

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории
и национальной экономики

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА
ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «РУССКИЙ ПРОЕКТ»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 5 курса 561 группы
Направления 38.03.01 «Экономика»
профиля «Экономика предприятий и организаций»
экономического факультета
Бекирова Энвера Юрьевича

Научный руководитель
Старший преподаватель _____ Т.Б. Оберт

Зав. кафедрой,
к.э.н., доцент _____ Е.В. Огурцова

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Управление системой оплаты труда – это одна из наиболее сложных и значимых задач кадрового и финансового менеджмента любой коммерческой организации. Чтобы выявить скрытые резервы снижения кадровых издержек и роста эффективности деятельности, анализируют все понесенные бизнесом затраты, связанные с оплатой труда, и определяются пути совершенствования всей системы оплаты труда на предприятии.

Большое количество элементов затрат на оплату труда, входящие в расходы по основной деятельности (себестоимость, коммерческие и управленческие расходы в зависимости от участия работников в том или ином бизнес-процессе) требуют детального и комплексного анализа, чтобы определить, какие именно факторы повлияли на рост фонда оплаты труда, на снижение оптимальности соотношения роста заработной платы и производительности труда, приводящий к ухудшению финансовых результатов.

Поэтому анализ системы оплаты труда имеет большое значение в общей системе финансового анализа деятельности организации. Это позволяет определить более точно причины роста кадровых издержек при сокращении производительности труда и принять необходимые управленческие решения по их купированию. Мероприятия, направленные на совершенствование системы оплаты труда необходимы, чтобы повысить эффективность деятельности организации, что требуется для ее устойчивого развития в динамично меняющихся внешних условиях функционирования.

Цель исследования: на основе проведения анализа системы оплаты труда в ООО «Русский проект» определить и обосновать направления ее совершенствования.

В процессе работы были поставлены и решены следующие **задачи:**

– рассмотреть систему оплаты труда на предприятиях в современной экономике;

- охарактеризовать методы анализа и пути совершенствования системы оплаты труда;
- оценить современную систему оплаты труда на российских предприятиях;
- представить организационно-экономическую характеристику ООО «Русский проект»;
- составить характеристику действующей системы оплаты труда в ООО «Русский проект»;
- провести оценку эффективности совершенствования системы оплаты труда в ООО «Русский проект».

Материалы исследования носят комплексный характер и включают данные из широко спектра источников. Нормативно-правовые источники исследования (Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон «О прожиточном минимуме в РФ» и др.) обеспечили правовую основу для проведения исследования систем оплаты труда.

Теоретико-методологическая база исследования была сформирована на основе анализа учебно-методической и научной литературы, таких авторов, как: Н. А. Баранов, А. В. Валеев, Е. А. Воронина, Е. Н. Ганбарова, Е. М. Кобозева, К. В. Шеремет и др.

Первичную статистическую основу исследования составили официальные данные о состоянии систем оплаты труда на российских предприятиях, публикуемые Росстатом и Институтом профессионального кадровика (ИПК).

На уровне организации источниками информации выступили фактические данные о деятельности ООО «Русский проект», включая финансовую отчетность организации, данные кадрового учета.

Объем и структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников из 52 именованных, 3 приложений. Содержит 20 таблиц, 12 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи работы, определены предмет и объект исследования, описаны методы исследования, представлена характеристика информационной базы исследования, показана теоретическая и практическая значимость результатов проделанной исследовательской работы.

В 1 главе характеризуется совершенствование системы оплаты труда на современных предприятиях: рассматривается система оплаты труда на предприятиях в современной экономике, уточняются методы анализа и пути совершенствования системы оплаты труда, оценивается современная система оплаты труда на российских предприятиях на основе данных Росстата и Институтом профессионального кадровика (ИПК).

Определено, что система оплаты труда на предприятиях в современной экономике – это способ начисления вознаграждения за труд, а каждая компания устанавливает такую систему для своих сотрудников и прописывает ее в трудовом или коллективном договоре.

Основными системами и видами оплаты труда являются: повременная, которая выражается в таких видах, как простая повременная, повременно-премиальная система оплаты труда; и сдельная, которая имеет следующие виды – прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенно-сдельная, аккордная. Также бывают смешанные виды: система «плавающих» окладов, комиссионное вознаграждение, дилерский механизм. Заработная плата, являясь доходом для наемного работника, выступает одновременно расходной статьей (для большинства предприятий – наибольшей расходной статьей) работодателя.

Анализ системы оплаты труда имеет важное значение в системе управления затратами и финансовыми результатами предприятия. Он позволяет изучить тенденции изменения уровня фонда оплаты труда и ее структурных элементов, установить отклонение фактических затрат от плановых и (нормативных) и их причины, выявить резервы оптимизации

затрат на оплату труда при обеспечении повышения результатов и эффективности деятельности организации.

