

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа Инженерного Предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.01 «Экономика»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**  
Тема работы

<b>Регулирование заработной платы как части общественного производства рыночной экономики</b>
---

УДК 658.321.4

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗБ6Б1	Исмойилова Дилфуза Абдифойизовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Деева Вера Степановна	к.т.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормаконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова Анна Валерьевна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	д.э.н.		

Томск - 2021 г.

**Планируемые результаты освоения ООП  
38.03.01 Экономика**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные

	результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
<b>Дополнительные профессиональные компетенции университета</b>	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа Инженерного Предпринимательства  
Направление подготовки: 380301 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

**(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)**

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3БББ1	Исмойловой Дилфузе Абдифойизовне

Тема работы:

<b>Регулирование заработной платы как части общественного производства рыночной экономики</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	27.01.2021 № 27-30/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Литература по теме исследования: учебная и научная Статьи из периодических печатных и электронных изданий Данные учета и отчетности от АО «АГМК»
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования,</i>	Теоретические основы регулирования заработной платы Оценка деятельности и оплаты труда в АО «АГМК» Регулирование предприятием заработной платы

<i>конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	аналитические таблицы и схемы; таблицы, диаграммы для анализа фонда оплаты труда АО «АГМК»
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
1. Теоретические основы регулирования заработной платы	Деева Вера Степановна
2. Оценка деятельности и оплаты труда в АО «АГМК»	Деева Вера Степановна
3. Регулирование предприятием заработной платы	Деева Вера Степановна
Социальная ответственность предприятия	Черепанова Наталья Владимировна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	27.01.2021
---	------------

**Задание выдал руководитель**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Деева Вера Степановна	к.т.н., доцент		27.01.2021

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б6Б1	Исмойлова Дилфуза Абдифойизовна		27.01.2021

## Реферат

Выпускная квалификационная работа включает: 99 страниц, 16 рисунков, 39 таблиц, 48 источников, 3 приложения.

Ключевые слова	АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат», регулирование, заработная плата, оптимизация, фонд оплаты труда
Объектом исследования является	Роль регулирования в оплате труда персонала современного промышленного предприятия
Цель работы	Роль регулирования заработной платы в современной рыночной экономике и обоснование резервов оптимизации оплаты труда
В процессе исследования проводились	Рассмотрение в теории роли и процессов регулирования заработной платы, влияния такого регулирования на деятельность, кадровый состав и финансовые результаты АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат». Выявление проблем и внесение предложений, которые будут способствовать их исправлению. Оценка эффективности по внесенным предложениям
В результате исследования	Внесены предложения по усилению регулирующей роли заработной платы, проведен расчет эффективности по внесенным предложениям
Степень внедрения	Предлагаемые мероприятия позволят повысить производительность труда, и, тем самым, объем выручки как важного источника роста заработной платы работников
Область применения	Повышение эффективности производительности труда и связанных с ней показателей заработной платы
Экономическая эффективность / значимость работы	Внесенные предложения эффективны, что подкреплено расчетами, могут быть использованы в деятельности предприятия
В будущем планируется:	Использование предлагаемых мероприятий в деятельности АГМК

## Перечень применяемых в работе сокращений

It – информационные технологии

m – стоимость прибавочного продукта (марксистская теория)

V – стоимость необходимого продукта (переменный капитал, марксистская теория)

ЗО – зарплатоотдача

ЗПср – оплата труда средняя

И т.д. – и так далее

И пр. – и прочее

Коэфф. – коэффициент

Млн. – миллион

МРОТ – Минимальный размер оплаты труда

ПО – программное обеспечение

РФ – Российская Федерация

РУ – Республика Узбекистан

США – Соединенные Штаты Америки

Тыс. – тысяча

ФВ – фондовооруженность

ФО – фондоотдача

ФОТ – Фонд оплаты труда

## Оглавление

Реферат.....	6
Перечень применяемых в работе сокращений .....	7
Введение .....	9
1 Теоретические основы регулирования заработной платы .....	12
1.1 Понятие и сущность заработной платы .....	12
1.2 Применяемые в современной рыночной экономике формы и системы оплаты труда.....	13
1.3 Регулирование оплаты труда и проблемы его совершенствования .....	17
2 Оценка деятельности и оплаты труда в АО «АГМК» .....	22
2.1 Краткая информация о деятельности предприятия.....	22
2.2 Общая характеристика применяемых на АГМК систем оплаты труда.....	36
3 Регулирование предприятием заработной платы .....	55
3.1 Проблемы применения действующей системы оплаты труда .....	55
3.2 Предложения по совершенствованию системы оплаты труда .....	59
3.3 Оценка эффективности по внесенным предложениям.....	65
4 Социальная ответственность предприятия.....	70
Заключение .....	82
Список использованных источников .....	84
Приложение А .....	89
Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК» .....	89
Приложение Б.....	91
Данные финансовой отчетности Алмалыкский ГМК (извлечение) .....	91
Приложение В .....	93
Расчетные аналитические таблицы .....	93



## **Введение**

В современном мире оплата труда является для большинства людей основным источником их дохода, а для любого предприятия – одним из наиболее важных элементов формирования себестоимости, а также базой для начисления налогов и взносов во внебюджетные фонды. Для любого государства оплата труда является одним из наиболее важных факторов уровня социально-экономического развития и объектом системного регулирования.

Рост уровня заработной платы повышает спрос на товары и услуги, и, соответственно производство, развивая экономику. Высокий уровень заработной платы позволяет работникам не только эффективно трудиться, повышая показатели производительности труда, но также постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки и компетенции.

В целом, в настоящее время регулирующую роль заработной платы трудно переоценить. В то же время, руководителю любого предприятия при назначении уровня оплаты труда необходимо не только выполнить требования законодательства (в части соблюдения минимальных гарантий по оплате труда), но также найти определенный баланс, который, с одной стороны, создаст у персонала определенное регулирование к продуктивному труду, позволит предприятию работать с минимальным уровнем брака и иных потерь, с другой стороны, не позволит персоналу считать, что установленный уровень оплаты труда – данность, и для получения высокой заработной платы не обязательно честно и эффективно трудиться, профессионально расти.

Целью исследования является рассмотрение роли регулирования заработной платы в современной рыночной экономике и обоснование резервов оптимизации оплаты труда промышленного предприятия.

Объектом исследования в работе выступает регулирующая роль заработной платы в деятельности современного предприятия.

Предметом исследования в работе является формирование предложений, направленных на рост регулирующей функции заработной платы в деятельности АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

В задачи работы входит:

- 1) теоретическое рассмотрение процессов регулирования заработной платы;
- 2) рассмотрение движения персонала, финансовых показателей деятельности и применяемой АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» политики регулирования оплаты труда;
- 3) выявление проблем предприятия в регулировании оплаты труда, внесение предложений по их устранению и оценка эффективности по внесенным предложениям.

Базой исследования в работе является одно из крупнейших предприятий Республики Узбекистан – АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» (АГМК).

Работа представлена введением, тремя главами, разделом, посвященным реализуемой предприятием программе корпоративной социальной ответственности, заключением, списком использованной литературы, приложениями.

В первой главе работы рассмотрены теоретически основы регулирующей функции заработной платы, представлены критерии, по которым оценивается эффективность применяемой предприятием политики оплаты труда персонала.

Во второй главе работы рассмотрена деятельность, финансовое положение, кадровый состав, применяемые формы и системы оплаты труда АО «АГМК», а также влияние проводимой предприятием политики регулирования оплаты труда на показатели деятельности комбината.

В третьей главе работы рассмотрены проблемы регулирующей функции и применяемой АГМК политики оплаты труда, предложены

мероприятия по устранению имеющихся проблем, проведен расчет затрат и ожидаемой экономической и социальной эффективности от внесенных предложений.

В разделе «Социальная ответственность предприятия» рассмотрены применяемые предприятием политика и программа социальной ответственности за 2018 – 2020 года, а также на плановый период 2020 – 2023 года.

Применяемые в работе методы исследования – изучение литературы, наблюдение, анализ, обобщение.

Применяемые в работе источники:

- 1) законодательство Республики Узбекистан и Российской Федерации;
- 2) учебная и научная литература;
- 3) статьи в периодических изданиях;
- 4) электронные ресурсы (статьи в электронных изданиях и на специализированных порталах, аналитические обзоры, данные статистики);
- 5) данные, полученные от АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

# **1 Теоретические основы регулирования заработной платы**

## **1.1 Понятие и сущность заработной платы**

В настоящее время не существует единого определения понятию «оплата труда» (оплата труда).

Под оплатой труда понимается вознаграждение в натуральной и денежной форме, выплачиваемое работодателем наемному работнику за труд без учета налога и иных удержаний [1].

На величину предложения на рынке труда оказывают влияние следующие факторы:

- 1) демографическая ситуация в стране;
- 2) уровень спроса на продукцию той или иной фирмы;
- 3) уровень квалификации работников;
- 4) производительность труда [2].

Также необходимо отметить, что предложение на рынке труда носит, в основном, индивидуальный характер. Такой характер предложения влияет на кривую предложения труда: по мере роста уровня оплаты труда появляется «эффект дохода» наемного работника [3].

Известно, что альтернативной рабочего времени (количеству труда) для наемного работника является время досуга [4].

Людям нужно и то, и другое. Поэтому при росте уровня заработной платы сверх определенного (высокого) уровня, работник начинает уделять больше времени не работе, а времени досуга – рисунок 1.

В экономической литературе выделяют оплату труда:

- 1) номинальную (сумма оплаты за труд работника);
- 2) реальную (объем услуг и товаров, который можно приобрести на номинальную заработную плату) [6].

По динамике реальной заработной платы можно судить о благосостоянии государства в целом и каждого ее гражданина [7].

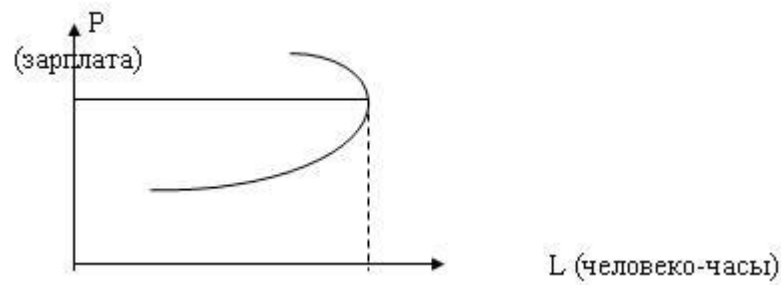


Рисунок 1 – Схематическое изображение кривой предложения труда [5]

В рыночной экономике оплата труда выполняет следующие функции: регулирующая, воспроизводственная, статусная, регулирующая, социальная и производственно-долевая [8].

## 1.2 Применяемые в современной рыночной экономике формы и системы оплаты труда

Оплата труда делится на следующие два вида:

1. Основная, при которой оплата за труд начисляется работнику в зависимости от: 1) отработанного времени, 2) количества и качества выполненной работы, 3) присвоенной работнику тарифной ставки или оклада (или по сдельным расценкам), 4) размера премиальной выплаты, 5) установленных компенсационных доплат (за особые условия работы, за работу в ночное время или праздничные дни, бригадирские надбавки, компенсация простоев не по вине работника и пр.).

2. Дополнительная, включающая в себя все регулируемые законодательством выплаты за неотработанное время (отпуска, перерывы для кормящих матерей, льготное время работы для несовершеннолетних, неиспользованный отпуск и пр.) [19].

По форме оплаты выделяют две основные: повременная и сдельная, которые, в свою очередь, делятся на несколько форм [20].

Так, повременная форма оплаты труда может классифицироваться на:

1) простую повременную оплату, которая начисляется за определенное количество неотработанного времени, вне зависимости от количественных характеристик труда работника. Расчет производится перемножением количества отработанного времени (в часах, днях) на размер часовой (дневной) ставки [21]. При установлении работнику оклада расчет оплаты труда производится исходя из отработанного времени по размеру оклада в месяц;

2) повременно-премиальную оплату, которая подразумевает, что к расчету суммы повременной оплаты добавляется премия, размер которой оговорен в трудовом соглашении работодателя с работником, или закрепленную в иных локальных документах организации [22].

Сдельная оплата труда классифицируется на:

1) прямую сдельную оплату, которая рассчитывается на основании установленных сдельных расценок за единицу произведенных работником изделий или работ [23]. Данная форма оплаты труда также учитывает квалификацию работника [24];

2) сдельно-премиальную форму оплаты, которая предусматривает за счет перевыполнения плана выработки (достижения определенных качественных показателей выполненной работы) начисление премии;

3) сдельно-прогрессивную форму оплаты, при которой оплата труда повышается при превышении и нормативов по выработке продукции (или работ сверх установленной нормы);

4) косвенно-сдельную форму оплаты, которая используется, в основном, для персонала вспомогательных производств (наладчики, комплектовщики, помощники мастеров и пр.) [25]. При данной форме расчет заработной платы работникам вспомогательных производств производится в процентах к заработной плате работников основных производств [26].

На практике часто применяются смешанные формы оплаты труда [27]. В основном, это связано с оплатой труда работников, которые совмещают на предприятии сразу несколько должностей [28].

5) аккордную форму оплаты, при которой начисление заработной платы производится не за конкретную производственную операцию, а за комплекс работ или производство определенного объема продукции (работ, услуг) [29].

Положительные и отрицательные стороны перечисленных форм оплаты труда представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Положительные и отрицательные стороны форм оплаты труда [30]

Форма оплаты	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Повременная	Простота расчета Доступность данных о времени, которое отработал сотрудник	Результаты труда могут не соответствовать ожиданиям работодателя Невозможно контролировать труд (эффективность и качество) профессионалов
Сдельная	Зависимость оплаты труда от объема произведенной работником продукции Работник стремится повысить эффективность своего труда (ему это выгодно)	При производстве продукции может страдать ее качество
Сдельно-премиальная	Прямая зависимость заработной платы от произведенного объема продукции Работники повышают свою производительность труда	Для того, чтобы получить премию, следует просто выполнить установленные нормы
Сдельно-прогрессивная	Чем больше продукции произведет работник, тем большую заработную плату он получит	Результаты труда могут не соответствовать ожиданиям работодателя, особенно по качеству произведенной продукции
Аккордная	Оплата труда будет тем быстрее, чем быстрее будет выполнен весь комплекс работ	На определенных этапах выполнения комплекса работ может снижаться качество

Представленные в таблице 1 положительные и отрицательные стороны каждой из форм оплаты труда оказывают влияние на окончательный выбор той или иной формы, благодаря чему можно повысить эффективность производственных процессов, а также качество продукции [31].

В настоящее время применяют следующие системы оплаты труда – таблица 2.

Таблица 2 – Системы оплаты труда [32]

Система	Краткая характеристика
Тарифная	Определенная совокупность нормативов, отражающих дифференциацию оплаты труда различных категорий работников
Бестарифная	В системе не используются должностные оклады и тарифные ставки Оплата труда зависит от конечного результата деятельности всего коллектива Оплата труда – это доля работника от общего фонда оплаты труда
Смешанная	Применение элементов тарифной и бестарифной системы

Тарифная система состоит из следующих элементов – рисунок 2.

К видам бестарифной системы оплаты труда относят контрактную и комиссионную [33]. Применение бестарифной системы целесообразно при возможности учета результатов труда каждого работника [34]. Данная система положительно сказывается на общей заинтересованности коллектива и каждого работника в отдельности [35].

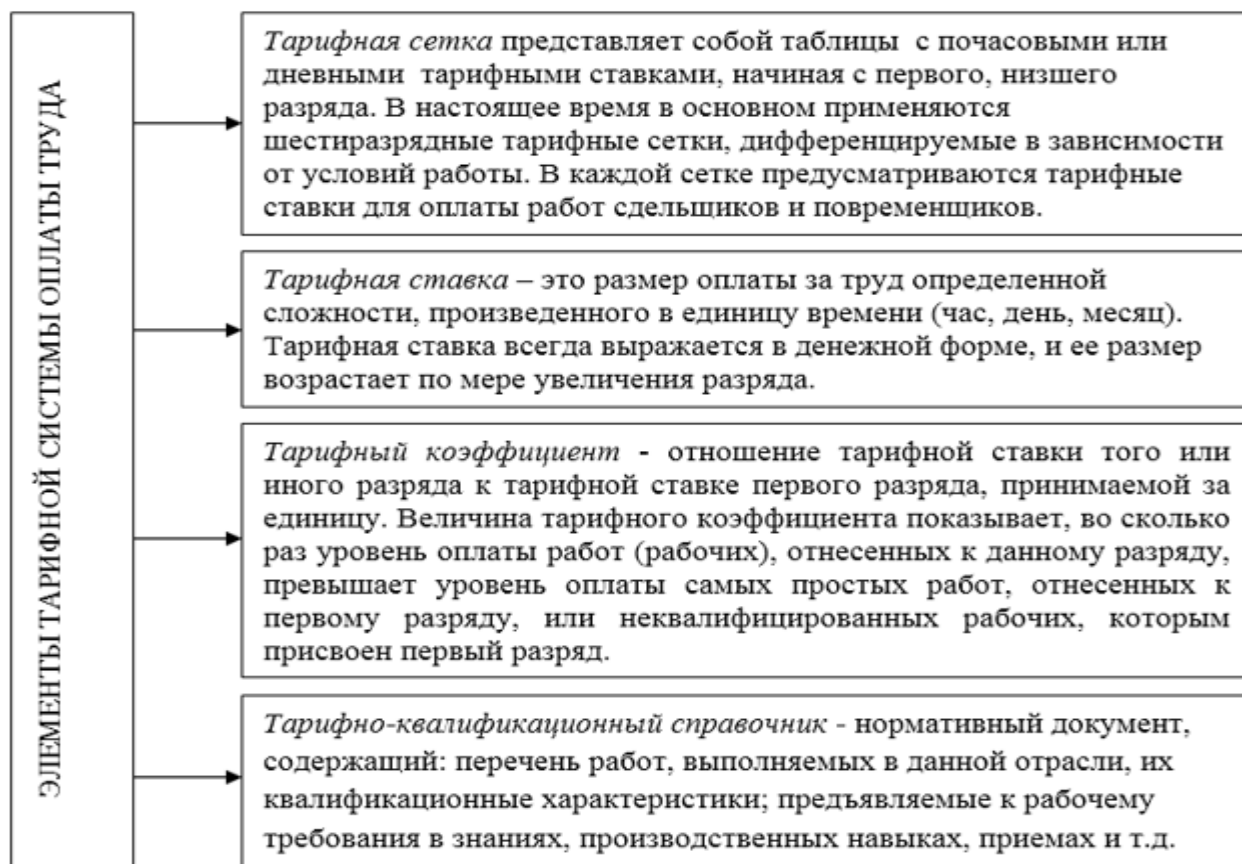


Рисунок 2 –Характеристика тарифной системы оплаты труда [36]



Таким образом, оплата труда подразделяется на основную и дополнительную. Выделяют следующие две формы оплаты труда: повременную и сдельную, которые также имеют свою классификацию. По системе оплата труда классифицируется на тарифную, бестарифную и смешанную[37].

