

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор по персоналу  
\_\_\_\_\_ О.Д. Михайлова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Совершенствование системы оплаты труда в ООО «Чебаркульская птица»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.02.2021.(301/702).ВКР

Руководитель работы, д.э.н., проф.  
\_\_\_\_\_ М.В. Подшивалова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор  
студент группы ВШЭУ – 383  
\_\_\_\_\_ А.В. Брындина  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## АННОТАЦИЯ

Брындина А.В. Совершенствование системы оплаты труда ООО «Чебаркульская птица». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-383, 109 стр. 42 ил., 31 табл., библиографический список – 32 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью Совершенствования системы оплаты труда в ООО «Чебаркульская птица».

Теоретическая часть выпускной квалификационной содержит основные понятия и сущность систем оплаты труда, а также их применение в Российских компаниях.

Практическая часть включает в себя анализ статистических данных по оплате труда в России, характеристику предприятия, а также разработку мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда.

## ABSTRACT

Bryndina A.V. Improvement of the labor remuneration system of OOO Chebarkulskaya ptitsa. – Chelyabinsk: SUSU, EU-383, 109 p. 42 ill., 31 tables, bibliographic list – 32 names.

The final qualifying work was carried out with the aim of improving the system of remuneration at OOO Chebarkulskaya ptitsa.

The theoretical part of the final qualification contains the basic concepts and essence of remuneration systems, as well as their application in Russian companies.

The practical part includes the analysis of statistical data on wages in Russia, the characteristics of the enterprise, as well as the development of measures to improve the wage system.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА .....	10
1.1 Сущность и принципы формирования систем оплаты труда .....	10
1.2 Нормативно-правовое регулирование оплаты труда в России .....	18
1.3 Современные системы оплаты труда в российских компаниях .....	28
2 АНАЛИЗ ОПЛАТЫ ТРУДА НА МАКРО- И МИКРОУРОВНЯХ ЭКОНОМИКИ РОССИИ .....	40
2.1 Анализ статистических данных по оплате труда в России.....	40
2.2 Характеристика предприятия «Чебаркульская птица» .....	54
2.3 Финансовый анализ компании «Чебаркульская птица» .....	64
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ЧЕБАРКУЛЬСКАЯ ПТИЦА».....	80
3.1 Анализ системы оплаты труда в компании .....	80
3.2. Разработка рекомендаций .....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	104
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	107

## ВВЕДЕНИЕ

При условиях рыночной экономики, когда существенно меняется развитие страны в сферах экономики и социальной жизни, а также подвержена изменению политика оплаты труда. Основные функции по регулированию данной политики были отданы конкретным субъектам, которые самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, а также а также эффективность при ее использовании. «Заработная плата» как понятие расширилось охватив при этом все виды заработков, премий, надбавок, которые начисляются в денежном и натуральном эквиваленте.

Затруднения по оплате труда в нынешних условиях становятся более ощутимыми и актуальными это связано с тем, что для огромного числа компаний регулярность и величина оплаты помимо перспективы развития предприятия обеспечивает и физиологическое состояние работников. При этом когда благосостояние стоит на высоком уровне, могут произойти затруднения при создании более эффективной оплаты труда.

В настоящее время основная задача агрохолдинга «Чебаркульская птица», усовершенствовать текущую систему оплаты труда и внедрить современные технологии.

Изменения в системе оплаты труда мотивированы тем, что нынешняя не дает достаточного уровня мотивации работников и это приводит к низкой работоспособности. Также высок уровень текучести кадров среды рабочих и специалистов.

Объектом исследования является компания ООО «Чебаркульская птица». Предметом – система оплаты труда.

Цель данного дипломного проекта исследование состояния системы оплаты труда на конкретном предприятии, выявление её недостатков и достоинств. Учитывая результаты исследования разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию существующей системы оплаты труда.

Для осуществления данной цели необходимо выполнить задачи:

- 1) изучить теоретические основы формирования систем оплаты труда;
- 2) изучить современные методы оплаты труда, которые используются в российских компаниях;
- 3) провести анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия;
- 4) провести анализ эффективности использования трудовых процессов;
- 5) разработать методику совершенствования оплаты труда;
- 6) оценить результаты эффективности внедренной системы оплаты труда.

Представленные новшества должны быть комфортны и выгодны агрохолдингу и его сотрудникам, и должны привести к положительному экономическому эффекту.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность и принципы формирования систем оплаты труда

Заработная плата как один из ключевых факторов социально-экономической жизни любой страны, коллектива, человека. В системе стимулирования труда работников также занимает ведущее место. Так как заработная плата составляет от 50% до 80% доходов, она является ключевым источником увеличения их благосостояния [2].

Известный факт – заработная плата есть важный стимул для работников при конкретных планах предприятия. Основным источником выплат заработной платы – это запланированный фонд оплаты труда, он формируется за счет себестоимости производимой или реализуемой продукции. Из этого следует, что повышение заработной платы путем увеличения фонда оплаты труда приведет к увеличению себестоимости и как следствие к уменьшению конкурентоспособности производимой или реализуемой продукции [5].

Как главная форма нужного продукта заработная плата распределяется в соответствии с количеством и качеством затраченных усилий на выполнение работы, а также его персональными и коллективными результатами.

Роль и важность оплаты труда, как социально-экономической категории, различны как для сотрудников, так и для работодателей. Для работников зарплата – это основной доход, а также необходимые средства для содержания семьи и обеспечения ее благами. Можно сказать, что оплата труда, получаемая человеком за его труд дает ему стимул для того чтобы работать лучше и качественнее, а на основе этих показателей увеличивать рост доходов. Для работодателя заработная плата для сотрудников – это затраты на производство. Именно поэтому работодатель всегда стремится сократить эти расходы [6].

Оплата труда в нашей стране имеет двойную функцию: первая – это то что она основной источник денежных средств и как следствие выступает в качестве

повышения жизненного уровня, а вторая это основной источник стимулирования эффективной работы и повышения выработки. Наиболее актуальными являются следующие функции заработной платы на рисунке 1.1 [4].

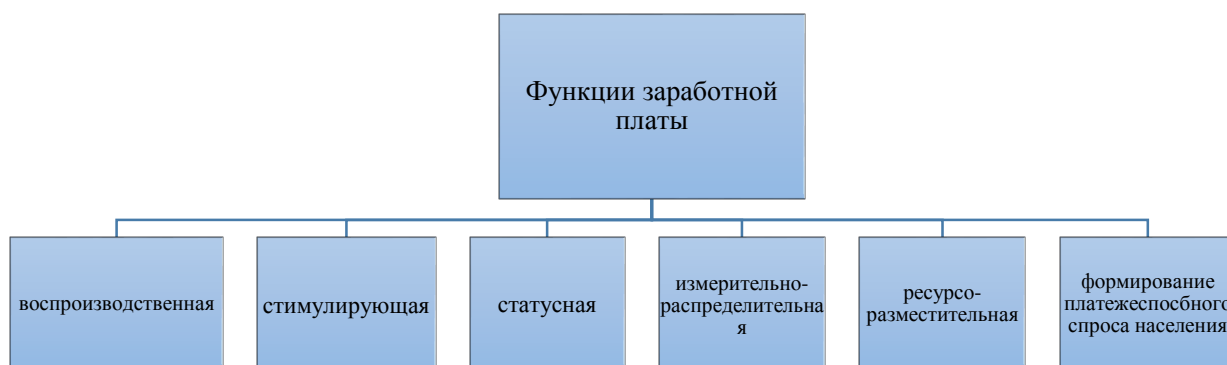


Рисунок 1.1 – Функции заработной платы

Поскольку спрос на покупку товаров происходит под влиянием таких факторов это потребности и доходы населения и при помощи заработной платы на рынке можно установить соотношение между товарным предложением и спросом.

Проведя анализ экономических отношений, можно сделать вывод о том, что распространитель воспроизводственной функции и есть сам работник, стимулирующей – работодатели и регулирующей – государство [3].

При рыночной экономике основными элементами оплаты труда выступают – ставки, окладные части, нормы трудовых затрат, а также формы и системы оплаты труда, гарантии и выплаты по компенсациям. Конкретно эти составляющие все вместе формируют затраты работодателя на оплату труда. Из этого следует, что не лучший вариант делать из фонда оплаты денежных средств сотрудника. Такие фонды не показывают на сколько реальны складывающиеся отношения [8].

Решения требует большое количество вопросов связанные с налоговыми системами для того чтобы решить и урегулировать индивидуальные доходы. На данный момент для того чтобы не платить подоходный налог нужно получать минимальную оплату труда, но помимо этого необходимо также включить и



прожиточный минимум. На данный момент налогообложение заработной платы подчиняется решению фискальных задач [15].

Важно чтобы была возможность у компании выплачивать вовремя заработную плату. Необходимо, обусловить компенсации, выплачиваемые работодателем, при задержке в выплаты, за каждый день. Это единственный вариант, который поможет восстановить функции этой необходимой категории. Со стороны сотрудника величина оплаты труда, метода оплаты и ее структура и методы выплат должны быть справедливы. В плохом же случае, любые реформы будут негативно восприниматься сотрудниками.

На данный момент сложилась сложная ситуация в том, что, первое, из-за перехода к рыночной экономике в большей части отраслей понизилась заработная плата. Весомо снизилось соотношение прожиточного минимума и средней заработной платы. Это значит, что рабочая сила не оценивается в полной мере. Второе, появилось большое различие в оплате труда между отдельными социальными группами. Третье, так как заработная плата перестала быть мотивирующим фактором, из-за этого стало сложнее провести мотивирующую политику, а постоянные задержки и невыплаты заработной платы уже стали серьезной проблемой для компаний и сотрудников.

Оплата труда в качестве стоимости труда. Ядро концепции придумали А. Смит и Д. Рикардо. Смит уверен, что работа, выполняемая человеком входит в понятие качество его производимого труда. При характеристике «естественной заработной платы» нужно сказать, что в издержки по изготовлению входят средства для обеспечения семьи. Смит между понятиями труд и рабочая сила не соотносил различий между ними из-за этого «естественная заработная плата» определялась как стоимость рабочей силы. В оплату труда он вкладывал смысл что это необходимое минимальное количество денежных средств для жизни, а дополнительно в это понятие входили исторические и культурные элементы [10].

Такую доктрину А. Смита продолжил Д. Рикардо, у него было несколько предположений Мальтуса с которыми он давал изначальную суть понятий оплаты

труда это законы о «убывающего плодородия почв» и народонаселения. Оценив оба эти закона он выявил что в первом случае при развитии населения вместе с этим растут и цены на товары которые нужны в первую очередь. Исходя из второго Мальтус понял уровень прожиточного минимума – это планка и выше нее работнику оплату труда нельзя устанавливать. Общий смысл обоих этих законов в том, что чем больше оплата труда у людей, то тем больше становится уровень рождаемости, что в свою приводит к тому что становится больше предложений работы, но меньше заработная плата. Но когда заработная плата уменьшается, то это ведет к тому что количество населения и предложения труда уменьшается, а заработная плата увеличивается [11].

Точного понимания в чем заключается рабочая сила нет. Одни экономисты считают, что рабочая сила не входит в отношение собственности, а аргументом является то что рабочая сила – это товар. Отношения собственности не могут быть исключительно товарно-денежными. Но не могут же отношения собственности быть только товарно-денежными. При отсутствии таких отношений не произойдет устранение собственности в качестве экономической категории [9].

Вторые – защищают определение, что рабочая сила считается собственностью людей. Из этого следует что человек в праве выбирать профессию и реализовывать свои возможности к труду. Все эти высказывания верные, но необходимо принимать во внимание, что залог трудовой обеспеченности зависит от условий общественного развития [1].

У экономистов принято думать, что рабочая сила одновременно и личная и общественная собственность. По их точке зрения, всё то что так или иначе получается при использовании труда определяет личную собственность. Впрочем, это считается платформой экономической для того чтобы реализовать право трудиться. Данное право гарантируется обществом, ведь именно оно создает рабочие места, навыки к профессии, организывает переподготовку кадров и следит за процессом труда. В этих процессах рабочая сила выступает социальной

собственностью. Персональная рабочая сила выступает маленькой частью трудового общества. Также, когда происходит момент соревновательности, то работающий человек в обществе уже оценивается иначе [12].

Стоимость рабочей силы содержит качественную и количественную стороны. Качественная – состоит в том, что выражает производственные отношения такие как продажу своей рабочей силы и ее покупку с целью наращивания прибыли. С количественной стоимостью рабочей силы характеризуется стоимостью жизненных средств, важных для того, чтобы изготовить, развить, сберечь и сохранить труд.

Рынок рабочей силы также содержит в себе продавцов и покупателей, продавцами выступают люди конкретной квалификации, специализации, а покупателями – различные компании. Стоимостью рабочей силы считается гарантированная оплата труда, выраженная в денежном виде. Спрос и предложение на рабочую силу имеет различия по подготовленности сотрудника в профессии, а также на рынке труда существуют достаточно неординарные покупатели со своими предложениями, таким образом формируется система рынков по отдельным видам [2].

Трудовой договор – это главный документ в трудовых отношениях, который обеспечивает и контролирует трудовые отношения между работником и работодателем [14].

Помимо тех концепций что представлены, в мире существуют и заграничные теории по которым появилась оплата труда.

Доктрина «рабочего фонда» (И. Бантам, Т. Мальтус, Дж. Милль). Капитал, используемый для покупки рабочей силы это величина стабильная, потому что большое количество средств необходимых для жизни которые покупаются на этот капитал ограничен, в этом и заключается смысл доктрины. «Рабочий фонд», который используется для оплаты труда, определяется как величина, до начала производства. Ее рост нельзя увеличить при помощи вспомогательного привлечения доходов.

Ключевой смысл Производительной доктрине – это производительность труда, которая дает понимание, величины заработной платы. Американский экономист Г. Кэрри (1793-1879) говорил – оплата труда может увеличиваться и уменьшаться исходя из производительности труда, пропорционально ей. Главным недостатком доктрины является то что применяется только производительность труда при выяснении разницы в оплате труда [8].

Дж. Кейнс американский экономист больше склонялся к доктрине «предельной производительности». Он уверен для того чтобы «предельная эффективность капитала» увеличивалась наряду с трудоспособностью общества нужно чтобы деньги в обращении были всегда. Это достигается с помощью которые гарантирует государство. Кейнс уверен, что когда происходит уменьшение за счет потребительского рынка. Такой вывод дает понимание, что чем ниже заработок, тем ниже сохраняемая часть дохода и, следовательно, тем больше становится та часть денег которая уходит на потребление. Это положение и есть основа программы Кейнса о заморозке и понижении оплаты труда [17].

Главное условия для того чтобы появились организованные формы рынка труда является собственно сама оплата труда. Размер ее исходит от того какая база по расходам необходима чтобы восстановить трудоспособность, при этом важно брать во внимание спрос и цены на рынке труда.

Вопросы, касаемые оплаты труда сотрудников разрешаются в конкретном предприятии где он работает. Между тем государство может установить минимальный уровень часовой оплаты. С переходом к товарной форме рабочие силы восстанавливаются и значительно расширяются все функции оплаты труда.

Заработная плата – это необходимая вещь для того чтобы восполнить рабочую силу и для собственника. Бюджет работника гарантирует помимо трат на жизненно необходимые вещи, но, а также и покупку жилья, оплаты различных услуг. Вообще есть всего несколько уровней для того чтобы обеспечить социальную ориентированность заработной платы. Первый устанавливается государством. Государство в свою очередь устанавливает МРОТ. Косвенное

влияние связывается с тем как необходимые жизненные товары зависят от инфляции и роста цен. Таким образом правительство защищает заработок сотрудника от присущей в рыночной экономике привычке экономит на оплате труда для работников. Следующий момент необходимый для того чтобы осуществить общественную функцию оплаты труда должен проходить на каждом предприятии самостоятельно. Когда происходит анализирование оплаты труда со стороны дохода, которое обеспечит хорошее воспроизводство сил конкретного рабочего, то можно определить рабочих в группы учитывая при этом какой необходим будет тип и величина затрат, которые поспособствуют восстановить рабочую силу. Обычно, оплата труда различается по трудности работы и квалификации персонала. А при определении оплаты труда как средств нужных чтобы обеспечить обычную жизнь рабочего и его родных то механизм заработной платы будет выстраиваться учитывая уровень употребления в семье сотрудника [21].

При невысокой стоимости рабочей силы появляется финансовая возможность замещения дорогого оборудования на дешевую рабочую силу. Стимул переходит к повышению. Невысокая заработная плата – это снижение уровня имеющейся системы образования, потому что пропадет смысл тратить много сил и средств на то, чтобы получив большую квалификацию не применить ее или зарабатывать маленькую заработную плату вровень с сотрудниками элементарного труда, которые не обучались.

Можно сказать, оплата труда занимает социальную функцию. Также она является одной из составляющих восполнения цены продукта «рабочая сила». Сейчас важную роль в экономических условиях играют выросшие выплаты и различные доплаты коммерсантов сотрудникам на социальные цели. Фонд созданные для социального развития необходим, потому что с его помощью можно улучшить денежные определения жизни человека, потому что происходит постоянный и расширение восполнения рабочей силы как фактора увеличения производительности труда [25].

Механизм мотивации заработной платы включает в себе ключевое значение и, в частности осуществление стратегии на перспективу. Впрочем, такое определение обосновано не только рабочей частью заработной платы в полном заработке сотрудника. У многих отложилось в голове, что заработная плата ассоциируется с его признанием, установкой авторитета, в выражении его статуса, так психологически заложено. Через заработную плату сотрудник косвенно оценивает себя, свои успехи в работе относительно с другими. Заработная плата бывает и невысокой, но бывают случаи, когда у сослуживцев вышла чуть меньше оплата труда, то и мотивация первого соответственно повысится [2].

От того какая в компании используется система оплаты труда, в компании мотивационным катализатором может выступать как величина заработной платы, так и сама оценка сотрудника. Впрочем, оценка заслуг работников с последующим установлением объема заработка оказалась для сотрудников больше привлекательной по сравнению с косвенной оценкой. В следствие этого оплата труда и оценка заслуг работника очень важны и принципиальны, поскольку выполняют мотивационную, нежели оплата без оценки работы.

Исходя по тому, как и из чего формируется признание работника по заслугам, имеющая выражение в повышении денежного эквивалента, то можно вести беседу и о честном процессе его совместной работы с производством. Когда признания сотрудника нет, то и на лояльное отношение к предприятию можно не рассчитывать.

Необходимо, чтобы заработная плата соответствовала главным целям управленческой стратегии: прививание сотруднику общности в коллективе, каждый должен быть друг другу партнером, сочетание собственных и социальных интересов. А с психологической точки зрения, заработная плата нацеливает сотрудника на конкретное понимание взаимосвязи между предъявляемыми требованиями компании и его вкладом в результаты общей работы, и как следствие объемом заработной платы. К большому сожалению, в прогрессивной организации доминирует финансовая ориентация [3].

В оплате труда прослеживаются расхождения как по отраслям, так и внутри по классифицированным группам сотрудников. Наибольшее различие заработной платы появилось между сотрудниками компаний и их руководством, хотя последние тщательно скрывают свою прибыль [5].

Большое различие в оплате труда несет в себе разрушительный потенциал: нарастают возражения в процессе работы между определенными группами и социальная напряженность внутри коллектива. Все эти отрицательные последствия усиливаются тем, что данные различия не имеют прямого отношения в производительности труда.

Таким образом, оплата труда как финансовая составляющая обязана выполнять свои основные задачи – стимулирование труда и воспроизводство рабочей силы.

В свою очередь, для выполнения функции стимулирования должна быть прямая зависимость уровня заработной платы и уровня квалификации сотрудника, сложностью производимой работы и степенью ответственности.

## 1.2 Нормативно-правовое регулирование оплаты труда в России

Формы заработной платы определяются ст.131 Трудового кодекса РФ. В России труд оплачивается в общепринятой национальной валюте – рубли. Также оплата труда может выплачиваться и в других формах, но по письменному заявлению сотрудника не противоречащих законодательству Российской Федерации [29].

В критериях рыночной экономики практические меры по улучшению осуществления выплат заработной платы основываются на том чтобы соблюдать все нормы связанных с оплатой труда, она базируется факторах: закон возмещения расходов на воспроизводство рабочей силы, закон стоимости.

Российская практика говорит о том, что важно сохранить «зоны влияния» государственных властей на определенные пункты в области заработной платы.

Это влияние можно осуществлять через регулирования уровня и условий оплаты труда показанные на рисунке 1.2 [27].

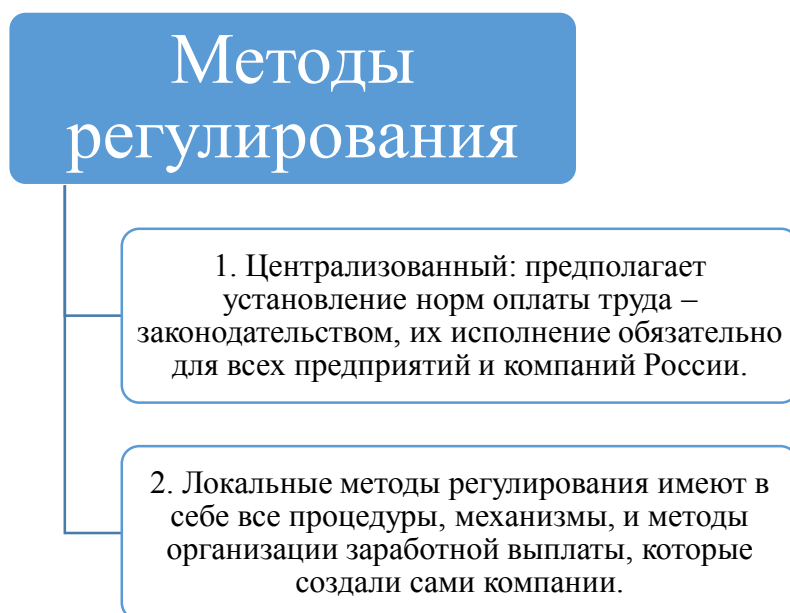


Рисунок 1.2 – Методы регулирования оплаты труда

Централизованное регулирование заработной платы осуществляется при использовании механизмов, указанных на рисунке 1.3.

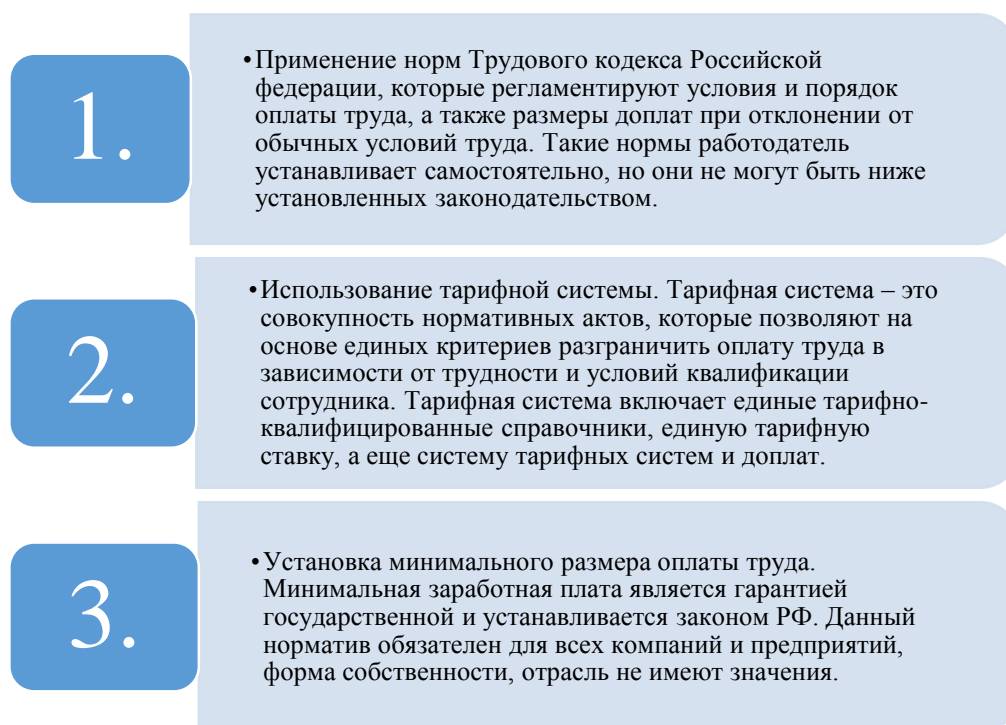


Рисунок 1.3 – Механизмы регулирующие заработную плату



В местном порядке считается денежный размер средств, которые пойдут для выплат труда сотрудников; решение о тарифной или бестарифной системе; разработка различных доплат и надбавок к оплате труда, но не ниже норм ТК РФ; введение положений о премировании и выплате вознаграждений по итогам работы за год.

Огромное количество собственников привело к тому что нужно создать совместное согласие во взглядах наемных работников, государства и работодателей.

Эффективным методом устранения проблем в социально-экономической области является социальное партнерство. Оно определяет переход от «конфликтного соперничества» к «конфликтному сотрудничеству». Как можно заметить противостояние сохраняется, потому что остается один из жестких конфликтов между сотрудниками и работодателями. Как следствие взаимоотношения выстраиваются на добровольной основе, а также разрушительные действия устраняются. Вопросы в регулировке заработной платы и доходов разрешаются в процессе переговоров и учитываются интересы всех сторон [23].

Основными факторами для профсоюза – это возрастание реальных доходов сотрудников, гарантии социальной защиты, обеспечение достойных условий труда и участие работников в управлении [22].

У союза предпринимателей – это максимальное и эффективное использования капитала, возрастание прибыли через увеличение производительности труда и качества продукции, непрерывность производства, совершенствование позиций на мировых рынках.

Для государства – это мир социальный и командность народа, рост доходов бюджета, высокая конкурентоспособность экономики страны в сравнении с остальными.

Обычно спором выступает политика доходов. Она несет в себе смысл того, чтобы обеспечить заинтересованность в труде, капитале и государстве, и повышении совокупного дохода.

Взаимодействие, основанное на этих трех силах называется трипартизмом. Она основывается на такой модели: работодатели – профсоюзы – предприятия. Трипартизм существует на трех уровнях: центральном, отраслевом (региональном), низовым (компания). Это необходимо для того чтобы сочетать макро- и микроэкономические уровни сотрудничества [16].

На федеральном уровне заключается генеральное соглашение. Такое соглашение может обеспечить экономический баланс интересов общества. Правительство России, объединения профсоюзов и работодателей ежегодно приходят к общему мнению по проблемам занятости населения, постепенного увеличения социальных гарантий для граждан, повышение доходов работающих людей по мере стабилизации экономики.

На отраслевом уровне заключаются соглашения по тарифам, в этом принимают участие руководство и независимые профсоюзы. Тарифное соглашение – это правовой документ, отражающий в себе направления необходимые для подъема социально-экономической отрасли: оплата труда и условия, процент занятости, социальные гарантии для работников по профессионально-квалификационным группам. Исключительно в тарифном соглашении определяется уровень заработной платы для всех категорий сотрудников и отраслей. Основным стопором по объему заработной платы становится количество бюджетных средств в компании которые формируют осуществимость формирования. В каждом регионе соглашения принимают во внимание специфику уровня жизни и происходящей ситуации на рынке в конкретном регионе. Особенно необходимо заострить внимание на данном вопросе депрессивным регионам [18].

В компаниях для регулировки трудовых отношений используется подписание коллективного договора. Коллективный договор – это внутренний нормативный

акт который содержит в себе все социальные гарантии в рамках средств, которые заработанных компанией [4].