Методы анализа системы оплаты труда: «план-факт» анализ, анализ рядов динамики, структурный анализа, коэффициентный анализ (показатели: доля ФОТ в затратах, зарплатоемкость, среднемесячная заработная плата и производительность труда, соотношение темпов роста двух последних показателей). Основными направлениями совершенствования оплаты труда являются: смена самой системы оплаты труда (ее вида), внедрение более гибких систем оплаты труда (грейды и KPI), использование системы социальных услуг, постоянный учет заработной платы и труда, нормирование труда, повышение эффективности системы мотивации и стимулирования, индексирование окладов, создание специальных резервов, перевод некоторых функций на аутсорсинг.

Оценка современной системы оплаты труда на российских предприятиях на основе данных Росстата и Институтом профессионального кадровика (ИПК) показывает, что она на современном этапе выполняет разные функции: воспроизводственную, социальную, стимулирующую, статусную, регулирующую, функцию формирования платежеспособного спроса, производственно-долевыми функциями. На сегодняшний день наиболее распространенной системой оплаты труда, которую работодатели применяют на российских предприятиях, является повременно-премиальная система. Это обусловлено следующим: простота расчетов, возможность связать норму отработанного времени с личной эффективностью работника, стимулирование повышения эффективности труда, подходят для разных сфер бизнеса (увеличивается количество офисных работников в стране, автоматизация и цифровизация производственных процессов).

При этом можно выделить следующие основные проблемы систем оплаты труда на российских предприятиях на современном этапе: недостаточная связь оплаты труда с общими механизмами управления, отсутствие системного подхода, проблемы рыночных механизмов

управления оплатой труда, проблемы мотивации персонала, недостатки обеспечения конкурентоспособного уровня заработной платы. Поэтому требуется и совершенствование регулирования сферы оплаты труда на российских предприятиях со стороны государства, и со стороны собственников и руководства самих предприятий, поскольку они заинтересованы в повышении эффективности своей деятельности, в том числе за счет оптимизации расходов на оплату труда и повышения производительности труда посредством материального стимулирования персонала.

Во 2 главе содержится анализ и совершенствование системы оплаты труда на примере ООО «Русский проект», которое осуществляет оптовую торговую на рынке технологического оборудования и мебели для предприятий общепита и розничной торговли, реализуя продукцию от заводов-производителей конечным корпоративным покупателям.

Анализ деятельности ООО «Русский проект» в 2024–2025 гг. показал, что организация ведет свою деятельность неэффективно. Основная проблема – снижение выручки, за счет снижения объема продаж и одновременное превышение расходов по основной деятельности (полной себестоимости) над выручкой. Поэтому у предприятия все три года было наличие убытка от продаж и практически отсутствующая чистая прибыль (ее наличие обеспечило только положительное сальдо от прочих видов деятельности). Соответственно, предприятие в 2024–2025 гг. обеспечило себе только самоокупаемость, получив чистую прибыль в размере 2 и 3 тыс. руб., соответственно.

Система оплаты труда в организации является частью всей системы мотивации персонала. Превалирующими в ООО «Русский проект» являются методы материальной мотивации и стимулирования. В первую очередь, это денежная мотивация: основная заработная плата, стимулирующие доплаты (разные премии: за сдачу объектов раньше срока, за месяц, за квартал, по итогам года, праздничные премии) и компенсирующие надбавки (за

сверхурочную работу, за тяжелые условия труда). Также сотрудники получают выплаты по отпускам, и могут получать материальную помощь к отпуску или в экстренных случаях (например, смерть родственника).

Анализ фонда оплаты труда показал, что он сократился в 2024 году на 5,2%, в 2025 году еще на 8,5%, составив 22842 тыс. руб. Такое сокращение обусловлено, прежде всего, сокращением численности персонала с 41 до 30 сотрудников за анализируемый период. В составе ФОТ произошло сокращение основной заработной платы в 2024 году на 3,2%, в 2025 году на 15,4%. Но при этом происходил рост выплачиваемых премий и компенсирующих надбавок. При том, что эффективность деятельности компании сильно упала (выявлено при анализе основных показателей), нерациональным является рост стимулирующих доплат (премий), так как эффективность работы сотрудников в совокупности, очевидно, падает.

Как традиционно полагается, основная доля ФОТ – это основная заработная плата (по окладам). На нее приходилось в 2025 году – 71,2%. В структуре ФОТ в большей степени проблемой является именно рост стимулирующих и компенсационных выплат на фоне сокращения основной заработной платы, что логично при сокращении численности персонала. Однако нелогичен рост премий и надбавок при сокращении финансовых результатов и практически нулевого итога финансового в виде чистой прибыли по итогам 2024–2025 гг.

Оценка эффективности системы оплаты труда показала, что зарплатоемкость, не смотря на сокращение персонала и ФОТ, выросла с 4,2% до 12,2%, а доля ФОТ в себестоимости с 5% до 17%. Это свидетельствует о том, что затраты на оплату труда существенно «нагружают» себестоимость, понижая эффективность основной деятельности, что требует выработки мер по снижению данных затрат. При неэффективности деятельности увеличение издержек является нерациональным решением.

