

## РАЗДЕЛ V. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

УДК 658.310.9:338.43

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В МОЛОЧНОМ СКОТОВОДСТВЕ  
МЕТОДАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА****Л.С. Сосненко, д.экон.наук, проф. кафедры бухгалтерского учета и финансов****Г.В. Гончаренко, соиск. кафедры бухгалтерского учета и финансов**

Челябинская государственная агроинженерная академия, 454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 75

Электронный адрес: [sosnenkol@mail.ru](mailto:sosnenkol@mail.ru)

В статье рассмотрены результаты исследования, направленного на изучение возможностей повышения эффективности использования человеческого капитала на сельскохозяйственном предприятии, с учетом специфики аграрного труда и сельского образа жизни. Предложена система мотивации персонала в соответствии с требованиями управленческого учета по модели учета затрат при процессной структуре производства продукции сельского хозяйства с выделением центров финансовой ответственности. Модель управленческого учета, в частности в животноводстве, предполагает мотивацию персонала на повышение результатов деятельности сельскохозяйственного предприятия в целом, конкретного подразделения и самого сотрудника.

*Ключевые слова: системы мотивации труда; совокупная оплата труда; базовая часть оплаты труда; переменная часть оплаты труда; корпоративная премия; коэффициент результативности работника.*

В сельском хозяйстве, как ни в какой другой отрасли страны, до сих пор оскорбительно низкий уровень оплаты труда, что негативно сказывается на эффективности использования человеческого капитала. Это объясняется как внешними, так и внутренними факторами. Если внешние факторы сельскохозяйственному предприятию неподвластны, то внутренние проблемы необходимо решать незамедлительно. Улучшение качества основного капитала сельскохозяйственного предприятия обеспечит повышение эффективности использования человеческого капитала. Однако такой путь развития требует больших инвестиций, и не каждый сельхозтоваропроизводитель может изыскать необходимые средства.

Для максимально эффективного приложения человеческих сил требуется весомая, устойчивая и постоянная мотивация труда – рациональное сочетание мотивов и стимулов материального, нравственного и психологического характера. Работник в процессе труда, особенно при завершении определенного цикла работ и получении конечных результатов в виде продукции, должен чувствовать моральное удовлетворение,

осознавать значимость полученных результатов для себя и для общества. Безусловно, затраченный труд должен обеспечивать материальный достаток, соизмеримый с затраченными физическими и духовными силами.

**Цель и методика исследования.**

Целью исследования было изыскание организационно-экономических резервов использования человеческого капитала в молочном скотоводстве. Для достижения цели использованы методы наблюдения, группировки, элиминирования, сравнения.

**Результаты исследования.**

Трудовая деятельность сельского населения имеет ряд особенностей. Во-первых, на эффективность труда крестьянства оказывают большое влияние природно-климатические условия сельскохозяйственного производства. Во-вторых, процесс использования труда во многом определяется сезонностью производственной деятельности и разной степенью занятости людей в зависимости от времени года. В-третьих, труд человека имеет прямую связь с использованием растений и животных, т.е. предполагает взаимодействие с живыми организмами.

Создание в аграрно-промышленном комплексе системы мотивации труда как совокупности мотивов трудового поведения в экономической деятельности людей требует учета объективно обусловленной специфики аграрного труда и сельского образа жизни и относится к числу не только самых важных, но и самых сложных проблем. Главные рычаги мотивации – стимулы и мотивы. Если под стимулом подразумевается вознаграждение определенной формы (например заработная плата), то мотив является внутренней побудительной силой (желание, влечение и т.д.) [1].

Для решения проблемы рационального использования человеческого капитала предлагается создать систему мотивации персонала в соответствии с моделью управленческого учета затрат при процессной структуре производства продукции сельского хозяйства с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО). Данная модель управленческого учета, в частности в животноводстве, предполагает мотивацию персонала, которая должна быть связана с результатами деятельности сельскохозяйственного предприятия в целом, конкретного подразделения и самого сотрудника. Система мотивации должна разрабатываться и внедряться в русле общей стратегии организации, так как стратегия реализуется на конкретных рабочих местах.

Суть предлагаемой концепции мотивации работников при данной модели управленческого учета в животноводстве: оплата труда должна быть жестко привязана к результату. Достичь этого можно путем разработки определенных показателей деятельности сотрудников, четкого определения обязанностей в рамках реализации бизнес-процессов в животноводческом комплексе и принципов оценки решения ими поставленных задач.

В настоящее время в селе на смену оплате труда по индивидуальным показателям приходят системы заработной платы за общие результаты деятельности. С их помощью реализуется материальная заинтересованность работников в результатах как своего, так и коллективного труда. Современное сельскохозяйственное предприятие, занимающееся сложным бизнесом, требующим принятия решений на стыке функций и цехов, часто не приспособлено к использованию индивидуальной формы организации труда.

Эффективность использования человеческого капитала всегда зависит от слаженной работы разных цехов и подразделений. Каждая бизнес-функция – это только часть производственной цепи. Результат

работы одного подразделения почти всегда зависит от качества работы другого, что в свою очередь требует совершенствования нормирования труда путем пересмотра методических положений по нормированию труда, расширения состава используемых на предприятии норм, усиления значимости качества производимой продукции.