Налоговая система создаёт рациональность по оплате труда, которая устанавливается в ходе переговоров, и сокращает возможность понижения в уровнях оплаты труда профессий, которых в нашей стране недостаточно.

Информационная система демонстрирует взаимосвязь изменений в оплате заработной платы с количественным изменением факторов, ее определяющих.

В обязанность государства включен пункт по обеспечению наилучших условий для работы рыночной организации по заработной плате, внесение корректировок, когда складываются негативные предпосылки для общества

Порядок начисления заработной платы сотрудникам регламентируют всевозможные формы и системы оплаты труда. С помощью форм и систем оплаты труда устанавливается закономерность между количеством и качеством труда. Необходимо применять всевозможные характеристики, которые отражают результаты труда и фактически отработанное время. В зависимости от того, какая форма труда применяется в компании, определяется и структура оплаты труда: доминирует ли в ней условно-постоянная часть или переменная [25].

В нынешних условиях рыночной экономики практическое воплощение мер по усовершенствованию выплат заработной платы определяется при осуществлении правил, связанных с денежной выплатой, смысл их состоит в том, чтобы основываться на экономических законах: законе возмещения расходов на воспроизводство рабочей силы и законе стоимости [21].

Исходя из требований которые представлены выше можно изложить систему основ организации оплаты труда на рисунке 1.4:

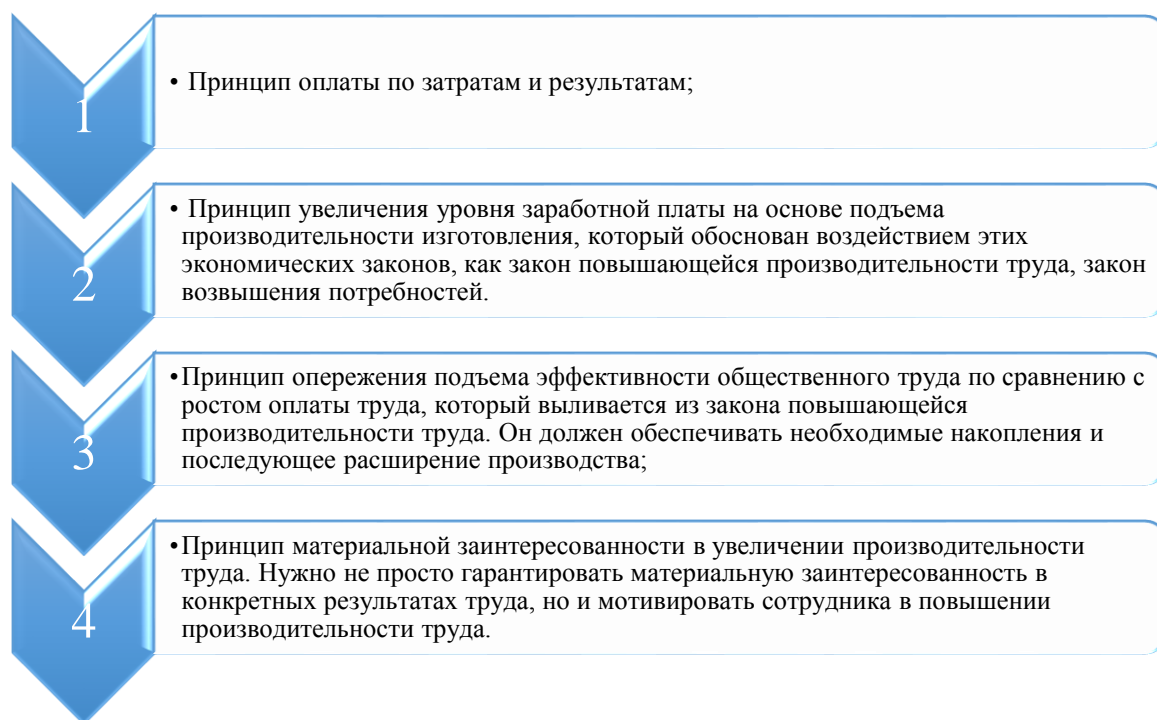


Рисунок 1.4 – Система основ организации труда

Система оплаты труда содержит в себе установление пропорций между мерой труда и вознаграждения за него, на нем основывается порядок формы заработной платы, а также определенные размеры ставок, окладов.

Система оплаты труда должна согласовываться с работодателем и с трудовым законодательством, а так дополнительно с иными нормативными правовыми актами, которые имеют в себе нормы трудового права. Исходя из слов можно сказать что условия выплаты денежных средств сотруднику работодатель должен опираться на те гарантии, которые предусмотрены ТК РФ, федеральными законами, указами Президента РФ, Постановлениями Правительства РФ [26].

Повременная оплата труда – это когда денежные средства начисляются по определенному тарифу или окладной части за отработанное время – это значит, что основной доход зависит от квалификации сотрудника и фактически отработанного времени. Данную оплату за труд можно применять, когда работник никак не влияет на повышения выпускаемой продукции из-за жесткой регламентации производственных процессов [23].

По методике начисления заработной платы повременная делится на три вида показанных на рисунке 1.5.

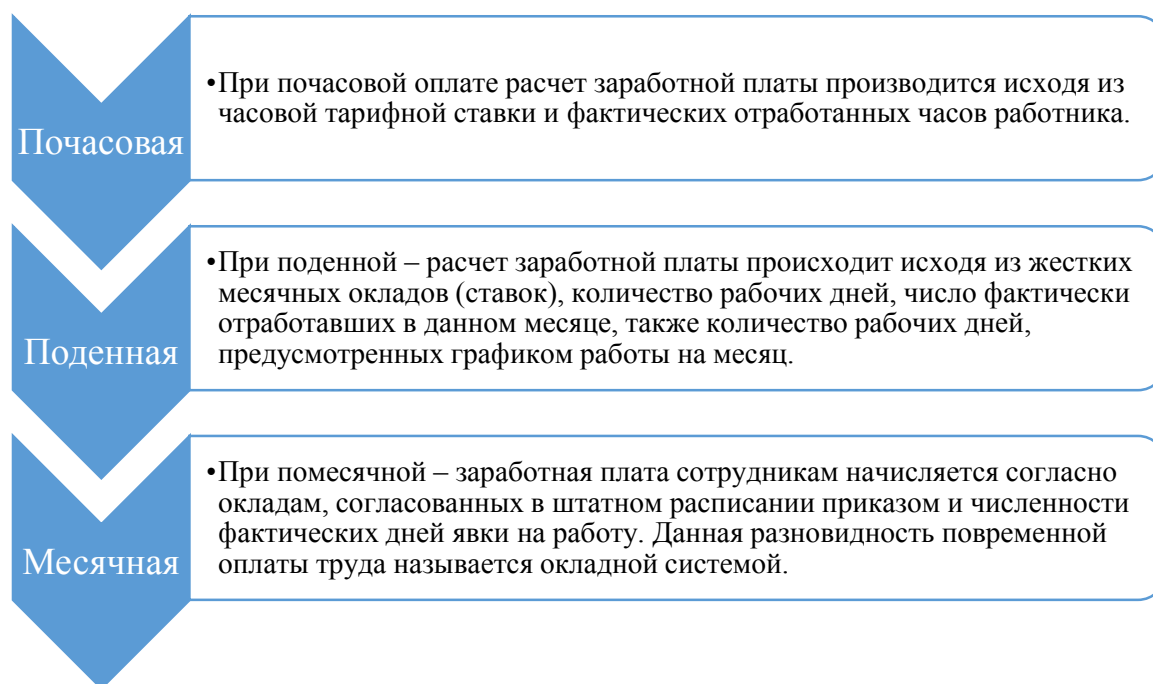


Рисунок 1.5 – Виды повременной заработной платы

Сдельная оплата труда: при данной системе ведущий доход сотрудника находится в зависимости от расценки, установленной на единицу производимой продукции (выраженной в штуках, килограммах, метрах и т.д.).

Данная форма по способу начисления заработной платы бывает прямой сдельной, косвенной, сдельно – аккордной, сдельно – прогрессивной. По объекту начисления сдельная оплата труда имеет возможность быть персональной и коллективной.

Прямая система оплаты труда формирует количество заработной платы за определенный промежуток отработанного времени или за количество сделанных операций, а выработка оплачивается по устойчивой расценке.

Сдельная система характеризуется доходом сотрудника от его результатов деятельности. При помощи данной системы оплачивается заработок вспомогательного персонала. Расчет при такой системе выполняется на основе косвенной расценки и количества изготовленных изделий, которые изготовлены обслуживающим персоналом [4].

Оплата системой сдельно-премиальной зависит от оплаты премиальной части за выполнение и перевыполнение показателей.

В аккордной системе величина оплаты устанавливается на целый комплекс установленных работ с конкретной датой выполнения. Количество денежных средств, выплачиваемых за выполнение определенных работ объясняется заранее.

При сдельно прогрессивной системе оплаты труда заработная плата сотрудников по неизменным расценкам оплачивается в пределах обозначенной нормы, а все что свыше этой нормы зависит на сколько была перевыполнена норма.

Обширное распространение сдельно-премиальная форма оплаты труда нашла в производстве. Сумма заработка находится в прямой зависимости от количества проделанной работы и ее расценки. Данная форма помогает увеличить рост и обеспечить подъем производительности труда, а также повысить квалификацию сотрудника [15].

В коллективно-сдельной доход каждого сотрудника поставлен в зависимость от итогов работы всей бригады.

Такая система оплаты труда используется для использования рабочего времени, вводится совмещение профессий, повышается качество используемого оборудования и тому подобное. Также сформировывается общая ответственность бригады за улучшение свойств готовой продукции. Заработная плата выплачивается с использованием персональных сдельных расценок, или на основе составленных для бригады в общем [1].

Бестарифная система оплаты в условиях рыночной экономики эффективно используется, важным показателем считается объем реализованной продукции и услуг.

Помимо тарифной системы оплаты труда нынешним законодательством установлены дополнительные выплаты за счет работы в трудных условиях. К ним относятся оплата за работу в ночь, выходные и праздничные дни, выполнение работы за отсутствующего работника, руководство бригадой, за работу которая

должна выполняться сотрудником с более высоким профессионализмом, классность водителей и тому подобное. Правило исчисления всевозможных доплат огромное множество. Размеры и условия выплат оговариваются в коллективном договоре. Также в системе оплаты труда учитываются гарантии и компенсации. Определением гарантии есть – способы, методы и условия, с их помощью гарантировано обеспечение предоставленных сотрудникам прав в социально-трудовых отношениях. Компенсации – это такая выплата в денежном эквиваленте для того чтобы возместить сотруднику затраченные расходы на выполнение им трудовых или же других обязанностей, предусмотренных федеральным законом [6].

При всем обилии и разнообразии форм и видов заработной платы государство закрепило на законодательном уровне размер минимального получения заработка за месяц, полученный трудом сотрудника не имеющего классности, но который выполнил прописанную норму рабочего времени выполняя при этом простые задачи в стандартных условиях труда [27].

В итоге, из того что перечислено выше оплата труда формируется из основного и дополнительного размера, который зависит от системы заработной платы: тарифная система или бестарифная, также от ведущих форм оплаты труда – поверенная или сдельная. Работодатель и сотрудник при таком разнообразии форм и методик оплаты труда могут выбрать наиболее для них оптимальную, для достижения установленных целей без вреда для противоположной стороны.

К главным нормативным документам государственной регулировки отношения, которые непосредственно относятся к организации и оплате труда относятся: Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ и Налоговый кодекс РФ [25].

Оплата труда – это установленные отношения между нанимателем который осуществляет выплаты и сотрудником который выполняет работу в соответствии с законами и другими нормативно-правовыми актами, коллективными и трудовыми договорами, соглашениями [15].

Корпоративный договор – это документ в котором установлены социально-трудовые отношения в организации, этот правовой акт подписывается работодателем и сотрудниками организации [8].

В Соглашении прописываются основы для регулировки социально-трудовых и экономических отношений, завязанных с ними, заключаемый между сотрудниками и нанимателями на федеральном, региональном и отраслевом уровнях в границах их зон ответственности (ст.45 ТК РФ). В него можно поместить обязанности сторон по вопросам оплаты, условий, режима труда и отдыха, развития социального партнерства и другие вопросы.

Трудовой договор – это соглашение которое подписывается между нанимателем и работником, по этому соглашению работодатель должен дать работу сотруднику по обговорённой трудовой функции, соблюдение всех условий труда и в полном объеме выплатить рабочему зарплату, а сотрудник обязуется выполнять прописанные должностные и трудовые функции, соблюдать правила внутреннего и трудового распорядка (ст.56 ТК РФ) [27].

По написанному заявлению предоставленное сотрудником наниматель не позднее трех рабочих дней, срок начинается с того дня когда заявление было отдано, работодатель обязан отдать работнику копии документов, связанных с работой [28].

Главным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже считается – трудовая книжка. В нее пишутся полностью вся информация о работнике, производимой им работы, переводах на иную работу, об увольнении сотрудника, причины прекращения трудовых отношений. Работодатель должен вести трудовые книжки на всех сотрудников компании, если работа в данной организации для сотрудников является основной и человек проработал в ней от 5 дней, а также по желанию сотрудника вносить сведения о совместительстве по месту основной работы.

Таким образом, сотрудник вступает в экономические отношения с социумом, приносит финансовую выгоду нанимателю и получает гонорары за свой труд. А в



целях улучшения данных отношений и их справедливости, компании и государство опираются на правовую базу, регулирует появление трудовых отношений их продолжение и прекращение.

### 1.3 Современные системы оплаты труда в российских компаниях

В современном мире и обществе на данный момент высокий уровень конкуренции, это связано с тем что люди получают хорошее образование, проходят переквалификацию поэтому главный ресурс – это сам человек, который сможет обеспечить фирму своим индивидуальным профессионализмом, которого нет у других, это необходимо для того чтобы быть лидерами на рынке, среди конкурентов. Компании, которые хотят привлечь к себе профессиональных людей нужно изучить что предлагают конкуренты своим работникам и предложить намного лучшие условия труда и достойную заработную плату.

Обычно все крупные компании и фирмы разрабатывают собственную систему оплаты труда на базе собственного опыта и на опыте иных организаций.

Оклад – это количество денежных средств на которые оценен человеческий ресурс, стоимость его квалификации, говорят многие мастера своего дела. Человек, который просто ходит на работу – оклад ему обязательно положен даже если человек не принес результатов. Для того чтобы эффективно координировать повышение производительности необходимо эффективно применять денежное вознаграждение. Но успех для каждого работника несет в себе разницу в оплате труда. При таком различии формируется основная часть систем премий [18].

Проектная оплата труда одна из наиболее наглядных систем. Поскольку выплаты, оговоренные заранее происходят после окончания работ. Ее аналогом выступает аккордная оплата труда, созданная в СССР. В премиальную систему компании «Русьимпорт» включена часть, которая выплачивается за вспомогательные задания, об этом говорит директор представленной компании.

Дополнительно сотрудник работающих в его компании может получать денежные средства за то, что провел мероприятия для партнеров [7].

Самая популярная премиальная схема – это оплата денежных средств работнику, который привержен своему работодателю. В некоторых компаниях еще осталась такая выплата в конце года как тринадцатая заработная плата, об этом рассказывается в компании «ЭКОПСИ Консалтинг». У многих людей, которым ее выплачивают нет четкого понимания за что именно она платится, но она входит в привычку. Компании могут также развивать отдельное направление, создавать индивидуальные премиальные выплаты, которые помогли бы в повышении стимулирования выполнения работ. Например, большой производитель детского питания решил, что есть необходимость в поднятии производительности производства, и задумался над тем, чтобы в уже созданную систему вознаграждений компании внедрить доплату за рационализаторские предложения [11].

Важно, когда вводишь такие премии развести по разным углам планирование оплаты труда и производства.

При всех плюсах гибкости системы она может сыграть с фирмой плохую шутку. К примеру, когда устанавливается премия выплата, которой зависит, от сверх выполнения плана, то про качество продукта можно забыть. Важно, когда создаются переменные части оплаты денежных средств не сделать так чтобы появились «зоны безответственности» это те участки работы, за которые нет ответственных людей, но эти зоны нуждаются в доработке. У многих фирм существует большое количество таких «зон». Необходимо давать понимание за что именно люди в компании будут стимулироваться на работу, описывается в компании «Бейкер Тилли Руссаудит» [21].

Достаточно большое количество предприятий, которые совершенствуют и пытаются создать новые схемы оплаты труда не имеющие недостатков. Несмотря на разные названия, по сути, они считаются вариантами системы управления по

целям (МВО). Главный принцип этих систем – создание дерева целей, принципы формирования отразим в рисунке 1.6.

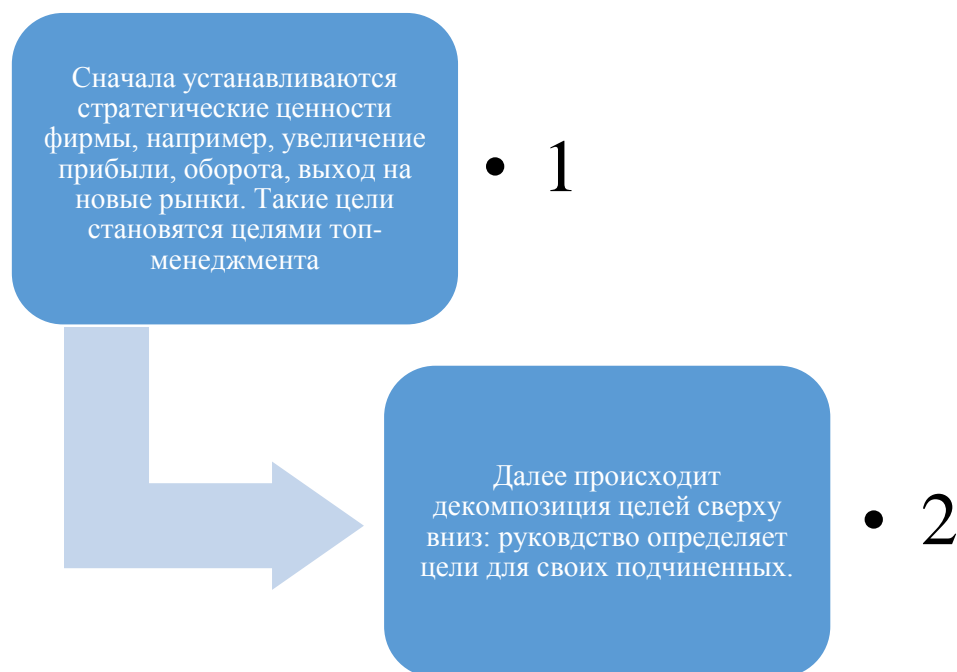


Рисунок 1.6 – Принципы формирования дерева целей

После проведенной декомпозиции все работники должны точно знать, какой вклад каждый должен внести в успех компании.

В фирме HRC разработали собственную систему для выплат переменной части – IIS (Ideal Incentive System – «идеальная премиальная система»). KPI зависят друг от друга. SMART-цели – обеспечивают достижения планов по «настоящим» KPI, но при этом создавая более маленькие шаги [23].

Огромное количество возможных систем премирования являются многокомпонентными, то есть в одной компании одновременно могут уживаться обычное премирование и сложные бонусные системы.

Для каждого работника, трудящегося на предприятии возможно использование различных премиальных систем. Для специалистов разрабатывается одна, для рабочих – другая, для топ-менеджмента – третья, – описывается в группе компаний «Топ-Менеджмент Консалт». Для компании важно понять какой фактор сотрудника самый ценный для фирмы. Если рассматривать ситуацию, когда личные показатели работника никак не зависят от

производительности фирмы в целом, то им будет комфортно получать премиальную часть сразу. Например, бухгалтеров и грузчиков. Такую схему не рекомендовано использовать как безальтернативной для работников «центров прибыли» [12].

Сложилось некое впечатление что люди которые работающие только на процесс обязаны быть большие оклады, а трудящиеся «на результат», должны получать высокую переменную часть. Например, есть фирма которая собирается догнать конкурентов, необходимы моментальные результаты. Для того чтобы получить эти быстрые результаты нужно производить стимулирование при помощи повышения части премиальных выплат, и как следствие заработных плат. Приблизительно наравне претерпевает изменение период, через который происходит оплата премий за результат выполненной работы. Есть закономерность что должность которая находится внизу структуры радуется премиями чаще, а для топ-менеджеров могут выплачиваться раз в год. Достижение стратегических целей за месяц невозможно, и поэтому и платить сразу бесполезно – легче, когда уже будут подведены итоги за квартал или полугодие.

Чтобы ввести новую систему премий в организации затратится намного больше усилий, чем ее разработать. Фирмы, которые заказывали для себя внедрение и разработку мотивационной системы, часто жалуются потом на то что при увеличении оплаты труда специалистам, они начинают меньше и хуже работать, самое ужасное что на их оплату труда тратятся большие деньги и в таком случае компания никак не отбивает свои деньги. Но когда вводится новая премиальная система приходится сотрудникам все равно выплачивать больше. Вероятны несколько исходов событий, отраженных на рисунке 1.7.

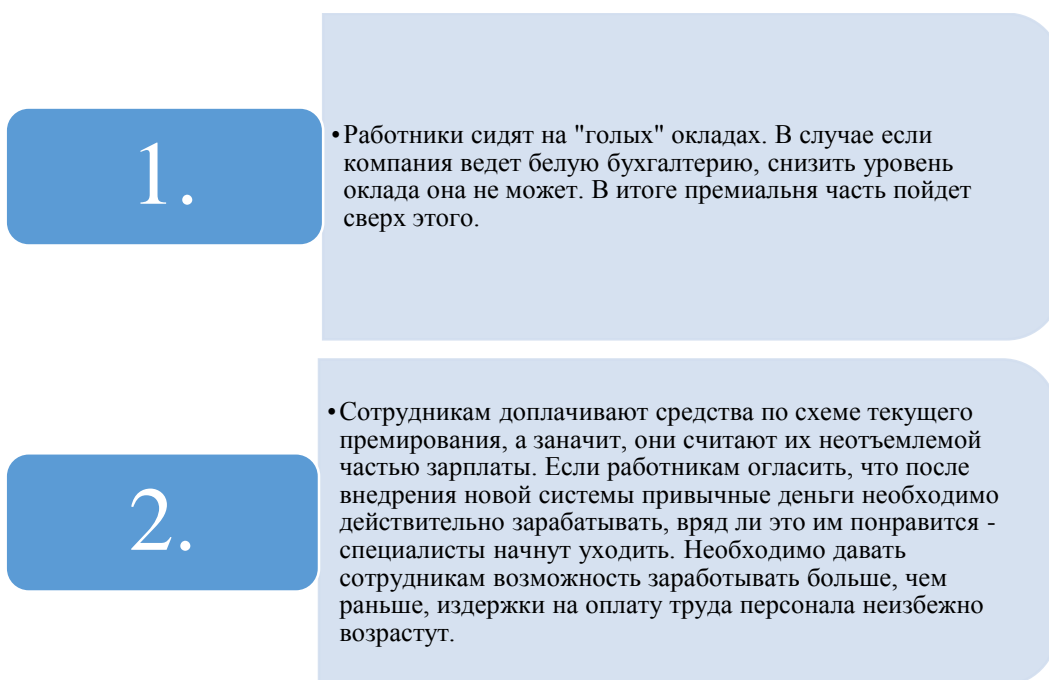


Рисунок 1.7 – Исходы событий при внедрении новой системы премирования

Для легкого перехода многие начали пользоваться современными технологиями, например, виртуальное премирование. Такая система в стадии доработки. Но при начислении по ней премиальной части, выдача происходит по старинке. Использование такой системы в течении нескольких месяцев позволяют заметить разницу сотруднику сколько бы он получил денег, при вступлении новой системы расчета. Как правило небольшого времени хватает для адаптации работников к новой системе.

Для того чтобы система работала эффективно и все недочеты были понятны и справлено, ее необходимо опробовать на специалистах по персоналу, потому что именно этот отдел занимался разработкой новой системой премирования. Когда, по их мнению, все работает как надо то, система запускается во всех отделах предприятия [13].

Формы оплаты труда которые непривычны для сотрудников могут понижать затрачиваемость компаний на то чтобы провести маркетинговую рекламу, которых не избежать при внедрении новой марки. По словам от компании «Очаково», чтобы активно продвигать бренды нужно по максимуму использовать

различные конкурсы и акции, проводимые именно для сотрудников компании [11].

Применяются и другие виды премирования. Существуют организации в которых менеджеры по продажам за продажу определенного продукта начисляют баллы. Когда бренд начинает лидировать то его «бонусная стоимость» растет. Планы выполнения работы, как и для работников так и отдела продаж считаются в такой же системе. Такая система легка в для понимания и в связи с этим ее с каждым разом больше и больше использует специалисты по персоналу различных компаний. Вот компания «Очаково» использует в своей компании систему «рублевую» когда продается упаковка установленного товара то специалисту начисляется премиальная часть. Явный плюс такой системы заключается в том, что продаются в быстром темпе марки, которые находятся на продвижении и из-за этого увеличиваются объемы продаж. А когда в продажной системе есть наименование, которое уже заканчивается, то снижение стоимости бонусов создает равновесие [20].

Сегодня в России особое значение имеет система оплаты труда о грейдам. Грейдинг – классификация, сортировка, упорядочивание. Для каждого грейда определяется величина денежных выплат за работу или по-другому «вилка окладов, она со временем может быть и пересмотрена, но система грейдов будет всегда стабильна и неизменна.

Система грейдов на сегодняшний день в компаниях применяется с использованием нескольких подходов: оценка должностей и оценка компетенций определенных людей, которые занимают конкретные позиции. В зависимости от подхода выделяют грейдирование двух типов рисунок 1.8 [25].

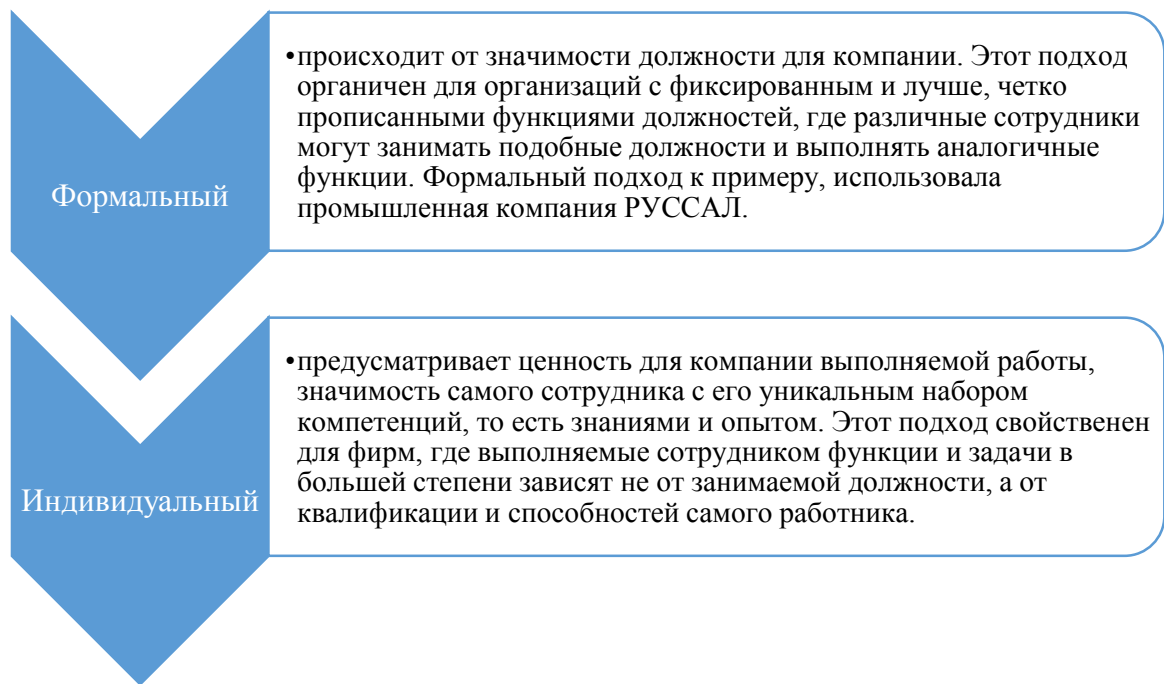


Рисунок 1.8 – Типы грейдирования

Бестарифная система схожа с грейдами потому что в ее внимание входят факторы, которые не улавливает тарифная система. Получка сотрудника с использованием такой считается по результатам исполненных работ компании в общем, отдела и количества средств, которые в последствии отправятся для оплаты труда. Персональная заработная плата – это некая часть денежных средств которые заработал коллектив в общем которые находятся в фонде заработной платы [13].

