя определяется на основе тарифных коэффициентов Единой тарифной сетки работников Республики Беларусь, которые устанавливаются в зависимости от списочной численности работающих по организации в целом и тарифной ставки первого разряда, действующей в организации или от полученной выручки от реализации продукции (письмо Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 23.03.2012 г. № 03-6/11-97/916 «Об условиях оплаты труда руководителей»)</p>	<p>Сохранение окладов руководителя в виде <i>минимальной гарантированной части заработной платы</i> для обеспечения социальной защищенности и защиты трудовых интересов работника. В то же время предусматривается <i>изменение порядка исчисления окладов</i>: отказ от установления тарифных коэффициентов от численности работников на использование тарифных коэффициентов и разрядов, определяемых в зависимости от полученной годовой выручки в организации</p>
Надбавки к окладу руководителя	<p>К окладу руководителя организации предусмотрено ряд повышений, которые зависят от начисленного тарифного оклада и нацелены в основном на компенсацию тяжелого графика работы в сельскохозяйственной организации, а не на стимулирование роста эффективности труда и производства</p>	<p>Предлагается отказ от применения различных надбавок и повышений к окладам, несвязанных с качеством и количеством труда руководящего работника, и использование дополнительного стимулирования (оплаты) в виде выплаты <i>ежемесячного вознаграждения</i>, рассчитываемого по нормативам в зависимости от размера месячной выручки от реализации продукции</p>
Премирование (бонусы, другие выплаты)	<p>Сложная система премирования, направленная на снижение затрат и выполнение заданий по производительности труда и других показателей, а не на получение высоких конечных результатов</p>	<p>Для стимулирования в конечных результатах производства премирование предлагается осуществлять в виде <i>системы участия в прибылях</i> (на основании использования нормативов отчисления прибыли работникам аппарата управления)</p>

**Минимально гарантированная часть заработной платы** руководителям и главным специалистам сельскохозяйственной организации предлагается устанавливать в зависимости от общей суммы выручки от реализации продукции, товаров (работ, услуг) в организации и ее размера в расчете на работника.

То есть использование второго варианта начисления окладов, предусмотренного письмом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 23.03.2012 г. № 03-6/11-97/916 «Об условиях оплаты труда руководителей».

Оклад руководителя рассчитывается путем умножения размера тарифной ставки первого разряда, установленной в организации, на тарифный коэффициент.

Тарифные коэффициенты руководителю организации определяются в зависимости от полученной годовой выручки от реализации продукции и размера выручки на одного работника за прошлый год (табл. 16).

Оклад руководителя повышается при заключении, изменении, продлении либо заключении нового контракта по истечении максимального срока действия ранее заключенного контракта не более чем на 50 % в соответствии с абзацем третьим подпункта 2.5 пункта 2 Декрета Президента Республики Беларусь от 26 июля 1999 г. № 29.

Тарифные разряды заместителей руководителя организации, главного бухгалтера устанавливаются на 1–2 разряда ниже тарифного разряда руководителя организации; главных специалистов – на 1–2 разряда ниже заместителя руководителя организации.

Таблица 16. Тарифные коэффициенты для установления оклада руководителя (минимальной гарантированной части заработной платы)

Выручка от реализации продукции, товаров (работ, услуг) в целом по организации, млн руб/год	Выручка от реализации продукции, товаров (работ, услуг) на одного работника, млн руб/год				
	до 30	30,1–40	40,1–60	60,1–80	свыше 80
	Тарифные разряды				
До 5 000	18	18–19	18–20	19–21	20–22
5 001–10 000	18–19	18–20	19–21	20–22	21–23
10 001–30 000	18–20	19–21	20–22	21–23	22–24
30 001–50 000	19–21	20–22	21–23	22–24	23–25
50 001–80 000	20–22	21–23	22–24	23–25	24–26
Свыше 80 000	21–23	22–24	23–25	24–26	25–27

Примечание. По решению собственника (нанимателя, заключившего контракт) границы групп по выручке в конце каждого года могут корректироваться исходя из уровня инфляции (например, при уровне годовой инфляции 120 % границы групп увеличиваются на 20 %).

Дополнительное стимулирование (оплата) рекомендуется осуществлять в виде выплаты **ежемесячного вознаграждения**. Начисление ежемесячного вознаграждения руководителям и главным специалистам предлагается производить по нормативам в зависимости от размера месячной выручки от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и выручки в расчете на одного работника (табл. 17).

Для обеспечения взаимосвязи заработной платы служащих с конечными результатами производства дополнительное вознаграждение главных специалистов предлагается устанавливать в размере 80 % ежемесячного вознаграждения руководителя; заместителям руководителя – 90 % (по решению нанимателя по итогам работы за отчетный месяц). При использовании нормативов отчисления нами также рекомендуется применение корректирующих коэффициентов, которые позволяют сгладить сезонные колебания выручки.

На основании проведенного анализа отчетов о финансовых результатах сельскохозяйственных организаций республики, считаем целесообразным использовать определенный порядок определения корректирующих коэффициентов сезонности, механизм расчета которого отражен в формуле

$$K_{ki} = 25/D_i, \quad (4)$$

где  $K_{ki}$  – корректирующий коэффициент сезонности  $i$ -го квартала (первого, второго, третьего и четвертого кварталов);

$D_i$  – доля полученной выручки в годовом объеме реализации продукции в  $i$ -м квартале.

Таблица 17. Нормативы отчисления выручки на оплату труда руководителя (ежемесячное вознаграждение), %

№ группы	Выручка от реализации продукции, товаров (работ, услуг), полученная за текущий месяц, млн руб.	Выручка от реализации продукции, товаров (работ, услуг) на одного работника, млн руб.				
		№ подгруппы				
		1	2	3	4	5
		до 2,0	2,01–3,0	3,01–5,0	5,01–10,0	свыше 10,0
1	До 1 250	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19
2	1 251–2 500	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18
3	2 501–5 000	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17
4	5 000–10 000	0,12	0,13	0,14	0,15	0,16
5	10 000–15 000	0,11	0,12	0,13	0,14	0,15
6	Свыше 15 000	0,10	0,11	0,12	0,13	0,14

Примечание. По решению собственника (нанимателя, заключившего контракт) границы групп по выручке в конце каждого года могут корректироваться исходя из уровня инфляции (например, при уровне годовой инфляции 120 % границы групп увеличиваются на 20 %).



Корректирующие коэффициенты на сезонность производства и реализации могут быть разработаны за квартал (или месяц) в каждой конкретной организации на основе вышеизложенной методики.

**Премирование** руководителя по результатам финансово-хозяйственной деятельности организации за год предлагается производить в зависимости от размера полученной годовой прибыли от реализации продукции, товаров (работ, услуг) и в расчете на работника согласно таблице 18.