Руководству предприятия при определении форм и систем оплаты следует руководствоваться направлением и масштабами своего бизнеса. Для того, чтобы трудовой процесс был наиболее эффективным, следует внимательно изучить особенности всех перечисленных в параграфе форм и систем оплаты труда [38].

После того, как оптимальный вариант будет выбран, следует подготовить все соответствующие документы. В них должны быть прописаны все условия оплаты труда, а также прочие важные моменты. Благодаря этому можно действовать в рамках установленного законодательства, не нарушая его [39].

Помимо руководства предприятия, регулирование и контроль оплаты труда осуществляет государство [40]. Рассмотрим в следующем параграфе работы основные принципы организации государственного контроля за оплатой труда.

### **1.3 Регулирование оплаты труда и проблемы его совершенствования**

В условиях рынка одной из важнейших функций государства является контроль за заработной платой, обеспечивающий контроль за справедливой оплатой труда [41]. В этой сфере государство применяет следующие инструменты:

1. Государственное регулирование – является необходимым условием для поддержания экономики страны. К примеру, такой контроль необходим для обеспечения граждан трудоспособного возраста правом получать

денежные средства в качестве оплаты за выполняемую работу. При этом данное вознаграждение должно осуществляться вовремя, в полном объеме и в соответствии с действующим законодательством [42].

2. Контроль за справедливым распределением доходов – еще одна из наиболее важных функций государственного регулирования оплаты труда [43]. В основном, к прямым методам следует относить:

2.1) установление минимального размера оплаты труда. МРОТ – это показатель, который применяют органы власти для установления нижнего лимита заработной платы;

2.2) индексация заработной платы. Такой вид государственного регулирования направлен на компенсацию инфляции. Используется, в основном, в случае роста цен на услуги и продукцию;

2.3) утверждение порядка оплаты труда;

2.4) надбавки за условия труда, отличные от нормальных.

3. Индикативные способы регулирования оплаты труда представляют собой совокупность макроэкономических методов, ставок налогообложения и нормативных документов, в которых указаны все требования к образованию, навыкам и опыту персонала, например, тарифно-квалификационные справочники (действует в РУ).

В РФ в настоящее время тарифно-квалификационные справочники рассматриваются как формальная документация. В основном между работодателем и наемными сотрудниками заключаются договора, где указываются обязательства, размер оплаты труда, ответственность.

4. Национальное трудовое законодательство.

Трудовой кодекс — документ, которым должны руководствоваться органы власти, работодатели, официально трудоустроенные граждане. Его нарушение влечет за собой административное или уголовное наказание [44, 45]. Трудовой кодекс любого государства, например, РФ и РУ, содержит несколько основных принципов, которые касаются заработной платы:

1. За одинаковый труд производится равная оплата. Дискриминация запрещена.

2. Оплата труда не имеет максимального ограничения и зависит только от вклада работника.

3. При начислении заработной платы работнику следует учитывать: тяжесть труда, вред здоровью, квалификацию и регион (для некоторых регионов предусмотрены повышающие коэффициенты).

Кроме того, важным показателем является уровень средней заработной платы. Ежегодно Международная организация труда обнародует рейтинги, где страны располагаются по порядку в зависимости от величины среднего заработка [46].

Как видно из представленных данных, наиболее высокие доходы – у граждан США, ЕС, Южной Кореи и Японии [46]. В указанных странах уровень средней заработной платы превышает 3,5 – 5 тысяч долларов ежемесячно.

В число стран с практически неконкурентоспособным уровнем дохода вошли бывшие страны СНГ – таблица 3.

Таблица 3 – Уровень почасовой оплаты труда в странах СНГ в 2020 году [47]

Страна	Размер почасовой оплаты, \$
Россия	1,2 - 1,8
Казахстан	0,5
Таджикистан	0,4
Узбекистан	0,2
Кыргызстан	0,1
Для сравнения:	
Китай	0,8
Афганистан	0,6

В РУ, согласно представленному рейтингу, уровень дохода является одним из наиболее низких. При этом есть предпосылки для роста оплаты труда. Так, с начала 2020 года уровень зарплат начал расти. По данным Госкомстата, в столице ее официальный размер составил в среднем почти 3,2 млн. сумов, что на 44% больше показателя по республике.

Если рассматривать среднюю зарплату по всей республике, за девять месяцев 2020 года она достигла 2,2 млн. сумов. То есть по сравнению с аналогичным периодом 2019 года она выросла на 31%– рисунок 3.

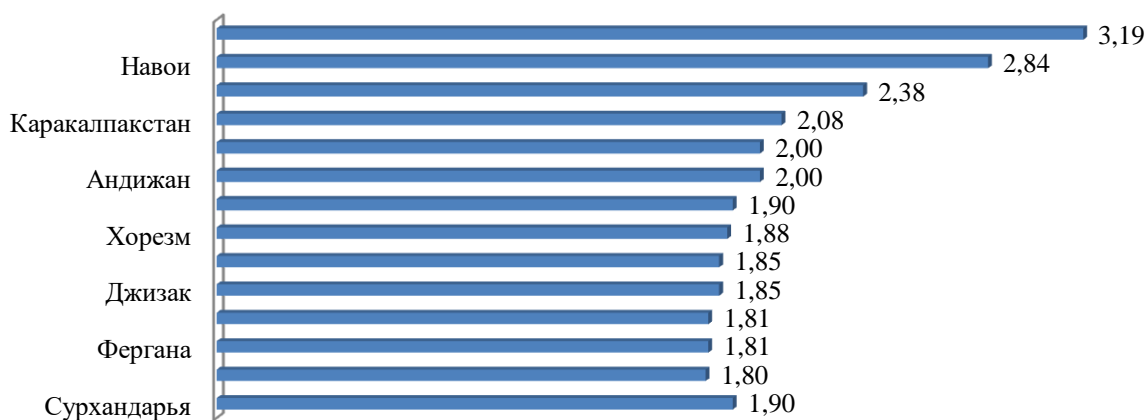


Рисунок 3 – Средняя оплата труда по регионам Республики Узбекистан на конец 2020 года (по данным Госкомстата РУ)

На втором месте после столицы по уровню дохода населения находится Навоийская область (2,8 млн. сумов), а на третьем – Ташкентский регион (почти 2,4 млн. сумов). Самыми низко оплачиваемыми являются жители Самаркандской, Сурхандарьинской и Ферганской области (около 1,8 млн. сумов). Самые высокие зарплаты: у банковских служащих и работников страховой сферы (около 4,4 млн. сумов), а также у специалистов в сфере связи и информации (4 млн. сумов). Самые низкие зарплаты в Узбекистане у педагогов (1,75 млн. сумов) и медицинских работников (1,5 млн. сумов) [47].

Таким образом, на сегодня без государственного регулирования заработной платы не может обойтись ни одна страна с развитой экономикой. Контроль за рациональным и честным распределением доходов необходим. В противном случае будет «расти пропасть», а также напряжение между работодателями и наемными работниками[48].

В своей деятельности по регулированию заработной платы государство применяет следующие инструменты: МРОТ, индексация заработной платы, утверждение порядка оплаты, надбавки.

Таким образом, по результатам рассмотрения материала первой главы можно сделать следующие выводы:

1. Оплата труда – это основной доход большинства людей, являющийся оплатой (в денежной и / или натуральной форме) наемного работника за количество и качество затраченного труда. Она может быть классифицирована на номинальную и реальную.

2. В рыночной экономике оплата труда выполняет следующие функции: регулирующая, воспроизводственная, статусная, регулирующая, социальная и производственно-долевая.

3. В экономической литературе можно встретить две концепции заработной платы: марксистскую и западную. Наибольшую популярность на сегодня во всем мире имеет западная концепция.

4. По динамике реальной заработной платы можно судить о благосостоянии государства в целом и каждого ее гражданина.

5. Оплата труда подразделяется на основную и дополнительную. Выделяют следующие две формы оплаты труда: повременную и сдельную, которые также имеют свою классификацию. По системе оплата труда классифицируется на тарифную, бестарифную и смешанную.

Руководству предприятия при определении форм и систем оплаты следует руководствоваться направлением и масштабами своего бизнеса.

6. На сегодня без государственного регулирования заработной платы не может обойтись ни одна страна с развитой экономикой. В своей деятельности по регулированию заработной платы государство применяет следующие инструменты прямого воздействия: МРОТ, индексация заработной платы, утверждение порядка оплаты, надбавки. Кроме того, применяются методы индикативного воздействия, а также методы законодательного регулирования (административная и уголовная ответственность за нарушение трудового законодательства).

## **2 Оценка деятельности и оплаты труда в АО «АГМК»**

### **2.1 Краткая информация о деятельности предприятия**

В переводе с узбекского Алмалык – это место, где растут яблоки.

История Алмалыкского горно-металлургического комбината (АГМК) началась в 1939 году после того, как Б.Н. Наследови А.В. Королев провели свои геологические исследования, и руководство страны приняло решение о строительстве комбината по выпуску медно-молибденового сплава. Для строительства крупного горно-добывающего предприятия изначально был создан трест «Алмалыкстрой», который приступил к работе уже в 1940 г., после того, как была составлена и утверждена в Центре план-схема планировки комплекса медеплавильного комбината и самого города Алмалык. Однако начало Великой отечественной войны работы помешало реализации намеченных планов, но не остановило работ.

Так, в период военных действий месторождения Актурпак и Кальмакыр разрабатывали сразу несколько старательских артелей – «Ак-Чеку», «Наша победа», «Красная заря», «Помощь фронту». В то время старателям приходилось вручную отбивать и загружать в вагонетки и вывозить на поверхность золотосодержащую породу. Здесь ее промывали «дедовским» способом, и полученное таким образом серебро и золото сдавали государству.

К намеченным довоенным планам по строительству крупного горнодобывающего комбината удалось вернуться только летом 1946 года. Именно в этот период были произведены следующие работы: 1) пересмотрен проект комбината, 2) выбрана площадка для размещения и строительства поселка для рабочих, 3) возобновлено строительство.

В конце 40-х и вплоть конца 70-х годов XX века в районе Алмалыка шло активное развитие цветной металлургии Узбекистана. Так, в 1948 году началось строительство Алтын-Топканского (в настоящее время –

Алмалыкского) горно-металлургического комбината им. В.И. Ленина. В 1952 году было сформировано Алын-Топканское рудоуправление. В 1954 году были введены в действие Свинцово-цинковая обогатительная фабрика и Алмалыкский медно-молибденовый комбинат. В 1954 г. также был открыт крупнейший в Советском Союзе Кальмакырский рудник (с добычей медной руды открытым способом). Одновременно происходило укрупнение отрасли. Так, Алмалыкский медно-молибденовый комбинат и Алтын-Топканский горно-металлургический комбинат были объединены в 1958 году. В 1963 году был построен Медеплавильный завод, который включал в себя серноокислый, медэлектrolитный и плавильный цеха. Введение в эксплуатацию Цинкового завода и серноокислого производства произошло в 1970 году.

Одновременно с развитием основного производства активно развивалось вспомогательное, так, в 1961 году в Алмалыке была построена одна из крупнейших на тот период в республике ТЭЦ на 25000 кВт.

В настоящее время Алмалыкский горно-металлургический комбинат является одним из ведущих мировых производителей меди, цинка, серебра, золота, иных цветных металлов. Продукция комбината признана во всем мире, и многократно удостоивалась международных наград (в Мадриде, Нью-Йорке, Швейцарии и пр.). На сегодня АГМК производит следующую продукцию: золото, серебро, медь, цинк, металлический, молибденовый концентрат, теллур, технический, селен технический, медный купорос, свинцовый промышленный продукт (КЕК), эмальпровод, сплав ЦАМ, кадмий, и др. Кроме того, на комбинате открыты производства серной кислоты, кислорода, эмульсионных взрывчатых веществ.

С целью совершенствования качества производимой продукции комбинат непрерывно ведет опытно-экспериментальные, а также научно-исследовательские работы. Кроме того, с 2016 года комбинат активно проводит политику модернизации имеющегося производственного оборудования (постепенный вывод из эксплуатации старого, и замена его на

новое, более производительное и менее ресурсоемкое)[3, 4]. Например, в 2020 году было заменено 192 единицы из 222 запланированных к замене. В соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан от 19.12.2019 г. №ПП-4067 [4], АГМК реализует сразу 6 инвестиционных проектов, которые направлены на увеличение мощностей по добыче и переработке сырья с освоением капитальных вложений на сумму 1 532,2 млрд. сумов. За 2020 год общая сумма капитальных вложений составила 1 523,9 млрд. сумов, в том числе: 1) за счет собственных средств – 747,0 млрд. сумов, 2) за счет средств ФРРУ – 736,2 млрд. сумов, 3) за счет кредитов коммерческих банков – 40,7 млрд. сумов.

Кроме того, ежегодно разрабатывается комплекс организационно-технических мероприятий, направленных на снижение затрат на производство продукции. Так, на 2020 год было запланировано сокращение себестоимости продукции на 154,2 млрд. сумов или 3,1 %. Ожидаемый результат от выполнения комплекса мер по снижению затрат на производство за 2020 год перевыполнен в 3,6 раза.

Комбинатом выполнялись мероприятия по совершенствованию управления, укреплению финансово-экономического положения и осуществлению мониторинга по снижению дебиторской и кредиторской задолженности. Задолженности перед бюджетом и по заработной плате не имеется. На АО «Алмалыкский ГМК» разработаны и утверждены мероприятия по снижению топливно-энергетических ресурсов, которые ежегодно корректируются.

В соответствии с программой по техническому обучению рабочих кадров прошли обучение по повышению квалификации рабочих 5759 человек, переподготовку и освоение второй профессии 2253 человек, повышение квалификации и переподготовка руководителей и специалистов 1789 человек, в том числе с отрывом от производства – 465 человек. В 2020 году прошли практику в структурных подразделениях комбината 2497



учащихся профессиональных колледжей. Прошли проверку знаний мастера производственного обучения профессиональных колледжей.

На начало 2020 года в структурных подразделениях комбината проходят производственную практику 2722 учащихся закрепленных профессиональных колледжей, трудоустроено 356 выпускника Алмалыкского горного и горно-металлургического профессиональных колледжей. Также АГМК активно сотрудничает с десятью ВУЗами в Республики Узбекистан и Российской Федерации по подготовке специалистов на платно-контрактной основе.

Действующая организационная структура управления предприятием представлена на рисунке А.1 (Приложение А).

Высшим органом управления АГМК является общее собрание акционеров. Руководство деятельностью комбината осуществляет Правление, председателем которого является Хурсанов Абдулла Халмурадович.

Структура исполнительного аппарата представлена на рисунке А.2 (Приложение А). В целом же, организацию управления деятельностью комбината можно отнести к функциональному типу, что обеспечивает простоту управления. Контроль за деятельностью комбината осуществляют Ревизионная комиссия и Служба внутреннего аудита.

На основании опубликованной на официальном сайте АГМК финансовой отчетности (Приложение Б), проведем краткий анализ финансового состояния предприятия (Приложение В). Так, по данным таблицы В.1 видно, что за период с 2018 по 2020 года активы предприятия, а также их источники увеличились на 9 631 305 784 тыс. сумов (или на 207,68 %). В основном, прирост стоимости активов связан с увеличением остатков по внеоборотным активам (основные средства и капитальные вложения), а также по денежным средствам. Одновременно происходило увеличение остатков по оборотным активам, особенно по денежным средствам. В пассиве наибольший прирост связан с ростом обязательств, особенно

краткосрочных, чему причиной, как уже отмечалось, является активно проводимая комбинатом политика обновления оборудования, что требует значительных сумм вложений.

В структуре активов комбината в 2018 – 2020 годах преобладают такие статьи, как основные средства и запасы – таблица В.2. При этом на долю внеоборотных активов в рассматриваемом периоде приходится свыше 70 % всех активов. В пассиве наибольшие удельные веса занимают обязательства, доля которых на конец рассматриваемого периода превышает 60 %. Соответственно, у предприятия имеются определенные проблемы с финансовой устойчивостью и ликвидностью.