Состав норм не должен ограничиваться только традиционными нормами, в него следует включать нормы расходования материалов и инструментов, использования оборудования, ритмичности работы, качества продукции и др., увязать выполнение норм с применением премиальной системы [2].

Таким образом, общий подход к оплате труда предполагает однозначную зависимость уровня оплаты труда работающего от степени решения им поставленных задач. Разрабатывается необходимый баланс между базовой зарплатой и стимулирующей, переменной частью в оплате труда.

$$ФОТ = БЧ + ПЧ + КП,$$

где ФОТ – фонд оплаты (совокупная) оплата труда; БЧ - базовая часть оплаты труда; ПЧ - переменная часть оплаты труда, зависящая от результатов труда, индивидуального выполнения плановых задач работником; КП - корпоративная премия, которая зависит от результатов деятельности подразделения и выплачивается за достижение целей (например, успешное завершение этапа бизнес-процесса и т.д.).

Так, производство молока при цеховой поточной технологии представляем тремя основными фазами жизненного цикла, по которым и организован управленческий учет:

1. Обслуживание коров в период лактации.
2. Обслуживание коров в период сухостоя.
3. Обслуживание коров в период отела и раздоя.

Результаты бизнес-процесса в каждой фазе жизненного цикла различны. Следовательно, фонд оплаты труда за обслуживание коров в период лактации, основанный на бестарифной оплате, определяется исходя из объема реализованного молока, пересчитанного на базисную жирность (3,6%). Доля ФОТ в стоимости реализованного молока устанавливается исходя из фактически сложившихся показателей за последние три года. Обслуживание коров в период сухостоя оплачивается за переданных в цех отела коров в хорошем физическом состоянии. Фонд оплаты труда работникам, занятым обслуживанием коров в период отела и раздоя, устанавливается по нормативам за обслуживание и приплод.

С учетом особенностей каждого бизнес-процесса, предложена следующая структура

фонда оплаты труда:

Бизнес-процесс	Удельный вес, %		
	Базовая часть	Переменная часть	Корпоративная премия
Обслуживание коров в период лактации	40	35	25
Обслуживание коров в период сухостоя	60	15	25
Обслуживание коров в период отела и раздоя	30	45	25

Переменная часть оплаты труда распределяется в коллективе с помощью коэффициента результативности работника, который позволяет оценить эффективность труда каждого сотрудника (через Кр) с понятными ему значениями этих критериев, способами оценки каждого критерия.

Корпоративная премия начисляется по показателям эффективности работы всего подразделения и каждого работника [3].

Сложная система поощрения должна быть четко разъяснена сотрудникам предприятия, иначе ожидаемый результат не будет получен.

Таким образом, главный упор в системе премирования персонала, которая включает составляющие совокупной оплаты труда – переменную часть и корпоративную премию, – делается на основные оценочные показатели. Однако при этом важно, чтобы работник соблюдал распорядок рабочего дня, выполнял нормы труда и должностные обязанности, не нарушал трудовую и производственную дисциплину и т.п. Эта проблема решается с помощью системы депремирования, где предусмотрен перечень нарушений, за которые допустившие их работники лишаются премии полностью или частично. Иначе говоря, премия начисляется и выплачивается, если работник за отчетный период добросовестно исполнял производственные и трудовые обязанности, по представлению непосредственно руководителя (управляющего, бригадира животноводства).

**Выводы.** С учетом результатов проведенного исследования разработана и внедрена методика начисления и распределения фонда оплаты труда в молочном скотоводстве. При сравнении традиционного и авторского методов распределения фонда оплаты труда видно, что принцип материальной заинтересованности находит свое выражение в материальном поощрении за лучшие результаты работы. Предложенный метод стимулирования обеспечивает, с одной стороны, высокий заработок при достижении высоких показателей работы, с другой стороны, материальную ответственность за упущения. Применение коэффициента результативности позволяет учитывать реальный вклад каждого члена бригады в общие результаты работы в

зависимости от индивидуальной производительности труда и его качества.

Корпоративная премия по предлагаемому методу, начисленная в целом по бригаде и распределенная между работниками с учетом личного трудового вклада каждого, используется полностью. При традиционных методах начисления премии премиальный фонд в части депремирования не используется и в совокупную оплату труда работников не входит.

Кроме уже рассмотренных выше подходов к определению совокупной оплаты труда работников молочного скотоводства следует назвать еще одну особенность мотивации работников на селе – использование нематериальных стимулов. Например, льготное снабжение сотрудников животноводческих хозяйств продукцией предприятия, размещение фотографий лучших работников на Доске почета, награждение грамотами и медалями. Следует отметить, что названные виды мотивации действуют избирательно, в зависимости от экономического благополучия хозяйств.

Системный подход к мотивации труда в рамках управленческого учета позволяет не только эффективно формировать и использовать человеческий капитал в животноводстве, но и закреплять кадры на селе.

#### Список литературы

1. Сиротинская И.Р. Факторы формирования мотивированного механизма в сельском хозяйстве // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Сер. Экономика. 2000. №1. С. 75-77.
2. Одегов Ю. Индивидуальная и коллективная форма труда // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. 2008. № 11. С. 42-53.
3. Шешукова Т.Г., Красильников Д.Г. История и перспективы развития управленческого учета на предприятии // Вестник Пермского университета. Сер. Экономика. 2010. Вып. 4(7). С. 20-26.