Таким образом, предлагаемые меры совершенствования системы мотивации труда, увязки материального стимулирования с конечными результатами производства существенно повысят уровень оплаты труда сельскохозяйственных товаропроизводителей, что будет способствовать усилению их материальной заинтересованности в повышении эффективности производства и росту доходов организаций.

Поскольку статистическая отчетность о финансовых результатах выполняется позже отчетности по труду и движению работников, организации вправе использовать нормативы отчисления выручки на дополнительное вознаграждение по данным за предыдущий месяц.

Для обеспечения заинтересованности в росте оплаты труда всех категорий работников коэффициент соотношения средней заработной платы руководителя и по организации в целом рекомендуется устанавливать не более 5,0.

Подчеркнем, что предлагаемые методические рекомендации рекомендуются и целесообразны для использования в неспециализированных предприятиях, хозяйствах, непосредственно занимающихся производством

Таблица 18. Нормативы отчисления прибыли руководителю (система участия в прибылях), %

№ группы	Прибыль от реализации продукции, товаров (работ, услуг), млн руб.	Прибыль от реализации продукции, товаров (работ, услуг) на одного работника, млн руб.				
		№ подгруппы				
		1	2	3	4	5
		до 0,2	0,21–1,0	1,01–4,0	4,01–10,0	свыше 10,01
1	До 30,0	0,60	0,70	0,80	0,90	1,00
2	30,1–100,0	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90
3	100,1–500,0	0,45	0,55	0,65	0,75	0,85
4	500,1–1000,0	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80
5	1000,1–3000,0	0,35	0,45	0,55	0,65	0,75
6	Свыше 3000,0	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70

Примечание. По решению собственника (нанимателя, заключившего контракт) границы групп по выручке в конце каждого года могут корректироваться исходя из уровня инфляции (например, при уровне годовой инфляции 120 % границы групп увеличиваются на 20 %).

сельскохозяйственной продукции; организациях с численностью занятых работников до 500 чел.

Апробация разработанных методических рекомендаций по стимулированию руководителей и специалистов (менеджеров) в зависимости от конечных финансовых результатов сельскохозяйственных организаций нами проведена на примере двух организаций ОАО «Вишневецкий-Агро» и ОАО «Агронеманский» Столбцовского района (табл. 19).

Из данных таблицы 19 видно, что фактическая среднемесячная плата руководителя ОАО «Вишневецкий-Агро» за 2011 г. составила 4 240,8 тыс. руб., ОАО «Агронеманский» – 4 653,8 тыс. руб., по предлагаемым условиям – 8 475,1 тыс. руб. (увеличение на 199,8 %) и 10 069,3 тыс. руб. (увеличение на 216,3 %) соответственно.

Для применения на практике предложенного нами механизма дополнительного вознаграждения за наращивание выручки от реализации продукции и годового премирования за получение прибыли от основной хозяйственной деятельности в каждой организации необходимо разработать Положение о взаимосвязи заработка работников с конечными экономическими и финансовыми показателями.

В Положении рекомендуется отразить условия, при выполнении которых начисляются и выплачиваются указанные меры материального стимулирования, то есть указать показатели результатов труда конкретных категорий работников, влияющие на увеличение размеров выручки и прибыли от реализации сельскохозяйственной продукции.

Внедрение вышеизложенных предложений позволит повысить уровень заработной платы руководителей и специалистов (как показали накладки в среднем в 2,0–2,2 раза) и увязать оплату труда работников аппарата управления с конечными финансовыми результатами сельскохозяйственных организаций; увеличить их заинтересованность в росте производительности и результативности труда, что также будет способствовать закреплению кадров в сельском хозяйстве.

Таблица 19. Расчет среднемесячной заработной платы руководителя по действующим и предлагаемым условиям, 2011 г.

Показатели	Действующая в организации система оплаты труда			Предлагаемая система оплаты труда		
	ОАО «Вишневецкий-Агро»	ОАО «Агрономанский»	ОАО «Вишневецкий-Агро»	ОАО «Вишневецкий-Агро»	ОАО «Агрономанский»	ОАО «Агрономанский»
1. Оклад руководителя в месяц, тыс. руб.	1 551,5	1 702,6	1 551,5	1 551,5	1 702,6	1 702,6
2. Годовой оклад руководителя, тыс. руб.	18 618,0	20 431,2	18 618,0	18 618,0	20 431,2	20 431,2
3. Надбавки к окладу (140 % оклада)	26 065,2	28 603,6	26 065,2	26 065,2	28 603,6	28 603,6
В том числе:						
за сложность и напряженность (110 %)	20 479,8	22 474,3	20 479,8	20 479,8	22 474,3	22 474,3
за стаж работы (20 %)	3 723,6	4 086,2	3 723,6	3 723,6	4 086,2	4 086,2
за руководство сельскохозяйственной организацией (10 %)	1 861,8	2 043,1	1 861,8	1 861,8	2 043,1	2 043,1
4. Квартальное премирование, тыс. руб. (4 квартала – по 3 оклада)	Не начислялось	Не начислялось	Не начислялось	Не начислялось	Не начислялось	Не начислялось
5. Годовой бонус, тыс. руб. (до 12 окладов)	Не начислялся	Не начислялся	Не начислялся	Не начислялся	Не начислялся	Не начислялся
6. Материальная помощь к отпуску, тыс. руб. (2 оклада)	3 103,0	3 405,2	3 103,0	3 103,0	3 405,2	3 405,2
7. Единовременная выплата, тыс. руб. (2 оклада)	3 103,0	3 405,2	3 103,0	3 103,0	3 405,2	3 405,2
8. Ежемесячное вознаграждение, тыс. руб.	–	–	–	–	–	–
9. Годовое премирование (система участия в прибылях), тыс. руб.	–	–	–	63 871,8	19 212,0	50 778,0
10. Всего за год, тыс. руб.	50 889,2	55 845,2	50 889,2	101 701,8	49 623,0	120 832,2
11. Среднемесячная заработная плата руководителя, тыс. руб.	4 240,8	4 653,8	4 240,8	8 475,1	10 069,3	10 069,3
12. Предлагаемые условия к фактически действующим, (+, –)	–	–	–	+4 234,3	+5 415,5	+5 415,5
%	–	–	–	199,8	216,3	216,3

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработанные методические рекомендации по стимулированию руководителей и специалистов (менеджеров) в новых условиях позволят практикам усовершенствовать внутривозрастные отношения и разрешить назревшие противоречия между ростом прибыли и ростом заработной платы.

Способ и форма присвоения общественного продукта определяется формой собственности на средства производства, акции и на рабочую силу. От способа присвоения общественного продукта, в свою очередь, зависит сущность дохода руководителя-менеджера. При частной форме присвоения доход менеджера представляет собой часть прибыли в виде предпринимательского дохода. При общественной форме присвоения доход менеджера представляет часть добавочной стоимости, как и доход трудового коллектива.