Основные показатели, характеризующие финансовое состояние АГМК за 2018 – 2020 года, представлены в таблице В.3. По данным таблицы В.3 видно, что у предприятия есть чистый оборотный капитал, но нет собственного оборотного капитала. Все оборотные активы, а также часть внеоборотного капитала предприятия сформированы за счет заемных средств. При этом на конец рассматриваемого периода недостаток собственного оборотного капитала возрос. Также можно видеть отрицательную динамику (особенно по итогам 2019 года) по показателям группы ликвидности и финансовой устойчивости. Предприятие имеет высокие показатели рентабельности деятельности и невысокие показатели рентабельности использования активов и собственного капитала. За счет роста суммы выручки на конец рассматриваемого периода произошло улучшение значений показателей деловой активности.

Таким образом, на начало 2020 года у АГМК есть определенные проблемы в финансовой сфере, что связано с проводимой предприятием программной по масштабной модернизации производственного оборудования, что, соответственно, требует значительных финансовых вложений, что, в свою очередь, приводит к временным проблемам с финансовой устойчивостью и платежеспособностью. Вместе с тем, у АГМК

ежегодно увеличивается выручка от реализации, предприятие работает с прибылью, сохраняет на своем балансе значительный финансовый сектор.

Кроме того, АГМК активно занимается кадровой политикой, сохраняя ценный персонал, вкладывая средства не только в оборудование, но также и в человеческий капитал.

Рассмотрим динамику численности персонала комбината в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика численности персонала АГМК за 2018–2020 года

Показатели	Значения по годам, чел.			Отклонение			
	2018	2019	2020	абс., чел.		отн., %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Административные работники (руководители)	1 128	1 106	1 074	-22	-32	-1,95	-2,89
Специалисты	2 444	2 506	2 483	62	-23	2,54	-0,92
Служащие	913	938	929	25	-9	2,74	-0,96
Рабочие всего, в том числе:	13 508	13 113	13 000	-395	-113	-2,92	-0,86
- основного производства	10 305	10 011	9 974	-294	-37	-2,85	-0,37
- вспомогательного производства	2 360	2 297	2 265	-63	-32	-2,67	-1,39
- обслуживающих производств и хозяйств	843	805	761	-38	-44	-4,51	-5,47
Младший обслуживающий персонал	629	633	617	4	-16	0,64	-2,53
Итого работников комбината	18 622	18 296	18 103	-326	-193	-1,75	-1,05

По данным таблицы 4 видно, что в период с 2018 по 2020 года произошло сокращение численности персонала комбината с 18 622 до 18 103 человека – рисунок 4. Наиболее активно численность персонала сокращалась в 2019 году (на 326 человек, 1,75 %). Наибольшее число выбывших относится к категории административных работников и рабочих. В основном, выбытие персонала связано с заменой устаревшего производственного оборудования на современное автоматизированное, что, соответственно, приводит к высвобождению персонала. При этом комбинат

проводит политику по устройству выбывшего в результате проведенной модернизации персонала в иные структурные подразделения, в результате чего удастся не только снизить процент сокращения, но также сохранить ценный кадровый потенциал.

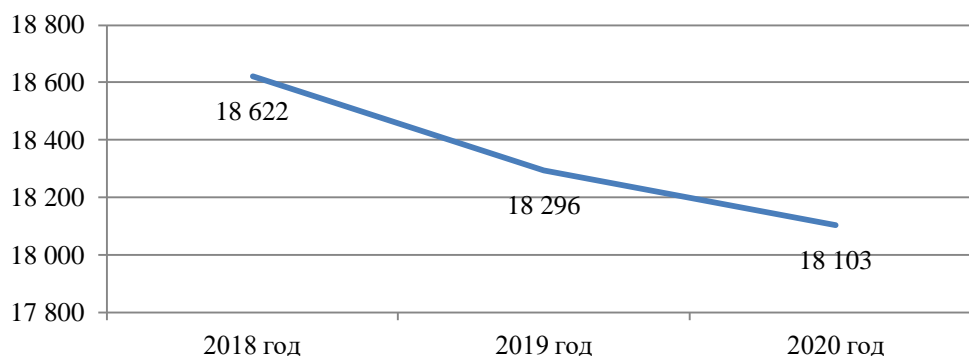


Рисунок 4 – Динамика численности персонала АГМК за 2018–2020 года, чел.

Помимо этого, по данным кадровой службы комбината персонал убывал также по следующим причинам: выход на пенсию, переезд в иной населенный пункт, переход на иную работу, получение инвалидности, смерть работника.

Структуру персонала комбината рассмотрим в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала АГМК за 2018–2020 года

Показатели	Значения по годам, чел.			Отклонение			
	2018	2019	2020	абсолютное, чел		относительное, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Административные работники (руководители)	6,06	6,05	5,93	-0,01	-0,11	-0,20	-1,86
Специалисты	13,12	13,70	13,72	0,57	0,02	4,36	0,14
Служащие	4,90	5,13	5,13	0,22	0,00	4,57	0,10
Рабочие всего, в том числе:	72,54	71,67	71,81	-0,87	0,14	-1,19	0,20
- основного производства	55,34	54,72	55,10	-0,62	0,38	-1,12	0,69
- вспомогательного производства	12,67	12,55	12,51	-0,12	-0,04	-0,94	-0,34
- обслуживающих производств и хозяйств	4,53	4,40	4,20	-0,13	-0,20	-2,81	-4,46
Младший обслуживающий персонал (МОП)	3,38	3,46	3,41	0,08	-0,05	2,43	-1,49
Итого работников комбината	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

По данным таблицы5 и рисунка5 видно, что в 2018–2020 годах наибольший удельный вес в численности работников комбината занимали такие категории, как:

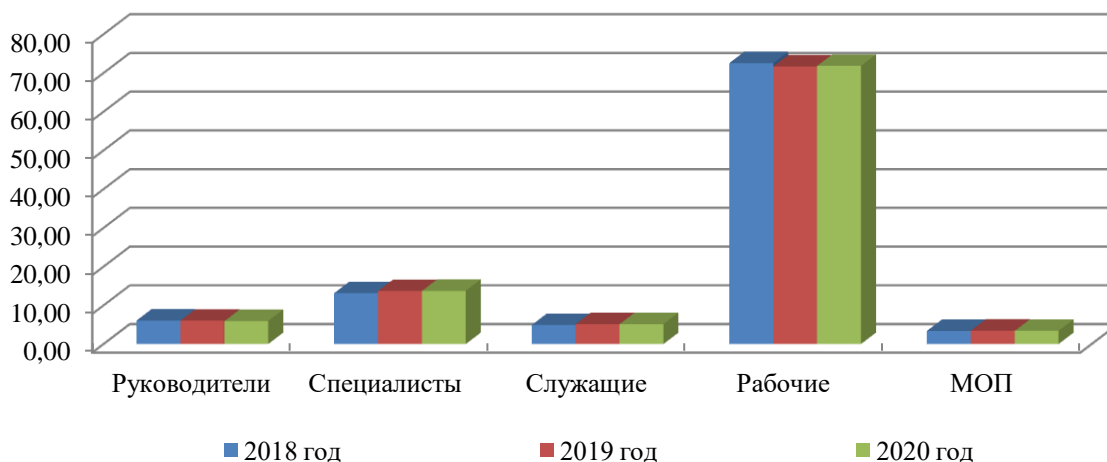


Рисунок 5 – Динамика удельных весов каждой категории персонала в общей их численности за 2018–2020 года, %

Также необходимо отметить, что в рассматриваемом периоде отмечены минимальные колебания удельных весов по всем категориям персонала АГМК.

Гендерную структуру персонала предприятия рассмотрим в таблицеб, рисунокб.

Таблица 6 – Гендерная структура персонала АГМК за 2018–2020 года

Пол	Значения по годам, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Мужчины	12 535	12 208	12 014	67,31	66,72	66,36	-0,59	-0,36
Женщины	6087	6088	6089	32,69	33,28	33,64	0,59	0,36
Итого работников комбината	18622	18296	18103	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

По данным таблицб видно, что около 70 % персонала комбината – мужчины, что связано со спецификой деятельности АГМК. При этом также

можно отметить в рассматриваемом периоде минимальные колебания (не более 1 %) в структуре персонала по полу.



Рисунок 6 – Гендерная структура персонала АГМК в 2020 году, %

Возрастную структуру работников предприятия проанализируем в таблице 7.

Таблица 7 – Возрастная структура персонала АГМК за 2018–2020 года

Возрастная группа	Значения по годам, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
младше 20 и 20	1 178	1 292	1 327	6,33	7,06	7,33	0,74	0,27
21 - 30	2 981	3 151	3 270	16,01	17,22	18,06	1,21	0,84
31 - 40	6 292	6 573	6 699	33,79	35,93	37,00	2,14	1,08
41 - 50	5 738	5 228	5 283	30,81	28,57	29,18	-2,24	0,61
51 - 60	1 469	1 081	995	7,89	5,91	5,50	-1,98	-0,41
старше 60	964	971	529	5,18	5,31	2,92	0,13	-2,39
Итого работников комбината	18 622	18 296	18 103	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Средний возраст, лет	38,35	37,50	36,62	-	-	-	-	-

Как видно из расчетов, наибольшая часть персонал комбината находится в возрасте 31 – 50 лет. При этом за счет ежегодного обновления коллектива средний возраст работников (рассчитан по средней арифметической взвешенной) сокращается. Так, на конец 2018 года он составлял 38,35 лет, а на конец 2020 года – 36,62 года.

Структуру персонала по стажу работы рассмотрим в таблице 8.

Таблица 8 – Стаж работы персонала АГМК за 2018–2020 года

Стаж работы	Значения по годам, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
до 5 лет	1 178	1 292	1 327	6,33	7,06	7,33	0,74	0,27
от 6 до 10 лет	3 944	4 290	4 579	21,18	23,45	25,29	2,27	1,85
от 11 до 15 лет	9 058	7 432	6 587	48,64	40,62	36,39	-8,02	-4,23
от 16 до 20 лет	3 173	3 388	4 141	17,04	18,52	22,87	1,48	4,36
свыше 25 лет	1 269	1 894	1 469	6,81	10,35	8,11	3,54	-2,24
Итого работников комбината	18 622	18 296	18 103	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Средний стаж работы, лет	12,34	12,58	12,46	-	-	-	-	-

Из расчетов видно, что наибольшее число работников комбината имеет стаж трудовой деятельности от 11 до 15 лет. При этом к концу рассматриваемого периода растет доля работников, чей стаж работы составляет от 6 до 10, а также от 16 до 20 лет, что говорит о том, что АГМК при проведении политики обновления своего кадрового состава проводит также политику сохранения наиболее ценных кадров.

Рассчитанный по формуле средней арифметической взвешенной средний стаж работы персонала составляет около 12,5 лет – рисунок 7.

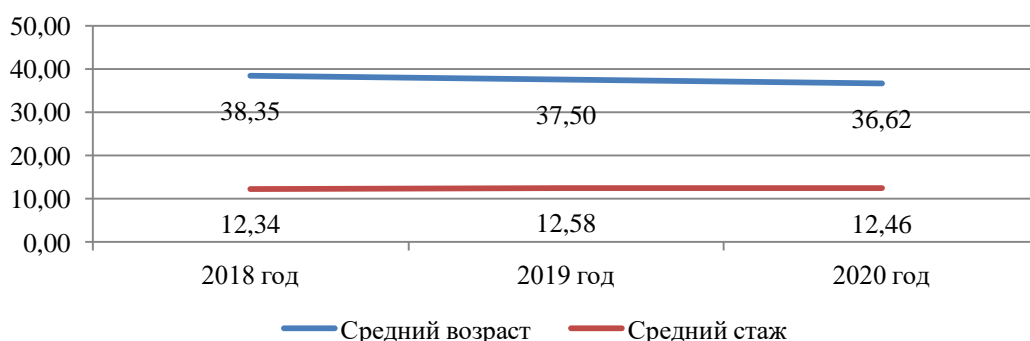


Рисунок 7 – Средние расчетные возраст и стаж работы персонала АГМК в 2020 году, лет

Уровень образования персонала комбината рассмотрим в таблице 10.

Таблица 10 – Уровень образования персонала АГМК за 2018–2020 года

Образование	Значения по годам, чел.			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
среднее	538	476	429	2,89	2,60	2,37	-0,29	-0,23
среднее специальное	8 294	7 513	7 023	44,54	41,06	38,79	-3,48	-2,27
высшее гуманитарное	4 148	4 476	4 672	22,27	24,46	25,81	2,19	1,34
высшее техническое	5 642	5 831	5 979	30,30	31,87	33,03	1,57	1,16
Итого работников комбината	18 622	18 296	18 103	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

По представленным в таблице 10 данным видно, что в рассматриваемом периоде растет уровень работников, имеющих высшее образование. На конец 2020 года только 2 % персонала имеет среднее образование. Около 40 % имеют среднее специальное образование – рисунок 8.

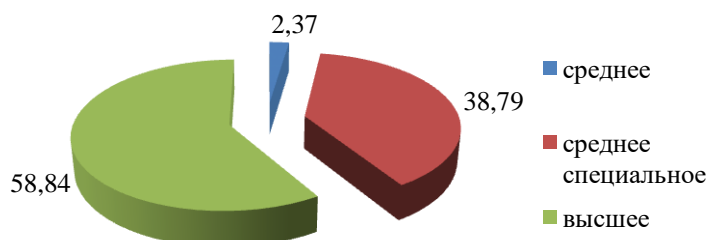


Рисунок 8 – Структура образования персонала АГМК в 2020 году, %

Необходимо отметить, что высокий уровень образования персонала АГМК связан как со спецификой деятельности комбината, так и с используемым в производственных и непроизводственных процессах оборудованием. Проводимая комбинатом политика предполагает максимальных охват образованием всего персонала.



Структуру персонала АГМК по сфере деятельности в рассматриваемом периоде рассмотрим в таблице 11.

Таблица 11 – Структура персонала АГМК в 2018–2020 годах по сфере деятельности

Показатели	Значения по годам			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Управление	1 128	1 106	1 074	6,06	6,05	5,93	-0,01	-0,11
Сфера производства	16 920	16 665	16 532	90,86	91,09	91,32	0,23	0,24
Сфера реализации	118	105	99	0,63	0,57	0,55	-0,06	-0,03
Непроизводственная сфера	456	420	398	2,45	2,30	2,20	-0,15	-0,10
Итого работников комбината	18 622	18 296	18 103	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Как видно из таблицы 11, наибольшая часть персонала комбината в рассматриваемом периоде (90 – 91 %) задействована в сфере производства. В непроизводственной сфере АГМК трудятся около 2 % персонала – рисунок 9.

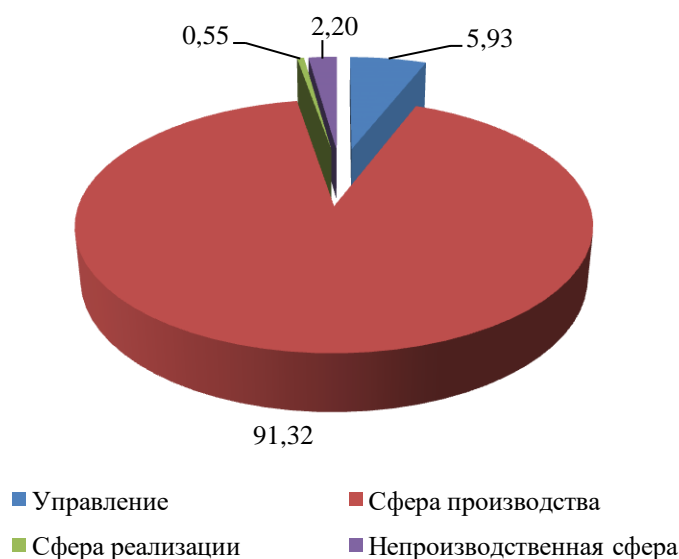


Рисунок 9 – Структура персонала АГМК в 2020 году по сфере деятельности, %

Показатели движения персонал АГМК за 2018–2020 года рассмотрим в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели движения персонала АГМК за 2018–2020 года

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Численность на начало года, чел.	18 739	18 622	18 296	-117	-326
Поступило на работу, чел.	958	1 032	1 191	74	159
Уволено с работы, чел.	1 075	1 358	1 384	283	26
в том числе по собственному желанию и инициативе администрации	698	764	829	66	65
Численность на конец года, чел.	18 622	18 296	18 103	-326	-193
Среднегодовая численность, чел.	18 681	18 459	18 200	-222	-260
Индекс численности персонала, коэфф. (численность на конец года / численность на начало года)	0,99	0,98	0,99	-0,01	0,01
Коэффициент поступления, коэфф. (поступило / среднегодовая численность)	0,05	0,06	0,07	0,00	0,01
Коэффициент выбытия, коэфф. (уволено всего / среднегодовая численность)	0,06	0,07	0,08	0,02	0,00
Коэффициент текучести кадров, коэфф. (уволено по собственному желанию и инициативе администрации / среднегодовая численность)	0,04	0,04	0,05	0,00	0,00

По данным таблицы 12 видно, что АГМК в рассматриваемом периоде имеет отрицательную динамику индекса численности персонала (снижение численности). Значение коэффициентов поступления и выбытия колеблется в диапазоне 5 – 8 % от среднегодовой численности. Значение коэффициента текучести кадров составляет 4 – 5 % от среднегодовой численности, что для такого предприятия является очень хорошим показателем, и говорит о стабильности коллектива.