Доля сотрудника в ФОТ определяется такими факторами рисунок 1.9.

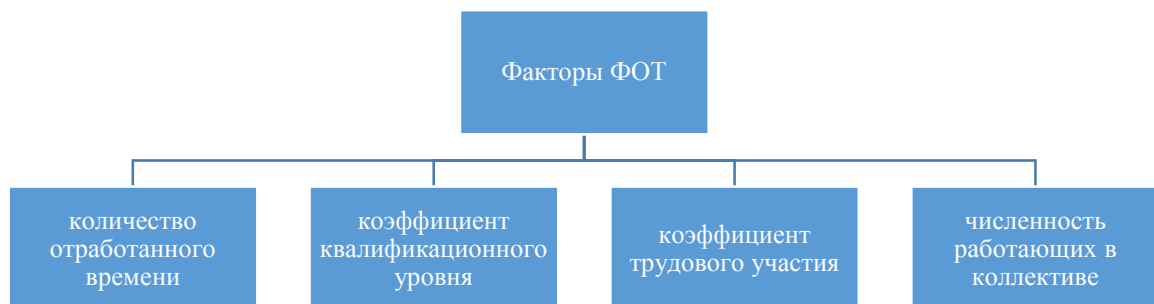


Рисунок 1.9 – Факторы фонда оплаты труда

Ежемесячно по общим итогам работы коллектива определяется фонд оплаты труда. Количество коэффициентов считается исходя из методологии самой организации, ее также уточняет при всех сотрудниках на общем собрании и после этого происходит подтверждение в следующих документах Положении об оплате труда или в приказе руководителя организации.

Дополнительно находит свое применение система «плавающих» окладов, и выплата за труд на комиссионной основе. Их можно отдельно оценить от тарифной системы. Но некоторые в свои работы делают акцент на том, что данные дополнительные выплаты имеют отношение к смешанным системам оплаты труда, из-за того, и в них существуют признаки бестарифной и тарифной систем.

Плавающие оклады подразумевают в себе что когда те задачи которые были поставлены выполняются, то от того какие итоги получили тарифная ставка может претерпевать изменения. Когда происходит увеличение или понижение заработной платы, то от этого находятся в зависимости денежные средства, направляемые на оплату труда. Сумма, которая в общем заработана сотрудником за месяц считается исходя из окладной части и коэффициента увеличения или уменьшения заработной платы, которая определяется компанией [4].

Комиссионная заработная плата ставит в зависимость количество оплаты труда от полученной прибыли каждого результатов каждого отдельного сотрудника предприятия. Варианты комиссионных множество это возможна зафиксированная сумма за каждый проданный товар, зафиксированный процент маржи по договору.

Когда для организаций необходимы навыки и знания работников то применяют SPB-систем (skillbased pay systems). В такой системе работа оценивается исходя из трудовых особенностей, которые они могут использовать. Эта система известна также как выплата за профессионализм. Когда такая система создается в компании то появляются гарантии приобретения важных навыков и способностей, при их достижении повышается качество работы сотрудников.



Рассматриваемая система возможна в скупе с различными другими системами связанные с оплатой труда за проделанную работу, это повышает стимул работников улучшить производительность своей работы [15].

Система ключевых показателей деятельности KPI (Key Perfomance Indicators), эти ключевые показатели помогают при оценке эффективности управления в целом. KPI создавалась при помощи управления по целям MBO (Management by Objectves) так называемом деревом целей а также построения матрицы. Общие стратегические цели организации распределяются по группам, внутри них ставятся задачи, и от того какие должности сформировывается план задач каждому работнику.

Когда такая система внедряется на предприятии то важно заострить фокус внимание на получение вознаграждения, оно связывается с полученными результатами, а при этом оценивается исходя из того какой был выполнен объем поставленной работы и какой при этом получен результат.

Постановку и оценку достижения задач делает руководство с помощью установленных аспектов. Оценка, которая получилась в итоге объединяется с работой отдела, а она находится в соотношении на то как эффективно работает фирма.

Полученные данные помогают получить информацию по каждому сотруднику в отдельности, и тогда ставится задача управления необходимо чтобы исходя из полученных результатов распределить заслуженную сумму. Когда фирма использует систему KPI то и помимо похвалы есть возможность использовать различные штрафы, но которые при этом способствуют уменьшению премиальной части. А провести их оценку эффективности возможно через повышение в лучшую сторону показателей работы сотрудников в следующем периоде [17].

Желание руководителей привязать оплату труда к конечным результатам может привести к системе участия в прибылях и сидении потерь. Такие системы нужно использовать вместе с другими системами.

Участие в прибылях понимает под собой некую часть полученного за труд дохода, сотрудника который в последствии превращается в предпринимательский доход. Хозяин фирмы со своими подчиненными в случае уменьшения дохода устанавливают риски, в том случае, когда произойдет такой момент чтобы в долгосрочном периоде поднять прибыль. Когда компании удастся поймать финансовый фурор, то сотрудникам платят наибольший доход, но, когда предприятие переживает финансовые неудачи, сотрудник не получает никаких выплаты из прибыли. Процент прибыли которая может распределяться составляет от 5 до 50% от общей суммы выгоды [8].

Оплата труда, воссозданная при помощи системы снижения издержек, предусматривает что сотрудник обязательно должен в распределении экономии издержек принять участие. На сегодняшний день существует большое количество видов такой системы, мы рассмотрим систему Скэнлона. Принимается соглашение руководителями и рабочими, в этих соглашениях прописываются какой процент от прямых затрат на работников находится в общей стоимости готовой продукции. Но если происходит момент, когда на работников издержки оказываются меньше чем было задано, то ту сумму которая была наэкономлена будет отдана в премиальный фонд. Также формируется резервный фонд он используется в тех моментах, когда компания несет убытки. Оставшиеся средства распределяются среди работников: 25% – руководству, 75% – рабочим [6].

Компания Samsung которая изготавливает и продает сотовые телефоны, создали собственную бальную систему мотивации при продаже определенной модели шло оговоренное начисление баллов. Как итог: большинство работников офисов взяли призы. Больше всего в этом выиграли сотрудники поскольку получили сверхпремии, а фирма при этом получила лавры лучшего дилера [16].

Нужно сказать, что когда начинается агрессивная рекламная компания и происходит противостояние сторон, воюющие первым делом меняют мотивационные системы. «Нидан» и «Лебедянский» воспользовались системами управления по KPI (ключевым показателям эффективности). А так же

акцентировали внимание на то чтобы стимулировать менеджеров по продажам. Михаил Калашников, административный директор ЭКЗ «Лебедянский», отмечает: «Несмотря на то что система КРІ в масштабах всей фирмы только лишь внедряется, у специалистов по продажам она работает довольно активно. В качестве КРІ мы выделяем выполнение плана продаж, объем клиентской базы и коэффициент, связанный с продвижением отдельного вида продукции». Александр Грачев: «При выводе новых товаров на рынок цели или по размеру их продаж и дистрибуции включаются в число КРІ обязательно». Этот компонент показал свои достоинства и эффективность можно сказать, что у специалистов по продажам компании «Нидан» переменная часть составляет 60% а остальные показатели считаются по тому какие результаты показала реклама новой продукции имеет возможность достигать вместе с КРІ 40% [13].

Применение выше написанных систем премиальной части используется в любом сочетании и комбинации все зависит от того какие цели, свойства работы, размер компании. А почему была выбрана та или иная система, ее обоснованность встанет в зависимость от того на сколько продуктивна компания, и ее реакция на быстроизменяющиеся рыночные условия и требования борьбы с конкурентами.

#### Выводы по разделу один

В первой главе мы рассмотрели сущность и принципы формирования заработной платы. Было дано определение заработной плате, а также подчеркнута важная деталь, что оплата труда регулируется государством. Также было определено, что оплата труда напрямую зависит от квалификации работников компаний.

Главная задача оплаты труда – это мотивировать сотрудников предприятия на эффективную и результативную работу.

А с точки зрения сотрудников различных организаций размер заработной платы, ее структура и методы выплат должны быть справедливы. В плохом же случае, любые реформы будут негативно восприниматься.

Далее мы определили, как и чем государство регулирует заработную плату в России. Как показывает Российская практика самое главное это сохранить влияние от Государственных структур на конкретные аспекты политики в области заработной платы. Такое влияние осуществляется через регулирование уровней и условий оплаты труда.

После чего были разобраны примеры из различных компаний по тому, как они совершенствуют заработную плату, делая ее эффективным двигателем работы сотрудников. Каждая организация хочет создать свою неповторимую систему оплаты труда, чтобы в ней не содержались никакие минусы. Несмотря на разные названия, по сути, они считаются вариантами системы управления по целям. Руководители организаций также прокомментировали свои успехи в данной области.

## 2 АНАЛИЗ ОПЛАТЫ ТРУДА НА МАКРО- И МИКРОУРОВНЯХ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

### 2.1 Анализ статистических данных по оплате труда в России

В современном мире прогресс не стоит на месте, каждый день создаются новые технологии для жизни людей. Эти новшества внедряются повсеместно, а также и на различных производствах, что способствует созданию новых и качественных продуктов удовлетворяющих запросы потребителей.

Умное производство (англ. Smart Manufacturing) – это максимальное пользование сетевыми информационными технологиями и на многих этапах производства и поставки продукции киберфизическими системами [2]. Определение «умного производства» появилось сравнительно не так давно и на сегодняшний день не имеет устойчивого значения. Такой термин возможно, когда на производстве внедряются, информационные технологии и другие любые инноваций [1].

Все процессы, протекающие на «умном производстве» управляются киберфизическими связями, благодаря этому все решения принимаются в настоящий момент и также быстро выдается обратная связь в сравнении с тем. Автоматизация производства – самая главная составляющая перехода к «умному производству». Она обеспечивает повышение основных показателей таких как время и качество, а также помогает снизить затраты на ресурсы и понизить стоимость [12].

Такое производство характеризуется наиболее гибким в сравнении с предыдущими подходами за счет производства массового товара и при этом с персональными чертами, а для того чтобы можно было выпускать на одном производстве товары множества видов используются совершенные технологии, например, автоматизация и технологии передачи данных [26].

Для создания быстрых и гибких процессов используются различные датчики. В автоматическом режиме они могут опознать где и на каком этапе создания

продукта произошло нарушение. Благодаря быстрому реагированию на ошибки улучшаются цепочки поставок материалов и ресурсов.

Несмотря на все плюсы «умного производства» немного которые отважились вложить деньги в цифровые технологии. Основными барьерами для компаний остаются опасения в отношении защиты данных и высокая стоимость для первоначального внедрения.

Как правило, рабочие на предприятиях сопротивляются попыткам повысить нормы выработки и при этом избежать дефицита труда. Нехватку кадров работники используют, чтобы заработать дополнительные средства за счет увеличения нагрузки, а при попытках изменить нормы воспринимают как усиление эксплуатации [30].

Из-за развития технологий, по прогнозам McKinsey, уже к 2030 году 12% населения от общей численности человек в мире останутся безработными.

По прогнозам, в будущем останутся востребованы 5 секторов: банковское дело и страхование, горнодобывающая промышленность и энергетика, здравоохранение, производство и розничная торговля.

Также повысится спрос на навыки программирования – на 55%: на сегодняшний день такие способности используются на 11%, а в 2030 уже будет 17%. Повысится ценность навыков, которыми машины не в состоянии обладать такие как социальные и эмоциональные навыки, способность принимать решения в команде, управлять кем-то, сопереживать и вести переговоры.

Мы обратились к анализу рынка оплаты труда в России в контексте его соответствия требованиям «умных» производств. В первую очередь была проанализирована динамика заработной платы в отраслевом разрезе, в таблице 2.1 [28].

Таблица 2.1 – показатели среднемесячной заработной платы по отраслям в РФ

В рублях

Отрасль	2017	2018	2019
В среднем по всем отраслям	39 167	43 723,7	47 866,6
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	25 850,2	29 847,3	32 571,8
Рыболовство и рыбоводство	68 032	75 655,7	88 603,7
Добыча полезных ископаемых	48 169,7	50 092,3	56 325
Пищевое производство	35 652,3	37 856,3	40 402,6
Обработка древесины, производство изделий из дерева	35 566,5	36 177,1	39 398,3
Производство лекарственных средств и материалов	54 261,1	57 644,4	61 588,9
Металлургическое производство	49 464,4	49 981,9	53 539,3
Обеспечение электрической энергией, газом и паром	44 631,7	47 481,3	50 381,5
Строительство	36 523,2	41 258,3	45 874,1
Образование	30 257,2	34 361,1	37 071,1
Здравоохранение	32 964,4	41 384,2	44 586,1
Обеспечение военной безопасности	87 415,6	84 953,2	100 915,2
Деятельность в сфере телекоммуникаций	53 308,3	57 594,3	62 268

Из данных таблицы 2.1 мы видим, что наибольшую заработную плату получают военные. Наименьшую оплату труда получают работники в сфере сельского хозяйства. Расчёты по данным таблицы 1, демонстрируют что в 2019 году среднемесячная номинальная начисленная заработная плата по многим отраслям экономики превышала такой же показатель по экономике в целом: рыболовство и рыбоводство 1,85 раза, добыча полезных ископаемых – 1,17,

производство лекарственных средств и материалов – 1,3, металлургическое производство – 1,12, обеспечение электрической энергией, газом и паром – 1,05, государственное управление и обеспечение военной безопасности – 2,1, деятельность в сфере телекоммуникаций – 1,3 раза. Также видно, что номинальная начисленная заработная плата в сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве составляет всего 68% от среднего уровня по стране, пищевое производство – 84,4%, обработка древесины, производство изделий из дерева – 82,3%, строительство – 95,8%, образование – 77,4%, здравоохранение – 93,1%.

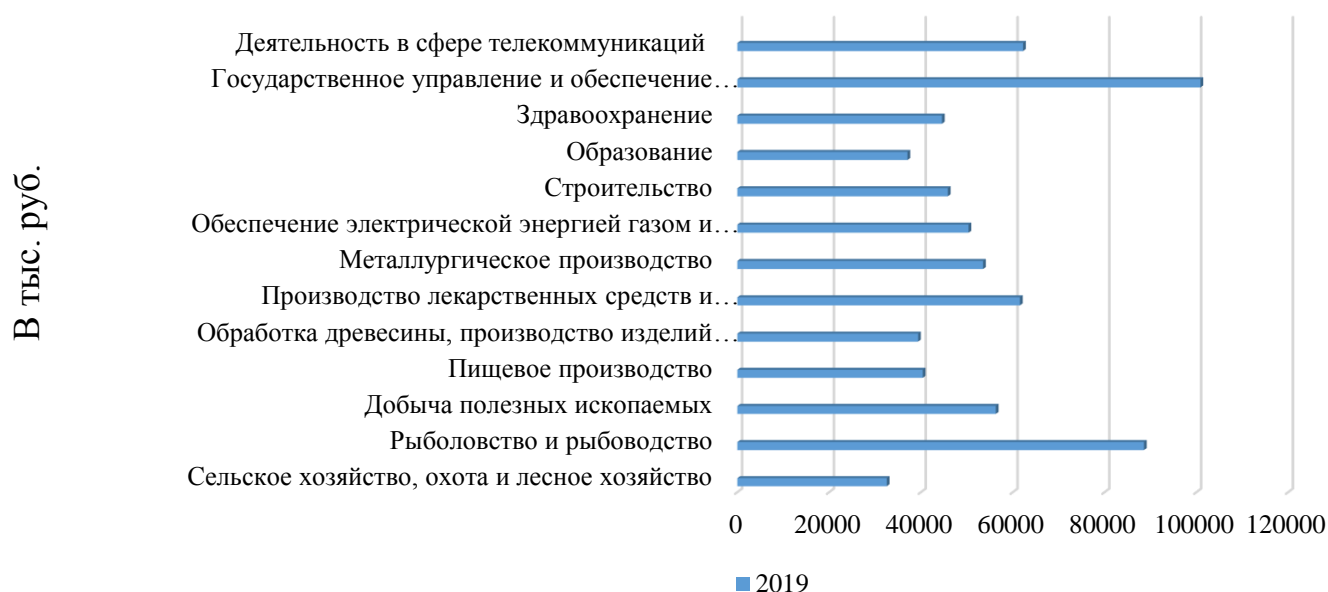


Рисунок 2.1 – График оценки оплаты труда в разных отраслях экономики за 2019 год в России

Из рисунка 2.1 можно увидеть, что на первом месте по размеру заработной платы стоит обеспечение военной безопасности, на втором рыболовство и рыбоводство, на третьем деятельность в сфере телекоммуникаций, на четвертом производство лекарственных средств и материалов, на пятом добыча полезных ископаемых, на шестом металлургическое производство, на седьмом обеспечение электрической энергией, газом и паром, на восьмом строительство, на девятом здравоохранение, на десятом пищевое производство, на одиннадцатом обработка



древесины производство изделий из дерева, на двенадцатом образование, на тринадцатом сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство.

Далее рассмотрим среднемесячную номинальную заработную плату работников по субъектам Российской Федерации за 2019 год. Для начала рассмотрим размер заработной платы в Центральном федеральном округе за 2019 год в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Размер заработной платы в Центральном федеральном округе за 2019 год

Область	Показатель
Болгородская область	34 331
Брянская область	29 686
Владимирская область	32 590
Воронежская область	33 376
Ивановская область	27 284
Калужская область	41 195
Костромская область	30 962
Курская область	32 671
Липецкая область	34 742
Московская область	55 270
Орловская область	29 588
Рязанская область	34 010
Смоленская область	31 370
Тамбовская область	28 621
Тверская область	33 285
Тульская область	37 526
Ярославская область	35 571
г. Москва	94 011

Наглядно продемонстрировано, что самая наибольшая заработная плата в городе Москве, а самая низкая в Ивановской области. Объясняется это тем, что Москва является столицей России и в ней в основном сосредоточено все управление, а Ивановская область – периферия.

Представим наглядно уровень оплаты труда в Центральном федеральном округе на рисунке 2.2.

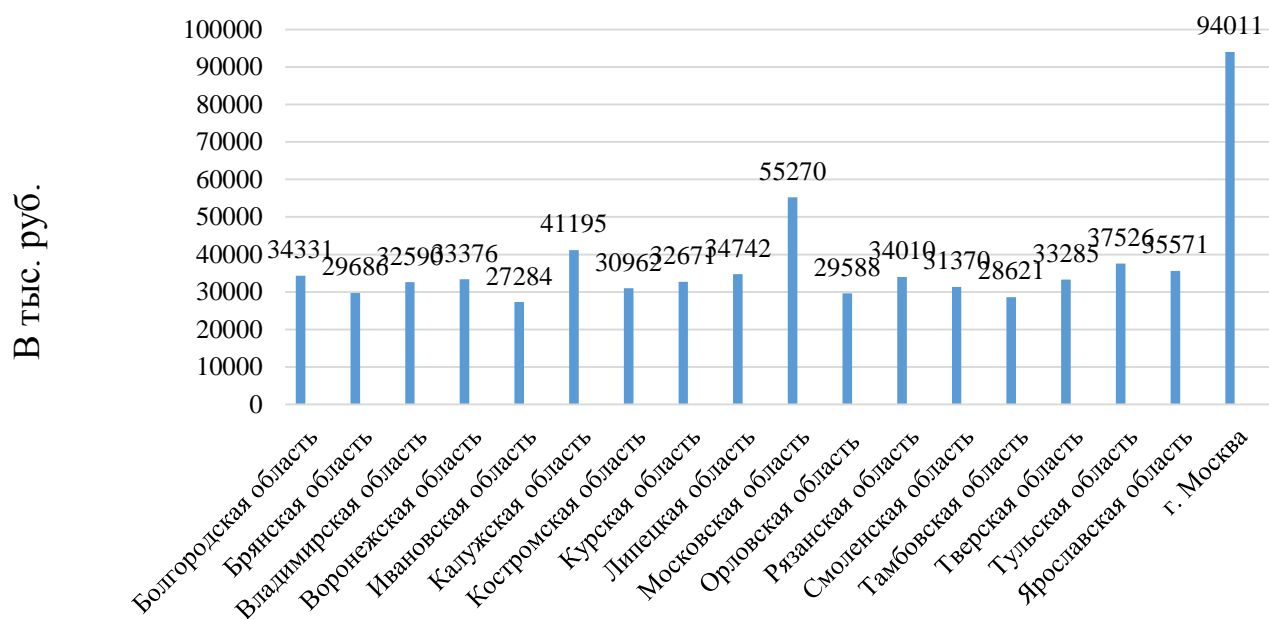


Рисунок 2.2 – Уровень оплаты труда в Центральном федеральном округе

Далее рассмотрим величину заработной платы в Северо-западном федеральном округе за 2019 год и занесем данные в таблицу 2.3.

Таблица 2.3 – Размер заработной платы в Север-западном федеральном округе за 2019 год

Область	Показатель
Республика Карелия	42 812
Республика Коми	53 162
Архангельская область	52 036
Ненецкий автономный округ	86 815
Архангельская область без авт. округа	49 104
Волгодская область	39 132
Калининградская область	34 357
Ленинградская область	45 685
Мурманская область	63 115
Новгородская область	31 730
Псковская область	29 289
г.Санкт-Петербург	63 157

Можно наблюдать, что наибольшая заработная плата в Ненецком автономном округе, а наименьшая в Псковской области. Эту разницу можно объяснить тем, что в Ненецком автономном округе очень много полезных ископаемых, и они активно добываются, а также промышленное производство, эта сфера наиболее высокооплачиваемая, что привлекает туда трудящихся. В Псковской области основное производство – это сельское хозяйство и торговля. Данные отрасли не отмечаются высокой оплатой труда.

Изобразим наглядно на рисунке 2.3 различие в оплате труда.

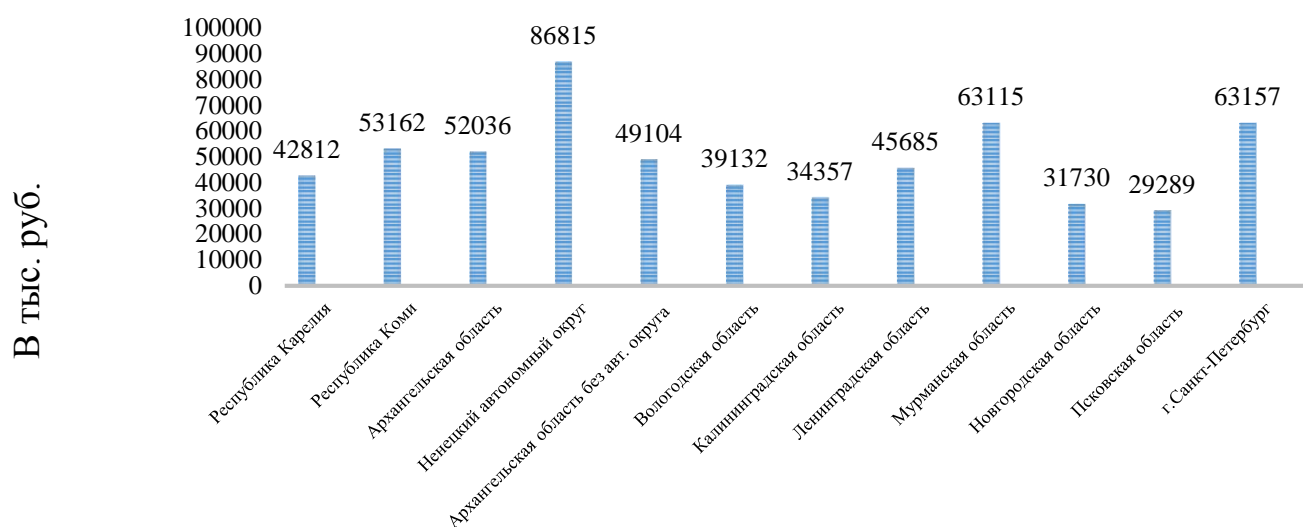


Рисунок 2.3 – Уровень оплаты труда в Северо-западном федеральном округе

Теперь рассмотрим Южный федеральный округ и его заработную плату за 2019 год отобразив данные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Размер заработной платы в Южном федеральном округе за 2019 год

Область	Показатель
Республика Адыгея	29 542
Республика Калмыкия	28 290
Республика Крым	32 842
Краснодарский край	36 155
Астраханская область	35 792
Волгоградская область	32 737
Ростовская область	33 490
г. Севастополь	34 586

Наибольший размер оплаты труда наблюдается в Краснодарском крае, а наименьший в Республике Калмыкия. Объясняется это тем, что Краснодарский край – это курорт, куда приезжают отдыхать миллионы россиян ежегодно, а также развито сельское хозяйство, которое также обеспечивает доход. В Республике Калмыкия не наблюдается развитых предприятий промышленности. На рисунке 2.4 наглядно отобразим данные.