Исследованиями установлено, что доля заработной платы в цене единицы продукции при сдельной системе оплаты труда не изменяется, а доля прибыли возрастает, что ведет к увеличению нормы эксплуатации работников и снижению спроса на продукцию на рынке. Для преодоления этой негативной тенденции необходимо установить в предприятии сдельно-прогрессивную систему оплаты труда. Сдельные расценки повышаются по мере перевыполнения нормированного задания производства продукции.

В ходе проведения исследований установлено, что при действующем механизме стимулирования руководителей сельскохозяйственных организаций их доля заработной платы, включающая стимулирующие выплаты из прибыли, в добавленной стоимости уменьшается с ростом уровня рентабельности производства продукции. Эта закономерность в экономике является негативным фактором, который тормозит рост ее эффективности.

Эту негативную закономерность можно устранить путем изменения принципа определения стимулирующих выплат руководителю из прибыли. В гражданско-правовом договоре размер (доля) стимулирующих выплат из прибыли руководителю определяется по уровню рентабельности реализованной продукции.

Изменение принципа определения доли стимулирующих выплат в прибыли изменяет зависимость распределения добавленной стоимости на накопление и потребление. При повышении уровня рентабельности доля накопления растет, а доля потребления снижается. Но данная закономерность при достижении определенного уровня рентабельности продаж заменяется противоположной. Тем самым в распределении добавленной стоимости появилась точка экстремума. Доля заработной платы руководителя в ней достигает своего максимального значения. Эта выявленная

новая закономерность позволяет создать новый механизм стимулирования руководителя предприятия и соединить его с конечными финансовыми результатами предприятия.

При стимулировании руководителя из выручки и прибыли предприятия он будет экономически заинтересован в максимальном увеличении размеров добавленной стоимости и ее оптимальном распределении на фонд накопления и фонд потребления.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреев, К.Е. Критерии и показатели оценки результативности использования рабочей силы / К.Е. Андреев // Бухгалтерский учет и анализ. – 1999. – № 1. – С. 26–29.
2. Арутюнян, Ф.Г. Стимулирование роста производительности труда в сельском хозяйстве / Ф.Г. Арутюнян, В.Т. Топоров. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2007. – 104 с.
3. Бельский, В.И. Некоторые аспекты мотивации труда работников сельскохозяйственных организаций / В.И. Бельский, Н.А. Старовойтова // Агрэкономика. – 2005. – № 9. – С. 16–19.
4. Беспяхотный, Г. Организационные структуры модернизации сельского хозяйства / Г. Беспяхотный // АПК: экономика и управление. – 2010. – № 12. – С. 11–15.
5. Бизнес. Деловой энциклопедический словарь / В.Г. Гавриленко [и др.]. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2003. – 886 с.
6. Богдановский, В.А. Опыт разработки и реализации механизма мотивации труда в сельскохозяйственных организациях Курганской области / В.А. Богдановский, И.Н. Шевелева // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2011. – № 3. – С. 44–48.
7. Богиня, Д.П. Эффективность общественного труда: сущность, критерии и показатели / Д.П. Богиня, 1977. – 72 с.
8. Брасс, А.А. Управление персоналом: от руководства к сотрудничеству / А.А. Брасс. – Минск: Регистр, 2006. – 312 с.
9. Валитов, Ш.М. Холдинг: особенности организации и механизм функционирования / Ш.М. Валитов. – Казань: КФЭИ, 1996. – 111 с.
10. Варзин, В.В. Рыночная оценка труда, как экономического ресурса, политэкономический аспект: автореф. дис. ... канд. наук: 08.00.01 / В.В. Варзин; Ивановский гос. ун-т. – Иваново, 2004. – 23 с.
11. Гайдуков, А.С. Проблемы оплаты труда в аграрной сфере Республики Беларусь / А.С. Гайдуков // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2011. – № 2. – С. 57–59.
12. Гатаулин, А.М. О системном подходе к оценке экономической эффективности в АПК / А.М. Гатаулин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 8. – С. 9–11.
13. Гусаков, В.Г. Аграрная экономика: термины и понятия: энцикл. справ. / В.Г. Гусаков, Е.И. Дереза. – Минск: Беларус. наука, 2008. – 576 с.
14. Гусаков, В.Г. Методические основы оценки результатов научных исследований и разработок в АПК / В.Г. Гусаков // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. – 2008. – № 2. – С. 5–11.
15. Гусаков, В.Г. Механизм рыночной организации аграрного комплекса: оценка и перспективы / В.Г. Гусаков. – Минск: Беларус. навука, 2011. – 363 с.
16. Гусаков, В.Г. Формирование доходов работников сельского хозяйства / В.Г. Гусаков, Н.А. Старовойтова. – Минск: Беларус. навука, 2009. – 178 с.
17. Гусаков, В.Г. Экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения / В.Г. Гусаков. – Минск: Беларус. наука, 2008. – 431 с.

18. Демидов, В.И. Оценка уровня организации производственных процессов / В.И. Демидов, О.Б. Хрусталева // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. Сер. агр. навук. – 2003. – № 2. – С. 9–12.
19. Ермольчик, Е.В. Зарубежный опыт оценки персонала / Е.В. Ермольчик // Потребительская кооперация. – 2009. – № 1 (24). – С. 82–86.
20. Зинченко, А.П. Статистический анализ уровня и динамики производительности труда в сельском хозяйстве / А.П. Зинченко // Производительность и мотивация труда – важнейшие факторы экономического развития сельского хозяйства: материалы Всероссийской науч.-практ. конф., Москва, 13–14 нояб. 2007 г. / ФГНУ «Росинформагротех». – Москва, 2008. – С. 19–27.
21. Золотых, М. Гарант успешного развития сельского хозяйства – крупнотоварное производство / М. Золотых // АПК: экономика и управление. – 2011. – № 4. – С. 84–89.
22. Зябирова, В.И. Экономическая сущность производительности труда / В.И. Зябирова // Производительность и мотивация труда – важнейшие факторы экономического развития сельского хозяйства: материалы Всероссийской науч.-практ. конф., Москва, 13–14 нояб. 2007 г. / ФГНУ «Росинформагротех». – Москва, 2008. – С. 37–40.
23. Ивлев, А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт / А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Нормирование и оплата труда на автомобильном транспорте. – 2011. – № 2. – С. 11–15.
24. Ильин, А. Мотивационная направленность материального стимулирования работников сельского хозяйства / А. Ильин, М. Иванов // АПК: экономика, управление. – 2009. – № 2. – С. 76–80.
25. Каменев, Д. Агропромышленная интеграция в Орловской области / Д. Каменев // АПК: экономика и управление. – 2009. – № 6. – С. 88–93.
26. Ким, М.Н. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление / М.Н. Ким. – Харьков: ХНУ им. Каразина, 2003. – 250 с.
27. Ковель, П.В. Особенности и проблемы системной оценки эффективности мероприятий в условиях инновационного развития аграрной экономики / П.В. Ковель // Весці Нацыянальнай акадэміі навук Беларусі. – 2008. – № 3. – С. 5–13.
28. Константинов, С.А. Факторы и резервы повышения эффективности сельского хозяйства в Беларуси (теория, методология и практические аспекты) / Предисл. В.Г. Гусакова. – Минск: Ин-т аграр. экономики НАН Беларуси. – 2003. – 199 с.
29. Конституция Республики Беларусь. – Минск: Беларусь, 2008. – 48 с.
30. Корнев, В.М. Кадровый потенциал сельскохозяйственных организаций: формирование и использование (теория и практика): автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В.М. Корнев. – М., 2003. – 29 с.
31. Костин, А.А. Повышение эффективности труда в новых условиях хозяйствования / А.А. Костин. – М.: «Мысль», 1971. – 288 с.
32. Кривокора, Ю.И. Эффективность промышленного труда при диверсификации и интеграции сельскохозяйственного производства / Ю.И. Кривокора // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2006. – № 7. – С. 53.
33. Лайкам, К.Э. Методические подходы к организации статистического учета и исчисления производительности труда в сельском хозяйстве / К.Э. Лайкам //