Динамику приема и увольнения персонала комбината по категориям рассмотрим в таблице 13.

Таблица 13 – Поступление и увольнение персонала АГМК за 2018–2020 года по категориям

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Поступление персонала всего, в том числе:	958	1032	1191	74	159
Административные работники (руководители)	36	12	16	-24	4
Специалисты	178	119	87	-59	-32
Служащие	64	39	36	-25	-3
Рабочие всего, в том числе:	626	816	994	190	178
- основного производства	422	563	782	141	219
- вспомогательного производства	168	204	156	36	-48
- обслуживающих производств и хозяйств	36	49	56	13	7
Младший обслуживающий персонал	54	46	58	-8	12
Увольнение персонала всего, в том числе:	1075	1358	1384	283	26
Административные работники (руководители)	12	34	48	22	14
Специалисты	240	57	110	-183	53
Служащие	22	14	45	-8	31
Рабочие всего, в том числе:	720	1211	1107	491	-104
- основного производства	581	857	819	276	-38
- вспомогательного производства	87	267	188	180	-79
- обслуживающих производств и хозяйств	52	87	100	35	13
Младший обслуживающий персонал	81	42	74	-39	32

Из представленных в таблице 13 данных видно, что наибольшие обороты по поступлению и выбытию персонала в рассматриваемом периоде отмечены по таким категориям, как: рабочие и специалисты.

Таким образом, по результатам характеристики деятельности АГМК за 2018–2020 года можно сделать следующие выводы:

1) в настоящее время комбинат проводит активную политику перевооружения, что приводит к следующим результатам:

- обновление производственного оборудования;
- росту выручки от реализации;
- временному снижению показателей ликвидности и финансовой устойчивости;

- частичному высвобождению персонала;

2) предприятие также инвестирует в развитие собственного человеческого капитала, в результате:

- снижается средний возраст работников предприятия (на конец 2020 года – 36,6 лет);

- растет средний стаж работы на предприятии (на конец 2020 года – около 12,5 лет);

- растет уровень образования персонала (на конец 2020 года только 2 % персонала имеют среднее школьное образование, а остальной персонал – либо среднее специальное, либо высшее образование);

- по предприятию коэффициент текучести кадров не превышает 4 – 5 % от среднегодовой численности.

Далее перейдем к рассмотрению применяемых АГМК форм и систем оплаты труда.

## **2.2 Общая характеристика применяемых на АГМК систем оплаты труда**

Каждому работнику АГМК предприятие гарантирует получение заработной платы в срок, а также в соответствии с установленным тарифным разрядом, окладом, количеством отработанного времени.

Согласно утвержденному на комбинате положения об оплате труда, выплата заработной платы персоналу производится не позднее 10 числа месяца, следующего за месяцем, в котором произведены начисления. Кроме того, не позднее 20 числа текущего месяца персонал получает аванс.

По форме оплата труда, выплачиваемая на предприятии, делится на:

- 1) основную (выплаты по окладу), компенсационные выплаты;
- 2) дополнительную (стимулирующие выплаты, выплаты за неотработанное время).

В день трудоустройства каждый работник комбината подписывает трудовой договор, в котором указываются:

- 1) его трудовые обязанности;
- 2) режим и условия труда;
- 3) разряд;
- 4) тарифная ставка;
- 5) предусмотренные законом и штатным расписанием компенсационные выплаты;
- 6) порядок премирования;
- 7) количество дней отпуска.

Штатное расписание АГМК формируется по каждому структурному подразделению и в целом по предприятию на основании:

- 1) режима работы подразделения и комбината в целом;
- 2) потребности в персонале;
- 3) условий труда (компенсационные выплаты за условия труда);
- 4) режима труда (компенсационные выплаты за режим труда);
- 5) положенного в соответствии с законодательством РУ количества дней отпуска;
- 6) тарифных ставок и должностных окладов;
- 7) иных факторов, важных для расчета заработной платы.

Тарифные ставки и должностные оклады рассчитываются по утвержденной Единой тарифной сетки, сформированной в соответствии и на основании Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 21.06.2009г. №206 «О дальнейшем совершенствовании Единой тарифной сетки по оплате труда»[3] и изменениями к Единой тарифной сетке (ЕТС), введенными в действие Постановлением Кабинета Министров Республики

Узбекистан от 11.01.2012 г. №6 «О внесении изменений в некоторые решения Правительства Республики Узбекистан» [4].

Расчет часовых тарифных ставок и окладов производится на основании утвержденного в стране минимального размера оплаты труда (МРОТ). Кроме того, АГМК установлены повышенные коэффициенты к ЕТС.

В своей деятельности предприятие применяет следующие системы оплаты труда:

- 1) повременную (повременную простую и повременно-премиальную);
- 2) сдельную (сдельную простую и сдельно-премиальную).

Кроме того, как уже отмечалось, каждому работнику АГМК, в соответствии с законодательством РУ, предоставляет ежегодный оплачиваемый отпуск. Для каждой категории персонала комбината количество дней в отпуске зависит от:

- 1) вида выполняемой работы (применяется как минимально установленная продолжительность отпуска (не менее 15 рабочих дней), так и дополнительный отпуск);
- 2) условий и режима выполнения работы (за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, предусмотрены дополнительные дни отпуска);
- 3) графика трудовой недели (5-ти дневная или 6-ти дневная рабочая неделя).

Приведем пример расчета заработной платы для работника плавильного цеха за март месяц 2020 года. Работник отработал 168 часов положенного времени и 22 часа сверхурочно. Его оклад составляет 2 320 000 сумов. За выполнение плановых показателей работнику полагается премия – 20 % от начисленной суммы. Районный коэффициент равен 15 %. Работнику установлена доплата за выслугу лет (30 % от оклада). МРОТ составляет 679 330 сумов.

С учетом заданных условий, начисление по заработной плате условного работника за март 2020 года составит – таблица 15

Таблица 15 – Пример расчета заработной платы условного работника за март 2020 года

Показатель	Расчет	Сумма, сумов
<b>Начисления</b>		
Начисление по окладу	за отработанных по графику 168 часов	2 320 000,00
Премия (20 %)	= 2 320 000 * 0,2	464 000,00
Районный коэффициент	= (3 * 679 330) * 0,15	305 698,50
Доплата за выслугу лет	= 2 320 000 * 0,3	696 000,00
Оплата сверхурочной работы (по двойной часовой тарифной ставке)	=((2 320 000 / 168) * 2) * 22	607 619,05
Итого начисление за месяц		4 393 317,55
<b>Удержания</b>		
Взносы (ИНПС, ставка 0,1 %)	= 4 393 318 * 0,1 % / 100 %	4 393,32
НДФЛ (12 %)	= 4 393 318 * 0,12	527 198,11
Итого удержания		531 591,42
Сумма к выплате		3 861 726,12

Далее перейдем к анализу фонда оплаты труда (ФОТ) по предприятию за 2018 – 2020 год. Анализ начнем с рассмотрения доли ФОТ в структуре себестоимости продукции предприятия – таблица 16.

Таблица 16 – Структура себестоимости АГМК за 2018–2020 год

Образование	Значения по годам, тыс. сумов			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Материальные затраты	480334619	405331954	1298721652	31,42	23,92	42,30	-7,49	18,37
Оплата труда	532108958	688345159	710575779	34,80	40,63	23,14	5,83	-17,49
Взносы во внебюджетные фонды	156634466	208553607	216188171	10,25	12,31	7,04	2,06	-5,27
Амортизация	42992784	48469001	49790256	2,81	2,86	1,62	0,05	-1,24
Прочие затраты	316805520	343497921	795218020	20,72	20,27	25,90	0,45	-5,62
Итого себестоимость	1528876348	1694197642	3070493878	100,00	100,00	100,00	0,89	-11,25

Из представленных данных видно, что в рассматриваемом периоде доля затрат на оплату труда колебалась от 34,80 до 23,14 % – рисунок 10.

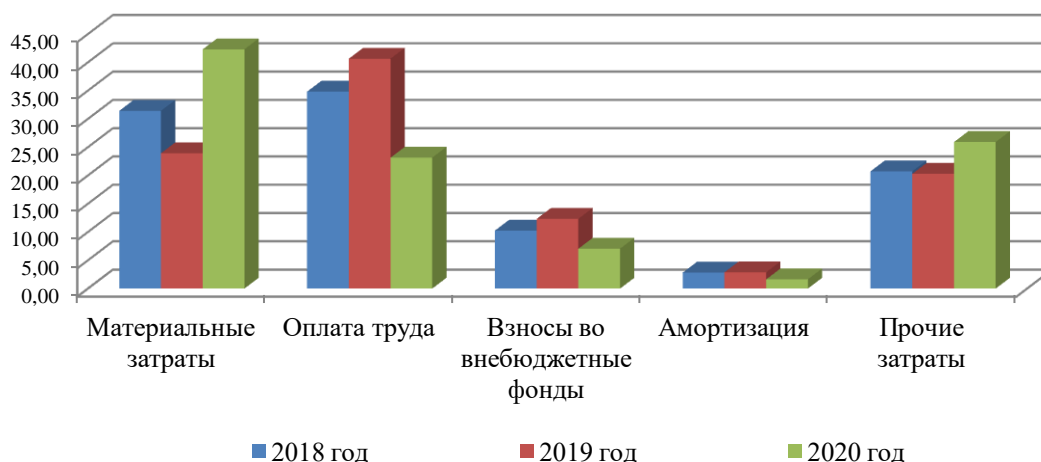


Рисунок 10 – Структура себестоимости АГМК по основным элементам за 2018–2020 год, %

При этом по итогам 2019 года доля затрат на оплату труда в себестоимости составила 40,63 %, сократившись на конец 2020 года до 23,14 %. Снижение доли затрат на оплату труда на конец 2020 года в общей сумме затрат было связано с увеличением доли материальных и прочих затрат. В целом, высокая доля затрат на оплату труда делает продукцию предприятия трудо- и материалоемкой.

Поскольку, как уже отмечалось, персонал предприятия занят в разных сферах деятельности (производственная, непроизводственная, реализация, управление), общий ФОТ намного больше, чем отраженный в таблице 13, и включает в себя оплату труда не только производственного персонала, но и иных работников – таблица 17.

Таблица 17 – Структура ФОТ АГМК за 2018–2020 год

Показатели	Значения по годам			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
ФОТ управление	51417308	53470632	67103305	8,62	7,08	8,49	-1,54	1,40
ФОТ реализация	2866380	3290981	3269495	0,48	0,44	0,41	-0,04	-0,02



Продолжение таблицы 17

ФОТ производственная деятельность	532108958	688345159	710575779	89,21	91,20	89,87	1,99	-1,34
ФОТ непроизводственная сфера	10043035	9616723	9725512	1,68	1,27	1,23	-0,41	-0,04
Итого ФОТ по комбинату	596435682	754723495	790674091	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Как видно из представленных данных, в рассматриваемом периоде происходило постоянное увеличение ФОТ (при снижении численности персонала росли средние заработные платы персонала). Наибольший прирост ФОТ произошел по итогам 2019 года. В структуре ФОТ наибольшую долю занимает ФОТ работников, занятых в производственной сфере – рисунок 11.

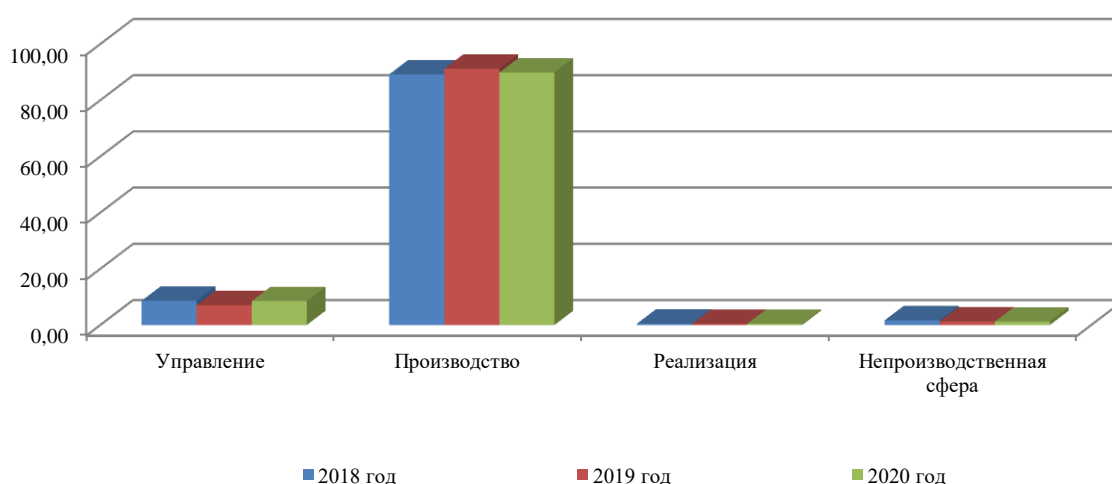


Рисунок 11 – Структура ФОТ АГМК по всем видам деятельности за 2018–2020 год, %

Также на основании данных таблице 17 и рисунка 13 можно отметить, что структура ФОТ комбината в течение рассматриваемого периода практически неизменна (колебания удельных весов составляют менее 1 %).

Структуру ФОТ предприятия по применяемым системам оплаты труда рассмотрим в таблице 18.

Таблица 18 – Структура ФОТ АГМК по системам оплаты труда за 2018–2020 год

Показатели	Значения по годам			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Повременная оплата труда	446611039	566118094	591107950	74,88	75,01	74,76	0,13	-0,25
Сдельная оплата труда	149824643	188605401	199566141	25,12	24,99	25,24	-0,13	0,25
Итого ФОТ	596435682	754723495	790674091	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Из представленных расчетов видно, что в рассматриваемом периоде большую часть ФОТ сформирован по повременной системе оплаты труда (около 75 %). На долю сдельной системы оплаты труда приходится только около 25 ФОТ.

Структуру ФОТ предприятия по видам начислений рассмотрим в таблице 19.

Таблица 19 – Структура ФОТ АГМК по видам начислений

Показатели	Значения по годам			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Начисление по окладу, сдельным расценкам	368367829	378950284	383792650	61,76	50,21	48,54	-11,55	-1,67
Компенсационные выплаты (условия труда)	9662891	10110856	11338116	1,62	1,34	1,43	-0,28	0,09
Компенсационные выплаты (режим труда)	9726014	10263382	10573557	1,63	1,36	1,34	-0,27	-0,02
Регулирующие выплаты	100050612	156212728	175625688	16,77	20,70	22,21	3,92	1,51
Выплаты за неотработанное время	108628336	199186245	209344080	18,21	26,39	26,48	8,18	0,08
Итого ФОТ	596435682	754723495	790674091	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Как видно из расчетов, в структуре ФОТ наибольшую долю занимают начисления по окладу, регулирующие выплаты, а также выплаты за неотработанное время (отпуска, больничные листы) – рисунок 12.

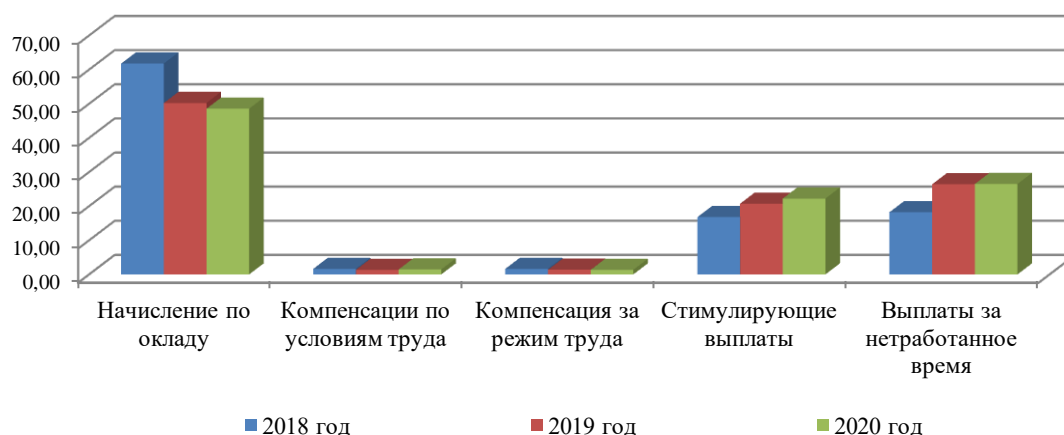


Рисунок 12 – Структура ФОТ АГМК по всем видам начислений за 2018–2020 год, %

Структуру выплат в составе ФОТ рассмотрим в таблице 20.

Таблица 20 – Структура выплат в ФОТ АГМК за 2018–2020 год

Показатели	Значения по годам			Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Ежеквартальная премия	44 363 801	54 788 475	69 010 702	44,34	35,07	39,29	-9,27	4,22
По итогам года	49567245	94 611 873	104913785	49,54	60,57	59,74	11,02	-0,83
По какому-либо случаю	6 119 566	6 812 380	1 701 201	6,12	4,36	0,97	-1,76	-3,39
Итого регулирующие выплаты	100050612	156212728	175625688	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Из представленных данных видно, что в структуре регулирующих выплат в рассматриваемом периоде наибольшую долю имеют премии по итогам года (в 2019 – 2020 годах около 60 %), а также ежеквартальные премии (около 40 % на конец 2020 года).

Динамику средней заработной платы по видам деятельности рассмотрим в таблице 21.