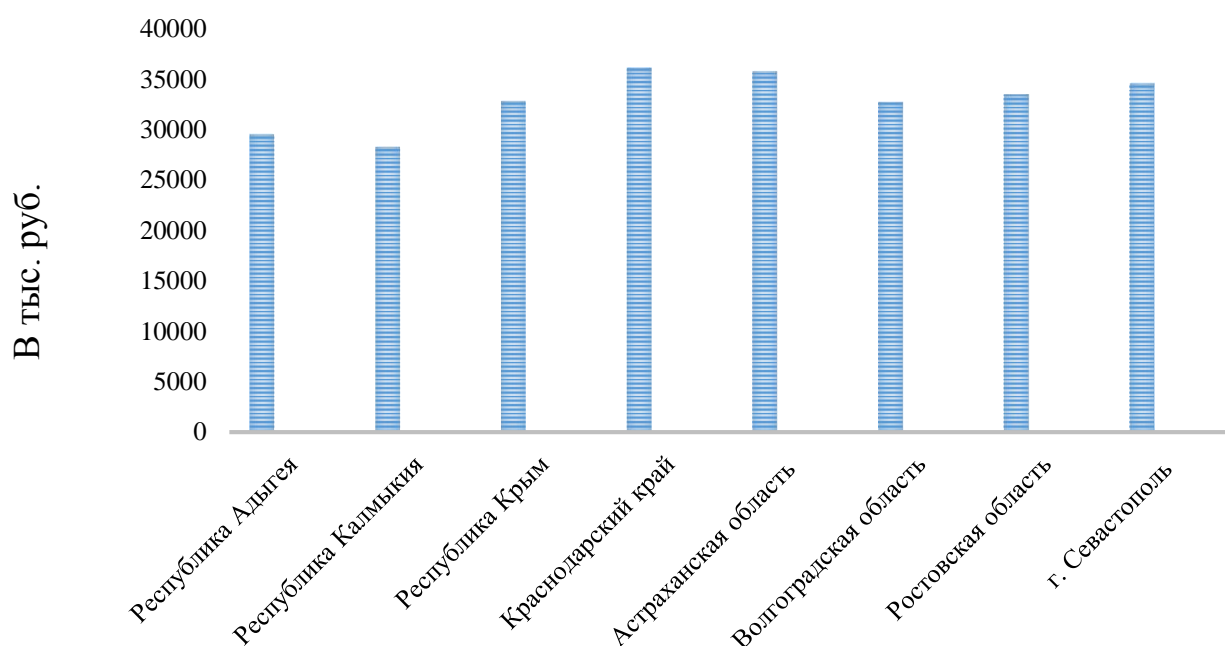


Рисунок 2.4 – Уровень оплаты труда в Южном федеральном округе

Рассмотрим уровень заработной платы в Северо-Кавказском федеральном округе за 2019, занеся данные в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Размер заработной платы в Северо-Кавказском федеральном округе за 2019 год

Область	Показатель
Республика Дагестан	27 164
Республика Ингушетия	27 463
Кабардино-Балкарская Республика	28 030
Карачаево-Черкесская Республика	27 022
Республика Северная Осетия - Алания	28 486
Чеченская Республика	27 652
Ставропольский край	31 867

По данным таблицы 2.5 можно заметить, что наибольшая заработная плата в Ставропольском крае, а наименьшая в Республике Дагестан. В Ставропольском крае развита сфера туризма, которая приносит основной доход, также развита промышленность – машиностроение, и сельское хозяйство которые специализируется на выращивании зерна и подсолнечника. Хотя и сельское хозяйство не приносит значительного дохода, но тем не менее поддерживает экономику региона. В республике Дагестан также развита отрасль сельского хозяйства и строительства, но они не приносят особый доход для работников, заработные платы в этих отраслях существенно ниже. Наглядно посмотрим дифференциацию в заработных платах на рисунке 2.5.

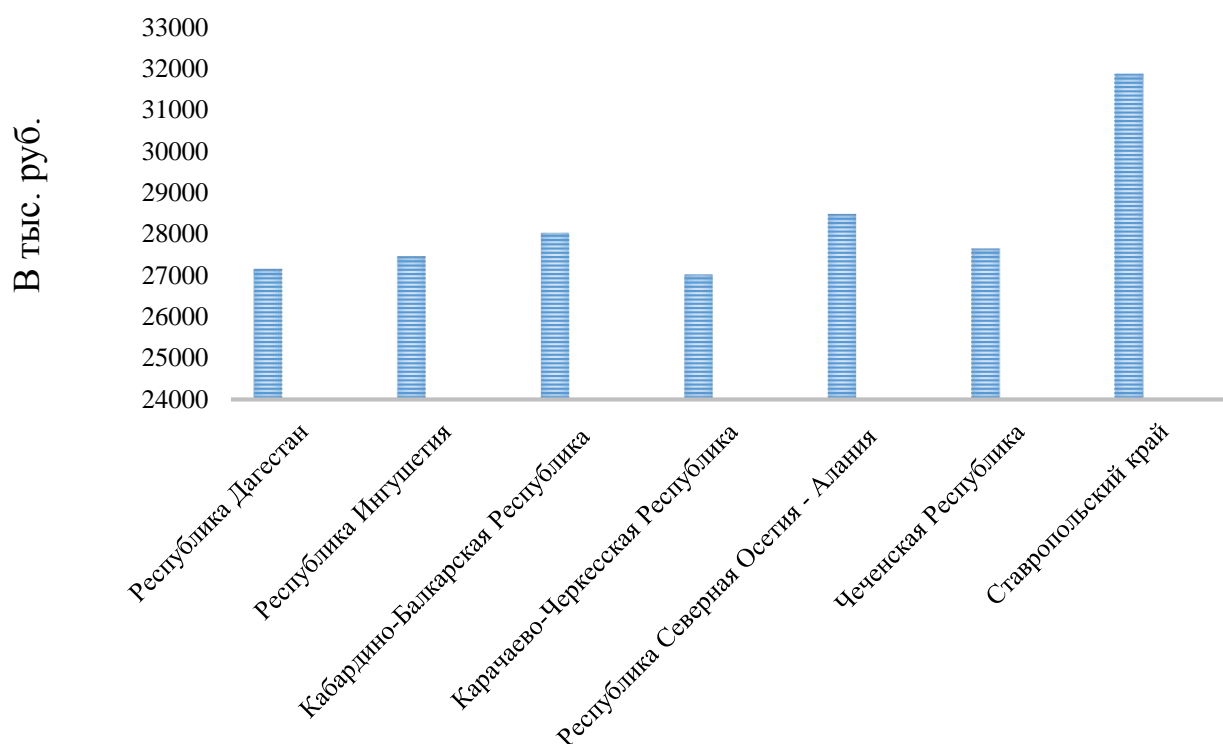


Рисунок 2.5 – Уровень оплаты труда в Северо-Кавказском федеральном округе

Далее рассмотрим Приволжский федеральный округ РФ. Из таблицы 2.6 мы можем оценить заработную плату работников данного округа.

Таблица 2.6 – Размер заработной платы в Приволжском федеральном округе за 2019 год

Область	Показатель
Республика Башкортостан	36 495
Республика Марий Эл	29 982
Республика Мордовия	28 548
Республика Татарстан	37 442
Удмуртская Республика	34 069
Чувашская Республика	29 630
Пермский край	38 562
Кировская область	29 812
Нижегородская область	35 692
Оренбургская область	32 791
Пензенская область	30 762
Самарская область	36 362
Саратовская область	28 503
Ульяновская область	30 673

Наибольшая заработная плата наблюдается в Пермском крае, потому что основой экономики является высокоразвитый промышленный комплекс. Наименьшая оплата труда находится в Республике Мордовия, нужно отметить, что там развиты отрасли сельского хозяйства, промышленности и строительства, но как мы можем видеть это не приносит высокого дохода. Оформим данные в рисунке 2.6.

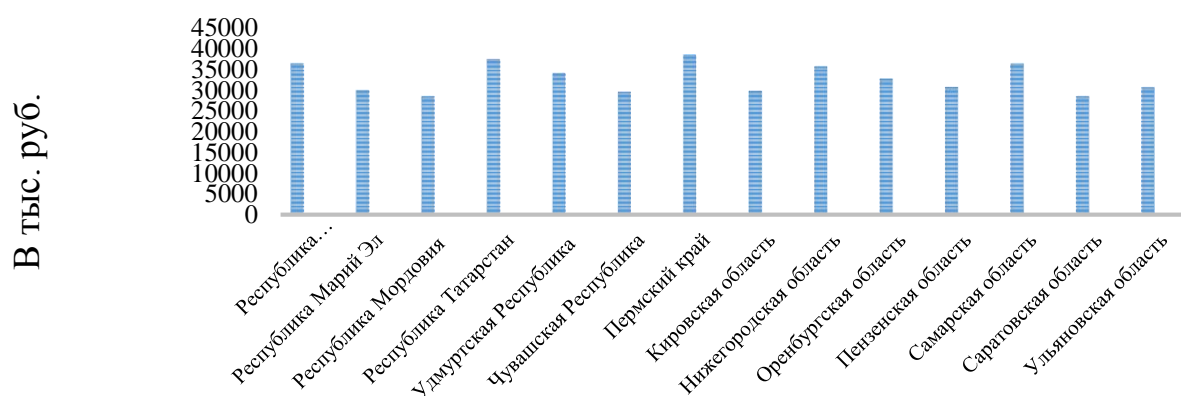


Рисунок 2.6 – Уровень оплаты труда в Приволжском федеральном округе

Далее рассмотрим заработную плату за 2019 год в Уральском федеральном округе. Подробные данные представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Размер заработной платы в Уральском федеральном округе за 2019 год

Область	Показатель
Курганская область	30 418
Свердловская область	40 900
Тюменская область	72 221
Ханты-Мансийский авт.округ - Югра	74 525
Ямало-Ненецкий авт.округ	100 456
Тюменская область без авт.оркугов	48 189
Челябинская область	37 308

Нужно обратить внимание, что наибольшая заработная плата наблюдается в Ямало-Ненецком автономном округе, наименьшая в Курганской области. Объясняется это тем, что в Ямало-Ненецком автономном округе развита отрасль по добычи газа и нефти, что является очень прибыльным делом. Именно там располагается ОАО «Газпром» – он является главным и основным добытчиком нефти и газа в округе - 90% полезного ископаемого. Так как в Курганской области основная деятельность – сельское хозяйство, то и работники получают самую низкую заработную плату. На рисунке 2.7 наглядно оценим уровень оплаты труда.

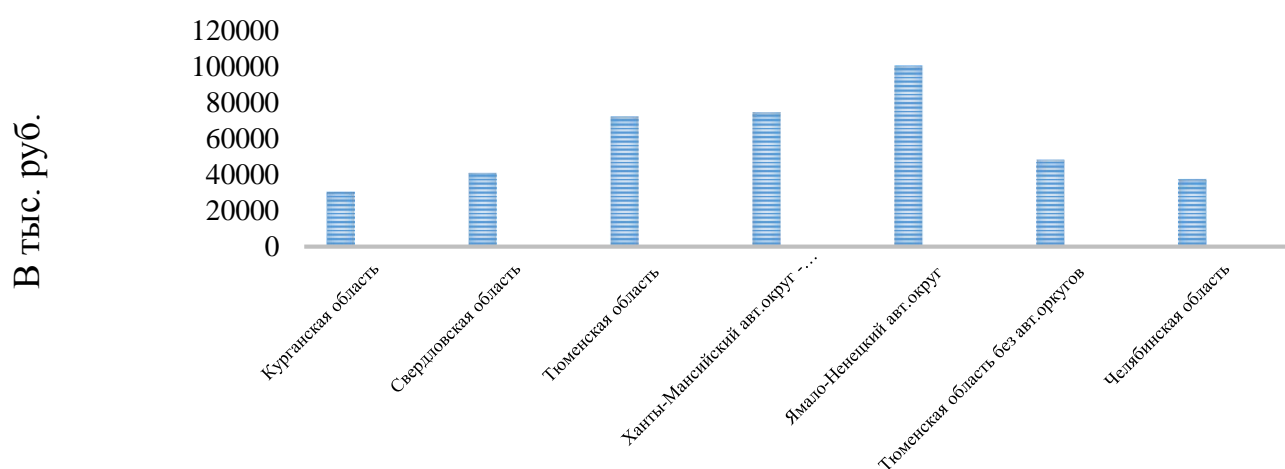


Рисунок 2.7 – Уровень оплаты труда в Уральском федеральном округе

Теперь рассмотрим уровень заработных плат в Сибирском федеральном округе за 2019 год, а в таблице 2.8 наглядно посмотрим данные.

Таблица 2.8 – Размер заработной платы в Сибирском федеральном округе за 2019 год

Область	Показатель
Республика Алтай	32 873
Республика Бурятия	39 251
Республика Тыва	40 298
Республика Хакасия	27 956
Алтайский край	49 623
Забайкальский край	45 875
Красноярский край	41 684
Иркутская область	38 365
Кемеровская область	35 194
Новосибирская область	43 718
Омская область	56 069
Томская область	38 971

По данным таблицы мы видим, что самая большая заработная плата в Омской области, а самая маленькая в Республике Хакасия. Это все потому что в Омской области в основном промышленные отрасли это военные, аэрокосмические и сельскохозяйственные машиностроения, нефтехимической, химической и легкой пищевой промышленностью. За счет них и происходит увеличение заработной платы. В Республике Хакасия основные отрасли – это гидроэнергетика и производство алюминия, но и они не дают должно оплаты труда. Наглядно представим на рисунке 2.8.



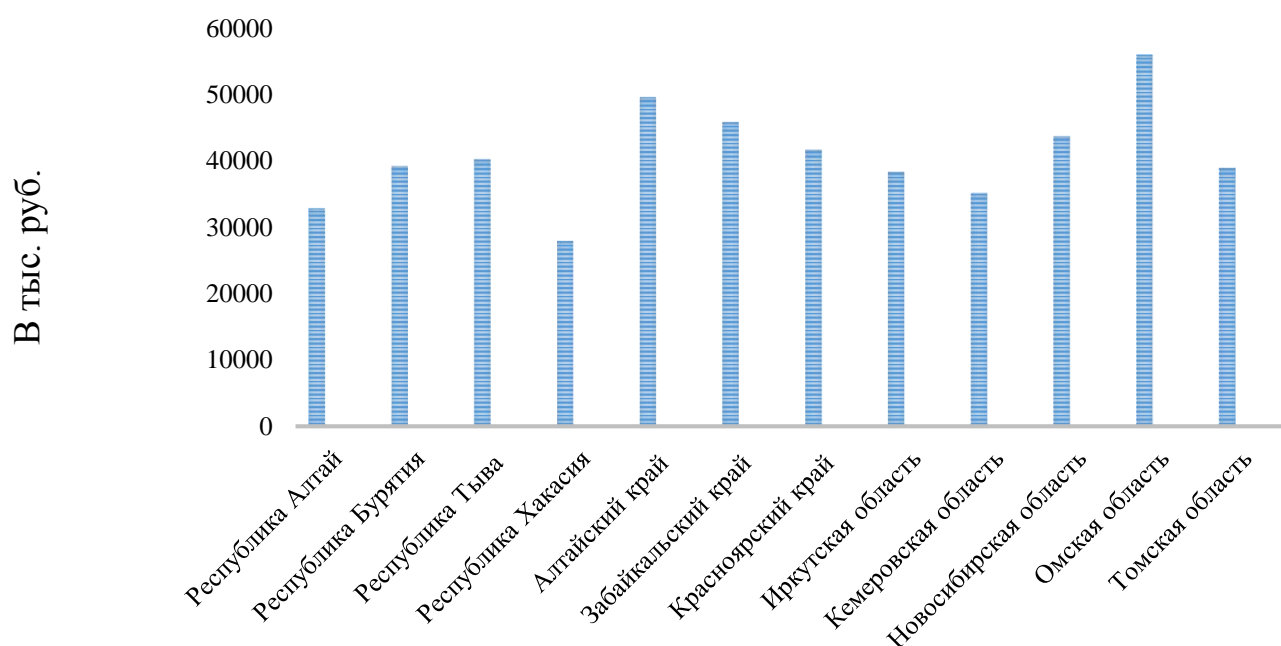


Рисунок 2.8 – Уровень оплаты труда в Сибирском федеральном округе

Последний округ, который мы рассмотрим это будет Дальневосточный федеральный округ, его данные по заработной плате за 2019 год отобразим в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Размер заработной платы в Дальневосточном федеральном округе за 2019 год

Область	Показатель
Республика Саха (Якутия)	43 614
Камчатский край	79 147
Приморский край	46 157
Хабаровский край	50 442
Амурская область	47 222
Магаданская область	92 939
Сахалинская область	86 564
Еврейская авт.область	42 367
Чукотский авт.округ	106 846

Из данных таблицы 2.9 мы видим, что наибольшая заработная плата находится в Чукотском автономном округе, а самая низкая в Еврейской автономной области. Так получается потому что в Чукотском автономном округе находятся

месторождения полезных ископаемых таких как золото, олово, вольфрам и уголь, поэтому происходит активная добыча полезных ископаемых. А в еврейской автономной области развито только сельское хозяйство, выращивание сои и бобовых, а также пчеловодство. Мы можем убедиться, что люди, занятые в сельском хозяйстве получают самую низкую заработную плату. На рисунке 2.9 мы можем наглядно оценить разницу в заработных платах.

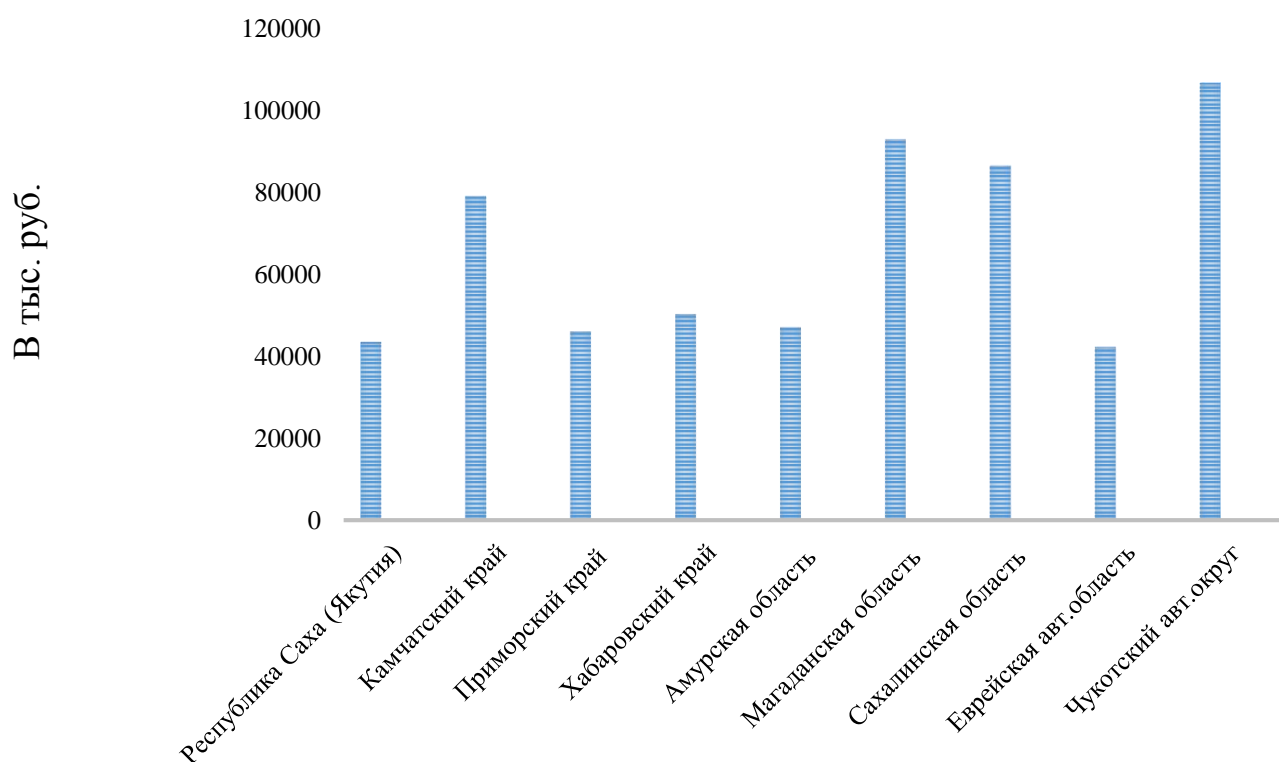


Рисунок 2.9 – Уровень оплаты труда в Дальневосточном федеральном округе

Динамика уровня заработных плат в России очень разнообразна. Это зависит от различных факторов. Например, города находящиеся в центре России, такие как Москва наиболее развиты. Основная масса денег находится именно там, за счет этого производства оборудованы современными технологиями, и в состоянии выплачивать достойную заработную плату своим сотрудникам. В регионах где развито в основном только сельское хозяйство, самая наименьшая оплата труда, как правило не превышает 30 тыс. рублей у обычного рабочего в цехе.

Динамика уровня заработных плат в России очень разнообразна. Это зависит от различных факторов. Например, города находящиеся в центре России, такие как Москва наиболее развиты. Основная масса денег находится именно там, за счет этого производства оборудованы современными технологиями, и в состоянии выплачивать достойную заработную плату своим сотрудникам. В регионах где развито в основном только сельское хозяйство, самая наименьшая оплата труда, как правило не превышает 30 тыс. рублей у обычного рабочего в цехе.

Кроме того, в регионах различается также и уровень цен, который определяет различия в покупательной способности зарплат.

При переходе к умным производствам, недостаточно просто внедрить умные технологии, нужны также обученные кадры. Требования к уровню квалификации рабочих для умных производств высокий и соответственно заработная плата должна быть также высока. При этом необходимость в низкоквалифицированных кадрах отпадает, но в таком случае на фоне существенного разрыва в оплате труда потребность в таких рабочих отпадает. На сегодняшний день уровни зарплат в России слишком невелики и не стоит ожидать их изменений за счет внедрения умных производств.

После всех проанализированных данных можно сделать вывод, что основной доход работникам в регионах приносят промышленные отрасли, и работа в военной сфере. По данным статистики заработных плат и нашего исследования стало очевидно, что самая низкая оплата труда в сфере сельского хозяйства, где труд рабочих до конца не оценен.

## 2.2 Характеристика предприятия «Чебаркульская птица»

Агрохолдинг «Чебаркульская птица» – это многопрофильный комплекс с полным циклом производства – от выращивания зерновых культур до выпуска готовой мясной продукции. В структуру предприятия входят такие

производственные комплексы: УПК (Убойно-перерабатывающий комплекс), КПЯ (Комплекс по производству яиц), площадки выращивания цыплят бройлеров, комплекс Растениеводства и Автотранспортный комплекс.

История предприятия официально начинается с декабря 1972 года в момент открытия и запуска первой партии 100 кур-несушек в количестве 100 тысяч, на тот момент это было первая птицефабрика с клеточным содержанием птиц.

За все время существования «Чебаркульская птица» завоевала множество наград и премий, совершенствовала и открывала новые комплексы, по итогам деятельности в 2013 году была признана «Лучшей птицефабрикой Челябинской области».

Ассортимент продукции, который составляет более 200 наименований, постоянно пополняется. Колбасы вареные и полукопченые, рулеты и ветчина, сосиски, сардельки, шпикачки и паштеты, рубленые полуфабрикаты, шашлык и копчено-вареная продукция – в Чебаркульской птице можно найти товары на любой вкус и бюджет.

Структурное управление на предприятии – линейное. Это позволяет сочетать линейное руководство с функциональной системой управления без нарушения каких-либо прав.

Линейное управление содержит в себе координацию деятельности служб, находящихся у него в подчинении и в принятии решений для нижестоящих звеньев (распоряжения, приказы). При функциональной системе каждый из квалифицированных специалистов руководит деятельностью определенных сотрудников, в рамках своей компетенции.

Структура управления «Чебаркульская птица» отражен на рисунке 2.10 [28].



Рисунок 2.10 – Структура управления ООО «Чебаркульская птица»

По данным рисунка 2.10 мы видим, что наивысшим органом управления является Собрание акционеров, орган исполнительного управления – Генеральный директор [29].

Во главе компании стоит Генеральный директор, который координирует всю деятельность предприятия в целом. Он отвечает на вопросы текущей работы компании, кроме вопросов, относящихся к компетенциям общего собрания агрохолдинга.

Линейно-функциональная структура управления для данного типа компании подходит больше всего: в компании есть жесткая дисциплина, обязательное выполнение должностных инструкций, а также разделение и кооперация труда.

Но у такой системы существуют недостатки, которые описаны в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Сильные и слабые стороны линейно-функциональной системы

Сильные стороны	Слабые стороны
Благодаря функциональным подразделениям высшему руководству удаются разрешать возникающие проблемы	Все отделы заинтересованы только в своих целях, а не общей цели всего предприятия
Учитывает особенности производственного процесса	Не всегда можно наблюдать взаимодействие на горизонтальном уровне между производственными подразделениями
Соблюдается принцип единоначалия, то есть подчинение работника только одному руководителю	Невыполнение заявленных функций

В управлении предприятием главное четко распределить права и обязанности и зафиксировать их в должностных инструкциях, либо других документах, регулирующих данную сферу. Благодаря жёсткой иерархии в компании существует эффективное взаимодействие всех структурных подразделений по достижению цели – развития производства.

«Чебаркульская птица» полностью обеспечена необходимыми кадрами в составе управления уровень образования, стаж работы и квалификация соответствуют требованиям работы предприятия.

От того насколько агрохолдинг обеспечен персоналом и эффективностью от его использования зависят выполнение всех работ точно в срок, степень использования различного оборудования как результат- объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и другие производственные показатели.

За время работы птицефабрики благодаря хорошей дисциплине и организаторской работы специалистов были отлажены технологии производства, выросли объема изготавливаемой продукции и повысились технико-экономические показатели агрохолдинга – данные показатели улучшились за счет совершенствования технологии содержания птиц, повышение ее продуктивности, стали эффективнее использоваться птице-места, повысилась сохранность поголовья.

Численность рабочей силы и затраты на ее содержание не могут быть чересчур высокими, но при отсутствии управляющего персонала работа компании может быть неполноценной. Состав и структура персонала предприятия продемонстрированы в таблицу 2.11.

Таблица 2.11 – Численность и структура персонала

Показатели	2017		2018		2019		2018 к 2017, %	2019 к 2017, %
	Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	Чел.	В% к итогу		
Среднесписочная численность работников предприятия, всего	2 232	100,00	2 673	100,00	2 880	100,00	100	100
В том числе, занятых в с.-х. производстве	1 820	81,5	1 857	69,4	1 927	66,9	85,1	82,08
Из них: Постоянные рабочие	1 450	64,9	1 449	54,2	1 612	55,9	83,5	6,1
Из них: Трактористы-машинисты	102	4,5	84	3,1	125	4,34	68,8	96,4
Операторы производства	35	1,56	30	1,12	30	1,04	71,7	66,6
Птицеводы	38	1,7	29	1,08	33	1,59	63,5	93,5
Сезонные и временные рабочие	25	1,12	53	1,98	46	1,59	176,7	141,9
Офисные сотрудники:	345	15,4	355	13,2	269	9,34	85,7	60,6
Руководители	18	0,80	18	0,6	21	0,72	56,2	90
Специалисты	285	12,7	294	10,9	233	8,09	85,8	63,7
Подсобные рабочие предприятия	305	13,6	619	23,1	714	24,7	169,8	181,6

По данным таблицы можно сделать выводы: в 2019 году в сравнении с 2017 годом, среднесписочная численность работников (всего человек) увеличилась на 648 человек, но при этом уменьшилось количество служащих на 76 человек, а численность постоянных работников увеличилась на 9%.

Каждый год общая численность предприятия растет, это происходит за счет наращивания производственных мощностей

Необходимо проанализировать качественный состав сотрудников по полу, возрасту, образования в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Качественный состав персонала по полу

Показатель	2017		2018		2019	
	Кол-во, чел	Уд.вес, %	Кол-во, чел	Уд.вес, %	Кол-во, чел	Уд.вес, %
Всего, чел	2 232	100	2 673	100	2 880	100
женщины	1 110	49,7	1 345	50,3	1 438	49,9
мужчины	1 122	50,3	1 328	49,7	1 442	50,1

Половой состав на протяжении трёх значительно не менялся. В 2017 году выросла доля женщины с 49,7% до 49,9% в 2019 году. Из данных таблицы видно, что мужчин ненамного меньше, чем женщин. Так складывается из-за того, что производством продукции непосредственно в основном занимаются женщины. На птицефабрике функционируют цех кур-несушек и цех по выращиванию цыплят бройлеров, а также цех сортировки и упаковки яиц, на данных площадках больше работает рабочих женского пола.

Далее нужно проанализировать сотрудников предприятия по возрасту на рисунке 2.11.