Производительность и мотивация труда – важнейшие факторы экономического развития сельского хозяйства: материалы Всероссийской науч.-практ. конф., Москва, 13–14 нояб. 2007 г. / ФГНУ «Росинформагротех». – Москва, 2008. – С. 15–17.

34. Ломидзе, Ю. Методические принципы оценки работы руководителей сельхозпредприятий / Ю. Ломидзе // АПК: Экономика, управление. – 2008. – № 1. – С. 32.

35. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь: отв. ред. акад. Н.П. Федоренко / Л.И. Лопатников. – М.: Наука, 1987. – 509 с.

36. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии. (Предисл. Ф. Энгельса. Пер. И.И. Скворцова-Степанова). – М.: Политиздат, 1973. – Т. 23, кн. 1: Процесс производства капитала. – С. 339, 539.

37. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии. (Предисл. Ф. Энгельса. Пер. И.И. Скворцова-Степанова). – М.: Политиздат, 1973. – Т. 25, ч. 1: Процесс капиталистического производства, взятый в целом. – С. 205.

38. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии. (Предисл. Ф. Энгельса. Пер. И.И. Скворцова-Степанова). – М.: Политиздат, 1973. – Т. 46, ч. 1: Экономические рукописи. – С. 459.

39. Микулич, А.В. Экономические отношения и стимулирование труда в сельском хозяйстве: монография / А.В. Микулич. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2005. – 551 с.

40. Морозова, Н.Н. Механизм управления трудовым потенциалом в Республике Беларусь: монография / Н.Н. Морозова, В.П. Шорохов. – Могилев: МГУ им. А.А. Кулешова, 2005. – 312 с.

41. Мотивация труда в АПК / А.П. Шпак [и др.] // Агропост. – 2012. – № 7. – С. 44–46.

42. Никифоров, П. Социальные последствия формирования агрохолдингов / П. Никифоров, Р. Нисанов, Е. Никифоров // АПК: экономика и управление. – 2009. – № 12. – С. 47–53.

43. Новожилов, В.В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании / В.В. Новожилов. – М.: Экономика, 1967. – 376 с.

44. О внесении изменений и дополнения в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25 июля 2002 г. № 1003: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 18 марта 2010 г., № 385 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2010 г. – № 5/31467.

45. О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины: Декрет Президента Респ. Беларусь, 26 июля 1999 г., № 29 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 1999. – № 1/512.

46. О некоторых мерах по совершенствованию государственного регулирования в области оплаты труда: Указ Президента Респ. Беларусь, 10 мая 2011 г., № 181 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2011. – № 1/12519.

47. О предоставлении юридическим лицам отсрочки по уплате задолженности по налогам и пени: Указ Президента Респ. Беларусь, 13 авг. 1996 г., № 292 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2001. – № 1/2178.

48. Об усилении зависимости оплаты труда руководителей организаций от результатов финансово-хозяйственной деятельности: постановление Совета Министров



Респ. Беларусь, 25 июля 2002 г., № 1003 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2002. – № 5/10865.

49. Об условиях оплаты труда руководителей: письмо Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 23.09.2011 г., № 03–6/11–232/4104.

50. Об установлении доплат за ученые степени и звания: Указ Президента Респ. Беларусь, 25 сент. 2007 г., № 450 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 1/8940.

51. Об установлении размера минимальной заработной платы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 20 дек. 2010 г., № 1844 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2010. – № 5/33050.

52. Об утверждении инструкции о порядке определения тарифных ставок и должностных окладов работников коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь и их отдельных положений: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 26 апр. 2010 г., № 60 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2010. – № 8/22255.

53. Об утверждении инструкции о применении Положения об условиях оплаты труда руководителей государственных организаций и организаций с долей собственности государства в их имуществе: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 20 сент. 2002 г., № 122 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2002. – № 8/8592.

54. Осадько, М.П. Теоретические основы распределения чистого дохода социалистического предприятия / М.П. Осадько. – М.: Изд-во Московского ун-та, 1975. – 311 с.

55. Паневчик, В. Характеристика как вид документа / В. Паневчик, Н. Самодаева // Кадровик, Управление персоналом. – 2005. – № 3 (39). – С. 31–39.

56. Пашкевич, О. Методика оценки эффективности системы управления персоналом / О. Пашкевич // Аграрная экономика. – 2008. – № 7. – С. 27–31.

57. Петрович, М.В. Управление организацией / М.В. Петрович. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2009. – 316 с.

58. Петрович, М.В. Эффективность управленческого труда: методология оценки / М.В. Петрович // Белорусский экономический журнал. – 2007. – № 3. – С. 57–63.

59. Письмо Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь 23 сент. 2011 г., № 03–6/11–232/4104 «Об условиях оплаты труда руководителей» [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://mshp.minsk.by/about/podrazd/eko/trud/inf/a53d0f61b918b5b8.html>. – Дата доступа: 20.05.2012.

60. Посулько, Д.А. Холдинг как предпринимательское объединение (на примере АПК): автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03 / Д.А. Посулько; Рос. гос. ун-т интеллект. собств. – М., 2007. – 26 с.

61. Предложения по интенсификации и повышению эффективности основных товарных отраслей растениеводства / Гусаков В.Г [и др.]. – Минск: Ин-т экономики НАН Беларуси, 2007. – 36 с.

62. Руденко, Н. Принципы стимулирования руководителей и специалистов сельхозпредприятий за эффективное хозяйствование / Н. Руденко, А. Сидоров // АПК: экономика, управление. – 2008. – № 9. – С. 18–20.