Таблица 21 – Динамика средней заработной платы по АГМК по видам деятельности за 2018 – 2020 год, тыс. сум.

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Управление	3 798,56	4 028,83	5 206,65	230,27	1 177,82
Производственная деятельность	2 620,71	3 442,07	3 581,82	821,36	139,75
Реализация	2 024,28	2 611,89	2 752,10	587,61	140,21
Непроизводственная сфера	1 835,35	1 908,08	2 036,33	72,73	128,25

Из представленных данных видно, что ежегодно размер средней заработной платы увеличивается. При этом наибольший прирост средней заработной платы в рассматриваемом периоде зафиксирован по производственной сфере и реализации – рисунок 13.

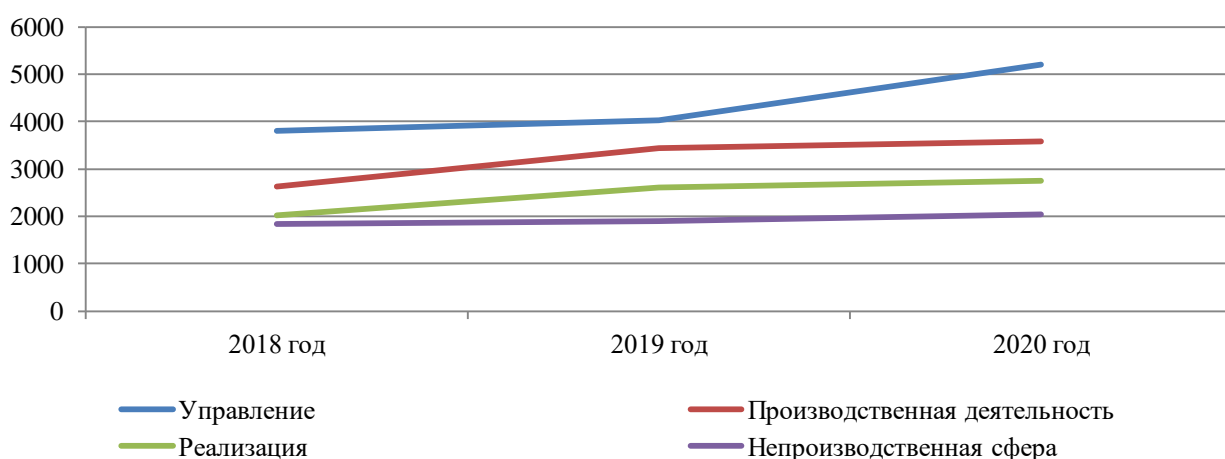


Рисунок 13 – Динамика средней заработной платы АГМК по сферам деятельности за 2018–2020 год, тыс. сумов / месяц

Наибольший размер средней заработной платы зафиксирован по таким сферам, как управление и производственная деятельность, наименьший – по непроизводственной сфере.

Таким образом, по результатам рассмотрения применяемых предприятием форм и систем оплаты труда, анализа ФОТ за 2018–2020 год можно сделать следующие выводы:

1) предприятие применяет как сдельную, так и повременную систему оплаты труда. Наибольший удельный вес в структуре ФОТ занимает повременная система (около 75 %);

2) расчет тарифных разрядов, окладов, сдельных расценок производится в соответствии с законодательством РУ, а также на основе ЕТС;

3) оплата труда каждого работника комбината складывается из обязательных начислений, а также компенсационных выплат (за режим и условия труда), выплат и выплат за неотработанное время (отпуска, больничный лист);

4) в структуре ФОТ наибольший удельный вес занимает начисление по окладу, сдельным расценкам, а также выплаты. В структуре выплат преобладают начисления по годовой и ежеквартальной премии;

5) наибольшая часть ФОТ сформирована по производственной деятельности и управлению. По этим же направлениям отмечается наибольший рост среднего уровня заработной платы.

### **2.3 Регулирование заработной платы и его влияние на результаты деятельности предприятия**

Основные показатели, характеризующие эффективность использования персонала, представлены в таблице 22.

Из расчетов видно, что показатели эффективности использования предприятием своих трудовых ресурсов ежегодно возрастают. Так, рост выручки при снижении среднесписочной численности привел к росту производительности труда.

Кроме того, при росте фондоотдачи в течение всего рассматриваемого периода рос показатель фондовооруженности персонала. Прирост указанных показателей наиболее интенсивно происходил в 2020 году.

Таблица 22 – Оценка эффективности использования персонала АГМК за 2018-2020 год

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Выручка, тыс. сумов	2 979 506 386	5 273 160 334	9 133 655 393	2293653948	3860495059
ФОТ, тыс. сумов	596 435 682	754 723 495	790 674 091	158287812,7	35950596
Операционная прибыль, тыс. сумов	700 730 681	2 473 108 092	2 737 777 198	1772377411	264669106
Чистая прибыль, тыс. сумов	163 692 471	28 354 071	930 547 265	-135338400	902193194
Среднесписочная численность, чел.	18 681	18 459	18 200	-221,5	-259,5
Среднесписочная численность рабочих, чел.	13 555	13 311	13 057	-245	-254
Среднегодовая оплата труда, тыс. сумов / чел (ФОТ / численность работников)	31 928,25	40 886,48	43 444,82	8 958,23	2 558,35
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. сумов ((ОС на начало + ОС на конец) / 2)	2 327 844 928	2 904 119 155	4 788 936 847	576274227	1884817692
Производительность труда, тыс. сумов/чел. (Выручка / среднегодовая численность)	159 498,21	285 668,80	501 862,98	126 170,58	216 194,19
Фондовооруженность одного работающего, тыс. сумов / чел (ОС / численность работников)	124 613,63	157 328,09	263 135,63	32 714,46	105 807,54
Фондоотдача, тыс. сумов (Выручка / стоимость ОС)	1,28	1,82	1,91	0,54	0,09
Материалоотдача, тыс. сумов (Выручка / Стоимость материалов)	6,20	13,01	7,03	6,81	-5,98

Продолжение таблицы 22

Зарплатоотдача, тыс. сумов (Выручка / ФОТ)	5,00	6,99	11,55	1,99	4,56
Зарплатоемкость продукции, тыс. сумов (ФОТ / Выручка)	0,20	0,14	0,09	-0,06	-0,06
Прибыль от продаж на одного работника, тыс. сумов (Прибыль от продаж / Численность работников)	8 762,75	1 536,06	51 130,38	-7 226,69	49 594,32
Операционная прибыль к ФОТ, тыс. сумов (Прибыль до налогообложения / Численность работников)	1,17	3,28	3,46	2,10	0,19
Прибыль чистая на 1 работника, тыс. сумов / чел. (прибыль чистая / среднегодовая численность)	8 762,75	1 536,06	51 130,38	-7 226,69	49 594,32
Средняя оплата труда, тыс. сумов / чел. (ФОТ / среднегодовая численность)	32 028,55	41 250,74	43 676,41	9 222,19	2 425,67
Темп прироста производительности труда, % (производительность отчетного года / производительность прошлого год) * 100 – 100)	20,53	79,10	75,68	58,57	-3,42
Темп прироста средней заработной платы, % (зарплата средняя отчетного года / зарплата средняя прошлого год) * 100 – 100)	43,02	28,79	5,88	-14,22	-22,91

Кроме того, увеличилось (на конец 2020 года) значение такого показателя, как прибыль чистая на 1 работника.

Также положительным моментом является тот факт, что в 2018–2020 году темп прироста средней заработной платы был ниже темпов прироста производительности труда – рисунок 14. Наибольшие темпы прироста – по 2019 году. В целом, в сравнении с данными статистики по стране, средняя оплата труда персоналу АГМК находится на высоком уровне. В частности, это, а также хороший социальный пакет объясняют низкий уровень текучести кадров.

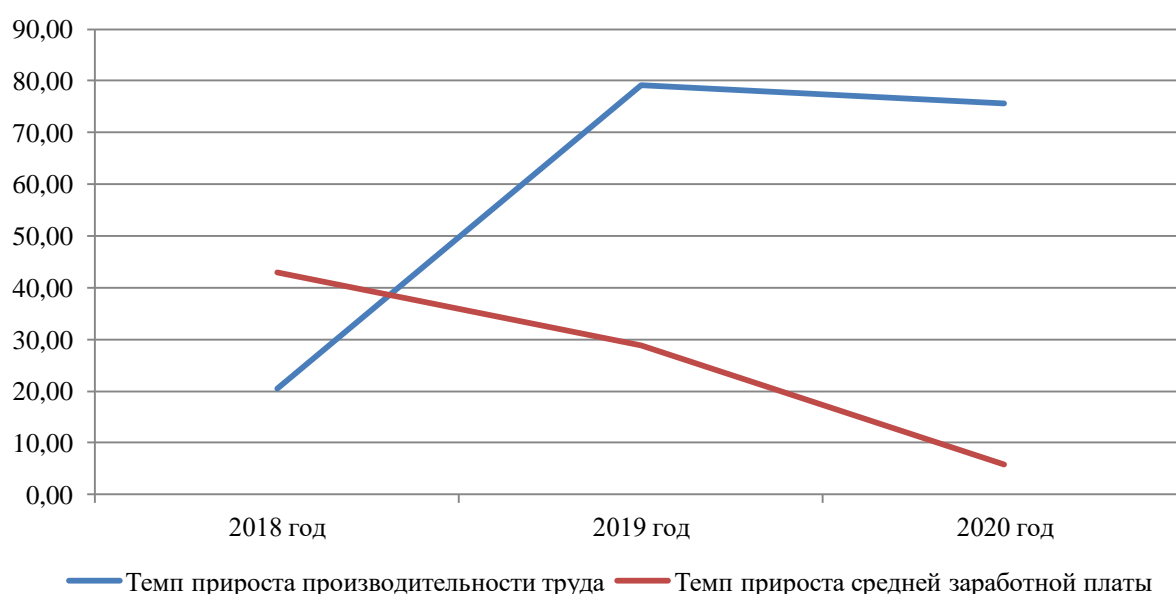


Рисунок 14 – Темпы роста производительности труда и средней заработной платы АГМК за 2018–2020 год, %

Количество случаев производственного травматизма в деятельности АГМК также может свидетельствовать об уровне эффективности использования предприятием своих трудовых ресурсов. Такие показатели за 2018–2020 год представлены в таблице 23.

Из представленных данных видно, что инвестиции комбината в оснащение своих подразделений новым современным оборудованием, а также в технику безопасности на рабочих местах и обучение персонала выражаются, в том числе, в снижении показателя выплат по несчастным случаям. Так, на конец



2020 года данный показатель составляет всего 0,30 % от годового ФОТ комбината.

Таблица 23 – Динамика производственного травматизма по АГМК за 2018–2020 год

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Численность персонала, чел.	18 622	18 296	18 103	-326	-193
Количество случаев производственного травматизма, ед.	514	470	405	-44	-65
Соотношение случаев производственного травматизма к численности персонала, %	2,76	2,57	2,24	-0,19	-0,33
Сумма выплат, тыс. сумов	826 842	711 980	632 855	-114 862	-79 125
В % к ФОТ	0,76	0,36	0,30	-0,40	-0,06

Еще одним показателем, характеризующим эффективность использования предприятием персонала, является уровень брака и потерь в результате человеческого фактора. Данные по такому показателю за 2018–2020 год представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Динамика брака и потерь в результате влияния человеческого фактора по АГМК за 2018–2020 год

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Потери, тыс. сумов	82 500	102 640	116 000	20 140	13 360
ФОТ управление, тыс. сумов	51 417 308	53 470 632	67 103 305	2 053 324	13 632 673
Соотношение потерь к ФОТ управленческого персонала, %	0,16	0,19	0,17	0,03	-0,02
Брак и производственные потери, тыс. сумов	456 849	614 005	712 850	157 156	98 845
ФОТ производственная деятельность тыс. сумов	532 108 958	688 345 159	710 575 779	156 236 200	22 230 620
Потери при реализации, тыс. сумов	2 520	5 900	7 003	3 380	1 103

Продолжение таблицы 24

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Соотношение брака и производственных потерь к ФОТ, %	0,09	0,09	0,10	0,00	0,01
ФОТ реализация, тыс. сумов	2 866 380	3 290 981	3 269 495	424 601	-21 487
Соотношение потери при реализации и производственных потерь к ФОТ, %	0,09	0,18	0,21	0,09	0,03
Потери, тыс. сумов	18 256	21 015	15 820	2 759	-5 195
ФОТ непроизводственная сфера, тыс. сумов	10 043 035	9 616 723	9 725 512	-426 312	108 789
Соотношение потерь к ФОТ непроизводственной сферы, %	0,18	0,22	0,16	0,04	-0,06

Из расчетов видно, что, несмотря на снижение, уровень брака и потерь в результате воздействия человеческого фактора высок.

Факторный анализ влияния на производительность труда фондовооруженности и фондоотдачи представлен в таблице 25.

Таблица 25 – Факторный анализ влияния на производительность труда фондовооруженности и фондоотдачи по АГМК за 2018–2020 год

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Выручка, тыс. сумов	2979506386	5273160334	9133655393	2293653948	3860495059
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. сумов	2327844928	2904119155	4788936847	576 274 227	1884817692
Среднесписочная численность, чел.	18 681	18 459	18 200	-222	-260
Производительность труда, тыс. сумов / чел.	159 498,21	285 668,80	501 862,98	126 170,58	216 194,19
Фондовооруженность, тыс. сумов / чел.	124 613,63	157 328,09	263 135,63	32 714,46	105 807,54
Фондоотдача, тыс. сумов	1,28	1,82	1,91	0,54	0,09

Продолжение таблицы 25

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Влияние фондовооруженности, тыс. сумов $\Delta ПТ(ФВ) (\Delta ФВ \times ФО0)$		41 872,60	192 120,26	41 872,60	150 247,65
Влияние фондоотдачи, тыс. сумов $\Delta ПТ(ФО) (ФВ1 \times \Delta ФО)$		84 297,98	24 073,93	84 297,98	-60 224,05
Совокупное влияние факторов, тыс. сумов		126 170,58	216 194,19	-	-

Для целей анализа сформируем факторную модель, согласно которой производительность труда – это произведение фондовооруженности (ФВ) на фондоотдачу (ФО). Из расчетов видно, что в 2019 году в сравнении с 2018 годом производительность труда увеличилась на 126 170,56 тыс. сумов. На данный рост повлиял, в основном, рост фондоотдачи. По итогам 2020 года можно наблюдать обратную тенденцию, при которой рост производительности труда, в основном, связан с ростом фондовооруженности персонала.

Факторный анализ влияния на производительность труда средней заработной платы (ЗПср) и зарплатоотдачи (ЗО, отношение выручки к ФОТ) проведем на основе данных таблице 26.

Таблица 26 – Факторный анализ влияния на производительность труда заработной платы и зарплатоотдачи по АГМК за 2018–2020 год

Показатели, тыс. сумов	Значения по годам		Изменение	
	2019	2020	абсол.	относит., %
Влияния средней заработной платы на изменение производительности труда $\Delta ПТ (ЗПср) (\Delta ЗПср \times ЗО0)$	44 751,00	17 874,86	-26 876,15	-60,06
Влияние уровня зарплатоотдачи на производительность труда $\Delta ПТ (ЗО) (\Delta ЗО \times ЗПср)$	81 419,58	198 319,33	116899,75	143,58
Совокупное влияние факторов на приращение производительности труда	126170,58	216 194,19	90 023,60	71,35

Для проведения анализа составим факторную модель, согласно которой производительность труда – это произведение средней заработной платы на зарплатоотдачу. Из расчетов видно что в 2019 – 2020 году наибольшее влияние на рост производительности труда оказал такой фактор, как зарплатоотдача.

Оценку (методом цепных подстановок) изменения выручки под влиянием средней заработной платы и зарплатоемкости проведем в таблице 27.

Таблица 27– Изменение объема продукции (работ, услуг) под влиянием средней заработной платы и зарплатоемкости продукции по АГМК за 2018–2020 год

Показатели	Факторы, тыс. сумов			Объем производства	Влияние фактора
	Численность персонала	Оплата труда	Зарплато-емкость		
2019 год					
Базовые показатели	18 681	31 928,25	0,20	2 979 506 386	
Влияние численности персонала	18 459	31 928,25	0,20	2 946 817 874	-32 688 512
Влияние средней заработной платы	18 459	40 886,48	0,20	3 773 617 475	826 799 601
Влияние зарплатоемкости	18 459	40 886,48	0,14	5 273 160 334	1 499 542 859
Совокупное влияние факторов					2 293 653 948
2020 год					
Базовые показатели	18 459	40 886,48	0,14	5 273 160 334	
Влияние численности персонала	18 200	40 886,48	0,14	5 315 096 100	41 935 766
Влияние средней заработной платы	18 200	43 444,82	0,14	5 647 672 078	332 575 979
Влияние зарплатоемкости	18 200	43 444,82	0,09	9 133 655 393	3 485 983 315
Совокупное влияние факторов					3860495059

Из расчетов видно, что на рост выручки от реализации за 2019–2020 год связан, в основном, с влиянием такого фактора, как зарплатоемкость.

Таким образом, по результатам оценки регулирующего воздействия заработной платы по АГМК за 2018–2020 год можно сделать следующие выводы:

1) за рассматриваемый период произошел рост показателей, характеризующих эффективность использования предприятием своих трудовых ресурсов – рост производительности труда, фондовооруженности и прибыли на 1 работника, снижение зарплатоемкости;

2) на рост производительности труда в наибольшей степени оказывали влияние следующие факторы: фондовооруженность персонала, зарплатоотдача, зарплатоемкость продукции.