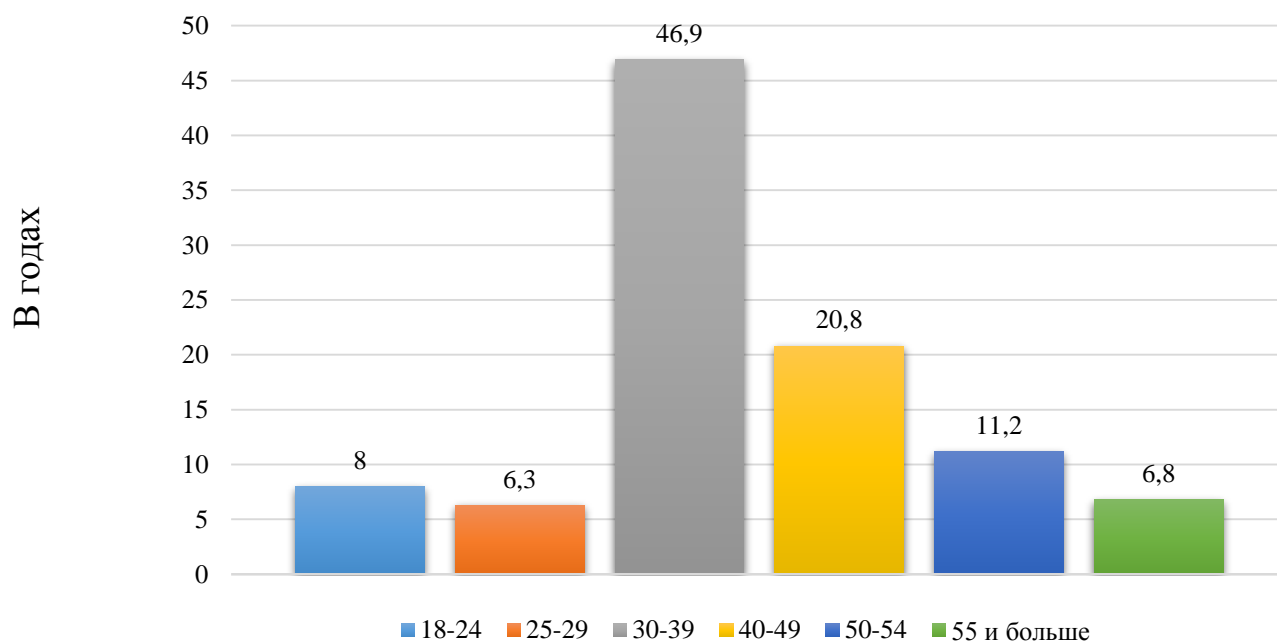


Рисунок 2.11 – Качественный состав сотрудников по возрасту



По данным приведенным на рисунке мы видим, что самый большой процент 46,9 составляют сотрудники в возрасте от 30 до 39 лет, что говорит о том, что на предприятии работают достаточно молодые сотрудники, но при этом имея за спиной большой опыт работы. При этом намечается тенденция к еще более молодым кадрам в возрасте от 18 до 24 лет. Положительным моментом является то что уровень образования более современный и новый, но есть и отрицательный момент такой как нехватка опыта (только закончили ВУЗ/школу). Есть еще предрасположенность к понижению доли, также работников, которые уже на стадии предпенсионного и пенсионного возраста, что говорит о замене поколения «советского» на работников «рыночного».

Образовательная структура кадров характеризуется составом работников по уровню имеющегося образования: высшее, незаконченное высшее, среднее специальное, профессионально-техническое, среднее и школа. На рисунке 2.12 в динамике сгруппируем сотрудников по уровню их образования с 2017 по 2019 года.

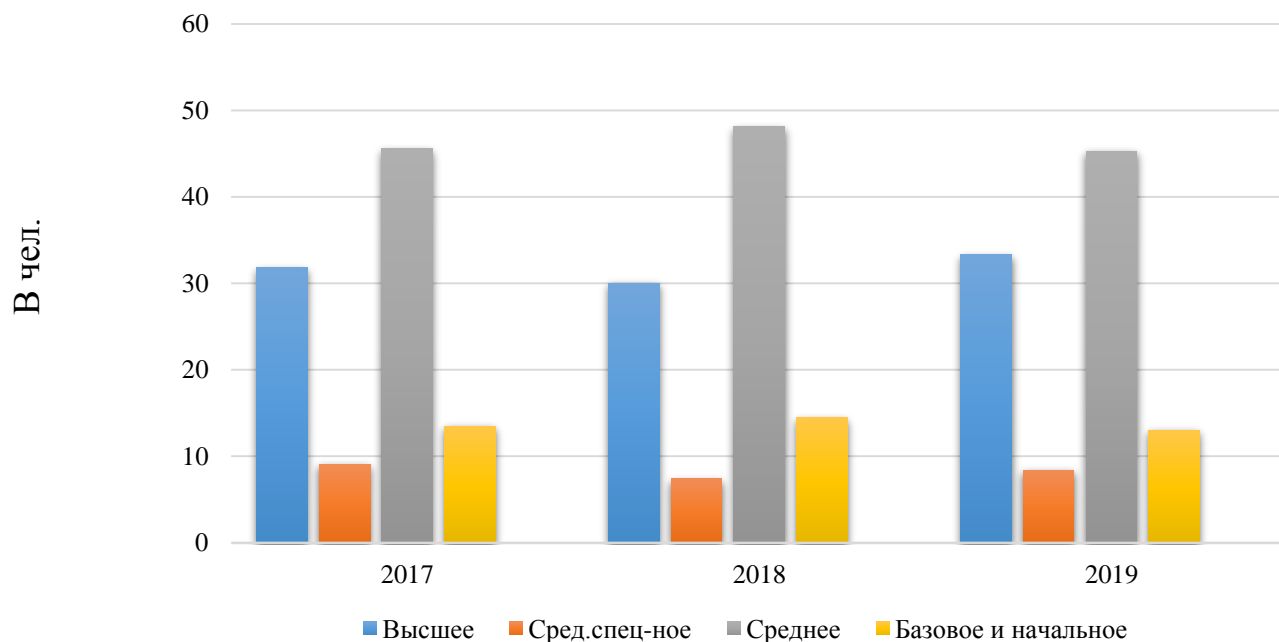


Рисунок 2.12 – Качественный состав сотрудников по уровню образования

Что касается образования, то большая часть сотрудников во всех проанализированных годах имеют среднее образование: 2017г. – 1017 человек, в

2019г. – 1306 человек. Работников с высшим образованием постепенно становится больше к 2017 году составляло 31,8%, а в 2019г. стало 33,3%. Данные показатели отражают тенденцию в отрасли которая обеспечивается кадрами, а также непривлекательность сельскохозяйственной сфера деятельности для молодых специалистов из-за низкого уровня оплаты труда.

В силу специфики отрасли высока доля работников, занятых неквалифицированным трудом – около 50%. Поэтому и требования к кандидатам крайне низкие. В большинстве случаев при трудоустройстве на производство образование не имеет значения, когда человек идет рядовым рабочим в цех. Также на таких вакансиях не важен опыт работы, поскольку у производства есть своя специфика и непосредственно на рабочем месте проводят обучение, именно поэтому из общего количества сотрудников, работающих на птицефабрике основной костяк составляют – работяги. Большинство людей, работающих на птицефабрике – это люди, которые не идут получать образование, а сразу идут работать, много сотрудников которые работают практически с самого основания предприятия и к ним прибавляются родственники, работают поколениями.

Люди, у которых есть высшее профильное образование расположены в основном в головном офисе, а также специалисты в цехах: технологи, ветеринарные врачи, зоотехники, агрономы. Большое количество специалистов в производстве – приезжие, поскольку в области высокая конкуренция среди птицефабрик и производств в целом, то найти профильного специалиста с успешным опытом работы в регионе проблематично.

Важным фактором к тому же является месторасположение агрохолдинга, находится он в центре поселка городского типа с общим количеством 4000 населения, в округе поселка также располагаются деревни, но с меньшим количеством населения, как правило люди из ближайших населений в основном и работают в компании.

Удаленность от города Челябинск составляет около 50 километров, а ближайшим город является Чебаркуль – 30 километров.

Рассмотрим показатели экономической эффективности использования земельных угодий в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели экономической эффективности использования земельных угодий

Показатель	2017	2018	2019	2018 в % к 2017	2019 в % к 2017
Урожайность зерновых, ц/га	16	27	12	168,7	44,4
Стоимость валовой продукции с-х в сопоставимых ценах в расчете на 100га с-х угодий, тыс. руб	756	1237	891	163,6	72,02
Произведено на 100 га с/х угодий ц – живой массы птицы	3655	3180	3113	87,4	97,8
Произведено на 100 га пашни ц – зерна	1643	1256	1324	76,4	105,4
Получено прибыли (убытка) от реализации на 100 га с/х угодий, тыс.руб	99,6	104	-16	104	-15,3

Из таблицы видно, что в 2017 году урожайность составила 16, а в 2019 – 12 ц/га, общая стоимость валовой продукции сельского хозяйства в сопоставимых ценах в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий в 2017 году составляла 756 тыс. руб., в 2019 – 891 тыс. руб. На 100 га пашни зерна произведено в 207 – 1643 ц, в 2019 году – 1324 ц.

Основными потребителями продукции компании «Чебаркульская птица» являются – юридические лица, например, некоторые компании закупают

инкубационное яйцо для выращивания цыплят бройлеров, и физические лица – обычные покупатели продукции в магазине.

Таблица 2.14 – Основные покупатели ООО «Чебаркульская птица»

Наименование покупателя	Наименование товара	Объем в натуральных показателях	Доля в выручке от реализации
ООО «Амега Плюс» + ООО «Амега»	Мясо, яйцо, субпродукты, ВКИ	8 452 796	8,02%
ООО «Уральская компания»	Мясо и субпродукты	3 257 965	3,25%
ООО «Молл»	Мясо, яйцо, субпродукты, ВКИ	3 679 521	3,84%
Вертикаль	Мясо, яйцо, субпродукты, ВКИ	3 278 914	3,12%
ООО «Ашан»	Мясо, яйцо, субпродукты, ВКИ	3 624 781,6	2,7%

На целевых рынках при формировании продаж целью является дистрибуция.

Для того, чтобы добиться цели на рынке Челябинска и Челябинской области необходимо использовать все каналы распределения такие как: опт, розница и торговые сети. Для это существует отдел продаж, который обеспечивает полноценное покрытие.

Необходимо провести SWOT-анализ, для того чтобы оценить возможности и угрозы внешней среды.

Таблица 2.15 – SWOT-анализ

Внешняя среда	
Внутренние факторы	Внешние факторы
Возможности	Угрозы
-расширение линейки ассортимента -диверсификация -расширение действующего производства -снижение себестоимости выпускаемой продукции	-насыщение рынка -рост себестоимости

## Окончание таблицы 2.15

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- замкнутый цикл производства</li> <li>- узнаваемость компании</li> <li>- качественная продукция</li> <li>- отрегулированный сбыт</li> <li>- работают специалисты высокого уровня</li> <li>- постоянное увеличение объемов производства</li> <li>- реконструкция старых и постройка новых производственных площадок</li> <li>- развитая дистрибуция</li> <li>- уверенное финансовое состояние компании</li> <li>- сформированная большая клиентская база</li> <li>- полная загрузка мощностей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- относительно конкурентов – завышенные цены</li> <li>- недостаточно развита собственная сеть</li> </ul>

Главной целью агрохолдинга «Чебаркульская птица» является в первую очередь удовлетворение желаний потребителей качественной продукцией с максимальными потребительскими свойствами и экологической чистотой.

### 2.3 Финансовый анализ компании «Чебаркульская птица»

Для диагностики и оценки финансового состояния компании является финансовая отчетность, но сотрудники финансовых служб конвертируют ее в более комфортную форму: аналитический, матричный, финансовый и различные другие балансы.

Сначала проведем анализ бухгалтерского баланса компании «Чебаркульская птица» за последние 5 лет в таблице 2.16 [30].

Таблица 2.16 – Состав, динамика и структура активов

В тысячах рублей

Актив	Сумма тыс.руб					Отклонения (+,-)			
	2015	2016	2017	2018	2019	2015- 2016 гг.	2016- 2017 гг.	2017- 2018 гг.	2018- 2019 гг.
I. Внеоборотные активы	3 099 681	3 035 115	2 945 024	2 686 501	2 489 653	-64 566	-90 091	-258 523	-196 848
Нематериальные активы	911	728	553	374	5 243	-183	-175	-179	4 869
Основные средства	2 897 334	2 915 881	2 845 283	2 568 486	2 355 302	18 547	-70 598	-276 797	-213 184
II. Оборотные активы	2 013 295	2 111 193	2 055 163	2 522 302	2 678 352	97 898	-56 030	467 139	156 050
Запасы	1 592 399	1 610 803	1 645 807	1 628 879	1 726 857	18 404	34 999	-16 928	97 978
Дебиторская задолженность	316 658	373 493	309 550	393 911	313 895	56 835	-63 943	84 361	-80 016
Денежные средства и денежные эквиваленты	102 929	123 574	93 892	495 380	622 206	20 645	-29 682	401 488	126 826
Баланс	5 112 976	5 146 308	5 000 187	5 208 803	5 168 005	33 332	-14 6121	208 616	-40 798

В таблице 2.16 отражено, что активы предприятия выросли в 2018 году и составили 208616 тыс. руб., но при этом основные средства сокращались, и динамика относительно общей величины активов в 2019 отрицательна.

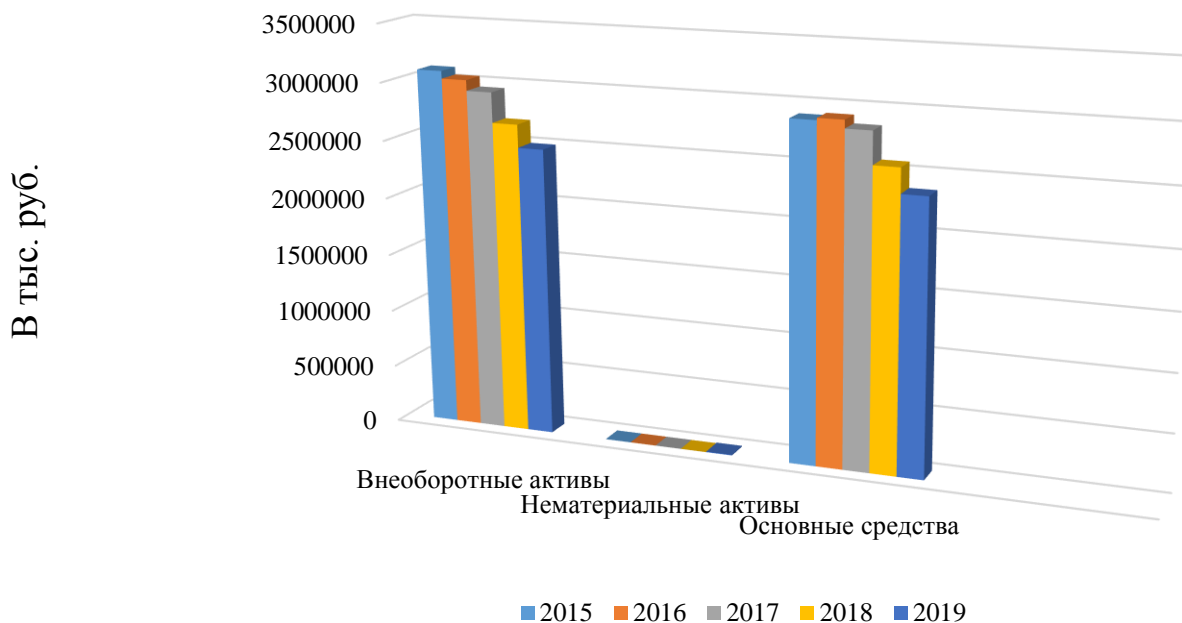


Рисунок 2.13 – Динамика структуры внеоборотных активов

На рисунке 2.13 наглядно отражена динамика структуры внеоборотных активов. Мы видим, что с каждым годом активы снижаются, это говорит о том, что происходит физическое устаревание основных производственных фондов.



Рисунок 2.14 – Динамика структуры оборотных активов

Динамика структуры оборотных активов наоборот же, с каждым годом стремится к росту, что свидетельствует об ускорении оборачиваемости средств организации.

При сравнении валюты балансы с выручкой мы получили в 2015 году 4796318 тыс. руб, а в 2019 году 4854110 тыс. руб, как можно заметить значения в текущем периоде увеличилось на 10,1% по сравнению с начальным, следовательно, производственные мощности предприятия улучшились.

Далее сделаем анализ пассива баланса агрохолдинга в период с 2015 по 2019 гг. в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Горизонтальный анализ пассива баланса

В тысячах рублей

Пассив	Сумма тыс.руб					Отклонения (+,-)			
	2015	2016	2017	2018	2019	2015- 2016 гг.	2016- 2017 гг.	2017- 2018 гг.	2018- 2019 гг.
III.Капитал и резервы	2 818 518	3 189 427	3 644 270	3 899 727	4 260 950	370 909	454 843	255 457	361 223
Нераспределенная прибыль	2 464 636	2 988 761	3 440 996	3 696 543	4 057 745	524 125	452 235	255 547	361 202
IV.Долгосрочные обязательства	591 622	337 696	239 135	123 896	96 399	-253 926	-98 561	-115 239	-27 497
Заемные средства	531 183	258 848	176 007	51 092	47 650	-272 335	-82 841	-124 915	-3 442
V.Краткосрочные обязательства	1 702 836	1 618 912	1 116 782	1 185 180	810 656	-83 924	-502 130	68 398	-374 524
Заемные средства	534 780	532 443	367 961	665 754	429 255	-2 337	-164 482	297 793	-236 499
Баланс	5 112 976	5 146 308	5 000 187	5 208 803	5 168 005	33 332	-146 121	208 616	-40 798

Из таблицы 2.17 мы можем видеть, что наибольший рост в пассиве баланса случился в строке «нераспределенная прибыль» +361202 тыс. руб. или 98% вклад в прирост пассивов организации за исследуемый период. Также можно отметить



статьи с негативной динамикой – это долгосрочные и краткосрочные обязательства (-27497 тыс. руб. и -374524 тыс. руб. – соответственно).

Собственный капитал на дату 31.12.2019 составил 4260950 тыс. руб. За весь исследуемый период можно сделать вывод, что показатели баланса крайне нестабильные. Из года в год значения становятся то лучше, то хуже и нет уверенности в положительной динамике следующего периода.

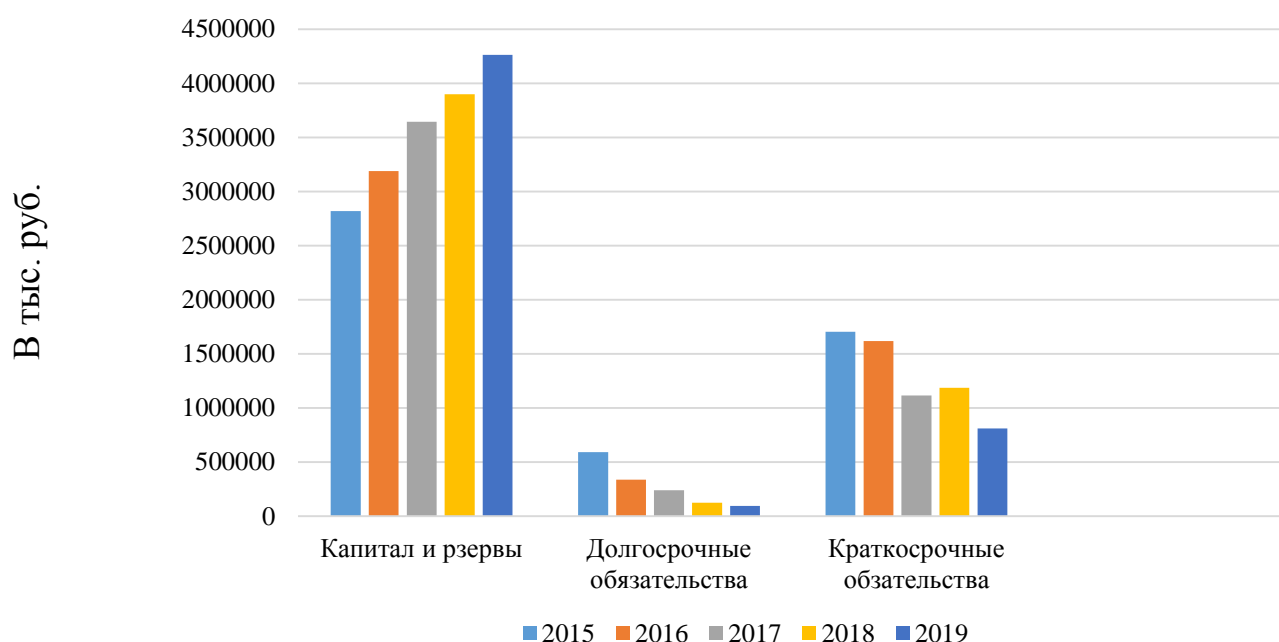


Рисунок 2.15 – Анализ пассива баланса, тысячах рублей

На рисунке 2.15 мы можем видеть, что пассивы организации за 2019 год в сравнении с 2018 годом уменьшились, на 40798 тыс. руб. Из этого следует, что источники средств организации сократились.

Ликвидным считается баланс, когда соблюдаются определенные соотношения:

$A1 > П1$  – ликвидные активы равны или перекрывают срочные обязательства.

$A2 > П2$  – быстро реализуемые активы равны или перекрывают краткосрочные пассивы.

$(A1+A2) > (П1+П2)$  – сумма ликвидных и быстро реализуемых активов больше, чем сумма срочных и краткосрочных пассивов.

Таблица 2.18 – Агрегированный баланс предприятия

Группы баланса	Условное обозначение	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Активы</b>						
Наиболее ликвидные	A1	104 022	125 022	95 365	498 778	625 308
Быстро реализуемые	A2	316 874	375 368	313 991	394 645	314 509
Медленно реализуемые	A3	1 592 399	1 610 803	1 645 807	1 628 879	1 738 535
Трудно реализуемые	A4	317 569	374 221	310 103	394 285	319 138
<b>Пассивы</b>						
Наиболее срочные обязательства	П1	1 166 214	1 083 472	742 377	512 839	374 286
Краткосрочные обязательства	П2	1 702 836	1 618 912	1 116 782	1 185 180	810 656
Долгосрочные обязательства	П3	591 622	337 969	239 135	123 896	963 99
Постоянные пассивы	П4	339 342	186 968	190 415	190 558	191 086

В компании «Чебаркульская птица» ситуация складывается таким образом: в 2015 году  $A1 (104022) < П1 (1166214)$ ,  $A2 (316874) < П2 (1702836)$ ,  $(A1+A2) < (П1+П2)$  или  $420896 < 2869050$  как мы можем видеть ни одно условие не выполнено; в 2016 году  $A1 (125022) < П1 (1083472)$ ,  $A2 (375368) < П2 (1618912)$ ,  $(A1+A2) < (П1+П2)$  или  $500390 < 2702384$ , условия по прежнему не выполнены; в 2017 году  $A1 (95365) < П1 (742377)$ ,  $A2 (313991) < П2 (1116782)$ ,  $(A1+A2) < (П1+П2)$  или  $409356 < 1859159$ , как можем видеть по данным пассивы больше активов; в 2018 году  $A1 (498778) < П1 (512839)$ ,  $A2 (394645) < П2 (1185180)$ ,  $(A1+A2) < (П1+П2)$  или  $893423 < 1698019$  опять же условия равенства не выполнены; в 2019 году  $A1(625308) > П1(374286)$ ,  $A2(314509) < П2(810656)$ ,  $(A1+A2) < (П1+П2)$  или  $939817 < 1184942$ . Из данных соотношений выполняется только одно, которое соотносит активы по степени ликвидности и обязательства по сроку погашения. Но в сравнении с предыдущими четырём периодам, в которых не выполнялось ни одного условия равенства, в 2019 году ситуация стала немного лучше. В агрохолдинге недостаточно средств и краткосрочных активов, чтобы погасить наиболее срочные обязательства (разница составляет 245125 тыс.

руб). На данный момент у компании не достает быстрореализуемых активов для полного погашения среднесрочных обязательств.

Для того, что проанализировать экономическую деятельность предприятия, нужно провести исследование финансового состояния за последние 5 лет.

Таблица 2.19 – Отчет о финансовых результатах предприятия за 2015-2019 гг.

Наименование показателя	2015	2016	2017	2018	2019	Темп роста, %			
						2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Выручка	6 905 904	6 904 972	6 698 050	6 493 557	6 509 793	0,99	0,97	0,96	1
Себестоимость продаж	5 411 699	5 794 706	5 403 388	5 438 211	5 304 046	1,07	0,93	1	0,97
Валовая прибыль (убыток)	1 494 205	1 110 266	1 294 662	1 055 346	1 205 747	0,74	1,16	0,81	1,14
Коммерческие расходы	546 136	566 160	585 632	622 002	682 029	1,03	1,03	1,06	1,09
Управленческие расходы	193 483	201 341	214 261	172 783	168 716	1,04	1,06	0,80	0,97
Прибыль (убыток) от продаж	754 586	342 765	494 769	260 561	355 002	0,45	1,44	0,52	1,36
Проценты к получению	9 902	6 883	16 246	24 296	39 817	0,69	2,36	1,49	1,63
Проценты к уплате	180 864	132 103	77 447	27 066	15 239	0,73	0,58	0,34	0,56
Прочие доходы	192 539	277 949	122 646	70 814	52 386	1,44	0,44	0,57	0,73
Прочие расходы	173 022	154 794	86 665	54 828	40 432	0,89	0,55	0,63	0,73
Прибыль (убыток) от налогообложения	603 414	340 245	469 367	274 195	391 972	0,56	1,37	0,58	1,42
Прочее	4 125	4	7	2	17	0	1,75	0,28	8,5
Чистая прибыль (убыток)	599 016	325 953	454 843	255 457	361 208	0,54	1,39	0,56	1,41

Из данных таблицы 2.19 видно, что выручка предприятия с каждым годом сокращалась и к 2019 она сократилась за 5 лет на 9,4%. Также к 2019 году наблюдался рост прибыли от налогообложения, разница с 2018 годом составила 0,84%. Прибыль от продаж улучшила свое состояние также на 0,84%, в сравнении с предыдущим годом.

Но при этом всем каждый год рентабельность от продаж заметно сокращается.

Таблица 2.20 – Рентабельность продаж

Финансовый показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Рентабельность продаж	10,9%	5%	7,4%	4%	5,5%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	25%	11%	13%	7%	9%
Рентабельность активов (ROA)	12,5%	6,4%	9%	5%	7%

Как можно заметить в начале периода 2015 году, рентабельность была достаточно высокой 10,9%, но постепенно с каждым годом начала падать, это привело к тому, что в 2019 году рентабельность от продаж составляет 5,5%. То же самое касается и рентабельности активов и собственного капитала, показатели уменьшились в несколько раз.