63. Селин, М.В. Производительность труда: методология определения и резервы роста / М.В. Селин // Производительность и мотивация труда – важнейшие факторы экономического развития сельского хозяйства: материалы Всероссийской науч.-практ. конф., Москва, 13–14 нояб. 2007 г. / ФГНУ «Росинформагротех». – Москва, 2008. – С. 33–37.
64. Семин, А.Н. Оплата сельскохозяйственного труда: вопросы теории и практики / А.Н. Семин, А.Н. Лубков. – М.: «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», 2008. – 344 с.
65. Сергиенко, С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / С.К. Сергиенко. – М.: Книжный мир, 2004. – 204 с.
66. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики / Г.Э. Слезингер. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.
67. Старовойтова, Н.А. Формирование и использование доходов товаропроизводителей сельского хозяйства / Н.А. Старовойтова; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – 194 с.
68. Статистический ежегодник Республики Беларусь, 2011: стат. сб. / Нац. стат. комитет Респ. Беларусь. – Минск, 2011. – 634 с.
69. Стрельцов, В. Перспективы развития центров оценки персонала АПК в Российской Федерации / В. Стрельцов, Н. Чупринская, В. Бальков // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2008. – № 4. – С. 25–27.
70. Суша, Г.З. Мониторинг деятельности руководителей / Г.З. Суша // Научные труды Академии управления при Президенте Республики Беларусь. Вып. 1. – Минск, 2001. – 907 с.
71. Такун, А.П. Сравнительный анализ эффективности сельскохозяйственного производства на основе расчета чистой добавленной стоимости / А.П. Такун, Н.В. Карпович // Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси: материалы Международ. науч.-практ. конф., г. Горки, 11–12 сент. 2008 г.: в 3 ч. Ч.1 / редкол. А.М. Каган (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Ин-т систем. исслед. в АПК НАН Беларуси, 2009. – 330 с.
72. Удовенко, И.М. Проблемы развития человеческого капитала / И.М. Удовенко // Белорусская экономика: анализ, прогноз, регулирование. – 2004. – № 4. – С. 3–11.
73. Указ Президента Республики Беларусь № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республики Беларусь» от 28 декабря 2009 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.president.gov.by/press81133.html#doc/>. – Дата доступа: 21.01.2011 г.
74. Феонова, М.Р. Управление персоналом / М.Р. Феонова. – М.: Наука, 2001. – 213 с.
75. Флетчер, К. Оценка и обратная связь / К. Флетчер. – М.: HIPPO UBLISHING LTP. – 2006. – 276 с.
76. Ханнанова, Т. Деловая репутация как элемент человеческого капитала / Т. Ханнанова // Человек и труд. – 2009. – № 4. – С. 45–46.
77. Чумичев, Н.А. Холдинг как объект управления: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.А. Чумичев; Моск. гос. ун-т им. Ломоносова. – М., 2005. – 29 с.
78. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро, – М.: ГРОСС Медиа, 2005. – 208 с.

79. Шевелев, Ю.В. Холдинг как интегрирующая структура управления оборотным капиталом: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ю.В. Шевелев; СПб. гос. ун-т. – СПб, 2002. – 21 с.
80. Шепитько, Р. Согласование экономических интересов субъектов в сельском хозяйстве / Р. Шепитько, О. Олейник // АПК: экономика и управление. – 2011. – № 4. – С. 61–64.
81. Шкурко, Н.В. Формирование холдинговой компании в АПК / Н.В. Шкурко: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Новг. гос. ун-т им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2004. – 21 с.
82. Шмидт, Ю.Д. Оценка эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий региона / Ю.Д. Шмидт // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2008. – № 6. – С. 18–20.
83. Щетинина, И. Правовая основа и система управления в агрохолдингах // И. Щетинина, М. Петрушков, Т. Рябухина // АПК: экономика и управление. – 2010. – № 12. – С. 28.
84. Экономика и рынок труда / А.С. Головачев [и др.] – Минск: Выш. школа, 1994. – 245 с.
85. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, А.Б. Колосовой. – М.: Изд-во Московского ун-та, изд-во «Черо», 1996. – 623 с.
86. Энциклопедический словарь. Современная рыночная экономика. Государственное регулирование рыночных процессов / Общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.П. Кушлина, д-ра экон. наук, проф., чл.-кор. РАН В.П. Чичканова. – М.: РАГС, 2004. – 744 с.
87. Югай, А.М. Механизм мотивации труда в сельском хозяйстве / А.М. Югай. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2007. – 80 с.
88. Ясников, Г.Е. Оценка качества и эффективности управления персоналом: вопросы методологии / Г.Е. Ясников // Проблемы управления. – 2005. – № 1. – С. 51–64.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### ДОГОВОР ВОЗМЕЗДНОГО ОКАЗАНИЯ УСЛУГ в виде осуществления предпринимательской деятельности

№\_\_

(утвержден решением общего собрания акционеров  
ОАО «\_\_\_\_\_» (или собранием членов СПК «\_\_\_\_\_»  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол №\_\_ )

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_ г. \_\_\_\_\_

Открытое акционерное общество «\_\_\_\_\_» (или СПК  
«\_\_\_\_\_»), именуемое в дальнейшем «Собственник»,  
в лице управляющего акционерным обществом (председателя правления СПК)

\_\_\_\_\_ (должность, Ф.И.О.)

действующего на основании Устава и решения общего собрания акционеров  
(протокол №\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ года), и Индивидуальный предпри-  
ниматель \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О. предпринимателя)

(далее – Управляющий), действующий на основании свидетельства ГМ  
\_\_\_\_\_, выданного \_\_\_\_\_ районным исполнительным ко-  
митетом 20\_\_ г. №\_\_ /\_\_\_\_ и зарегистрированный в качестве индивидуаль-  
ного предпринимателя в едином государственном регистре юридических лиц  
и индивидуальных предпринимателей за №\_\_ –\_\_\_\_, Гражданского кодекса  
Республики Беларусь, Трудового кодекса Республики Беларусь, Закона Рес-  
публики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства»,  
Закона Республики Беларусь «О хозяйственных обществах», заключили на-  
стоящий договор о нижеследующем:

#### 1. Предмет договора

1.1. Управляющий по настоящему договору оказывает возмездные услу-  
ги Собственнику в форме осуществления им предпринимательской деятель-  
ности по управлению унитарным предприятием «\_\_\_\_\_».

1.2. По настоящему договору Управляющий получает от собственника  
все полномочия руководителя унитарного предприятия «\_\_\_\_\_»  
и инвестирует (вкладывает) свои профессиональные и иные знания, навыки

и умения, а также деловую репутацию в унитарное предприятие «\_\_\_\_\_» в процессе управления предприятием.

1.3. По настоящему договору гарантируется запрет вмешательства Собственника и любого третьего лица в деятельность Управляющего после заключения с ним договор, кроме случаев, предусмотренных в настоящем договоре.

1.4. По настоящему договору созданная трудовым коллективом добавленная стоимость разделяется в оптимальной пропорции между трудовым коллективом, Управляющим, Собственником и государством.