В целом, по результатам рассмотрения материала второй главы можно сделать следующие выводы:

1. Предприятие в 2018–2020 году проводило активную политику по замене оборудования, совершенствованию технологических процессов, что привело к сокращению части персонала. При этом можно отметить качественное улучшение трудового потенциала комбината (снижение среднего возраста, рост уровня образования, рост среднего стажа работы), а также невысокие показатели текучести кадров.

2. В своей деятельности комбинат применяет как повременную, так и сдельную системы оплаты труда. Наибольший удельный вес в структуре ФОТ (около 75 %) занимает повременная оплата труда. В структуре ФОТ наибольший удельный вес занимает начисление по окладу, сдельным расценкам, а также регулируемые выплаты. В структуре регулируемых выплат преобладают начисления по годовой и ежеквартальной премии

3. Наибольшая часть ФОТ сформирована по производственной деятельности и управлению. По этим же направлениям отмечается наибольший рост среднего уровня заработной платы.

4. Рост выручки по предприятию связан с такими факторами, как производительность труда, на которую, в свою очередь, оказали влияние

такие факторы, как рост фондовооруженности, зарплатоотдачи и снижение зарплатоемкости.

5. Рост выручки и прибыли на 1 работника говорит об эффективности проводимой предприятием политики управления человеческим потенциалом в целом, а также в сфере оплаты труда (к примеру, по АГМК средний уровень заработной платы выше, чем средний уровень оплаты труда по стране). Вместе с тем, у предприятия имеются дополнительные ресурсы по росту производительности труда, выручки и прибыли.

## 3 Регулирование предприятием заработной платы

### 3.1 Проблемы применения действующей системы оплаты труда

Рассмотрение применяемой в 2018–2020 годах предприятием политики управления сферой оплаты труда показало, что, несмотря на имеющиеся положительные эффекты, в данной сфере есть еще определенный резерв, и оплата труда может оказывать большее регулирующее воздействие (на персонал, на эффективность работы комбината), чем это есть в настоящее время. Для этого АГМК необходимо решить следующие проблемы, оказывающие влияние не только на сферу оплаты труда, но также на всю сферу управления персоналом – таблица 28.

Таблица 28 – Выявленные проблемы, снижающие эффективность регулирования предприятием оплаты труда

Выявленная проблема	Описание проблемы
1. Нет четких критериев (обоснования) по выплате ежеквартальной премии и премии по итогам года	Премия фактически выплачивается всему подразделению. И часто оказывается, то тот работник, кто честно и с высокой производительностью труда выполнял свои трудовые функции, получает премию, сумма которой равна (или, как вариант, немного выше) суммы премии работника, который не показывал высоких трудовых достижений.
2. Не производится доплата за уровень образования и ежегодное повышение квалификации	Те работники, кто имеет высшее образование, кто постоянно повышает свою профессиональную квалификацию и трудовые навыки, получают такую же заработную плату, как и те работники, кто не хочет получать высшее образование, не проходит ежегодную переподготовку
3. Уровень оплаты труда слабо связан с наказанием за брак и производственные потери	Часто за допущенный брак (снижение качества продукции), иные производственные потери наказывается финансово все подразделение
4. Нет связи заработной платы с количеством внесенных рационализаторских предложений	Как правило, внесенные работником рационализаторские предложения премируются. При этом размер премии (и вообще ее наличие) отнесены на откуп начальнику подразделения
5. Гендерное неравенство	Как бы ни была талантлива женщина, она все равно будет получать меньше, чем мужчина

## Продолжение таблицы 28

6. Нет связи между заработной платой и количеством дней болезни работников	Работники знают, что период болезни все равно будет оплачен, поэтому часть персонала не бережет свое здоровье
7. Использование доплат за вредные условия труда	В связи с заменой производственного оборудования снижается вредное воздействие на персонал
8. Неактивное использование сдельной системы оплаты труда	По итогам 2020 года только около 25 % персонала получают заработную плату по сдельной системе оплаты труда
9. Высокий уровень текучести кадров в непромышленной сфере	Низкий уровень оплаты труда

Прокомментируем кратко положения таблице 28 по каждой из обозначенных в ней проблем:

### 1. «Уравниловка» в премировании.

Такая ситуация демотивирует тех работников:

1) кто честно и продуктивно трудился (фактически его старания оцениваются также, как и труд работников, кто не проявлял трудовую инициативу);

2) кто просто выполнял свою работу, не стараясь сделать ее результаты лучше (ведь все равно премия будет, и будет у всех примерно равной).

### 2. Отсутствие материальной мотивации в повышении квалификации.

Такая ситуация также носит демотивирующий характер, поскольку позволяет работнику, не желающему тратить свое время (часть личное, вне рабочего процесса) на повышение своей профессиональной квалификации. С одной стороны, трудовое право не позволяет ущемлять в заработной плате работников, которые выполняют одинаковую работу (с высшим образованием и желанием повышать профессиональные знания, или без таковых стремлений). С другой стороны, автоматизация трудового процесса



и усложнение в использовании применяемого в производстве оборудования требуют подготовленных специалистов. В противном случае возможен рост уровня брака, производственных потерь и даже производственного травматизма.

### 3. Слабая мотивация на работу без брака и потерь.

Данная проблема взаимосвязана с предыдущей. Коллективная ответственность за брак (в том числе снижение качества выпускаемой продукции), иные производственные потери демотивирует как тех, кто работает без брака и потерь, так и тех, кто в своей работе допускает брак, потери.

### 4. Отсутствие мотивации по рационализаторству

В результате сложившегося положения рационализаторство процветает только в тех подразделениях, где:

1) работают «энтузиасты» своей профессии (работники, равнодушные к своему подразделению и предприятию);

2) начальство понимает регулиющую роль материальной мотивации в деле развития рационализаторства и профессионального креатива своих подчиненных.

### 5. Гендерное неравенство в заработной плате.

Проблема актуальна не только для РУ, но также для РФ, всех стран СНГ, многих развитых и развивающихся стран. Как правило, женщина, даже если становится руководителем подразделения, получает меньше, чем если бы пост руководителя данного структурного подразделения занимал мужчина.

### 6. Слабая связь заработной платы и здоровье сбережения.

Несмотря на развитую социальную сферу, наличие у комбината собственного санатория, охрану труда, часть персонала не занимается:

1) сохранением собственного здоровья;

2) профилактикой сезонных и профессиональных заболеваний.

Во многом такая позиция связана с уверенностью в том, что сколько бы ни было в календарном году больничных, они все равно будут оплачены (частично за счет предприятия, частично за счет внебюджетного фонда).

#### 7. Использование доплат за вредные условия труда.

Процесс замены устаревшего производственного оборудования не увязан с процессом начисления персоналу доплат за вредные условия труда. В результате возможны случаи возникновения переплат (в ситуации, когда замена оборудования привела к снижению вредного воздействия на человеческий организм).

#### 8. Неактивное использование сдельной системы оплаты труда.

Большая часть персонала предприятия (около 75 %) находится на повременной оплате труда. Это объяснимо для работников сферы управления, непромышленной сферы. В то же время с целью роста мотивирующего фактора заработной платы часть персонала производственных подразделений и сферы реализации могут получать заработную плату по сдельной системе.

#### 9. Высокий уровень текучести кадров в непромышленной сфере.

Основной причиной текучести персонала в непромышленной сфере предприятия является низкий уровень заработной платы (в сравнении с работниками иных сфер деятельности комбината). В результате высокого уровня текучести кадров предприятие несет потери:

1) в виде затрат на поиск, подбор, найм и адаптацию новых работников;

2) от некачественной работы персонала, который либо уже решил уволиться, либо примет такое решение в ближайшей перспективе.

Таким образом, были выявлены 9 проблем, которые прямо или косвенно снижают мотивирующую функцию заработной платы, а также негативно влияет на результативность работы предприятия (выручка, прибыль, уровень брака и потерь, уровень заболеваемости, текучесть персонала и пр.).

Снижение негативного влияния перечисленных проблем, рост регулирующей функции заработной платы может быть достигнут путем разработки и реализации предлагаемого комплекса мероприятий.

### 3.2 Предложения по совершенствованию системы оплаты труда

Для решения, либо устранения негативного влияния перечисленных в таблице 28. Проблем можно предложить следующие мероприятия – таблица 29.

Таблица 29 – Предлагаемые решения по обозначенным проблемам

Выявленная проблема	Предлагаемое решение
1. Нет четких критериев (обоснования) по выплате ежеквартальной премии и премии по итогам года	Увязать сумму премирования с четкими, понятными каждому работнику критериями
2. Не производится доплата за уровень образования и ежегодное повышение квалификации	Увязать сумму премирования с достижениями в сфере получения дополнительного образования, повышения квалификации
3. Уровень оплаты труда слабо связан с наказанием за брак и производственные потери	Индивидуализировать материальную ответственность за допущенный брак (снижение качества продукции), иные производственные потери
4. Нет связи заработной платы с количеством внесенных рационализаторских предложений	Увязать сумму премирования с количеством и качеством внесенных рационализаторских предложений
5. Нет связи между заработной платой и количеством дней болезни работников	Увязать сумму премирования с количеством дней оплачиваемых предприятием больничных листов
6. Гендерное неравенство	Единый подход к оплате труда для всего персонала
7. Использование доплат за вредные условия труда	Аттестация рабочих мест после замены производственного оборудования
8. Неактивное использование сдельной системы оплаты труда	Перевод части структурных подразделений на сдельно-премиальную и сдельно-прогрессивную системы оплаты труда
9. Высокий уровень текучести кадров в непроизводственной сфере	Увольнение части персонала с передачей части трудовых функций оставшемуся персоналу, с одновременным повышением оплаты труда

Приведем обоснование важности предлагаемых мероприятий по каждой из обозначенных проблем:

Проблемы 1 – 5.

Для роста регулирующего воздействия заработной платы необходимо уходить от принципа уравнивания всего персонала. Премирование должно носить индивидуальный характер. В этой ситуации у персонала появляется регулирование к совершению тех или иных полезных для деятельности предприятия действий:

- 1) повышение квалификации;
- 2) здоровье сбережение (например, прививки, регулярное посещение врачей и пр.);
- 3) рационализаторство и производственный креатив;
- 4) стремление работать без брака.

Для этого необходимо разработать и внедрить в структурные подразделения показатели КРІ, которые будут справедливы и понятны каждому работнику. Такие показатели должны быть увязаны с:

- 1) эффективностью работы сотрудника;
- 2) количеством допущенного им в течение периода брака, потерь;
- 3) количеством больничных листов (оплаченных предприятием);
- 4) качеством полученного дополнительного образования и количеством часов повышения квалификации (особенно должно приветствоваться самообразование).

К примеру, ключевыми показателями КРІ могут являться:

- 1) производительность труда;
- 2) индивидуальный вклад работника в работу подразделения;
- 3) уровень допущенного брака и потерь;
- 4) производственный травматизм;
- 5) количество внесенных предложений по улучшению работы подразделения;
- 5) является ли работник наставником и пр.

Итоговым показателем эффективности работы сотрудника может являться объединенный показатель (от 0 до 1,0), в соответствии с которым ему будет начисляться и выплачиваться премия. Для того, чтобы рассчитать данный показатель, необходимо сравнить выполнение (по каждому из перечисленных параметров) плановых заданий, доведенных до работника в начале календарного года (на год в целом, на полугодие, по кварталам).

Ответственным за составление планов, отслеживание степени их выполнения в течение заданного периода может быть либо сам руководитель структурного подразделения, либо специально назначенный для данных целей руководителем структурного подразделения сотрудник. Указанные показатели должны передаваться (не позднее установленного срока) в кадровую службу.

На основании полученных кадровой службой данных будет составлен приказ о премировании (размерах выплачиваемой премии) по сотрудникам того или иного структурного подразделения. Готовый приказ кадровая служба передает (после утверждения руководителем) на исполнение в бухгалтерию.

В связи с большой численностью персонала требуется автоматизация процесса предлагаемой к применению методики. Кроме того, с целью преодоления (особенно на этапе апробирования и внедрения) предлагаемой методики премирования сопротивления части персонала необходимо проведение разъяснительных мероприятий. Людям необходимо донести то, что предлагаемая методика:

- 1) справедлива (кто больше и лучше работает, тот и должен получать больше) и позволит уйти от уравнительного подхода;

- 2) направлена на благо работников (кто хочет учиться, беречь свое здоровье, вносить предложения по улучшению работы, тот получит от предприятия все существующие возможности);

- 3) не несет в себе какого-либо произвола и личностного отношения начальства при принятии решения о премировании.

## Проблема 7. Использование доплат за вредные условия труда.

После того, как в том или ином структурном подразделении окончена замена устаревшего оборудования на новое, современное, необходимо проведение аттестации рабочих мест. В организационной структуре предприятия есть специальное подразделение, которое занимается аттестацией рабочих мест.

По результатам оценки рабочих мест работники данного структурного подразделения составляют соответствующие отчеты, а также служебную записку на имя руководства комбината, в котором обосновывают свое мнение :

- 1) продолжении применения доплат за вредные условия труда в прежних объемах;
- 2) частичном пересмотре доплат за вредные условия труда (в сторону снижения);
- 3) отмене доплат за вредные условия труда (в связи с отсутствием после замены оборудования факторов, негативно влияющих на здоровье персонала).

Руководство принимает решение о сохранении / отмене доплат за вредные условия труда, и направляет свое решение в:

- 1) в отдел, отвечающий за планирование;
- 2) кадровую службу.

Кадровая служба направляет решение руководства в бухгалтерию.

Необходимо отметить, что с целью снижения недовольства работников, которые в результате отмены доплаты за вредные условия труда теряют в заработной плате, также необходимо проведение разъяснительной работы.

Проблема № 8. Неактивное использование сдельной системы оплаты труда.

Работа в данном направлении должна проводиться совместно плановым подразделением и кадровой службой. В задачу планового отдела входит предоставление руководству информации о:

- 1) количестве структурных подразделений;
- 2) части персонала структурных подразделений,

которые могут быть переведены на сдельную систему оплаты труда. Например, это могут быть обслуживающие производственное оборудование вспомогательные подразделения, работники цехов, изготавливающих запасные части, работники подразделений, занятых производством какой-либо штучной продукции, и пр.

В задачу кадровой службы входит:

- 1) подготовка всей необходимой для перехода с повременной на сдельную систему оплаты труда;
- 2) организация процесса сбора информации об объемах выработки каждым работником;
- 3) уведомление бухгалтерии обо всех работниках, переведенных на сдельную систему оплаты труда.

В данном случае, с целью избежать широкого недовольства персонала также необходимо проведение разъяснительной работы, направленной на то, чтобы объяснить персоналу то, что:

- 1) тот, кто выполняет свою установленную норму (без брака), в заработной плате не потеряет;
- 2) тот, кто работает без брака, выполнил и перевыполнил свою норму, получит больше заработной платы;
- 3) тот, кто работает с браком, не выполняет установленную норму, не может иметь одинаковую заработную плату с тем, кто работает без брака и с высокой производительностью.

Проблема № 9. Высокий уровень текучести кадров в непромышленной сфере.

Для решения данной проблемы можно предложить следующий алгоритм:

1) проведение в структурном подразделении в отношении каждого работника фотографии рабочего дня;

2) расчет времени работы по каждому сотруднику подразделения и сопоставление полученных данных с установленными нормами труда в расчете на 1 штатную единицу;

3) выявление дублирующих функций, выполняемых разными работниками и числа «излишних» штатных должностей;

4) сокращение избыточного числа работников – с перераспределением части трудовых обязанностей на оставшихся сотрудников и повышением им за счет увеличения объема выполняемой работы заработной платы.

С учетом предлагаемых мероприятий плановая смета затрат на их реализацию будет иметь следующий вид – таблица 30.

Таблица 30 – Плановая сумма затрат на предлагаемые к реализации мероприятия по росту регулирующего воздействия на персонал заработной платы по АГМК на 2021 год

Направление расходов	Плановая сумма затрат, тыс. сумов
Разработка системы КРІ для премирования	100 000,00
Разработка обоснования и необходимой документации для внедряемой КРІ	65 000,00
Автоматизация процессов сбора и предоставления информации согласно принятой КРІ	250 000,00
Временная доплата (регулирование) специалистам:	224 100,00
- за проведение фотографии рабочего дня	57 600,00
- за проведение аттестации рабочих мест	66 000,00
- за проведение расчетов (плановый отдел)	26 100,00
- специалистам кадровой службы	26 400,00
- программистам (корректировка баз и программного обеспечения в кадровой службе, плановом отделе и бухгалтерии)	48 000,00
Консультационные услуги	150 000,00
Итого затрат на мероприятия	789 100,00



Из таблицы 30 видно, что общая сумма затрат на предлагаемые к реализации мероприятия составит 789 100 тыс. сумов.

Таким образом, по обозначенным в параграфе 3.1 проблемам были предложены направления действий и механизмы решения. Расчетная сумма затрат по всем предлагаемым мероприятиям на 2021 год составила около 780 млн. сумов.

### **3.3 Оценка эффективности по внесенным предложениям**

С учетом предлагаемых к реализации мероприятий прогнозируется:

- 1) рост производительности труда, что, соответственно, приведет к росту выручки от реализации;
- 2) сокращение численности персонала;
- 3) снижение показателей текучести кадров;
- 4) снижение уровня брака и производственных потерь;
- 5) снижение уровня травматизма;
- 6) сохранение (при росте выручки от реализации) превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
- 7) рост средней заработной платы;
- 8) снижение зарплатоемкости;
- 9) рост фондворуженности и зарплатоотдачи;
- 10) усиление мотивации персонала и регулирующей функции заработной платы (как на работников, так и на результаты деятельности предприятия).