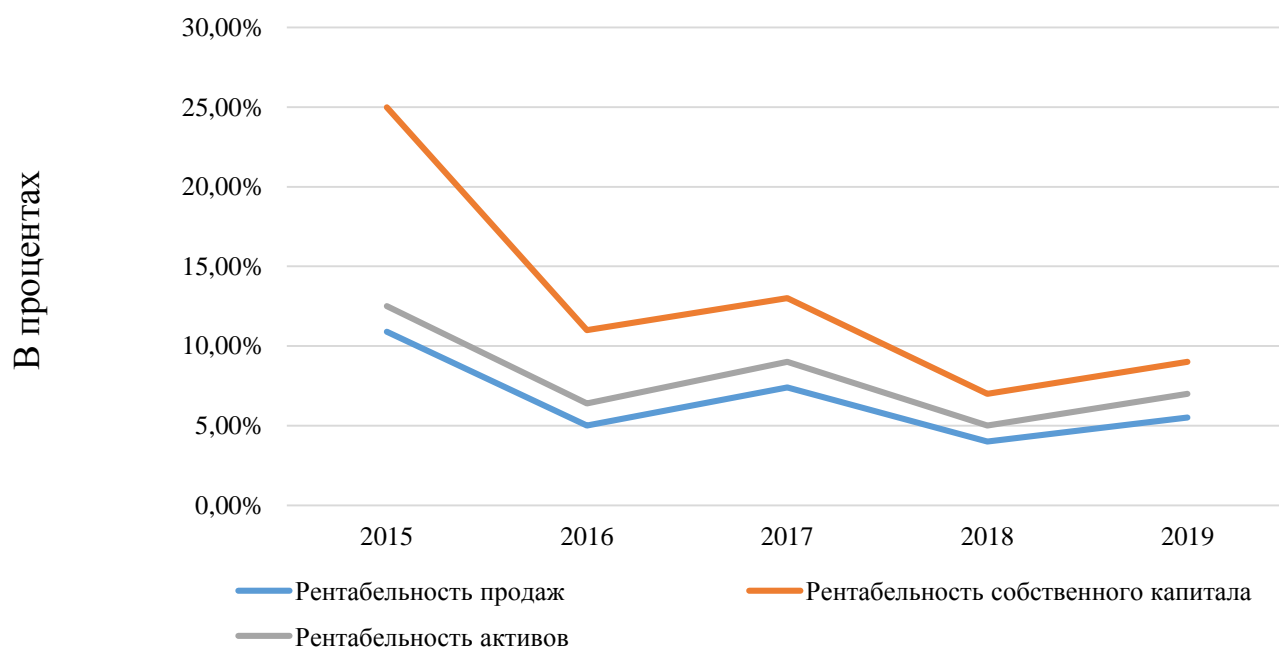


Рисунок 2.16 – Краткий анализ финансовых показателей

На рисунке 2.16 наглядно отображена динамика показателей в период с 2015 по 2019 год. Видно переломные моменты в компании, это 2016 и 2018 года, но на данный момент динамика повышается.

Большинство экономических показателей в компании «Чебаркульская птица» очень нестабильны, большое падение произошло именно в 2018 году, однако, по состоянию на 31.12.2018 у агрохолдинга было лучше финансовое состояние, чем у половины всех крупных производств, которые занимаются разведением сельскохозяйственной птицы. В 2019 данные вновь повысились, возможно, что тенденция повышения финансовых показателей сохранится и в 2020 году.

Платежеспособностью предприятия является возможность компании вовремя и полностью оплачивать свои краткосрочные денежные обязательства с использованием текущих активов в качестве потенциальных платежных источников.

Таблица 2.21 – Фактические и нормативные значения ликвидности и платёжеспособности компании

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение				
		2015	2016	2017	2018	2019
Ктл	1,00...3,0	0,7	0,1	1,1	1,5	2,3
Кбл	0,5...1,0	0,14	0,18	0,22	0,52	0,79
Кал	0,1...0,3	0,03	0,04	0,05	0,3	0,5
Коэффициент платёжеспособности						
Ксос	>0,1	-0,1	0,07	0,3	0,5	0,7
Мск	Уменьшения показателя в динамике	-0,99	0,04	0,2	0,3	0,4

Коэффициент ликвидности показывает способность компании исполнять свои финансовые краткосрочные обязательства с помощью свободных денежных средств и краткосрочных денежных средств. Изучая показателя обратим внимание на текущий период тогда коэффициент ликвидности составил 2,3, он ниже чем нормативное значение, но есть динамика к росту, можно с

положительной стороны рассматривать общее состояние ликвидности компании, для наглядности сделаем рисунок 2.17.

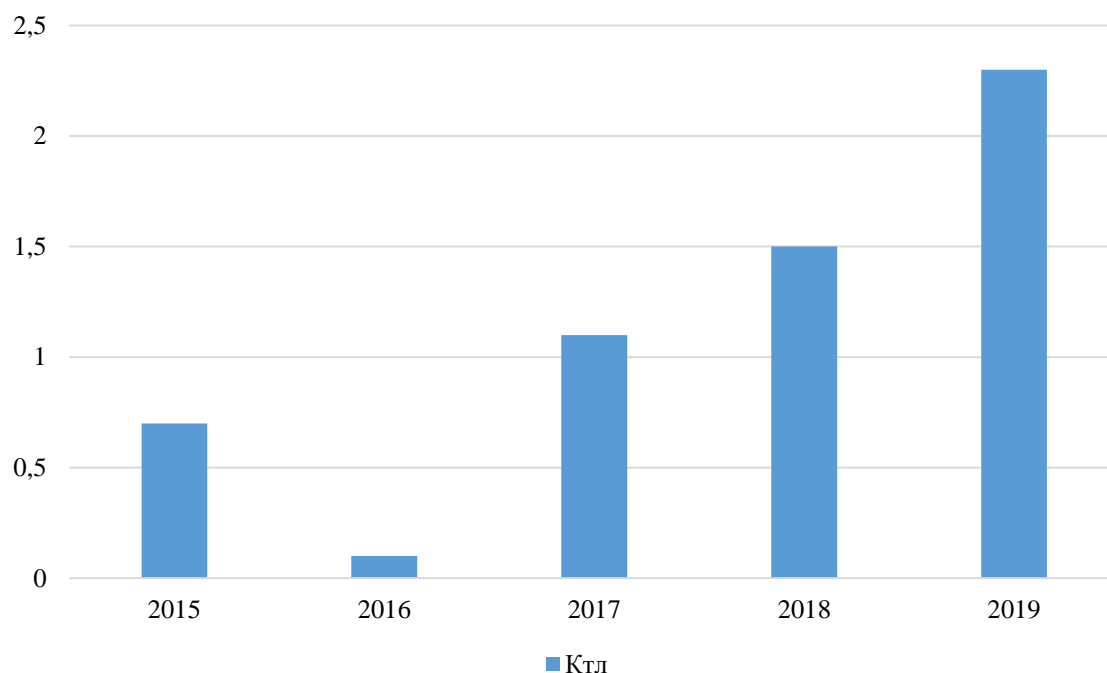


Рисунок 2.17 – Динамика коэффициента текущей ликвидности

Коэффициент быстрой ликвидности отражает возможность организации покрывать краткосрочные денежные обязательства при своевременном расчете дебиторов. На один рубль краткосрочных обязательств компания имеет на конец 2015 года – 14 коп. оборотных средств в виде дебиторской задолженности; на 2016 год – 18 коп.; на 2017 год – 22 коп.; на 2018 год – 52 коп.; на 2019 год – 79 коп. При анализе полученных данных мы видим, что значения только стремятся к 1,00 или 100 коп., но не превышает нормативное значение. Это можно оценить, как недостаточное количество активов, которые в короткие можно перевести в деньги, для того чтобы закрыть краткосрочную дебиторскую задолженность, для наглядности сделаем рисунок 2.18.

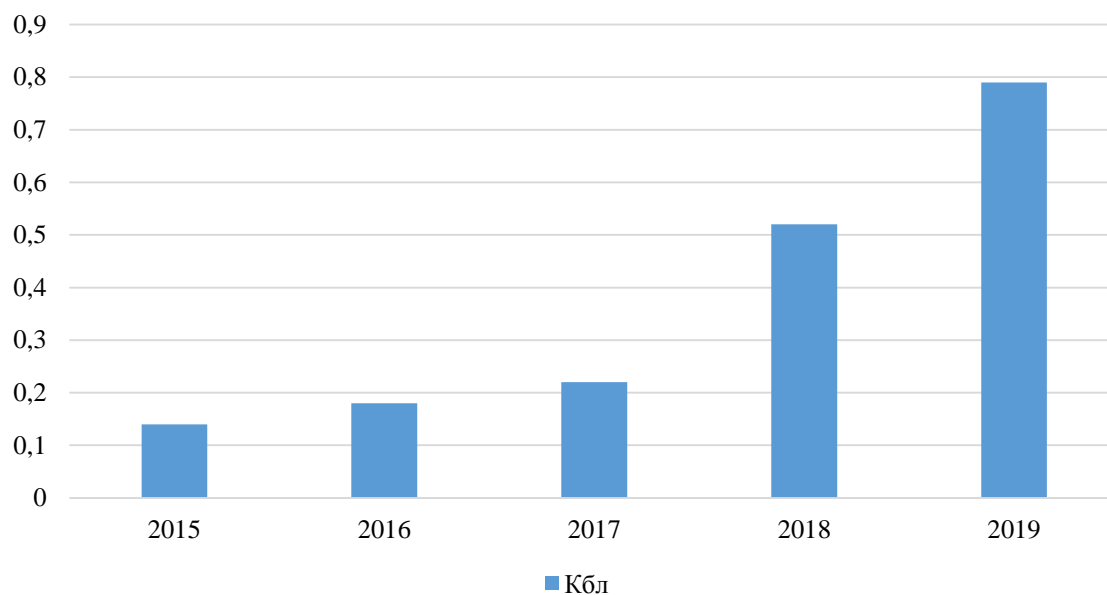


Рисунок 2.18 – Динамика коэффициента быстрой ликвидности

Коэффициент абсолютной ликвидности отражает количество наличных средств и их аналогов существует в компании на каждый рубль краткосрочных обязательств. В 2015 году значения показателя составило 0,03; в 2016 году – 0,04; в 2017 году – 0,05; в 2018 году – 0,3 и в 2019 году – 0,5. Как можно заметить с каждым годом показатели возрастали, а в 2019 году даже превысили нормативное значение, это можно расценивать как платёжеспособность предприятия, продемонстрируем наглядно на рисунке 2.19.

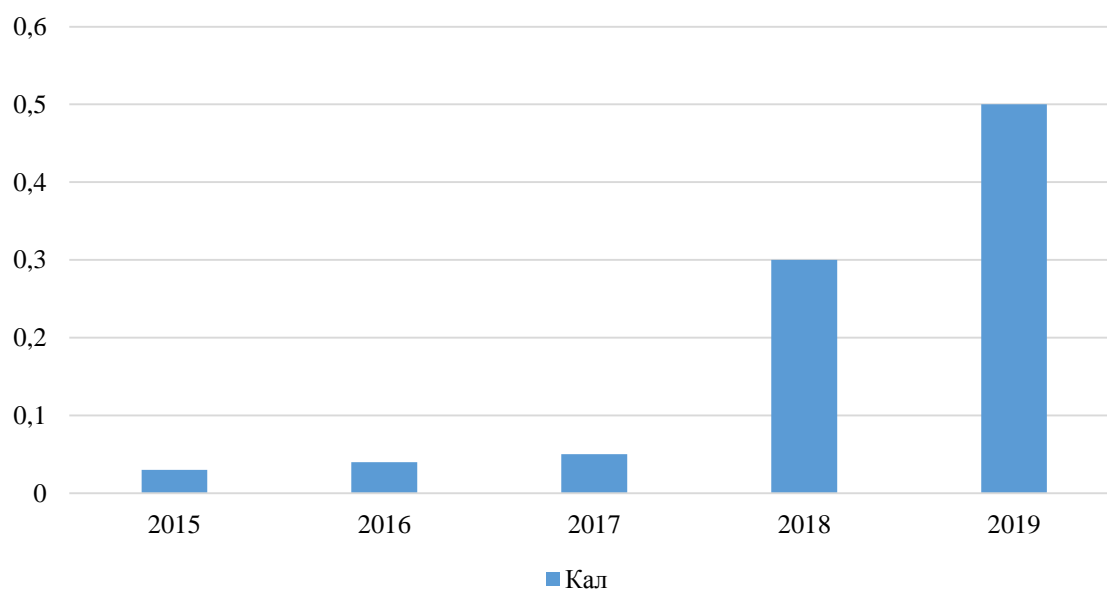


Рисунок 2.19 – Динамика коэффициента абсолютной ликвидности

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает какое количество оборотных активов, задействованы в финансировании собственных оборотных средств самой организации. Дынный показатель на 2015 год составил -0,1; в 2016 году – 0,07; в 2017 году – 0,3; в 2018 году – 0,5; в 2019 году – 0,7. В период с 2015 по 2016 год коэффициент был ниже нормативного значения, но уже с 2016 года находится в стабильном росте.

Коэффициент маневренности собственного капитала отражает долю собственных средств предприятия, которая участвует в формировании оборотных средств. По анализируемым данным мы видим, что в 2015 году значения показателя составило -0,99; в 2016 году – 0,04; в 2017 году – 0,2; в 2018 году – 0,3 и в 2019 году 0,4. Показатели с 2017 года соответствуют нормативному, это говорит о том, что организация может быстро реагировать на изменение рыночной конъюнктуры.

Финансовая устойчивость предприятия основывается на финансовой независимостью от заемных источников, умению организации использовать финансовые ресурсы.

Финансовая устойчивость – это состояние счетов компании, которые гарантируют его постоянную платёжеспособность.

Устойчивость финансового состояния компании определяется с помощью система абсолютных и относительных показателей. Чем больше доля собственных средств, которые вложены в долгосрочные активы, тем финансовое состояние организации устойчивее.

Необходимо определить какой тип устойчивости у ООО «Чебаркульская птица» (таблица 2.22).

Таблица 2.22 – Тип финансовой устойчивости ООО «Чебаркульская птица»

Показатель СОС	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
СОС 1 (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-279 321	157 309	705 690	1 219 813	1 778 412



Окончание таблицы 2.22

Показатель СОС	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
СОС 2 (чистый оборотный капитал)	312 301	495 278	94 4825	1 343 709	1 874 811
СОС 3 (с учетом долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	847 081	1 027 721	1 312 786	2 009 463	2 304 066

Исходя из данных проанализированных по трем вариантам в таблице 2.22 в момент на 2019 год мы видим, что в компании достаточное количество собственных оборотных средств, можно характеризовать финансовое положение компании как хорошее. Тип финансовой устойчивости у ООО «Чебаркульская птица» в первые три года кризисный, в 2018 году – неустойчивый, и уже в настоящее время на 2019 год – нормальный. Из этого следует, что абсолютно налажена работа агрохолдинга, отсутствуют кредиты и просроченные платежи, сделаем рисунок 2.20 в котором будут наглядно отображены данные.

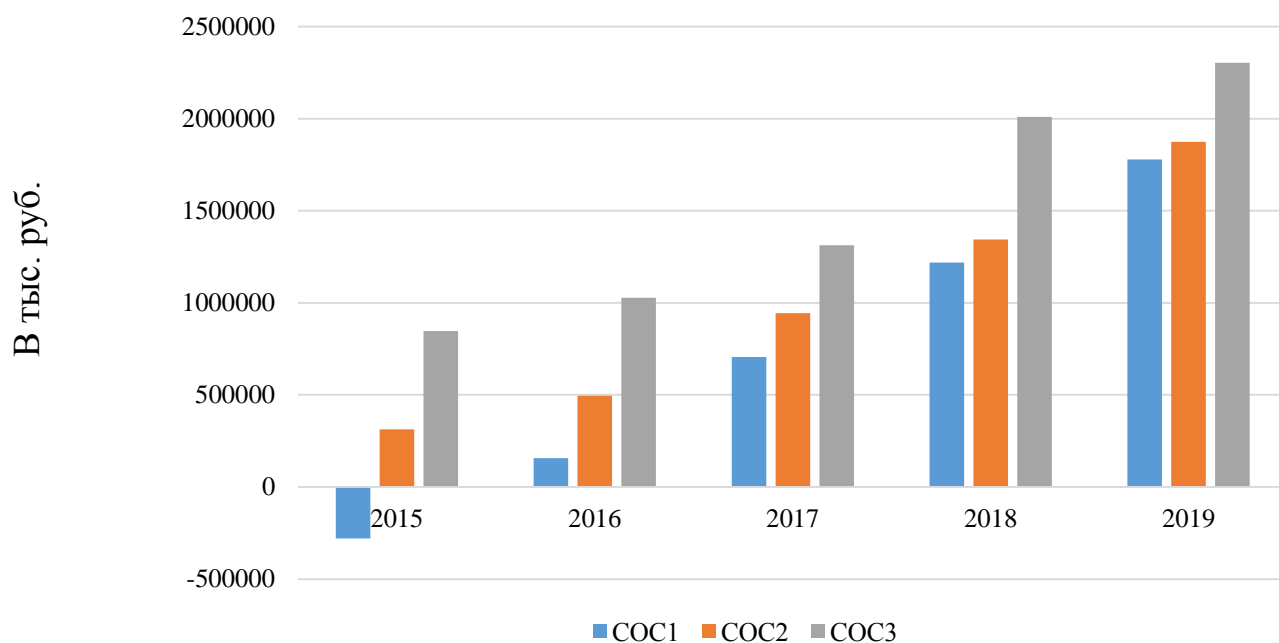


Рисунок 2.20 – Динамика финансовой устойчивости компании ООО «Чебаркульская птица»

Деловая активность организации прежде всего включает в себя такой финансовый аспект как скорость оборота средств компании. Степень прибыльности работы фирмы отражается в рентабельности. Анализы деловой активности и рентабельности состоят в том, что необходимо проанализировать уровни и динамики различных финансовых коэффициентов, именно они считаются показателями финансовых результатов деятельности компании.

Необходимо провести анализ деловой активности компании ООО «Чебаркульская птица».

Таблица 2.23 – Показатели деловой активности агрохолдинга

Показатель	Фактическое значение				
	2015	2016	2017	2018	2019
Коа	0,27	0,29	0,46	0,35	0,39
Кск	0,55	0,61	0,72	0,74	0,82
Кмз	-0,03	0,13	0,38	0,52	0,71
Кдз	0,21	0,10	0,06	0,03	0,02

Как можно видеть из данных таблицы 2.23 коэффициент оборачиваемости оборотных активов после резкого падения в 2018 году, снова начал расти это значит, что предприятие начинает работать ритмичнее, оборотные средства больше оборачиваются, и организация получает больше денег.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала с каждым годом повышается, это означает, что повышается деловая активность организации.

Следующий показатель – это коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами, его нормативное значение 0,6-0,8. Как мы можем видеть только в 2019 году данный показатель соответствует в норме, следовательно, до текущего года у компании возникала необходимость в использовании заемных средств.

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств с каждым годом стремится к 0, это значит, что ООО «Чебаркульская птица» по минимуму привлекает банковские или иные займы.

Следующим этапом оценки является рентабельности предприятия.

Рентабельность отражает уровень отдачи от затрат и степень использования средств.

Таблица 2.24 – Показатели рентабельности ООО «Чебаркульская птица»

Коэффициенты рентабельности	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
Рентабельность продаж	11,9	12,3	14,4	12,1	13
Рентабельность продаж по ЕВИТ	13,2	13,6	14,2	12,8	13,4
Норма чистой прибыли	0,15	0,17	0,19	0,12	0,13
Коэффициент покрытия % к уплате	12,5	13,8	15,4	11,1	12,7
Рентабельность активов	10,5	10,7	11,2	10,3	10,4
Рентабельность собственного капитала	32,3	35,1	39,5	36,4	37,3
Фондоотдача	3	3,2	4,1	2,4	2,9

Коэффициент рентабельности продаж для сельскохозяйственной отрасли составляет 13% и больше. В агрохолдинге на текущий год прибыль от продаж в каждом рубле выручки соответствует среднеотраслевому показателю.

Показатель рентабельности продаж по ЕВИТ, который рассчитывается при помощи отношения прибыли до процентов к уплате и налогообложению к прибыли предприятия на 2019 год составил 13,4%. Это означает, что в каждом рубле выручки предприятия было заложено 13,4 коп. прибыли к уплате и налогообложению. За 2019 год каждый рубль собственного капитала принес агрохолдингу чистую прибыль в размере 0,373 коп. По отрасли рентабельность

активов в среднем составляет 8%, как можно видеть по таблице 2.24 компания «Чебаркульская птица» демонстрирует хорошие показатели.

Из проведенных выше анализов следует, что агрохолдинг имеет хорошее финансовое состояние, так как основное количество показателей в норме, либо чуть выше.

### Выводы по разделу два

При анализе структуры управления агрохолдинга можно сказать, что линейно-функциональная структура для ООО «Чебаркульская птица» наиболее подходящая так как в компании есть жесткая дисциплина, обязательное выполнение должностных инструкций, а также разделение и кооперация труда. Также можно отметить, что в компании наблюдаются конкретные и логические управленческие связи, принятие решений сотрудников происходит оперативно, за счет согласованности, а на различные приказы происходит быстрое реагирование.

При анализе различных отраслей и заработных плат, мы выяснили, что сегмент сельского хозяйства находится в упадке. Это самая низкооплачиваемая отрасль по заработным платам из всех. Отсюда и возникают проблемы с оплатой труда на предприятии. Также на заработные платы влияет и регион где расположено производства, чем ближе к центру России, тем соответственно зарплаты выше, чем дальше, тем меньше.

Исходя из показателей агрохолдинга можно выделить, что упадок происходил в 2018 году, по отрасли в данный год у ООО «Чебаркульская птица» были самые низкие показатели. К 2019 году данные значительно улучшились исходя из результатов анализа и агрохолдинг признан финансово устойчивым. Что говорит о том, что компания демонстрирует хорошие результаты своей деятельности, а также ее финансовое положение на данный момент намного лучше, чем у большинства предприятий схожих по масштабу деятельности.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ЧЕБАРКУЛЬСКАЯ ПТИЦА»

#### 3.1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В КОМПАНИИ «ЧЕБАРКУЛЬСКАЯ ПТИЦА»

Российские птицеводческие предприятия на данный момент ориентируется на наращивание объемов производства при помощи вложения инвестиций в моделирование и внедрение ресурсосберегающих технологий. С каждым годом все больше и больше предприятий отрасли используют новые технологии и с их помощью достигают высоких результатов в производстве продукции.

Актуальность вопроса по взаимосвязи количества и качества труда сотрудников агрохолдинга остается довольно острым и проблематичным. При установлении соответствия между величиной и количеством трудового вклада и зависимых от них денежных средств должны иметь несколько важных элементов, указанных на рисунке 3.1.

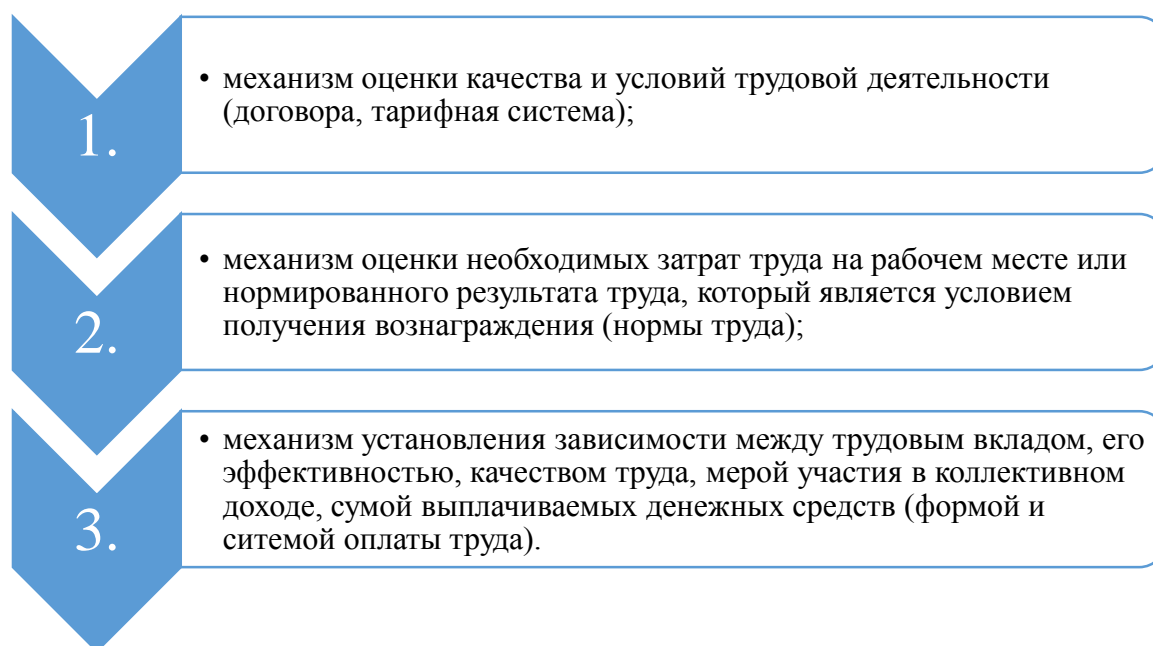


Рисунок 3.1 – Элементы, устанавливающие соответствие труда и денежного вознаграждения

Взаимодействие механизмов, указанных на рисунке 3.1 в агрохолдинге «Чебаркульская птица» при начислении заработной платы используется «Положение об оплате труда», которое разработано с полным соответствием трудового кодекса РФ.

Важнейшей задачей заработной платы является своевременно производить расчеты с сотрудниками, а также правильно относить на себестоимость.

Система оплаты труда и премирования персонала должна быть выстроена таким образом, чтобы у работников была мотивация к конечным результатам работы. Также важно определить показатели и условия премирования.

На сегодняшний день в агрохолдинге задействованы 2880 человек, большая часть которых работают в цехах (производственных площадках).

В ООО «Чебаркульская птица» используются смешанные формы оплаты труда. Это связано с тем, что на предприятии есть производственные рабочие и их заработная плата не может быть постоянной.

При формировании фонда оплаты труда необходимо учитывать отраслевую принадлежность и специфику компании.

В рамках действующей в ООО «Чебаркульская птица» на сегодняшний день системы формирования и регулирования фонда заработной платы применяются виды оплаты труда указанные в рисунке 3.2.

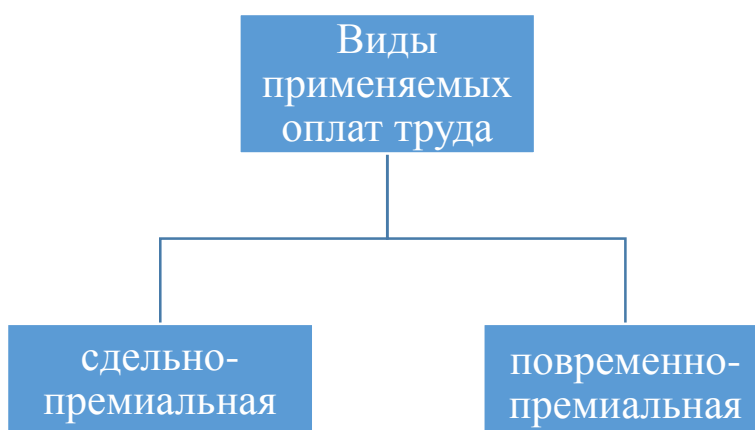


Рисунок 3.2 – Виды применяемых оплат труда в ООО «Чебаркульская птица»

Сдельно-премиальная форма применяется для оплаты труда категории рабочих. Они составляют основную часть персонала в компании.

Для руководителей, специалистов и служащих используется повременно-премиальная.

На сегодняшний день одной из главных задач агрохолдинга «Чебаркульская птица» является повышение заинтересованности сотрудников в достижении больших успехов деятельности компании, иначе говоря целенаправленно улучшать формы и системы заработной платы.

В стимулировании оплаты труда играет роль важный фактор – это заработная плата, а ее уровень является основным условием в создании мотивационного механизма трудовой активности.

На птицеводческом предприятии эффективность производства зависит от большого количества факторов, но первое место по важности занимает соотношение производительности и оплаты труда, которые определяют порядок распределения фонда оплаты труда.

