

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.

Заключение

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

Способ и форма присвоения общественного продукта определяются формой собственности на средства производства, акции и 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 он представляет собой часть добавленной 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 выявлено, 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.

§ 6.2. Методические рекомендации по стимулированию руководителей и специалистов (менеджеров) сельскохозяйственных организаций на основе трудового договора

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

В ходе исследования были рассмотрены важнейшие аспекты организации стимулирования труда работников управления сельскохозяйственных организаций; проанализированы 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; 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 персонифицированных 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 осуществляются в соответствии с Письмом Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 23 марта 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 (далее – ЕТС) 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.

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; выполнение задания по росту производительности труда по валовой добавленной стоимости – до 25; 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 трех 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).

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). Однако согласно сложившейся практике 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 соответствующих требованиям стандартов; неосуществление 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.

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.

Для определения окладов специалистов (менеджеров) сельскохозяйственных организаций используется Единая тарифная сетка работников Республики Беларусь. 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, наличия задолженности по выплате заработной платы премирование и

материальное поощрение руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий практически не применяется.

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.

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.

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 6.2.1.

Таблица 6.2.1. 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

Данные таблицы 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 3,3 раза и в 2011 г. достигла 1970,1 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 удовлетворение 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. 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. 6.2.2).

Таблица 6.2.2. 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	325,0	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

В 2011 г. количество товаров, которые можно 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 набора 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.

При качественной оценке целесообразно учитывать сравнительную динамику изменения основных показателей финансово-хозяйственной деятельности. Качественная 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 6.2.3.

Данные таблицы 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 организациях шестой группы валовой продукции, выручки, 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 6.2.4.

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

В СПК «Новые стайки» Ивацевичского района выручки от реализации продукции в расчете на 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

Таблица 6.2.3. Взаимосвязь между оплатой, производительностью труда и эффективностью производства

Группы по размеру фонда оплаты труда на работника, млн руб.	Оплата труда в среднем по группе за год, млн руб.			На руководителей получено, млн руб.				На специалиста получено, млн руб.				Доля фонда оплаты труда в выручке, %
	работников – всего	их них		Валовой продукции	выручки	валового дохода	прибыли	валовой продукции	выручки	валового дохода	прибыли	
		руководите- лей	специалистов									
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
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
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
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
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
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 6.2.4. Сопоставление уровня заработной платы с финансовыми результатами в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь

Сельскохозяйственная организация	Район	Оплата труда в среднем за год, млн руб.		В расчете на работника приходится, млн руб.						Удельный вес фонда оплаты труда с начисле- ниями в выручке, %
				валового дохода	выручки	чистой прибыли	оплаты труда			
		всего	в том числе							
			руководителей				специалистов	стимулирующих выплат	выплат 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 «Ворони»	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 «Масоляны»	Берестовицкий	23,1	21,0	74,1	130,3	46,4	20,3	6,30	0,20	21,5
СПК «Мижеричи»	Зельненский	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»	Столбцовский	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

стимулирования труда работников сельскохозяйственного производства: на уборке зерновых, картофеля, корневых культур и овощей.

Отметим, что оплата труда в натуральной форме может осуществляться выдачей продукции бесплатно, в счет заработной платы и продаж за наличный 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. 6.2.4).

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 6.2.5 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 в 2011 г. он 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 в 2011 г. сельскохозяйственные организации республики 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. 6.2.6).

Данные таблицы 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.

Таблица 6.2.5. Структура стимулирующих выплат и их источники за 2011 г.

Группы по размеру фонда оплаты труда на работника, млн руб.	Организаций в группе		Среднемесячная заработная плата, млн руб.	Доля стимулирующих выплат в заработной плате, %	Структура стимулирующих выплат, %					Источники стимулирующих выплат	
	количество	% к итогу			надбавки к тарифным ставкам и окладам	ежемесячные и ежеквартальные премии	другие регулярные выплаты	единовременные и годовые премии	материальная помощь	включаемые в себестоимость, %	за счет прибыли, %
До 10,8	69	5,9	0,83	9,4	82,2	3,7	2,4	5,0	6,6	91,9	8,1
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
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
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
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
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 6.2.6. Влияние стимулирования на результаты деятельности организаций

Группы организаций по уровню прибыли, млн руб.	Количество организаций в группе	В расчете на среднесписочного работника приходится, млн руб.				Стимулирующие выплаты из прибыли к относимым на себестоимость, %	
		фонда заработной платы			валовой продукции		
		всего	в том числе стимулирующих выплат				
	относимых на себестоимость		выплачиваемых за счет прибыли				
До 200	105	14,38	2,00	0,22		90,86	0,11
201–800	159	14,50	1,49	0,28		88,42	0,19
801–1500	278	15,27	1,87	0,33		91,35	0,17
1501–3000	329	15,28	1,74	0,53		95,70	0,31
3001–7000	202	16,04	2,01	0,71		104,78	0,35
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

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

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

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 первостепенной задачей является повышение уровня их заработка. Решение этой задачи может быть достигнуто различными способами в зависимости от действующих методов хозяйствования.