С учетом предлагаемых мероприятий численность персонала предприятия на 2021 год составит – таблица 31.

Таблица 31 – Плановая численность персонала предприятия по АГМК на 2021 год

Показатели	Значение по годам, чел.		Удельный вес, %		Отклонение	
	2020 (факт)	2021 (план)	2020 (факт)	2021 (план)	чел.	уд. вес, %
Управление	1 074	1 052	5,93	5,84	-22	-0,09
Сфера производства	16 532	16 520	91,32	91,72	-12	0,40
Сфера реализации	99	95	0,55	0,53	-4	-0,02
Непроизводственная сфера	398	344	2,20	1,91	-54	-0,29
Итого работников комбината	18 103	18 011	100,00	100,00	-92	0,00

Из таблицы 31 видно, что в 2021 году численность персонала предприятия сократится на 92 человека. Основное сокращение (54 человека) пройдет по структурным подразделениям непроизводственной сферы.

Уровень средней заработной платы на 2021 год по сферам деятельности комбината представлен в таблице 32. Из расчетов видно, что по всем сферам деятельности предприятия запланировано увеличение среднего размера оплаты труда персонала.

Таблица 32 – Уровень средней заработной платы по сферам деятельности АГМК на 2021 год

Показатели	Значение по годам, тыс. сумов		Отклонение	
	2020 (факт)	2021 (план)	тыс. сумов	отн., %
Управление	5 206,65	5 500,00	293,35	5,63
Сфера производства	3 581,82	3 890,00	308,18	8,60
Сфера реализации	2 752,10	2 950,00	197,90	7,19
Непроизводственная сфера	2 036,33	2 380,00	343,67	16,88

При этом наибольшее увеличение уровня оплаты труда произойдет в сфере производства (8,60 %) и непроизводственной сфере (16,88 %).

На основе прогнозных данных по численности персонала и среднего размера заработной платы, спланируем ФОТ на 2021 год – таблица 33.

Таблица 33 – Плановый ФОТ по АГМК на 2021 год

Показатели	Значение по годам, тыс. сумов		Удельный вес, %		Отклонение	
	2020 (факт)	2021 (план)	2020 (факт)	2021 (план)	тыс. сумов	уд. вес, %
Управление	67 103 305	69 432 000	8,49	8,13	2 328 695	-0,35
Сфера производства	710 575 779	771 153 600	89,87	90,32	60 577 821	0,45
Сфера реализации	3 269 495	3 363 000	0,41	0,39	93 505	-0,02
Непроизводст- венная сфера	9 725 512	9 824 640	1,23	1,15	99 128	-0,08
Итого работников комбината	790 674 091	853 773 240	100,00	100,00	63 099 149	0,00

Как видно из расчетов, при увеличении в 2021 году в сравнении с 2020 годом структура ФОТ осталась практически неизменной.

С учетом планового ФОТ, а также иных прогнозных данных, рассчитаем плановую сумму производственной себестоимости – таблица 34.

Таблица 34 – Плановый объем себестоимости по АГМК на 2021 год

Показатели	Значение по годам, тыс. сумов		Удельный вес, %		Отклонение	
	2020 (факт)	2021 (план)	2020 (факт)	2021 (план)	тыс. сумов	уд. вес, %
Материальные затраты	1298721652	1301792570	42,30	41,32	3 070 918	-0,98
Оплата труда	710 575 779	771 153 600	23,14	24,47	60 577 821	1,33
Взносы во внебюджетные фонды	216 188 171	231 346 080	7,04	7,34	15 157 909	0,30
Амортизация	49 790 256	50 569 374	1,62	1,60	779 118	-0,02
Прочие затраты	795 218 020	796 007 120	25,90	25,26	789 100	-0,64
Итого себестоимость	3070493878	3150868744	100,00	100,00	80 374 866	0,00

Из таблицы 34 видно, что в 2021 году, несмотря на увеличение суммы, структура себестоимости практически не изменилась.

Итоговые прогнозные показатели на 2021 год представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Прогнозные показатели по АГМК на 2021 год

Показатели	Значение по годам, тыс. сумов		Отклонение	
	2020 (факт)	2021 (план)	тыс. сумов	отн., %
Выручка	9 133 655 393	9 935 730 206	802 074 813	8,78
Производственная себестоимость	3 070 493 878	3 150 868 744	80 374 866	2,62
Валовая прибыль	6 063 161 515	6 784 861 462	721 699 947	11,90
Доля ФОТ в себестоимости	23,14	24,47	1,33	5,76
Численность персонала	18 103	18 011	-92	-0,51
Среднегодовая численность персонала	18 200	18 057	-143	-0,78
ФОТ	790 674 091	853 773 240	63 099 149	7,98
Производительность труда	501 862,98	550 242,58	48 379,59	9,64
Средняя годовая оплата труда	43 444,82	47 282,12	3 837,30	8,83
Стоимость основных фондов	4 788 936 847	4 823 645 006	34 708 160	0,72
Фондовооруженность	263 135,63	267 134,35	3 998,73	1,52
Зарплатоотдача	11,55	11,64	0,09	0,74
Зарплатоемкость	0,087	0,086	-0,001	-0,74
Прибыль в расчете на 1 работника	333 149,90	375 746,88	42 596,99	12,79
Уровень брака	0,100	0,093	-0,007	-7,30
Уровень производственного травматизма	0,30	0,27	-0,03	-10,69

Из представленных расчетов видно, что в результате применения предлагаемых мероприятий удастся добиться улучшения значений по количественным и качественным показателям, характеризующим эффективность использования регулирующей функции заработной платы.

Таким образом, по результатам рассмотрения материала третьей главы можно сделать следующие выводы:

1. В результате рассмотрения деятельности и ФОТ АГМК были выявлены проблемы, снижающие эффективность регулирующей функции заработной платы.

2. По выявленным проблемам были предложены мероприятия, направленные на их решение, а также предложен механизм реализации мероприятий. Плановая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составила 789 100 тыс. сумм.

3. В результате применения предлагаемых мероприятий удастся добиться улучшения значений по количественным и качественным показателям, характеризующим эффективность использования регулирующей функции заработной платы.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-3Б6Б1	Исмойловой Дилфузе Абдифойизовне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.03.01 Экономика
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

*1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:*

- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)
- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)
- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)
- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)

1. Рабочее место экономиста в АО «Алмалыкский ГМК».  
Вредные и опасные факторы: ионизирующее излучение от ПК и офисной техники, падение предметов с высоты, снижение зрения, гиподинамия, скачки артериального давления, средечно-сосудистые заболевания.  
Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций - минимальная.  
Исходные данные для составления раздела:

1. Данные официального сайта АО «Алмалыкский ГМК».
2. Данные отчетов о мерах социальной ответственности предприятия.

*2. Список законодательных и нормативных документов по теме*

1. Нормативные акты в сфере трудового права РУ.
2. Нормативные акты в сфере экологического права РУ.
3. Локальные нормативные акты АО «Алмалыкский ГМК».

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

*1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:*

- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;
- системы организации труда и его безопасности;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- системы социальных гарантий организации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

1. Направления реализации программ корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК».
2. Стратегия программ корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК»
3. Затраты на программы корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК»

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>1. Получаемые стейкхолдерами программ корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» социальные и экономические блага</p> <p>2. Краткая характеристика программ корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» социальные и экономические блага.</p> <p>3. План затрат АО «Алмалыкский ГМК» на программы корпоративной социальной ответственности в 2018 – 2020 гг.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>1. План затрат АО «Алмалыкский ГМК» на программы корпоративной социальной ответственности в 2021 – 2023 гг.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Рисунок 17 – Структура затрат на реализацию программ корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» в 2020 гг.</p> <p>Рисунок 18 – Динамика затрат на реализацию программ корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» в 2018 – 2023 гг.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3ББ1	Исмойлова Дилфуза Абдифойизовна		

#### **4 Социальная ответственность предприятия**

Сформированные АО «Алмалыкский ГМК» миссия и ценности предполагают разработку и проведение программ корпоративной социальной ответственности, которые имеют следующие направления:

- 1) персонал предприятия;
- 2) семьи персонала предприятия;
- 3) экология;
- 4) ведение честной конкурентной борьбы;
- 5) взаимодействие с обществом.

Каждое из обозначенных генеральных направлений программы корпоративной социальной ответственности имеет свои, более детальные подпрограммы. Например, по направлению «Персонал» предусматривается:

- 1) обучение работников различных подразделений предприятия в соответствии с разработанным на год графиком прохождения такого обучения (или повышения квалификации;
- 2) формирование в подразделениях предприятия программ карьерного роста для молодых специалистов;
- 3) организация и постоянное совершенствование системы охраны труда;
- 4) контроль за здоровьем персонала предприятия;
- 5) организация отдыха, досуга, творческого и культурного развития персонала предприятия;
- 6) развитие в персонале активной гражданской позиции.

По направлению «Семьи персонала предприятия» комбинатом уже в течение длительного периода времени разрабатываются и ежегодно реализуются следующие действия:

- 1) организация детского отдыха (для детей работников предприятия);
- 2) организация культурного досуга для детей и членов семей работников предприятия;



3) организация лечения и профилактика заболеваний для детей<sup>2</sup> и членов семей работников предприятия.

По направлению «Экология» комбинат ежегодно реализует следующие мероприятия:

1) замена старого (экологически не всегда благополучного) производственного оборудования на новое, менее опасное для окружающей среды;

2) честная, добровольная и своевременная уплата в соответствующие уровни бюджета сборов за нанесенный вред окружающей среде;

3) формирование (в отдельных случаях – перестройка) производственного процесса таким образом, чтобы деятельность комбината не наносила (или в минимальной степени) ущерба окружающей среде.

По направлению «Ведение честной конкурентной борьбы» предприятие предпринимает следующие действия:

1) совершенствование производственного процесса с целью:

– улучшения качества производимой продукции;

– снижения вреда для экологии;

– снижения себестоимости продукции;

2) ежегодное прохождение оценки (аудита) корпоративного управления с целью:

– продемонстрировать всем заинтересованным контрагентам политику открытости;

– убедить партнеров и инвесторов (текущих и потенциальных), контролирующие органы и иных заинтересованных лиц в том, что бизнес комбинат ведет честно, применяя в конкурентной борьбе только разрешенные законом методы и приемы.

По направлению «Взаимодействие с обществом» предприятие ежегодно предпринимает следующие шаги:

1) благотворительность;

2) участие в качестве соорганизаторов (или спонсоров) в общегородских мероприятиях.

Таким образом, на основе краткого рассмотрения основных направлений деятельности предприятия в сфере корпоративной социальной ответственности, можно выделить следующих стейкхолдеров (получателей социальных и экономических благ) – табл. 36.

Таблица 36 – Стейкхолдеры проводимой предприятием политики корпоративной социальной ответственности

Внутренние стейкхолдеры	Внешние стейкхолдеры
Персонал предприятия	Местное общество
Студенты (перспективные работники предприятия)	Власти г. Алмалык
Семьи персонала предприятия	Контролирующие органы
Потребители продукции предприятия	
Получатели спонсорской и благотворительной помощи	

Из представленных в таблице 36 данных видно, что комбинат в своей деятельности в сфере социальной ответственности направлен как на внутренних, так и на внешних стейкхолдеров.

Охарактеризуем кратко каждую из групп стейкхолдеров политики социальной ответственности предприятия.

Персонал, как уже отмечалось, получает от проводимой предприятием политики корпоративной социальной ответственности следующие социальные и экономические блага:

1) гарантию честной (в соответствии с уровнем квалификации и затраченным трудом) и достойной заработной платы;

2) гарантию безопасного труда и обеспечения (в зависимости от места труда) СИЗ (средств индивидуальной защиты);

3) достойный социальный пакет, который включает в себя:

– обязательное ежегодное медицинское обследование;

– гарантию социальных выплат (в случае болезни как самого работника, так и его детей; в случае отпуска по беременности и родам);

- получение выплаты от комбината при рождении ребенка;
- получение выплаты от комбината (за многолетний и плодотворный труд) при выходе на пенсию;
- организация отдыха и профилактического лечения в санатории комбината;
- организация отдыха детей в детском лагере отдыха комбината;
- 4) деятельный и действительно работающий профсоюз;
- 5) возможность карьерного роста (по результатам проявленных деловых качеств);
- 6) возможность ежегодного повышения квалификации за счет предприятия;
- 7) возможность обучения за счет предприятия;
- 8) возможность направления на стажировку за счет предприятия;
- 9) культурный и спортивный досуг.

Кроме того, часть перспективных студентов, которые по окончании обучения станут молодыми специалистами, являются стейкхолдерами проводимой предприятием политики корпоративной социальной ответственности в следующих случаях:

- 1) обучение, стажировка за счет предприятия (так называемые целевые студенты);
- 2) получение стипендии от предприятия (как правило, это отличники обучения, которые по окончании обучения поступят на работу в АО «Алмалыкский ГМК»).

Семьи персонала предприятия могут считаться прямыми стейкхолдерами проводимой предприятием политики корпоративной социальной ответственности, поскольку предприятие обеспечивает:

- 1) отдых работников предприятия вместе с членами их семей в корпоративном санатории;
- 2) профилактическое лечение членов семей работников предприятия в корпоративном санатории;

3) возможность культурно развиваться не только работникам предприятия, но и членам их семей в принадлежащем предприятию Дворце культуры «Металлург»;

4) возможность физически совершенствоваться не только работникам предприятия, но и членам их семей в принадлежащем предприятию спортивном комплексе;

5) дети работников предприятия в период каникул отдыхают в 5 принадлежащих предприятию летних оздоровительных лагерях.

Потребители продукции относятся к прямым стейкхолдерам поскольку в рамках проводимой политики корпоративной социальной ответственности предприятие:

1) постоянно работает над усовершенствованием качества производимой продукции;

2) постоянно работает над снижением себестоимости производимой продукции (не за счет ухудшения ее качества, а за счет применения новых, экономящих ресурсы, технологий);

3) стремится совершенствовать договорную работу и политику расчетов.

Получатели спонсорской и благотворительной помощи также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку напрямую получают от комбината помощь в трудной для них жизненной ситуации.

Местное сообщество является косвенным стейкхолдером политики корпоративной социальной ответственности предприятия, поскольку реализуя программы, комбинат делает жизнь людей лучше и стабильнее, и, тем самым, косвенно способствует улучшению социально-экономического положения в регионе.

Власти г. Алмалык также являются косвенными стейкхолдерами, поскольку деятельность предприятия по реализации программ социальной ответственности избавляет их (власти) от части затрат на социальную поддержку населения.

Контролирующие органы также можно отнести к косвенным стейкхолдерам, поскольку стремясь быть социально ответственным, предприятие работает в соответствии с установленными правилами, стараясь не нарушать законодательство (гражданское, налоговое, трудовое, административное, уголовное, налоговое, по охране окружающей среды и пр.). В результате контролирующие органы могут уделять больше времени на контроль за менее добросовестными субъектами рыночной деятельности.

Перечень программ, реализуемых комбинатом в рамках корпоративной социальной ответственности представлен в таблице 37.

Таблица 37 – Реализуемые предприятием в 2018–2020 гг. программы корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат от реализации
Персонал	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	Ежегодно с 01 января по 31 декабря включительно	Улучшение здоровья персонала Обучение персонала ТБ рабочих мест и пр.
Молодые специалисты	Социальные инвестиции	Студенты Молодые специалисты	Ежегодно с 01 января по 31 декабря включительно	Обучение перспективных студентов Развитие карьеры и профессиональных навыков молодых специалистов
Семья	Социальные инвестиции	Персонал Семьи персонала Общество в целом	Ежегодно с 01 января по 31 декабря включительно	Улучшение качества жизни Развитие творческого потенциала работников и членов их семей
Экология	Социальные инвестиции	Общество Экологи Власти региона Контролирующие органы	Ежегодно с 01 января по 31 декабря включительно	Сохранение экологии в регионе Качество жизни местного населения

Продолжение таблицы 37

Спонсорство и благотворительность	Социальные инвестиции	Общество Власти региона Нуждающиеся в помощи люди	Ежегодно с 01 января по 31 декабря включительно	Сохранение социального благополучия в регионе
-----------------------------------	-----------------------	---	---	---

Из таблицы 37 видно, что у АО «Алмалыкский ГМК» в течение года реализуется 5 направлений программ корпоративной социальной ответственности.

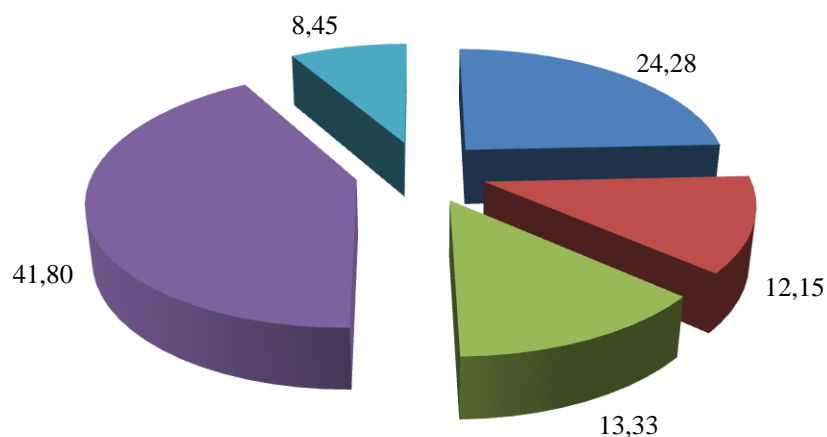
Затраты на реализацию перечисленных в таблице 1 программ за 2018–2019 гг. представлены в таблице 38.