Система оплаты труда в компании «Чебаркульская птица» включает в себя элементы, показанные в рисунке 3.3.

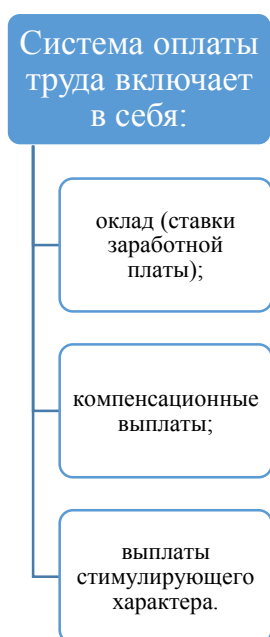


Рисунок 3.3 – Элементы оплаты труда

Размер премии в ООО «Чебаркульская птица» рассчитывается с учетом такого фактора как оценки руководителем личного вклада в рабочий процесс и полученного результата. В качестве параметров оценки личного вклада в работу нужно учитывать: объем выполненных работ, качество выполнения, уровень организованности труда и соответствие дисциплине, установленной на рабочем месте каждого сотрудника.

На предприятии ООО «Чебаркульская птица» для расчета премиальной части используется система КТУ. Коэффициент трудового участия эффективно применяется в сдельной системе оплаты труда. Приведем пример отчетности КТУ, которые используются для расчета премиальной части заработной платы.

Таблица 3.1 – Пример распределения коэффициента трудового участия в ООО «Чебаркульская птица»

№	ФИО	Базовое КТУ	Производительность труда	Качество продукции	Соблюдение дисциплины	Отношение к обязанности	КТУ
1	Иванов И.И	1	+0,5	+0,7	-0,5	+0,5	0,8
2	Сидоров С.С	1	+1	+0,5	+0,6	+0,5	1
3	Смирнов А.А	1	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5	0
	ИТОГО						1

Для распределения коэффициента трудовых показателей используются значения от 0,5 до 1,5, в зависимости от установленных показателей, прописанных в положениях для каждого подразделения. Ранжирование показателей происходит в пределах фонда заработной платы, учитывая при этом отработанное время. Так же берется во внимание степень вклада работника в коллективные результаты КТУ, они могут понижаться и повышаться.

Данная система эффективно используется руководителями для точного и справедливого расчета вознаграждений, но к большому сожалению не все рабочие могут понять на сколько эффективно они выполнили тот или иной показатель.



Таблица 3.2 – Результаты опроса сотрудников на прозрачность системы КТУ

ФИО	Да, знаю	Нет, не знаю	Мне все равно, это делает руководитель
Смирнов А.А		+	
Петрова М.И		+	
Кравцов П.О			+
Сидоров Е.Г	+		
Иванова А.А		+	
Кузнецова П.И			+
Попов И.Е		+	
Соколова Е.М	+		
Васильева У.Т		+	
Федоров П.П		+	

Респондентам был задан вопрос «Знаете ли Вы, из каких показателей складывается коэффициент трудового участия?», из данных таблицы 3.2 мы можем видеть, что большая часть работников ответили «Нет, не знаю». Это говорит о том, что у сотрудников нет понимания из чего складывается их премиальная часть, какие показатели нужно выполнить, чтобы получить большую прибавку. Становится понятно, что система оплаты труда недостаточно прозрачна для сотрудников.

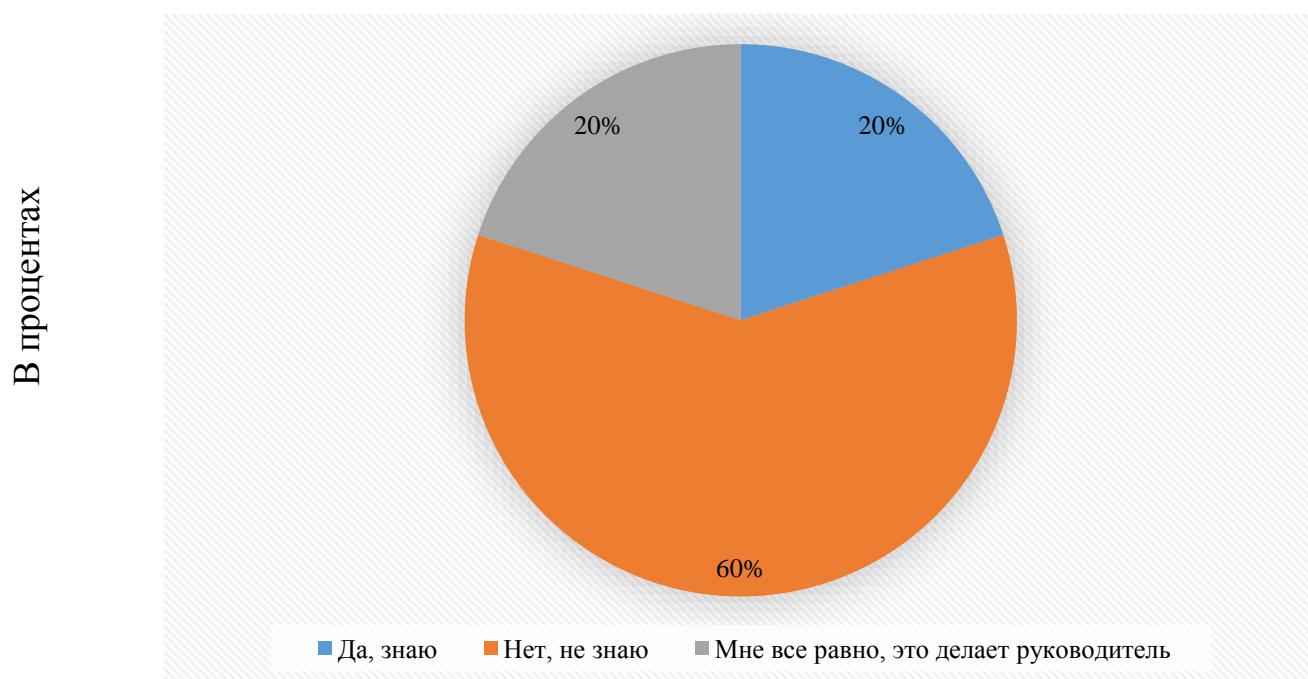


Рисунок 3.4 – Процентное распределение ответов

Для определения размера премии специалистов используется система ключевых показателей – КРІ. Но аналогично с ситуацией с КТУ сотрудники агрохолдинга не знают какие показатели влияют на размер премиальной части оплаты труда.

Для окладно-премиальной системе заработной платы используют такие характеристики: доходы, которые получены в качестве оклада, доходы, полученные в качестве премий и индивидуальных надбавок.

Необходимо проанализировать структуру оплаты труда в ООО «Чебаркульская птица» за последние 3 года, в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Структура фонда заработной платы ООО «Чебаркульская птица» за 2019 год

Наименование показателя	Всего	В том числе		
		Руководители	Специалисты	Рабочие
Среднесписочная численность, чел.	2 880	21	233	2 626
Фонд заработной платы, тыс.руб	800.000	25.200	64.308	693.264
В том числе:				
Зарплата по окладу, тыс.руб.	799.000	25.000	64.008	692.764
Единовременные поощрительные премии (за год отдельным сотрудникам), тыс.руб.	1.000	200	300	500
Среднемесячная заработная плата на 1-го сотрудника, тыс.руб	35	60	23	22

По анализу данных таблицы 3.3 мы видим, что в 2019 году установлены такие средние заработные платы для категорий сотрудников агрохолдинга:

- 1) для руководителей – 60 000 руб.;
- 2) для специалистов – 23 000 руб.;
- 3) для рабочих – 22 000 руб.;

При подсчете без премиальной части, средние заработные платы выглядят так:

- 1) для руководителей – 56 400 руб.;
- 2) для специалистов – 21 500 руб.;
- 3) для рабочих – 19 700 руб.

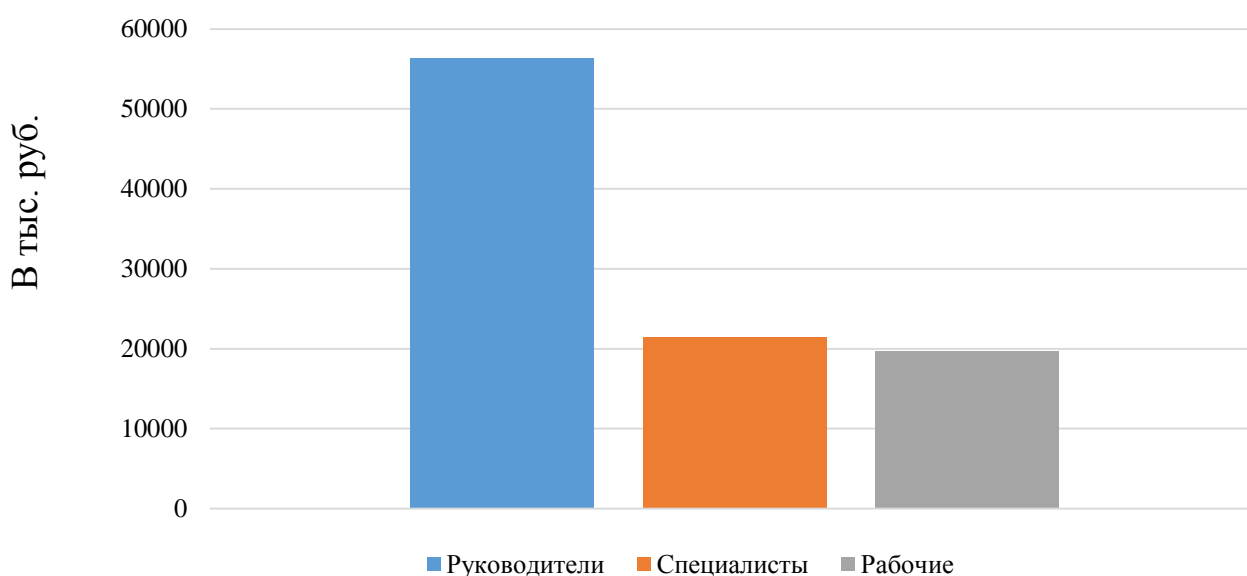


Рисунок 3.4 – Динамика окладной части средней заработной платы

На рисунке наглядно отражена разница средних заработных плат в динамике на 2019 год. Как и на любых других предприятиях в компании «Чебаркульская птица» наибольшую заработную получают руководители, это связано с их ответственностью за результаты работы отдела/цеха, а также серьезность и важность принятия правильного управленческого решения.

Условием для начисления премий представляются данные бухгалтерского и оперативного учета. При работе в выходные и праздничные дни специалистам

начисляется заработная плата в двойном размере, рабочим-сдельщикам на размер сдельного заработка не учитывая доплаты. Также прибавка для рабочих может быть начислена за вредные условия труда, которые установлены при аттестации рабочего места.

В ситуациях, когда конкретному сотруднику необходимо повысить премиальную часть за перевыполнение установленных показателей в текущем периоде совершается начальником цеха при наличии необходимого распоряжения с подписью генерального директора.

Также в агрохолдинге существуют и дополнительные выплаты, указанные на рисунке 3.5.

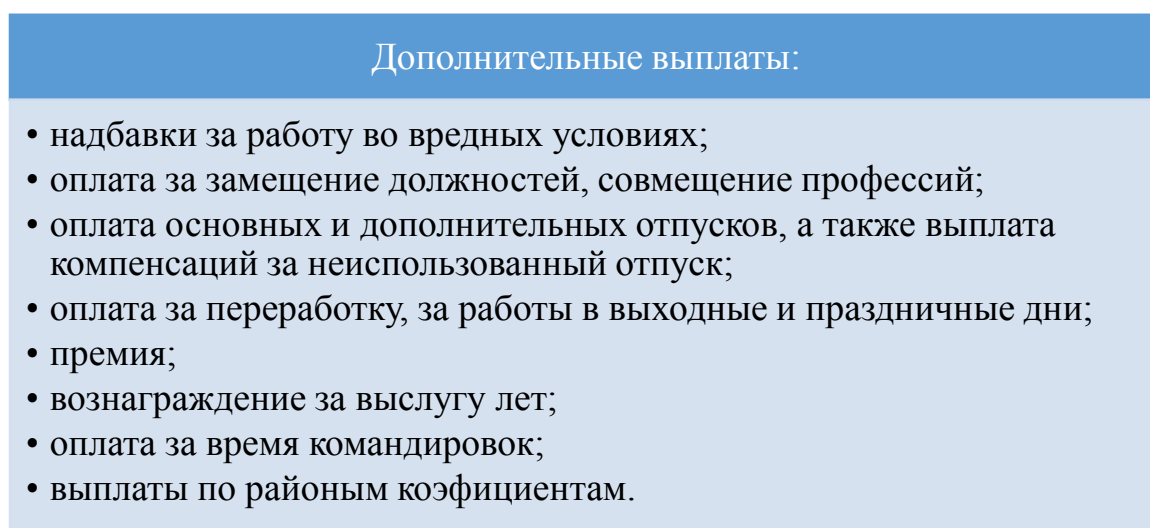


Рисунок 3.5 – Дополнительные выплаты в ООО «Чебаркульская птица»

Для усиления материальной заинтересованности у сотрудников в наращивании объемов выпуска и реализации продукции, выполнению разработанных планов по получению денежных средств за выпускаемую продукцию, размер премиальной выплаты находится в зависимости от выполнения плановых показателей:

- от объема производства/тоннажа птицы. Соответственно, чем больше вес птицы и ее количество, тем больше процент премии. От цеха выращивания зависит, и заработная плата рабочих в цехе убоя и переработки мяса, поскольку

там также показатели привязаны к количеству переработанной птицы, чем больше привезено на убой, тем больше будет произведено различных видов продукции;

- от численности рабочих. Если в цеху имеется недостаток персонала, то автоматически объем работы пропорционально разделяется на всех работающих в цеху, появляется дополнительная нагрузка, которая оплачивается сверх нормы;
- качества труда в цехах. От того насколько слажено и эффективно будут работать люди в подразделениях зависит качество продаваемой продукции и как следствие премиальные расчеты.

Для начисления заработной платы первое что необходимо штатное расписание работников компании. Данный документ имеется в каждом подразделении, и все сотрудники с ним ознакомлены, это сделано для того, чтобы в последствии не возникало вопросов и недоразумений по поводу невыплат. Документы первичного учета труда и его оплаты в ООО «Чебаркульская птица» выделяют следующие, отразим их в рисунке 3.6.

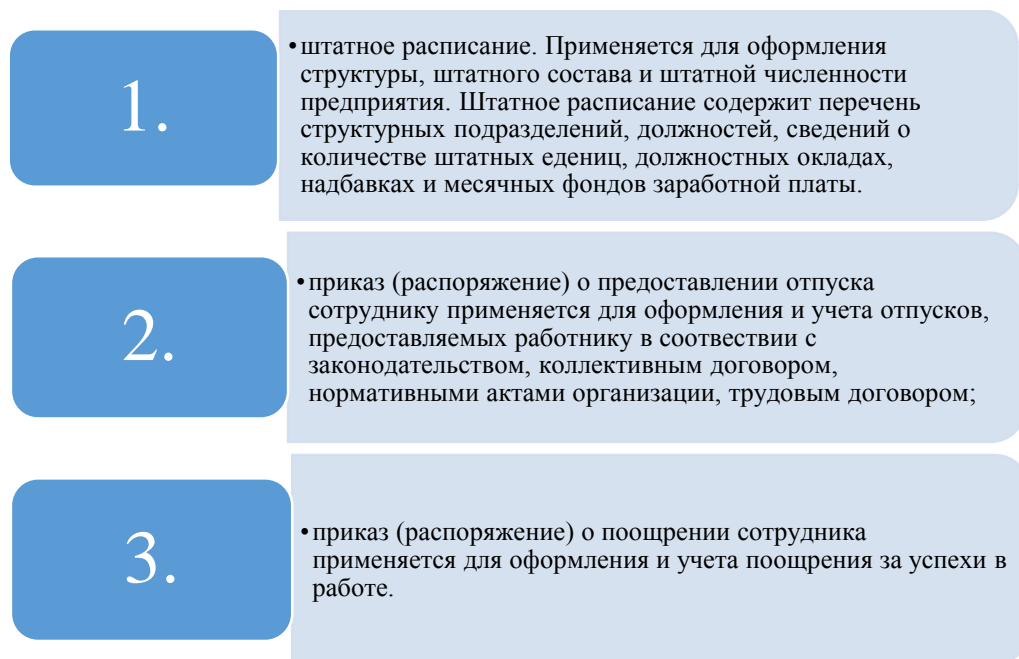


Рисунок 3.6 – Документы для первичного учета труда и его оплаты в ООО «Чебаркульская птица»

Для того, чтобы упростить и систематизировать ведение расчетов по заработной плате, в агрохолдинге «Чебаркульская птица» существует внутренняя

локальная сеть, а также собственная программа агрохолдинга. Она была написана программистами компании служит информационной платформой для каждого отдела компании. Через нее взаимодействуют сотрудники и отделы. Она также необходима для оперативного сбора, передачи, распределения информации между всеми ее пользователями. Весь электронный документ оборот ведется через данную программу.

Ежемесячно расчетным отделом в собственной программе предприятия рассчитывается заработная плата каждого сотрудника, затем на руки выдается расчетный лист для того, чтобы работник мог ознакомиться с начислениями и вычетами. В расчетном листе обозначаются все начисления за месяц по видам выплат, сумме НДФЛ, питание в столовой, суммированный заработок за месяц.

Большой плюс выдаваемых расчетных листков в том, что каждый сотрудник может с ним ознакомиться и в случае появления претензий по начисленной сумме можно подойти к экономистам и попросить уточнения, в случае если работник со всем согласен, то оплата труда поступает на расчетный счет. Для этого агрохолдинг «Чебаркульская птица» заключил договор с банками «СберБанк» и «ЮниКредит».

Средняя заработная плата специалистов в анализируемой компании варьируется от 21 000 руб. до 30 000 руб. Поскольку в отрасли сельского хозяйства оплата труда является самой низкой из всех отраслей, то соответственно поэтому и такая заработная плата, но есть большой плюс, что в агрохолдинг можно трудоустроиться и без опыта работы. Для начинающих специалистов такой уровень выплат считается нормальным, на первое время.

В среднем за месяц рабочие производства получают от 19 000 руб. до 23 000 руб., как уже говорилось выше это связано с отраслью производства.

Как мы определили в агрохолдинге нет прозрачности выплат для рабочих профессий поэтому такой подход к уплате труда содержит в себе явный недостаток, работники не понимают, как и за что они будут получать надбавки и премии за работу, как они рассчитываются. Это ведет в основном к тому, что

через месяц многие рабочие покидают компанию, происходит текучка кадров, а так как это самые необходимые люди в компании их уход сильно сказывается на работе предприятия, его прибыли. Необходимо уходить от такого принципа, чтобы не уменьшилось количество сотрудников компании.

Основная часть сотрудников компании – это люди, проживающие в ближайших населенных пунктах: Чебаркуль, Травники, Тимирязевский, Кундравы, Пустозерово, Малково и т.д. И несомненно, людей которые проживают рядом с производством, необходимо мотивировать работой в компании, в заинтересованности получения достойной и белой заработной платой.

### 3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию оплаты труда в ООО «Чебаркульская птица»

В предыдущем параграфе была проанализирована система заработной платы в компании ООО «Чебаркульская птица» в том числе система коэффициентов трудового участия. На данный момент с их помощью происходит начисление премиальной части. Данная система имеет недостаток в том плане, что данная система премирования непрозрачна и непонятна для работников. Далее будут предложены рекомендации по изменению начисления заработной платы, которые будут понятны для всех сотрудников, а также послужат мотивирующим к труду фактором.

Первое предложение – это сформировать систему грейдов на предприятии.

Грейдирование – это группировка должностей по конкретным факторам с целью стандартизации оплаты труда в компании [3].

Внедрение системы грейдов способствует повышению конкурентоспособности агрохолдинга на и внутреннем внешнем рынках, так поскольку это создает у компании «прозрачность» перед инвесторами и сотрудниками, а также увеличивается капитализация.

Данная система является наиболее подходящей для предприятий крупных и средних, потому что позволяет строить карьеру горизонтально. Если рабочим постоянно повышать свои навыки в работе, то образование отразится на уровне заработной платы – она станет выше, но при этом сотрудник останется на своем рабочем месте.

Этапы внедрения системы грейдов покажем на рисунке 3.7.

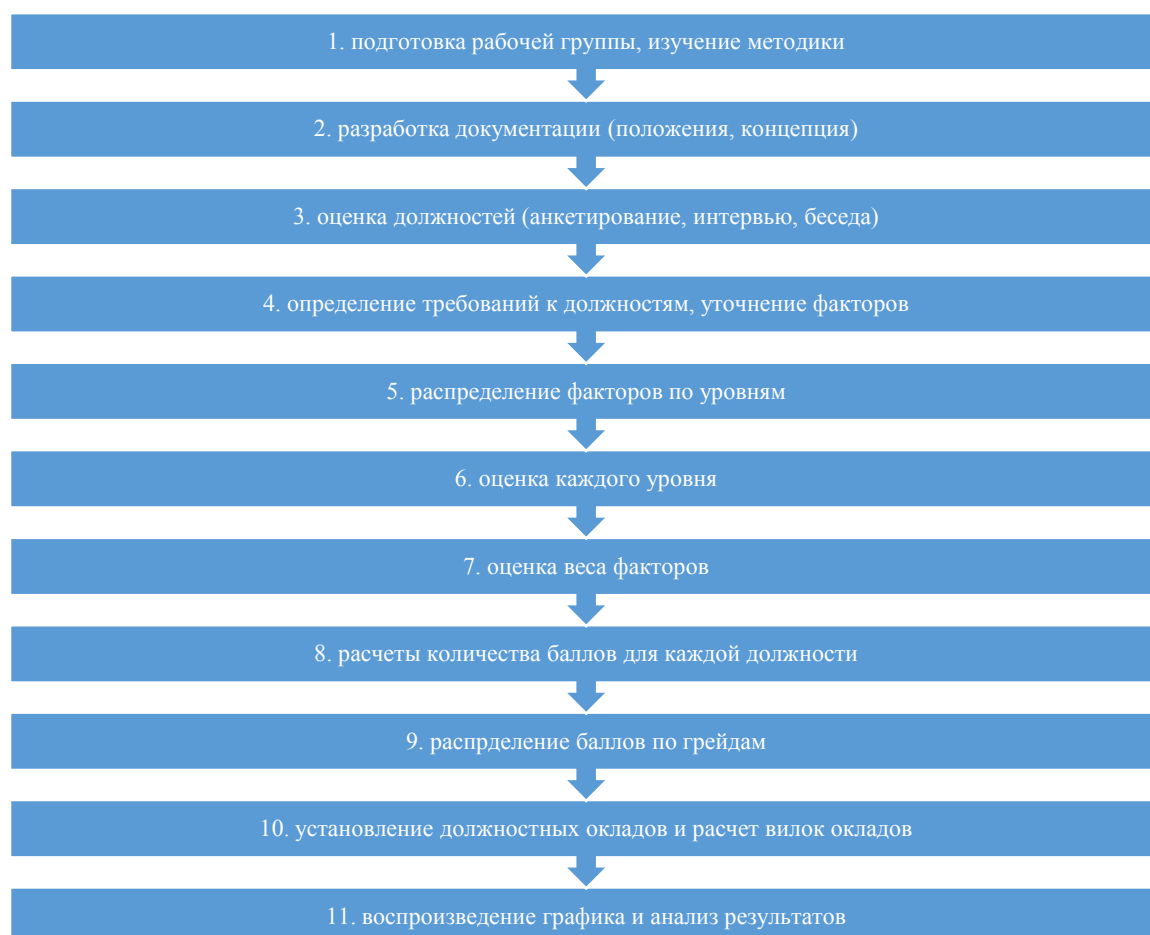


Рисунок 3.7 – Этапы внедрения системы грейдов

Сразу приступим к 4 этапу и определим какие требованиям должны соответствовать должности:

- ЗУМ (знания, умения, навыки);
- призвание;
- ценности и т.д;

Далее начнем разработку ключевых факторов оценки должностей, составим таблицу 3.4.



Таблица 3.4 – Ключевые факторы оценки должностей

Уровни фактора	Описание уровня
<b>Управление сотрудниками</b>	
A	Отсутствие подчиненных, нет необходимости контролировать людей
B	Отсутствуют прямые подчиненные
C	Координация деятельности рабочей группы (2-3 человека)
D	Управление группой подчиненных для регулярного выполнения задач
E	Управление подразделением
F	Руководство группой подразделений (вертикально)
<b>Ответственность</b>	
A	Ответственность только за свою работу
B	Ответственность за финансовые результаты отдельных действий под контролем руководителя
C	Ответственность за финансовые результаты регулярных действий в рамках обязанностей
D	Разработка решений, влияющих на финансовый результат рабочей группы
E	Полная ответственность за финансовые результаты работы подразделения
F	Полная ответственность за финансовые и иные результаты целого направления работ
<b>Самостоятельность в работе</b>	
A	Отсутствует необходимость в принятии самостоятельных решений, имеется постоянный контроль
B	Принимаются стандартные решения под контролем руководителя, нестандартные - начальником
C	Цели определены руководством, планирование и организация работы происходят самостоятельно
D	Формулируются общие цели, самостоятельно производится разработка методов и средств достижения целей
E	Работник находится под самоконтролем
F	Участие в разработке стратегии компании
<b>Опыт работы</b>	
A	Опыта не требуется
B	Нужен опыт работы, но не обязательно в данной должности
C	Требуется специальный опыт работы 1-2 года
D	Требуется большой опыт работы в данной должности, от 3х лет
E	Требуется большой опыт работы в данной области и смежной
F	Помимо профессионального опыта, нужен значительный опыт практического управления большим количеством людей
<b>Уровень квалификации</b>	
A	Достаточно среднего или н/высшего, специальных знаний не требуется
B	Необходимо высшее образование, не обязательно профильное
C	Высшее профильное образование
D	Высшее профильное образование, требуются углубленные специальные знания и базовые в смежных областях
E	Высшее профильное образование, специальные знания в области разработок, необходимость ученой степени

### Окончание таблицы 3.4

Уровни фактора	Описание уровня
F	Высшее профильное образование и дополнительно в области управления организацией и персоналом
<b>Уровень контактов</b>	
A	Общение на обычном уровне, почти отсутствуют контакты с клиентами
B	Периодические контакты с клиентами и внешними организациями под контролем руководителя
C	Регулярные внешние и внутренние контакты
D	Постоянные контакты с руководителями среднего звена внешних организаций
E	Внешние контакты на высоком должностном уровне, требующие проведения сложных переговоров
F	Контакты на уровне высших должностных лиц внешних организаций
<b>Сложность работы</b>	
A	Однообразная работа
B	Работа больше разнообразная, выполнение нескольких функций
C	Разнообразная работа, с использованием элементов анализа, логических рассуждений
D	Работа требует детального анализа, выбор способов решения различных проблем
E	Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации
F	Работа, связанная со стратегическим видением развития направления работ
<b>Цена ошибки</b>	
A	Ошибки влияют на собственную работу и на работу коллег рабочей группы
B	Ошибки приводят к сбоям в работе сотрудников в рамках всего подразделения
C	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе подразделения
D	Ошибки могут привести к потерям в крупных размерах
E	Ошибка может привести к крупным убыткам и нарушить работу подразделений
F	Ошибки могут привести к финансовым потерям в масштабе всей компании

Благодаря таблице 3.4 мы теперь можем оценить весь персонал агрохолдинга по набору критериев. Самое главное при определении факторов сделать так, чтобы можно было оценить любую категорию работников от простого рабочего в цехе до генерального директора.