## **2. Обязанности Управляющего**

2.1. Управляющий принимает на себя осуществление следующих полномочий директора-предпринимателя:

2.1.1. действовать без доверенности от имени Предприятия и в интересах Предприятия. В соответствии с законодательством и Уставом Предприятия добросовестно и разумно представлять его интересы в отношениях с государственными органами Республики Беларусь, юридическими и физическими лицами;

2.1.2. организовывать работу Предприятия таким образом, чтобы выполнить все прогнозные показатели, доведенного \_\_\_\_\_ райисполкомом до Предприятия;

2.1.3. совместно с Управляющим ОАО «\_\_\_\_\_» утверждать организационно-штатную структуру Предприятия;

2.1.4. назначать на должность и освобождать от должности главного бухгалтера, нанимать и увольнять главных специалистов, самостоятельно нанимать других работников в соответствии с законодательством о труде Республики Беларусь и трудовым договором (контрактом);

2.1.5. совместно с Управляющим ОАО «\_\_\_\_\_» формировать программу хозяйственной деятельности Предприятия;

2.1.6. совершать сделки по продаже продукции (выполнению работ, оказанию услуг) от имени Предприятия, выбирать поставщиков и потребителей продукции (работ, услуг) Предприятия, устанавливать цены и тарифы на продукцию (работы, услуги) в соответствии с законодательством Республики Беларусь и заключенными договорами;

2.1.7. открывать счета в банках для хранения денежных средств Предприятия, осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций, выдавать доверенности;

2.1.8. издавать приказы и давать указания, обязательные для всех работников Предприятия;

2.1.9. принимать меры поощрения и дисциплинарного воздействия к работникам Предприятия в соответствии с законодательством и Правилами внутреннего трудового распорядка;

2.1.10. устанавливать формы, системы и размеры оплаты труда (размеры инвестиций в развитие человеческого капитала) и другие виды доходов лиц, работающих в Предприятии, руководителей филиалов и представительств Предприятия, дочерних унитарных предприятий;

2.1.11. в пределах прав, установленных законодательством Республики Беларусь и Уставом Предприятия, распоряжаться имуществом, в том числе средствами Предприятия, и нести ответственность за сохранность имущества и его эффективное использование;

2.1.12. в соответствии с законодательством и по согласованию с советом директоров акционерного общества определять объем и характер сведений, составляющих коммерческую тайну Предприятия; утверждать положения о филиалах и представительствах, уставы дочерних унитарных предприятий;

2.1.13. подписывать от имени Предприятия учредительные документы хозяйственных обществ, в создании которых участвует Предприятие, и командитного товарищества, в котором Предприятие выступает вкладчиком;

2.1.14. выступать стороной от лица нанимателя в коллективных договорах;

2.1.15. осуществлять иные функции, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью Предприятия, отнесенные законодательством и Уставом Предприятия к компетенции Предприятия.

2.2. Управляющий обязан организовать финансово-хозяйственную работу Предприятия таким образом, чтобы обеспечить получение Предприятием прибыли от реализации по итогам работы за финансовый год в размере не менее суммы, равной \_\_\_ % выручки от реализации продукции животноводства. Получение указанной суммы чистой прибыли является денежным обязательством Управляющего перед Собственником.

2.3. Социально-экономические обязанности Управляющего при осуществлении им предпринимательской деятельности по управлению Предприятием:

2.3.1. достичь уровня рентабельности реализации сельскохозяйственной продукции (выполненных работ, оказанных услуг) в среднем не менее 5 %;

2.3.2. выполнять все обязательства, вытекающие из действующего законодательства и заключенных им договоров (контрактов);

2.3.3. вносить в государственный фонд социального страхования отчисления по страхованию лиц, работающих по найму, в порядке и размерах, установленных законодательством Республики Беларусь;

2.3.4. производить расчеты со всеми работниками, привлеченными для работы согласно заключенным контрактам (договорам);

2.3.5. соблюдать права и законные интересы потребителей;

2.3.6. получать в установленном порядке специальное разрешение (лицензию) на деятельность в сферах, которые подлежат лицензированию в соответствии с законодательством Республики Беларусь;

2.3.7. выполнять решения государственных органов и иных субъектов права, уполномоченных Президентом Республики Беларусь, осуществляющих регулирование и контроль за ценообразованием, принятые ими в пределах полномочий, установленных законодательством;

2.3.8. соблюдать установленный порядок ценообразования, а также порядок исчисления затрат, относимых на себестоимость, учитывать в полном объеме включаемые в цену (тариф) налоги и другие обязательные платежи, предусмотренные законодательством, не допускать нарушения установленных соответствующими государственными органами и иными субъектами права, уполномоченными Президентом Республики Беларусь, регулируемых цен (тарифов) и действующего порядка их регулирования;

2.3.9. представлять соответствующим государственным органам и иным субъектам права, уполномоченным Президентом Республики Беларусь, осуществляющим регулирование ценообразования, полную и достоверную информацию, необходимую для установления регулируемых цен;

2.3.10. по возможности заключить со страховой организацией договор страхования своего предпринимательского риска с согласия Собственника.

### **3. Обязанности Собственника**

Собственник обязуется:

3.1. обеспечить Управляющего необходимыми для выполнения названных в п. 2 договора функций документами, канцелярскими принадлежностями, рабочим местом, транспортными средствами, средствами связи путем заключения с ним договора беспроцентного целевого займа вещей, находящихся в собственности Собственника;

3.2. оплачивать расходы, необходимые для выполнения его поручений;

3.3. выплачивать денежное вознаграждение Управляющему в соответствии с п. 6 настоящего договора;

3.4. закрепить за Предприятием на праве хозяйственного ведения необходимое для осуществления предпринимательской деятельности, принадлежащее Собственнику имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям);

3.5. своевременно передать Предприятие как имущественный комплекс Управляющему и заключить с ним договор беспроцентного целевого займа;

3.6. проводить ревизию финансово-хозяйственной деятельности Предприятия не чаще 1 раза в год и не реже одной ревизии в 2 года;

3.7. обеспечивать соблюдение иных прав Управляющего, предусмотренных законодательством о предпринимательской деятельности и настоящим договором;

3.8. предоставлять Управляющему:

ежедневный отдых продолжительностью пятнадцать часов;  
еженедельный отдых в субботу и воскресенье;  
отдых во время государственных праздников, праздничных дней, установленных и объявленных Президентом Республики Беларусь нерабочими;  
ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью двадцать четыре дня в соответствии с очередностью предоставления отпусков, устанавливаемой Обществом;  
ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью семь дней;  
иные отпуска, предусмотренные законодательством;  
оплату больничных листов в соответствии с действующим законодательством.