В 2025 году произошло неэффективное использование трудовых ресурсов, так как производительность труда упала в 2024 году – на 26,7%, в

2025 году – на 44,7% и составила 6242,4 тыс. руб. Производительность труда должна расти большими темпами, чем заработная плата. В организации это не обеспечивается. Значит предприятие несет дополнительные кадровые издержки. То есть руководство старалось материально мотивировать работников за счет премий на увеличение объема продаж, но эффекта это никакого, к сожалению, не принесло, наоборот, ситуация только ухудшилась по финансовым результатам.

На основе проделанной работы были предложены следующие мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда в организации:

1. Внедрение прогрессивной системы оплаты труда на основе грейдов и КРІ. Для устранения проблемы нерационального уровня премирования, а также сокращающейся производительности труда, необходимо ввести новую систему оплаты на основе грейдов и КРІ. Примерная такая система разработана для пяти должностей: коммерческий директор, начальник отдела продаж, менеджер по продажам, бухгалтер, менеджер по персоналу. Выбрано пять факторов, по которым эти должности могут быть оценены: уровень управления, уровень квалификации, опыт работы, степень ответственности, принятие самостоятельных решений. Система мотивации и стимулирования труда на основе грейдов и КРІ направлена не только на повышение производительности труда, но и на оптимизацию затрат на оплату труда и установление ее справедливой системы. Ожидаемый эффект от данного мероприятия – снижение издержек на оплату труда на 635,3 тыс. руб.

2. Объединение отдела управления интернет-магазином с отделом продаж (с упразднением начальника отдела управления интернет-магазином). Суть данного мероприятия состоит в том, что в условиях финансовых трудностей предприятия требуются кардинальные решения, в том числе в кадровой политике. Поэтому предложено, чтобы в менеджеры по управлению интернет-магазином вошли в состав отдела продаж под руководство начальника данного отдела. Соответственно, начальник отдела управления интернет-магазином либо становится просто менеджером, либо

упраздняется (увольнение по собственному желанию с денежной компенсацией или сокращение со всеми вытекающими компенсациями). Ожидаемый эффект от данного мероприятия – сокращение расходов на оплату труда на 781,1 тыс. руб.

3. Упразднение IT-отдела (договор со сторонней организацией – аутсорсинг). Суть данного мероприятия заключается в том, что IT-отдел должен быть распущен: IT-услуги организация будет получать по договору аутсорсинга от сторонней IT-компании. В условиях абсолютной экономической неэффективности деятельности предприятия данная мера оптимально, тем более при снижении за два года персонала на 11 человек. Рациональность данного мероприятия имеет четкие обоснования. В условиях финансовых трудностей для ООО «Русский проект» является очень важным сокращение своих расходов по основной деятельности, весомой частью которых являются кадровые издержки. В таких условиях содержать собственный IT-отдел (даже не просто одного программиста) является большой роскошью для не крупной организации: ООО «Русский проект» является средним предприятием (с 2016 года состоит в реестре МСП) с численностью персонала только в 30 человек. Ожидаемый эффект от данного мероприятия – сокращение расходов на оплату труда на 1464,4 тыс. руб.

Оценка эффективности предложенных мероприятий показала, что их реализация в совокупности приведет к экономическому эффекту в размере 2880,8 тыс. руб. При этом затраты, требующиеся на реализацию мероприятия окупятся в 1,8 раза менее, чем за 1 год.

В заключении подводятся итоги исследовательской работы, формулируются основные выводы и практические рекомендации, посвященные совершенствованию системы оплаты труда в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ООО «Русский проект» действует премиально-повременная система оплаты труда, заработная плата включает: основную заработную плату (по окладам), стимулирующие доплаты (разные премии: за сдачу объектов раньше срока, за месяц, за квартал, по итогам года, праздничные премии) и компенсирующие надбавки (за сверхурочную работу, за тяжелые условия труда). Также сотрудники получают выплаты по отпускам, и могут получать материальную помощь к отпуску или в экстренных случаях (например, смерть родственника). Анализ ФОТ показал, что он уменьшился в 2025 году, что обусловлено сокращением численности персонала, но при этом значительно выросла доля и размер выплаченных премий, что является нерациональным при значительном снижении выручки, наличии убытка от продаж три года подряд и чистой прибыли, которая практически равна нулю. Это связано с тем, что зарплатоемкость растет, а производительность труда сокращается. При этом сокращение производительности труда происходит на фоне роста среднемесячной заработной платы. Все эти проблемы действующей системы оплаты труда требуют принятия управленческих решений по ее совершенствованию.

Для совершенствования системы оплаты труда предлагаются следующие мероприятия: внедрение прогрессивной системы оплаты труда на основе грейдов и КРІ, объединение отдела управления интернет-магазином с отделом продаж (с упразднением начальника отдела управления интернет-магазином), упразднение IT-отдела (договор со сторонней организацией – аутсорсинг). Расчеты показали, что в совокупности мероприятия приведут к экономическому эффекту в размере 2880,8 тыс. руб., затраты окупятся менее чем через 1 год в 1,8 раза.

Таким образом, полученные результаты и сформулированные выводы могут быть применены в практике ООО «Русский проект» для совершенствования системы оплаты труда с целью повышения эффективности деятельности.