Далее необходимо проранжировать факторы по уровням сложности и оценить каждый уровень, присвоить баллы. Важное значение играет формулировка

уровней, если нет конкретного описания, то оценка может получиться некорректной.

#### Уровни оценки ООО «Чебаркульская птица»

- А = 1 балл;
- В = 2 балла;
- С = 3 балла;
- D = 4 балла;
- E = 5 баллов;
- F = 6 баллов.

Важно осознавать, что всегда необходимо использовать объективные балльные оценки, это исключит субъективность и в дальнейшем возникнет меньше проблем. Цель системы грейдов состоит в том, чтобы предприятие смогло удержать своих работников выплачивая им конкурентоспособную заработную плату, но при этом сохранялись ограничения в рамках ФОТ. Следующим шагом приведем несколько примеров использования системы грейдов в компании ООО «Чебаркульская птица» уже на конкретных должностях для наглядности.

Таблица 3.5 – Пример внедрения системы грейдов для должности «Птицевод»

Фактор оценки	Уровень соответствия фактора оценки и его вес в баллах						Значимость фактора по 5-ти бальной шкале	Итоговый балл по фактору
	A 1	B 2	C 3	D 4	E 5	F 6		
Управление сотрудниками	1						1	1
Ответственность		3					3	9
Самостоятельность в работе		2					2	4
Опыт работы	1						1	1
Уровень квалификации	1						1	1
Уровень контактов		2					1	2
Сложность работы		2					2	4
Цена ошибки				4			3	12
Суммарный балл								34

Для того чтобы осуществить оценку веса фактора мы использовали 5-ти бальную систему. Такие расчеты просчитываются исходя из тех факторов

которые важны для агрохолдинга. Баллы подсчитываются по нарастанию от 1 до 5. Важно, что когда происходит оценка нужно пользоваться одинаковыми правилами расчетов для каждого фактора. Точно также можно рассчитать баллы и по другим должностям компании.

Таблица 3.6 – Суммарный балл по должностям ООО «Чебаркульская птица»

Должность	Количество баллов
Техничка	14
Персонал цехов	35
Персонал ОТК	43
Ветеринарные врачи	56
Зоотехники	56
Бригадиры	64
Бухгалтера	72
Юристы	80
Главный инженер	94
Директор комплекса	108
Главный бухгалтер	113
Директор по персоналу	127
Финансовый директор	156
Технический директор	180
Генеральный директор	240

Формулы для расчета количества баллов покажем на рисунках

При горизонтальном подсчете (рисунок 3.8).

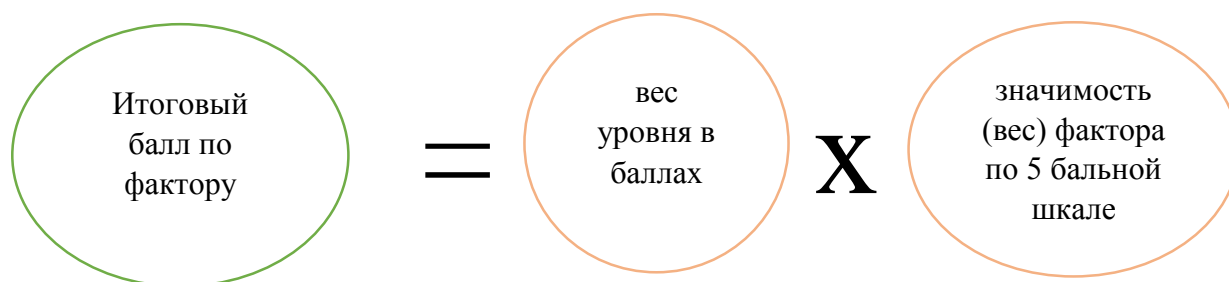


Рисунок 3.8 – Формула для расчета количества баллов при горизонтальном подсчете

При вертикальном подсчете (рисунок 3.9).

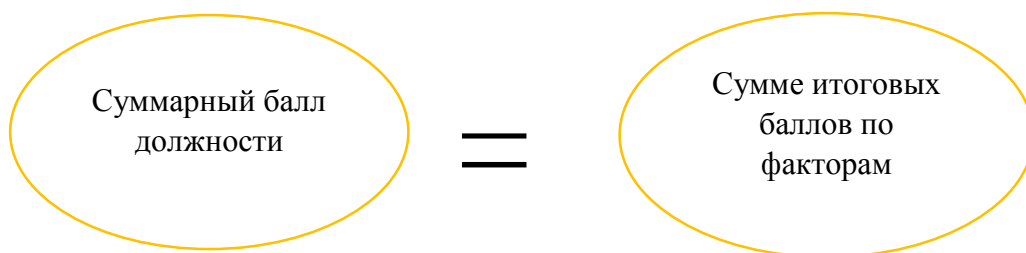


Рисунок 3.9 – Формула для расчета количества баллов при вертикальном подсчете

На следующем этапе происходит сортировка баллов по грейдам. Должности необходимо выстроить по иерархии в зависимости от количества полученных баллов, а дальше полученные данные разбиваем на грейды.

Далее проходит этап по установлению должностных окладов, а также расчет вилок. Сперва нужно определить по результатам расчета баллов какой будет размер должностного оклада. К этому анализу также применяется принцип соблюдения всех правил вне зависимости от позиции и подразделения.

Чтобы установить должностной оклад необходимо набрать как можно больше информации о рыночной стоимости всевозможных видов работ.

Поскольку численность персонала агрохолдинга большая, то мы в каждом из грейдов будем выделять основные должности именно для них будут выделяться рыночные параметры и как следствие денежные компенсации по должностям.

Необходимо понять среднюю заработную плату на аналогичных должностях, для этого анализируется рынок труда и на основе полученных данных принимаются взвешенные решения. Все согласования проводит финансовый директор агрохолдинга.

При минимальном окладе или низшей границы вилки оклада происходит соответствие со средним уровнем по рынку.

Далее для всех грейдов определяется диапазон окладов или по-другому ее называют вилка. Важно понимать, что вилка определяется для всего грейда, а не для определенной должности.

Диапазон вилки окладов определяют верхний и нижний уровни. Их размер находится в зависимости от видения агрохолдинга о том с помощью чего данные диапазоны будут поддерживать карьерный рост и остальные ценности компании. Из-за этого вилка характеризуется неизменным значением.



Рисунок 3.10 – Диапазоны вилки должностного оклада

С помощью такой расстановки мы увеличиваем авторитет и конкурентоспособность компании ООО «Чебаркульская птица» на рынке труда. При этом мы поставили диапазон повышения окладов – 30% для одной только должности, это хорошо повлияет на мотивационную составляющую сотрудников.

Далее необходимо составить в таблицу 3.7 в ней представим и опишем корпоративные позиции которые существует внутри компании.

Таблица 3.7 – Оценка должностей и распределение баллов по грейдам

Кол-во баллов	Подразделение предприятия	Должность	Категория персонала	Размер оклада тыс.руб			Премия %
				мин	сред	макс	
8-25	АХО	Уборщица	Обслуживающий	10	11	12	20
26-45	Производство	Рабочие цехов	Рабочие	18	20	23	30
		Персонал ОТК	Рабочие	16	17	19	30
45-63	Производство	Вет. Врач	Специалисты	20	22	25	40
		Зоотехник	Специалисты	21	23	26	40
64-71	Производство	Бригадир	Специалисты	26	27	30	35
72-89	Бухгалтерия	Бухгалтер	Специалисты	27	28	29	40
80-93	Юр. отдел	Юрист	Специалисты	28	29	30	40
93-107	Тех.служба	Главный инженер	Руководители	35	38	45	45
108-112	Производство	Директор комплекса	Руководители	38	42	48	45
113-126	Бухгалтерия	Гл.бухгалтер	Руководители	39	41	49	45
127-155	Отдел персонала	Директор по персоналу	Руководители	40	43	49	45
156-179	Финансовый отдел	Финансовый директор	Руководители	43	47	53	45
180-199	Тех.служба	Технический директор	Руководители	45	49	55	45
200-240	Администрация	Гендиректор	Руководители	60	77	91	45

После составления таблицы 3.7 стало наглядно видно проранжированные должности в грейде, и по заработной плате.

Следующим этапом сделаем график и проанализируем результаты. Так как работа с грейдами почти завершена, то в графике мы объединим должности в одну общую картину, и выстроим систему координат для наглядности.

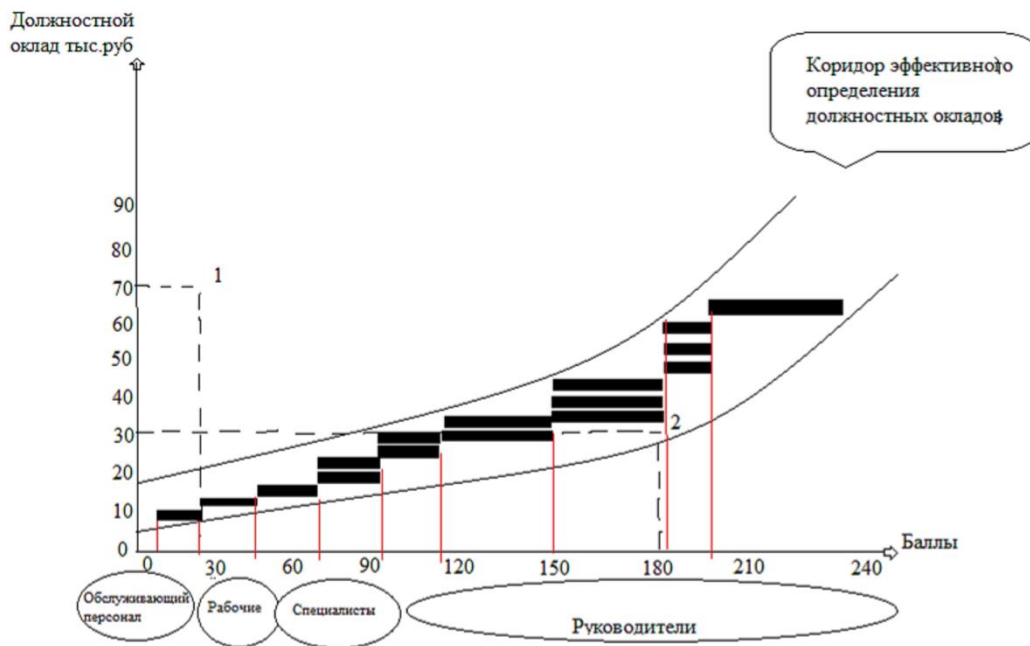


Рисунок 3.11 – График грейдов

Точки, которые отмечены на пересечениях в рисунке 3.11 – это возможность карьерного роста, и как следствие повышение оклада. Также данное пересечение подтверждает, что рабочий в своем грейде может получить больше чем специалист более высокого порядка.

График отображенный на рисунке 3.11 дополнительно может определить в каких подразделениях несоответствие по оплате труда.

Точки №1 и №2 выбиваются из коридора начисления должностных окладов. Первая точка показывает, что знания необходимые этой должностью низкие, но заработная плата высокая это означает что должность переоценена по окладной шкале.

У второй точки все наоборот. В данной должности высокие полномочия, но низкий должностной оклад.

Преимущества применения системы грейдов определяются тем что они помогают при управлении фондом оплаты труда и увеличивает его на 15-35%, а также создает гибкую систему оплаты труда.



В условиях, когда сотрудники четко понимают, за что конкретно получают свою заработную плату, она становится прозрачной, то моментально видно кто просто сидит ничего не делает и при этом выбивает надбавки. При этом у эффективных сотрудников повышается мотивация работать больше и лучше, потому что понимают – от этого зависят их деньги.

Грейдинг помогает найти ценность должностей с позиции развития агрохолдинга, сделать управление ФОТ более оптимизированным, создает действенную систему вознаграждения.

Следующее предложение для повышения мотивации с помощью систем вознаграждений у сотрудников ООО «Чебаркульская птица» является «Система распознавания лиц» [31].

В нынешних обстоятельствах, когда технологии современного мира становятся все более уникальными и появляются новые возможности для улучшения качества труда на предприятиях.

Система распознавания лиц начинает набирать свою популярность во многих жизненных сферах человека, например, для разблокировки телефонов, в аэропортах и вокзалах фиксируется каждый посетитель при помощи камер. Все больше российских компаний переходят на цифровую систему и в связи с этим популярность данного сегмента рынка выросла на 38% за один год.

Также с помощью системы распознавания лиц можно учитывать выработку сотрудников установив на вход и конвейер камеру, которая будет считывать лицо каждого сотрудника и фиксировать в базе.

Для работы системы необходимо: установить программное обеспечение на компьютер, на который будет передаваться информация; терминал для работы подключить к источнику питания; программисты задают определенные сетевые настройки терминала и лица всех сотрудников необходимо отсканировать, чтобы они появились в базе.

Сам алгоритм работы данной системы определяется двумя пунктами, первый – идентификация, выявляется кто этот человек, и второй – верификация, тот ли это человек, за которого он представляется.

Этапы определения сотрудников представим на рисунке 3.12.

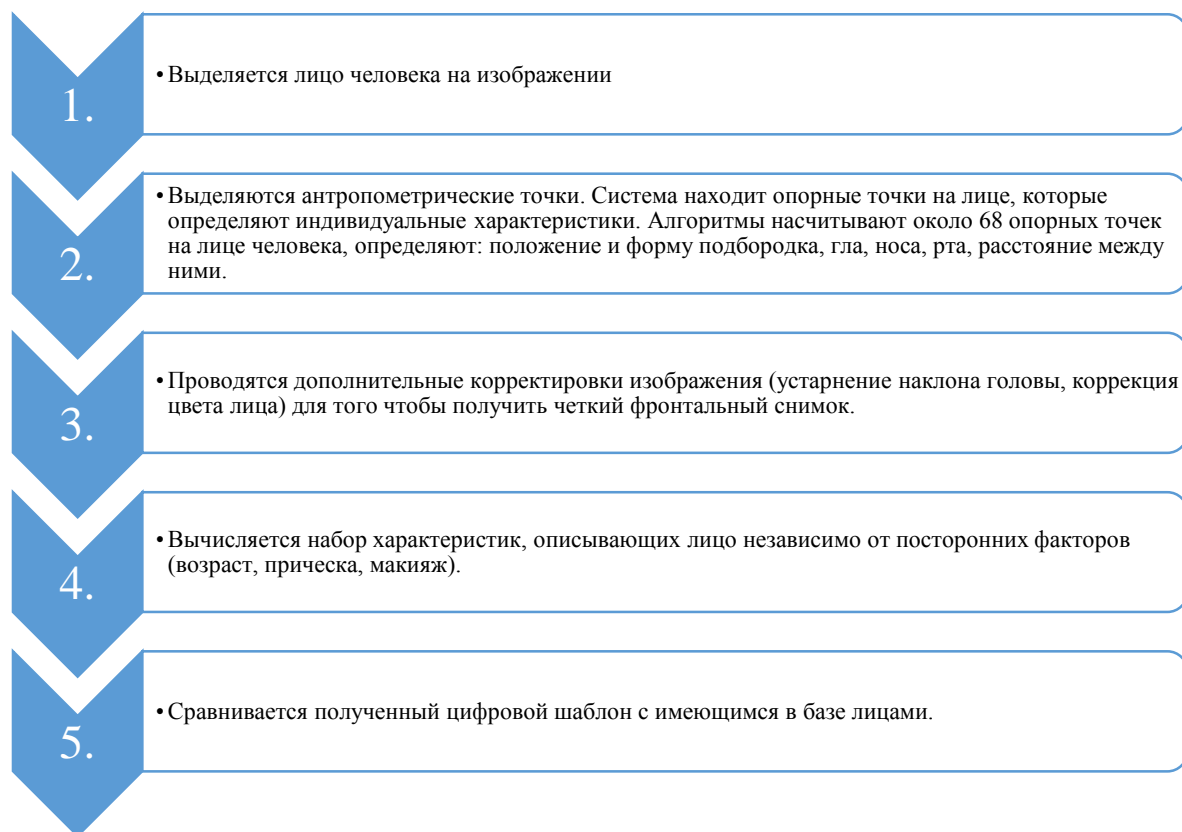


Рисунок 3.12 – Этапы определения сотрудников программой

Система распознавания лиц будет эффективной при справедливом расчете премиальной части за выполненную работу. Поскольку в ООО «Чебаркульская птица» расчет идет побригадный, то есть время, которое должен отработать рабочий за месяц, и примерное количество тонн готовой продукции делятся на каждого сотрудника в бригаде, это связано с тем, что бригадиру никак не уследить за тем сколько продукции сделал конкретный человек и ответственность за производительность – совместная.

При внедрении новой технологичной системы, можно будет видеть производительность каждого сотрудника отдельно, и премиальная часть будет выплачена исходя из показателей объемов выполненной работы. При этом

агрохолдинг сможет сэкономить значительное количество денежных средств, потому что те, кто привык ничего не делать и получать премии за других, будет зарабатывать пропорционально своей сделанной работе, а также снизится процент краж продукции.

Система распознавания лиц также будет вести учет рабочего времени рабочих. Терминал будет учитывать время прихода и ухода каждого сотрудника. Это позволит выявить недобросовестных сотрудников, а также исключит возможность прохода на предприятие по чужому пропуску.

Помимо плюсов данной системы существуют также и минусы. Во-первых, это дороговизна продукта, поскольку данная технология повсеместно на предприятиях не используется, а только начинает набирать обороты, то компании по установке системы завышают цены. Средняя цена одного продукта составляет 60000 руб., а в при условиях производства, где потребуется большое количество терминалов, выходит затратно. К тому же очень сложно оценить окупаемость внедрения данной системы. Во-вторых, у сотрудников будет развиваться синдром постоянной слежки. Будет казаться, что камеры поставили везде, следят за каждым шагом, а также ощущения недоверия предприятия сотрудникам.

### Выводы по разделу три

В данной главе мы описали улучшения, которые агрохолдинг «Чебаркульская птица» может использовать для переоценки и совершенствовании системы оплаты труда, что позволит сократить текучку кадров и повысить мотивации сотрудников.

Система грейдов уже существует достаточно долгое время, чтобы проявить свою эффективность в показателях работы у персонала предприятий. Поэтому данную методику распределения заработной платы рекомендует использовать предприятию и сделать систему оплаты труда прозрачной для сотрудников.

Многие проблемы заключаются в недопонимании между работодателем и работниками в оплате труда. Потому что зачастую вторые не понимают за что им

начисляется или вычитается премиальная часть. Именно на это и направлено улучшение.

В условиях жизни развития цифровых систем необходимо внедрять их и на производственные площадки.

Система распознавания лиц появилась в России совсем недавно, но уже успела себя оправдать и пользуется большой популярностью среди различных компаний. Агрохолдингу «Чебаркульская птица» эта система также позволит сделать оплату труда прозрачной для сотрудников, за счет отслеживания показателей каждого человека отдельно. Дополнительно система распознавания лиц повысит безопасность предприятия, уменьшатся риски пройти на производственные площадки посторонним людям, а также поможет снизить уровень воровства продукции.

Каждое предложение имеет свои положительные стороны, но также и отрицательные. В отрицательных это возможное неприятие сотрудниками новой системы отслеживания, дороговизна терминалов, большие временные затраты на переходы к новым системам.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях современного менеджмента большое значение имеет стимулирование и мотивация сотрудников компании. Без необходимой мотивации сотрудники работают неэффективно, что снижает производительность и прибыль предприятия.

В выпускной квалификационной работе объектом исследования выступает ООО «Чебаркульская птица» агрохолдинг с замкнутым циклом производства и производством мяса птицы и яиц.

При анализе уровня заработных плат отраслям было определено, что отрасль сельского хозяйства во всех регионах России занимает последнее место по уровню оплаты труда среди остальных отраслей. Это связано с большими расходами на оплату труда персонала, поддержанием производства продукции на высоком уровне, закупка оборудования и транспорта, данные статьи расходов очень больше.

Проанализировав структуру фонда оплаты труда сотрудников стало видно, что заработная плата разделена неравномерно. Основным костяком на производстве являются – рабочие в цехах. Именно от их эффективности работы зависит конечный продукт, его качество, количество, а также выручка предприятия. При недостаточной мотивированности сотрудники либо покидают компанию, либо начинают плохо работать.

Основной мотивирующий фактор у данной категории работников – это оплата труда. Поскольку при анализе заработной платы в агрохолдинге «Чебаркульская птица» была выявлена проблемы.

1. Размер оплаты труда не соответствует достаточному уровню нормальной жизни работников.
2. Нет оценки личностного вклада в работу сотрудника.
3. Сотрудники компании уверены, что заработная плата начисляется несправедливо.

4. Нет «прозрачности» в оплате труда. Работник не понимает какими должны быть его показатели активности.

Для того, чтобы усовершенствовать систему оплаты труда и как следствие мотивации персонала были предложены следующие рекомендации:

Агрохолдингу «Чебаркульская птица» изменить действующую систему коэффициента трудового участия на более эффективную и «прозрачную» систему грейдов. С ее помощью можно:

- сделать гибкой систему оплаты труда и управлять фондом оплаты труда;
- повысить эффективность фонда оплаты труда на 25%;
- убрать дисбаланс в оплате труда на предприятии;
- отследить динамику должностных окладов и заработных плат.

Грейды делают более эффективную систему вознаграждений, помогают оптимизировать фонд оплаты труда, а также для каждого сотрудника обозначает какого карьерного роста можно добиться.

Еще одним предложением является внедрение системы распознавания лиц. Представляет собой терминал с камерой и программным обеспечением, которое устанавливается на основной компьютер и помогает определить эффективность выполняемых работ сотрудниками. С ее помощью также вносятся изменения в оплату труда, так как премиальная часть будет зависеть от эффективности проделанной работы каждого сотрудника в отдельности. Компания не будет переплачивать за ленивых работников, а также уменьшит процент краж с производства продукции.

В настоящее время для того, чтобы добиться успехов в конкурентоспособности предприятий необходимо мотивировать сотрудников, иначе нельзя. Да, изменения всегда проходят тяжело для сотрудников и требуют больших вложений временных и денежных, но они стоят того, чтобы предприятие платило только за конкретный результат проделанной работы.

Применение предложенных новшеств в компанию позволит эффективно обеспечить ее деятельность, повысить мотивацию у сотрудников предприятия,

сделать оплату труда понятной и доступной для каждого, при этом произойдет уменьшение текучести кадров, снизятся издержки агрохолдинга, и он выйдет на новый уровень конкурентоспособности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Асанова, Е. Умное производство: новая система нормирования производства снижает себестоимость [Электронный ресурс] // Е. Асанова, В. Бельцов – Режим доступа: <https://www.eg-online.ru/article/359865/>
- 2 Антосенков, Е. Реформа заработной платы – ожидание и реальность. / Е. Антосенков, Ю. Кокин // Экономист. – 1997. – №4
- 3 Андреев, С.В. Оплата труда. / С.В. Андреев, В.К. Волкова // – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 514 с
- 4 Бабаев, Б.Д. Название: Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики / Б.Д. Бабаев, Н.Р. Терехова, А.М. Карякин // – М.: Иван. гос. энерг. ун-т, 2001г, 154 с.
- 5 Булатов, А.С. Экономика предприятия. Учебник. 1999г
- 6 Бакина, С.И. Оплата труда: организация, учет, налогообложение [Текст] : учеб. пособие / С.И. Бакина М.: Вершина, 2012. – 157 с
- 7 Беляев, А.Н. Современные формы и системы оплаты труда / А.Н. Беляев // М.: Дело и сервис (ДИС). – 2012г. – 272 с.
- 8 Губанов, С. Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки)/ С. Губанов //Экономист. – 1996. – №3
- 9 Войтенкова, Г.Ф. Основные принципы установления минимальной заработной платы в мировой практике [Текст] / Г.Ф. Войтенкова // Общество и экономика. – 2011. – № 6. –С. 84–85
- 10 Воробьева, Е. Заработная плата / Е. Воробьева // М.: Альпина Бизнес Букс, 2013 г. – 387 с.
- 11 Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 7-е изд / Е. Ветлужских. // М.: Альпина Паблишер. – 2016. – 149 с.
- 12 Генкин, Б.М, Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях / Б.М. Генкин // М.: Норма. – 2003г. – 87



- 13 Головина, С.Ю. О правовом содержании категории «минимальный размер оплаты труда» / С.Ю. Головина, Н.М. Саликова // Рос. юрид. журнал. – 2018. – № 5. – С.105–114.
- 14 Дубровин, И.А., Каменский А.С. Дашков и К, Экономика тру-да: 2013 г. – 103с. – функции
- 15 Декина, М.П. Статистическая оценка уровня оплаты труда в России /М.П. Декина // Финансы и бизнес. – 2018. – Т.14, № 1. – С.28–53.
- 16 Журнал «Integrph» [Электронный ресурс]/Электрон.дан. – Режим доступа: [http://www.remmag.ru/upload\\_data/files/2017-02/ Intergraph.pdf](http://www.remmag.ru/upload_data/files/2017-02/ Intergraph.pdf) Тенденции рынка оплаты труда в России в свете перехода к умным про-изводствам.docx
- 17 Заработная плата. Издание второе переработанное и дополненное. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
- 18 Колбачев, Е.Б., Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях/ Е.Б. Колбачев, Е.В. Новик, Т.А. Колбачева // Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: «Феникс», 2004.
- 19 Конюкова, Н.И. Оплата труда персонала (для бакалавров) / Н.И. Конюкова. – М.: КноРус, 2017. – 57 с.
- 20 Коргова, М.А. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях / М.А. Коргова. – М.: Русайнс, 2018. – 288 с.
- 21 Лайкам, К.Э. Методология расчета среднемесячной заработной платы / К.Э. Лайкам, З.Ж. Зайнуллина, Е.В. Зарова // Вопросы статистики. – 2016. – № 7. – С.52–56.
- 22 Лухичева, Л.И. Управление организацией: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Под ред. Ю.П. Анискина. – 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2013. – 361 с.
- 23 Майоров, Н.А. Рынок труда и заработная плата / Н.А. Майоров,

О.В. Степнова // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности: сборник статей Международной научно-практической конференции / отв. ред.: Сукиасян Асатур Альбертович. 2016. С. 73–76

24 Официальный сайт ООО «Чебаркульская птица» [Электронный ресурс] /Электрон. дан. – Режим доступа <https://chpt.ru/>

25 Пошерстник, Н.В.. Заработная плата в современных условиях, М.: Герда 2008 г. – 528 с

26 Ракоти, В. Реальная заработная плата/ В. Ракоти // Человек и труд. – 2003. – № 6.

27 Сергеев, И.В. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2001.

28 Саликова, Н.М. О некоторых проблемах регулирования оплаты труда в России И США [Текст] / Н. М. Саликова // Налоги (газета). – 2012. – N 8. – С. 5.

29 Саркисянц, Е.А. Кадры предприятия. Оплата и организация труда / Е.А. Саркисянц, Е.А., Л.В. Щур-Труханович // М.:Финпресс, 2006г. – 96 с.

30 Тебекин, А. В. Управление персоналом – М.: НЦ ЭНАС, 2013. – 624 с.

31 Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: «ЮРКНИГА» 2005. – 160 с.

32 Тучкова, Э.Г. Заработная плата. Комментарий законодательства / Э.Г. Тучкова // М.: ТЕИС. – 2004.

33 Федеральная служба государственной статистики (Росстат) [Электронный ресурс] /Электрон. дан. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>