#### **4. Права Управляющего и Собственника**

4.1. Собственник имеет право:

4.1.1. получать часть прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении Предприятия;

4.1.2. осуществлять контроль за использованием по назначению и сохранностью переданного Предприятию имущества;

4.2. Управляющий имеет право:

4.2.1. руководить Предприятием в соответствии с полномочиями, указанными в настоящем договоре;

4.2.2. осуществлять предпринимательскую деятельность особой формы (управление Предприятием) на основании настоящего договора;

4.2.3. без согласия Собственника вносить изменения в состав имущества Предприятия, проводить его реконструкцию, расширение, техническое перевооружение, увеличивающие его стоимость;

4.2.4. на возмещение ему стоимости неотделимых улучшений имущества Предприятия, если они произведены за счет прибыли от реализации продукции Предприятия и с согласия Собственника.

#### **5. Ответственность Управляющего и Собственника**

5.1. При осуществлении предпринимательской деятельности имущественная ответственность Управляющего наступает в случаях:

5.1.1. не перечисления Собственнику ежемесячно денежной суммы в размере двух миллионов рублей в счет выполнения денежных обязательств;

5.1.2. неполучения прибыли Предприятием в объеме денежных обязательств Управляющего по субъективным причинам, зависящим от Управляющего;

5.1.3. предоставления неполной информации для умышленного введения потребителя в заблуждение;



- 5.1.4. сообщения или распространения о конкурентах ложных сведений;
- 5.1.5. выпуска товаров с внешним оформлением, применяемым другими производителями;
- 5.1.6. незаконного доступа к коммерческой тайне конкурента или ее разглашения;
- 5.1.7. использования чужого товарного знака, фирменного наименования или производственной марки без разрешения участника хозяйственного оборота, на имя которого они зарегистрированы;
- 5.1.8. получения дополнительного дохода в результате создания искусственного дефицита товаров путем ограничения их поступления на рынок с последующим повышением цен;
- 5.1.9. заключения договоров, когда известно о невозможности их выполнения, и в других случаях недобросовестного предпринимательства.

В перечисленных выше случаях суд по иску заинтересованной стороны может обязать Управляющего, осуществившего указанные действия, прекратить противоправные действия, восстановить положение, предшествовавшее правонарушению, возместить причиненный ущерб и осуществить иные действия, предусмотренные законодательством Республики Беларусь.

5.2. Управляющий отвечает по обязательствам, вытекающим из настоящего договора, имуществом, принадлежащим ему на праве собственности. Перечень имущества, на которое не может быть обращено взыскание по претензиям кредиторов, устанавливается Гражданским процессуальным кодексом Республики Беларусь.

5.3. За противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение Управляющим обязанностей, предусмотренных настоящим договором, Управляющий может быть привлечен к дисциплинарной, административной, уголовной и материальной ответственности в соответствии с законодательством.

5.4. Если иное не предусмотрено законодательством или настоящим договором, Управляющий, не исполнивший денежное обязательство перед Собственником либо исполнивший его ненадлежащим образом при осуществлении предпринимательской деятельности, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение обязательств невозможно вследствие непреодолимой силы, то есть чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств.

5.5. Собственник несет ответственность в соответствии с законодательством.

## **6. Цена услуг по управлению УП «\_\_\_\_\_»**

Управляющему ежемесячно выплачивается вознаграждение в виде отчисления от суммы выручки реализованной продукции (без НДС) в зависимости от

результативности работы Предприятия (первая часть дохода Управляющего), но не более \_\_\_\_\_ кратной суммы среднегодовой зарплаты работников Предприятия:

- при выполнении прогнозного показателя по товарной продукции на 110 и более процентов – \_\_\_\_\_ %;
- при выполнении прогнозного показателя по товарной продукции на 100–110 и более процентов – \_\_\_\_\_ %;
- при невыполнении прогнозного показателя по товарной продукции – \_\_\_\_\_ %.

По итогам работы Предприятия за 20\_\_ год Управляющему производится выплата вознаграждения в виде отчисления от чистой прибыли, полученной Предприятием от реализации продукции (работ, услуг), в размере уровня рентабельности реализованной продукции, деленной на коэффициент, но не более \_\_\_\_\_ кратной суммы среднегодовой зарплаты работников Предприятия.

## **7. Срок действия Договора и основания его досрочного прекращения**

7.1. Действие настоящего Договора прекращается в связи с истечением его срока. Если Договор расторгается до истечения срока по инициативе Собственника без имеющихся на то оснований, то Собственник выплачивает Управляющему неустойку в размере дохода, который ему был бы выплачен за шесть месяцев.

7.2. Договор может быть расторгнут до истечения его срока в порядке и по основаниям, предусмотренным законодательством, а также:

7.2.1. по инициативе Собственника за:

- нарушение без уважительных причин порядка и сроков выплаты заработной платы, пенсий и (или) пособий работникам Предприятия;
- неоднократное (два и более раза в течение 6 месяцев) нарушение установленного законодательством порядка рассмотрения обращений граждан, а также неправомерный отказ в рассмотрении относящихся к компетенции соответствующего государственного органа обращений граждан;
- незаконное привлечение к ответственности граждан и юридических лиц;
- причинение в связи с исполнением обязанностей Предприятию, юридическим и (или) физическим лицам имущественного ущерба, установленного вступившим в законную силу решением суда или решением о привлечении к административной ответственности, принятым иным уполномоченным государственным органом (должностным лицом);
- издание актов, противоречащих Конституции Республики Беларусь, решениям Президента Республики Беларусь, законам Республики Беларусь, постановлениям Правительства Республики Беларусь и другим актам законодательства;

– неоднократное (два и более раза в течение 6 месяцев) представление в уполномоченные органы неполных либо недостоверных сведений;

– неприятие без уважительных причин в срок, установленный законными предписаниями правоохранительных или контрольных органов, мер по устранению выявленных нарушений, а также по возмещению материального ущерба, причиненного Предприятию в результате нарушения действующего законодательства;

7.2.2. по инициативе Управляющего в случае невыполнения или ненадлежащего выполнения по вине Собственника условий Договора. В этом случае Собственник обязан уплатить Управляющему неустойку в размере шести среднемесячных выплат дохода.

7.3. Изменение условий Договора, продление или перезаключение Договора на новый срок производится по соглашению сторон в соответствии с законодательством.

8. Настоящий договор заключен на срок до «\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ года и вступает в законную силу с «\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ года.

9. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим договором, стороны руководствуются действующим законодательством Республики Беларусь.

**Собственник:**

Наименование: открытое акционерное общество «\_\_\_\_\_»

Юридический адрес:

Банковские реквизиты :

УНН \_\_\_\_\_ тел. (факс) \_\_\_\_\_

**Управляющий:**

Ф.И.О

Адрес места жительства:

Паспортные данные УНН \_\_\_\_\_

Подписи и печати сторон по настоящему договору:

**СОБСТВЕННИК**

Директор ОАО

«\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ г.

(подпись)

М.П.

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ**

Управляющий УП «\_\_\_\_\_»

«\_\_» \_\_\_\_ 20\_\_ г.

(подпись)

М.П.