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 экономического потенциала 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 возможность 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 действующий порядок оплаты, сделать его понятным, исключить субъективизм при оценке итогов работы агроменеджеров (табл. 6.2.7).

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 два 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 6.2.7. Предлагаемые изменения системы оплаты труда руководителей сельскохозяйственных организаций

Вид выплат	Существующая система оплаты труда по действующему законодательству	Предлагаемая прогрессивная система оплаты труда
Оклад руководителя	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 марта 2012 г. № 03-6/11-97/916 «Об условиях оплаты труда руководителей»)	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 в пользу использования тарифных коэффициентов и разрядов, определяемых в зависимости от полученной годовой выручки в организации
Надбавки к окладу руководителя	К окладу руководителя организации предусмотрен 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	Предлагается отказ от применения различных надбавок и повышений к окладам, не связанных 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
Премирование (бонусы, другие выплаты)	Сложная система премирования, направленная на снижение затрат и выполнение заданий по производительности труда и другим показателям, а не на получение высоких конечных результатов	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)

Минимально гарантированную 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 марта 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. 6.2.8).

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 3 пп. 2.5 п. 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.

Дополнительное стимулирование (оплату) 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,

Таблица 6.2.8. 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 работника, млн руб/год				
	до 30,0	30,1–40,0	40,1–60,0	60,1–80,0	свыше 80,0
	Тарифные разряды				
До 5000	18	18–19	18–20	19–21	20–22
5001–10000	18–19	18–20	19–21	20–22	21–23
10001–30000	18–20	19–21	20–22	21–23	22–24
30001–50000	19–21	20–22	21–23	22–24	23–25
50001–80000	20–22	21–23	22–24	23–25	24–26
Свыше 80000	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 %).

товаров (работ, услуг) и выручки в расчете на одного работника (табл. 6.2.9).

Для обеспечения взаимосвязи заработной платы служащих с конечными результатами производства дополнительное вознаграждение главных специалистов предлагается устанавливать в размере 80 % ежемесячного вознаграждения руководителя; заместителей 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 следующий порядок определения корректирующих коэффициентов сезонности, механизм расчета которых отражен в формуле

$$K_{ki} = 25/D_i,$$

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.

Корректирующие коэффициенты сезонности 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 6.2.10.

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 целесообразны для использования в неспециализированных предприятиях, хозяйствах, непосредственно занимающихся производством сельскохозяйственной продукции, организациях с численностью занятых работников до 500 чел.

Таблица 6.2.9. 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 работника по подгруппам, млн руб.				
		1 (до 2,0)	2 (2,01–3,0)	3 (3,01–5,0)	4 (5,01–10,0)	5 (свыше 10,0)
1	До 1250	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19
2	1251–2500	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18
3	2501–5000	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17
4	5000–10000	0,12	0,13	0,14	0,15	0,16
5	10000–15000	0,11	0,12	0,13	0,14	0,15
6	Свыше 15000	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 %).

Таблица 6.2.10. 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 работника по подгруппам, млн руб.				
		1 (до 0,2)	2 (0,21–1,0)	3 (1,01–4,0)	4 (4,01–10,0)	5 (свыше 10,01)
1	До 30	0,60	0,70	0,80	0,90	1,00
2	30,1–100	0,50	0,60	0,70	0,80	0,90
3	100,1–500	0,45	0,55	0,65	0,75	0,85
4	500,1–1000	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80
5	1000,1–3000	0,35	0,45	0,55	0,65	0,75
6	Свыше 3000	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 %).

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. 6.2.11).

Из данных таблицы видно, что фактическая среднемесячная зарплата руководителя ОАО «Вишневецкий-Агро» за 2011 г. составила 4 240,8 тыс. руб., ОАО «Агронеманский» – 4 653,8, по предлагаемым условиям – 8 475,1 (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 реализуются 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.

Заключение

Проблема стимулирования управленческого труда в сельскохозяйственных организациях Республики Беларусь стоит очень остро. Уровень заработной платы работников агропромышленного комплекса, в том числе и аппарата управления, низкий. Во многих организациях оплата труда специалистов не достигает установленного государством минимального уровня. Выявлено, что существует дифференциация в заработках работников по областям республики. Анализ показал, что в сельскохозяйственных организациях прослеживается зависимость заработной платы от величины валовой продукции, выручки, прибыли, однако стимулирование труда менеджеров и руководителей недостаточно увязано с конечными финансовыми результатами и требует совершенствования существующей системы установления должностных окладов и премирования служащих.

В целях усиления мотивации труда и стимулирования производительности работников аппарата управления разработана прогрессивная система вознаграждения, которая включает выплату руководителям и специалистам минимальной гарантированной части заработной платы, ежемесячного вознаграждения, премии по итогам работы за год (на основании предлагаемой системы участия в прибылях).

Таблица 6.2.11. Расчет среднемесячной заработной платы руководителя по действующим и предлагаемым условиям на 2011 г.

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