**ПРИМЕРНЫЙ ДОГОВОР ЦЕЛЕВОГО ЗАЙМА**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. г. \_\_\_\_\_ №\_\_

Открытое акционерное общество «\_\_\_\_\_», именуемое в дальнейшем «Займодавец», в лице управляющего \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава, и сельскохозяйственное унитарное предприятие «\_\_\_\_\_», именуемое в дальнейшем «Заемщик», в лице директора-предпринимателя \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава и гражданско-правового договора №\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., заключили настоящий договор о нижеследующем:

**1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА**

1.1. Займодавец передает в собственность Заемщику – **основные и оборотные средства на сумму \_\_\_\_\_ по остаточной стоимости по состоянию на «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.**, согласно перечня, являющегося неотъемлемой частью настоящего договора, а Заемщик обязуется возвратить Займодавцу **равное количество основных и оборотных средств такого же рода и качества на указанную сумму в месячный срок после принятия решения о ликвидации Заемщика, за исключением имущества выбывшего в процессе естественного физического износа или в результате форс-мажорных обстоятельств (при наличии подтверждающих документов).**

Основные и оборотные средства предоставляются на цели ведение товарного сельского хозяйства.

1.2. В подтверждение полученного Заемщик делает соответствующую отметку в данном договоре.

1.3. Заем **основных и оборотных средств** предоставляется без процентов.

1.4. Заем считается возвращенным в момент **передачи Заемщиком Займодавцу количества основных и оборотных средств, указанных в п. 1.1.**

Возврат займа подтверждается **отметкой в данном договоре.**

1.5. Заем **не обеспечивается залогом.**

**2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН**

2.1. Займодавец вправе потребовать от Заемщика досрочного возврата **основных и оборотных средств** при ухудшении условий Займодавца, за которые он не отвечает.

2.2. Займодавец вправе осуществлять контроль за целевым использованием переданных в собственность Заемщику **основных и оборотных средств.**

В случае невыполнения Заемщиком условий договора займа о целевом использовании полученных основных и оборотных средств или препятствий со стороны Заемщика в осуществлении контроля за целевым использованием основных и оборотных средств, Заимодавец вправе потребовать от Заемщика досрочного возврата основных и оборотных средств.

2.3. Заемщик обязуется возвратить Заимодавцу основные и оборотные средства, полученные в **месячный срок после принятия решения о ликвидации Заемщика**. Заемщик **вправе** возвратить полученные основные и оборотные средства досрочно.

### 3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН ЗА НАРУШЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ПО ДОГОВОРУ

В случае невыполнения Заемщиком условия о целевом использовании основных и оборотных средств Заемщик досрочно возвращает полученные основные и оборотные средства.

4. Договор вступает в силу с момента передачи Заимодавцем Заемщику **основных и оборотных средств**, оговоренных в п. 1.1 настоящего договора, и действует до **момента возврата основных и оборотных средств**.

5. Во всем остальном, что не предусмотрено договором, стороны руководствуются законодательством Республики Беларусь.

Споры по исполнению договора разрешаются в судах Республики Беларусь в соответствии с их подведомственностью и подсудностью.

### 6. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА СТОРОН:

#### **Заимодавец**

Наименование: открытое акционерное общество «\_\_\_\_\_»

Адрес:

Банковские реквизиты : р/сч

УНН \_\_\_\_\_, код \_\_\_\_\_, тел.(факс) \_\_\_\_\_

#### **Заемщик**

Наименование: сельскохозяйственное унитарное предприятие «\_\_\_\_\_»

Адрес:

Банковские реквизиты : р/сч

УНН \_\_\_\_\_, код \_\_\_\_\_, тел.(факс) \_\_\_\_\_

**Заимодавец**

**Заемщик**

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., подпись, печать)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., подпись, печать)

**Отметки об исполнении договора:**

1) Основные и оборотные средства в сумме \_\_\_\_\_  
переданы Заемщику \_\_\_\_\_  
(дата) (подпись Заемщика)

\_\_\_\_\_  
(подпись Заимодавца)

2) Основные и оборотные средства в сумме \_\_\_\_\_  
возвращены Заимодавцу \_\_\_\_\_  
(дата) (подпись Заимодавца)

\_\_\_\_\_  
(подпись Заемщика)

Стороны не имеют друг к другу претензий по исполнению данного договора

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(подпись Заемщика)

\_\_\_\_\_  
(подпись Заимодавца)

**Акт № \_\_\_\_\_ приема-передачи к договору**

**№ \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

г. \_\_\_\_\_

ОАО « \_\_\_\_\_ », именуемый в дальнейшем «Заимодавец», в лице управляющего \_\_\_\_\_, действующего на основании Устава и решения собрания акционеров (протокол « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.), и Сельскохозяйственное унитарное предприятие « \_\_\_\_\_ », именуемое в дальнейшем «Заемщик», в лице директора-предпринимателя \_\_\_\_\_, действующего на основании \_\_\_\_\_ Устава \_\_\_\_\_, составили настоящий акт о том, что Заимодавец сдал, а Заемщик принял имущество по договору № \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. согласно перечня (приложение № \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.).

Стороны претензий друг к другу не имеют.

**Заимодавец**

**Заемщик**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Глава 1. Способы и формы присвоения общественного продукта, экономическая сущность дохода руководителя (менеджера) .....	5
Глава 2. Существующие механизмы стимулирования руководителей и специалистов в сельскохозяйственных организациях .....	10
Глава 3. Конечные финансовые результаты сельскохозяйственных организаций в новых условиях и их связь с доходами работников .....	33
Глава 4. Экономико-правовой механизм и рычаги стимулирования руководителей и специалистов (менеджеров) в зависимости от конечных финансовых результатов сельскохозяйственных организаций в новых условиях .....	46
§ 4.1. Стимулирование руководителей и специалистов (менеджеров) в случае передачи полномочия руководителя предприятия по договору возмездного оказания услуг индивидуальному предпринимателю (управляющему) – субъекту малого предпринимательства .....	46
§ 4.2. Стимулирование руководителей и специалистов (менеджеров) по новым условиям трудовых контрактов (договоров) ...	52
Заключение .....	60
Список использованных источников .....	62
Приложения .....	68

Производственно-практическое издание

**Антоненко** Михаил Николаевич,  
**Пашкевич** Ольга Александровна,  
**Лёвкина** Виктория Олеговна и др.

Методические рекомендации по стимулированию  
руководителей и специалистов (менеджеров) в зависимости  
от конечных финансовых результатов сельскохозяйственных  
организаций в новых условиях

Редактор А.П. Бельская  
Компьютерная верстка Т.Л. Савченко

Подписано в печать 04.02.2013. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Ризография.  
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 5,52. Тираж 100 экз. Заказ 9.  
Издатель и полиграфическое исполнение:  
Государственное предприятие «Институт системных  
исследований в АПК НАН Беларуси».  
ЛИ № 02330/0150376 от 19.11.2008.  
Ул. Казинца, 103, 220108, Минск.