Таблица 38 – Затраты на реализацию предприятием в 2018–2020 гг. программ корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятия	Объем затрат, млн. сум.			Темп прироста, %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Персонал	219,84	222,75	229,86	1,32	3,19	4,56
Молодые специалисты	102,89	110,67	115,01	7,56	3,92	11,78
Семья	104,18	116,83	126,26	12,14	8,07	21,19
Экология	374,75	380,60	395,75	1,56	3,98	5,60
Спонсорство и благотворительность	75,00	78,00	80,00	4,00	2,56	6,67
Итого	876,66	908,85	946,88	3,67	4,18	8,01

Из представленных в таблице 38 данных по затратам предприятия на реализацию программ в сфере корпоративной социальной ответственности видно, что за 2018–2020 гг. они возросли более, чем на 8 %. При этом ежегодно прирост затрат составлял около 4 %.

В структуре затрат на корпоративную социальную ответственность в 2018–2020 гг. наибольшую долю составляли затраты на персонал (24,28 %), экологию (41,80 %) и на семью (13,33 %) – рисунок 17.



■ Персонал ■ Молодые специалисты ■ Семья ■ Экология ■ Спонсорство и благотворительность

Рисунок 17 – Структура затрат предприятия в 2020 г. на реализацию программ корпоративной социальной ответственности, %

На 2020–2023 гг. предприятием запланированы следующие объемы затрат на реализацию программ корпоративной социальной ответственности – таблица 39.

Таблица 39 – Плановые объемы затрат на реализацию предприятием в 2021–2023 гг. программ корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятия	Объем затрат, млн. сум.			Темп прироста, %		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Персонал	304,93	310,85	370,00	1,94	19,03	21,34
Молодые специалисты	120,50	125,60	138,80	4,23	10,51	15,19
Семья	138,10	140,60	145,00	1,81	3,13	5,00
Экология	402,70	405,00	410,00	0,57	1,23	1,81
Спонсорство и благотворительность	90,00	95,00	100,00	5,56	5,26	11,11
Итого	1 056,23	1 077,05	1 163,80	1,97	8,05	10,18

Из представленных в таблице 39 данных видно, что на 2021–2023 гг. объемы затрат на реализацию программ корпоративной социальной ответственности увеличатся в целом на 10,18 %.

При этом динамика общего объема затрат за 2018–2023 гг. будет иметь следующий вид – рис. 18.

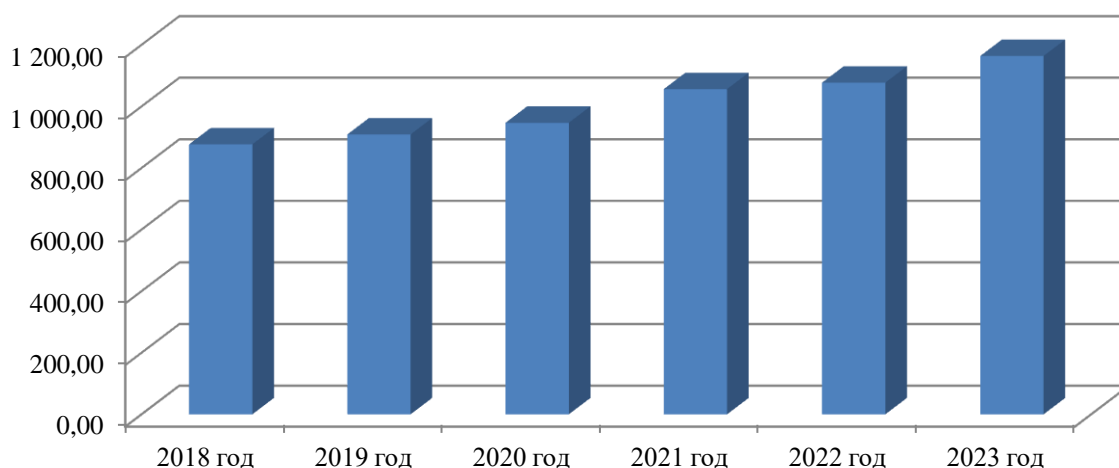


Рисунок 18 – Динамика объемов затрат предприятия в 2018–2023 гг. на реализацию программ корпоративной социальной ответственности

В целом, по результатам исследования применяемых в АО «Алмалыкский ГМК» программ социальной ответственности можно сделать следующие выводы:

1. Предприятие уже много лет проводит политику корпоративной социальной ответственности, реализуя ежегодно 5 основных направлений, стейкхолдерами которых являются как работники предприятия, так и их семьи, а также иные прямые и косвенные получатели социальных и экономических благ от реализации данных программ.

2. При реализации программ корпоративной социальной ответственности предприятие ведет активное сотрудничество с большим числом контрагентов, в том числе оказывая им различного вида помощь.

3. Реализуемые комбинатом политика и программы корпоративной социальной ответственности адекватны, и полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

4. Для АО «Алмалыкский ГМК» реализация программ корпоративной социальной ответственности также имеет положительное значение, поскольку комбинат:

- 1) получает заинтересованных в своем труде работников;



2) получает заинтересованность инвесторов (в современном мире проводить политику корпоративной социальной ответственности не только модно, но и полезно для развития бизнеса);

3) получает благосклонность местных властей, контролирующих органов и общества.

5. В финансовом плане предприятие, реализуя программы корпоративной социальной ответственности, несет большие объемы затрат, которые ежегодно дополнительно увеличиваются.

6. При рассмотрении реализуемой предприятием политики корпоративной социальной ответственности значительных недостатков не выявлено.

7. С целью развития политики и программ корпоративной социальной ответственности комбинату можно рекомендовать:

1) расширять в рамках рассмотренных направлений подпрограммы, направленные на определенные группы стейкхолдеров;

2) постепенно увеличивать финансирование программ корпоративной социальной ответственности;

3) разрабатывать такие подпрограммы (по тому или иному направлению политики корпоративной социальной ответственности), которые будут направлены на вовлечение персонала комбината в их реализацию.

## **Заключение**

Под заработной платой понимается основной доход большинства людей, являющийся оплатой (в денежной и / или натуральной форме) наемного работника за количество и качество затраченного труда. Оплата труда подразделяется на основную и дополнительную. Выделяют следующие две формы оплаты труда: повременную и сдельную, которые также имеют свою классификацию. По системе оплата труда классифицируется на тарифную, бестарифную и смешанную.

Оплата труда также может быть классифицирована на номинальную и реальную. В экономической литературе можно встретить две концепции заработной платы: марксистскую и западную. Наибольшую популярность на сегодня во всем мире имеет западная концепция.

В рыночной экономике оплата труда выполняет следующие функции: регулирующая, воспроизводственная, статусная, регулирующая, социальная и производственно-долевая. По динамике реальной заработной платы можно судить о благосостоянии государства в целом и каждого ее гражданина.

Руководству предприятия при определении форм и систем оплаты следует руководствоваться направлением и масштабами своего бизнеса.

На сегодня без государственного регулирования заработной платы не может обойтись ни одна страна с развитой экономикой. В своей деятельности по регулированию заработной платы государство применяет следующие инструменты прямого воздействия: МРОТ, индексация заработной платы, утверждение порядка оплаты, надбавки. Кроме того, применяются методы индикативного воздействия, а также методы законодательного регулирования (административная и уголовная ответственность за нарушение трудового законодательства).

Практическая часть работы выполнена на примере одного из крупнейших предприятий Республики Узбекистан – АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат». В 2018–2020 году предприятие в 2018 –

2020 году проводило активную политику по замене оборудования, совершенствованию технологических процессов, что привело к сокращению части персонала. При этом можно отметить качественное улучшение трудового потенциала комбината (снижение среднего возраста, рост уровня образования, рост среднего стажа работы), а также невысокие показатели текучести кадров.

В своей деятельности комбинат применяет как повременную, так и сдельную системы оплаты труда. Наибольший удельный вес в структуре ФОТ (около 75 %) занимает повременная оплата труда. В структуре ФОТ наибольший удельный вес занимает начисление по окладу, сдельным расценкам, а также премирование. В структуре премиальных выплат преобладают начисления по годовой и ежеквартальной премии

Наибольшая часть ФОТ сформирована по производственной деятельности и управлению. По этим же направлениям отмечается наибольший рост среднего уровня заработной платы.

В результате рассмотрения деятельности и ФОТ АГМК были выявлены проблемы, снижающие эффективность регулирующей функции заработной платы.

По выявленным проблемам были предложены мероприятия, направленные на их решение, а также предложен механизм реализации мероприятий. Плановая сумма затрат на реализацию предлагаемых мероприятий составила 789 100 тыс. сумм.

В результате применения предлагаемых мероприятий удастся добиться улучшения значений по количественным и качественным показателям, характеризующим эффективность использования регулирующей функции заработной платы.

## Список использованных источников

1. Абузярова Н.А. «Институциональные экономико-социальные проблемы заработной платы в России» /Н.А. Абузярова// Законодательство и экономика. – 2016. –№ 10. –С. 7–21.
2. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. «Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие» / под ред. А.Я. Кибанова.– Москва: Проспект, 2019. – 64 с.
3. Акимова Е.В. «Оплата труда и ее роль в экономике» /Е.В. Акимова // Планово-экономический отдел. –2015. – № 6. – С. 78–82.
4. Атамазова А.А. «Оплата труда: ее роль и функции» /А.А. Атамазова // Молодой ученый. – 2016. – № 16. – С. 131– 133.
5. Музыченко В.В. «Мастер-класс по управлению персоналом» /В.В. Музыченко. – М.: ГроссМедиа, 2019. – 648 с.
6. Баташева М.А. «Оплата труда, ее функции и роль в повышении производительности труда» /М.А. Баташева // Молодой ученый. –2018. – № 10. – С. 519– 522.
7. Ибрагимова А. «Что нужно учесть при составлении положения о премировании работников» /А. Ибрагимова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2020. – № 3. – С. 55–63.
8. Абалдуев В.А. «Концепция правового регулирования минимальной заработной платы в России» /В.А. Абалдуев// Российский юридический журнал. – 2020. –№ 6. –С. 105–114.
9. Водопьянов И.В. «Управленческий и производственный учет на промышленных предприятиях» / И.В. Водопьянов.–М.: Проспект, 2018. – 208 с.
10. Головина С.Ю., Саликова Н.М. «О правовом содержании категории «минимальный размер оплаты труда» /С.Ю. Головина, Н.М. Саликова// Российский юридический журнал. –2019. – № 5. – С. 105–114.

11. Греченков А.А. «Концептуальные вопросы рабочего времени: сравнительно-правовой анализ и возможности совершенствования трудовых кодексов государств - участников Содружества Независимых Государств» /А.А. Греченков // Трудовое право в России и за рубежом. – 2020. – № 6. – С. 42–46.
12. Филина Ф.Н. «Все о работе директора по кадрам: лучшие кадровые решения» /Ф.Н. Филина.–М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. – 304 с.
13. Гриценко М.Ю. «Понятие и сущностные функции заработной платы» /М.Ю. Гриценко // Молодой ученый. –2020. – №20. – С. 302–303.
14. Жуков А.Л. «Сущность регулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита» /А.Л. Жуков // Нормирование и оплата труда в промышленности. –2019.– № 4. – С. 38–43.
15. Бугров Л.Ю. «Изменение трудового договора в связи с охраной здоровья работников» /Л.Ю. Бугров // Трудовое право в России и за рубежом. – 2016.– № 2. – С. 9–18.
16. Зокирова Н.К. «Механизм регулирования трудовых отношений: общие принципы и особенности Узбекистана» /Н.К. Зокирова// Трудовое право. –2020. – № 6. – С. 58–61.
17. Берг О. «Мотивация на «ура» /О. Берг // Кадровый вопрос: электрон. журн.– 2016. – № 8. – С. 31–66.
18. «Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный)» / М.О. Буянова, К.Н. Гусов, М.Л. Захаров и др.; под ред. К.Н. Гусова. – М.: Проспект, 2019. – 928 с.
19. Бурханова Л.М. «Правовое регулирование договора о возмездном оказании услуг по гражданскому праву Республики Узбекистан и некоторые вопросы его совершенствования» /Л.М. Барханова// Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2019. – № 4. – С. 132–138.

20. Савина С.В. «Организация оплаты труда работников на предприятиях реального сектора экономики» /С.В. Савина // Кадровик. Трудовое право для кадровика. –2016. – № 3. – С. 58–65.
21. Кудратов З.Г. «Перспективы развития рынка труда в Узбекистане» /З.Г. Кудратов // Молодой ученый. –2016. – № 11. – С. 793–795.
22. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. «Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников: учеб. пособие» / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – М.: Прометей, 2019. – 584 с.
23. Шапиро С.А. «Мотивация» /С.А. Шапиро.–М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. – 224 с.
24. Кучина Ю.А. «О формировании специальной части Основ трудового законодательства ЕврАзЭС» /Ю.А. Кучина // Трудовое право в России и за рубежом. –2019. – № 3. – С. 33–34.
25. Савина С.В. «Мировой и отечественный опыт регулирования труда» /С.В. Савина // Международная экономика. –2020. – № 10. – С. 9–17.
26. Моздор С.В., Пономарева Г.Т. «Роль регулирующей функции заработной платы» /С.В. Моздор, Г.Т. Пономарева // Молодой ученый. – 2019. – №11. – С. 215–218.
27. Набойсенко Д.В. «Судебная защита оплаты труда» /Д.В. Набойсенко// Консультант. –2019. – № 1. – С. 17–21.
28. Сойфер В.Г. «Правовое регулирование трудовых отношений: запоздалый ответ на вызовы реальности» /В.Г. Сойфер // Трудовое право. –2019. – № 10. – С. 89–99.
29. Новикова Е. «Споры в Германии по вопросам оплаты труда» /Е. Новикова // Трудовое право. –2019. – № 4. – С. 69–80.
30. Колобова С.В., Сергеенко Ю.С. «Трудовое право России» /С.В. Колобов, Ю.С. Сергеенко. – М.: Юстицинформ, 2019. 404 с.
31. «Правовое регулирование социально-трудовых отношений с иностранными гражданами: междисциплинарный подход: монография» /

- И.В. Войтковская, А.В. Гребенщиков, Е.Н. Доброхотова и др.; под общ. ред. Е.Б. Хохлова, Е.В. Сыченко. М.: Юстицинформ, 2020. – 320 с.
32. Савина С.В. «Особенности и новые подходы организации оплаты труда в условиях развития рыночных отношений» /С.В. Савина // Нормирование и оплата труда в промышленности. –2018. – № 7. – С. 40–42.
  33. Савина С. «Три модели регулирования труда персонала» /С.В. Савина // Кадровик. Кадровый менеджмент. –2019. – № 12. – С. 122–126.
  34. Иванчина Ю.В. «Влияние функций трудового права на интеграцию национальных систем трудового права на Европейско-Азиатском правовом пространстве» /Ю.В. Иванчина // Трудовое право в России и за рубежом. –2019. – № 3. – С. 40–44.
  35. Саликова Н.М. «Об установлении минимальных государственных стандартов в области оплаты труда в государствах - членах ЕврАзЭС» /Н.М. Саликов// Трудовое право в России и за рубежом. –2020. – № 3. – С. 44–48.
  36. Смоляров М. «Работникам показали их место» /М. Смоляров // ЭЖ-Юрист. –2018. – № 20. – С. 13.
  37. Филипова И.А. «Сравнительный анализ правового регулирования трудовых отношений в России, Франции, США и Великобритании» /И.А. Филипова // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. –2018. – № 1. – С. 137–142.
  38. Филина Ф.Н. «Все сложные кадровые вопросы» /Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа, 2020. – 556 с.
  39. Цимерман Ю.С. «Государство и экономика» /Ю.С. Цимерман// Предпринимательское право. –2020. – № 4.– С. 5–8.
  40. Сошникова Т.А. «Социальное партнерство и его роль в регулировании оплаты и регулировании труда» /Т.А. Сошникова// Трудовое право в России и за рубежом. –2020. – № 3. – С. 14–18.

41. Сарыбаева А. «Что из себя представляет экономика Узбекистана». – [Электронный ресурс] . – URL: <https://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/ekonomika-uzbekistana/> (дата обращения 26.02.2020)
42. «Минимальная зарплата, минимальная пенсия в Узбекистане в 2020 году». – [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.goldenpages.uz/zarplata/> (дата обращения 24.02.2020)
43. Сайдахмедов С.И. «Труд в законодательстве России и Узбекистана» /С.И. Сайдахмедов// Вопросы теории практики управления. –2020. – № 6. – С. 39–45.
44. Попкова Е. «Средняя оплата труда в Республике Узбекистан». – [Электронный ресурс] . –URL: <https://migrantvisa.ru/zarplata/srednjaja-zarplata-v-uzbekistane/> (дата обращения 26.02.2020)
45. «Зарплата в Узбекистане и в других странах мира. Какие зарплаты позволят жить достойно?» – [Электронный ресурс]. –URL: <https://bn24.uz/2020/11/18/zarplata-v-uzbekistane-i-v-drugih-stranah-mira-kakie-zarplaty-pozvolyat-zhit-dostojno/> (дата обращения 01.03.2020)
46. «Экономические и социальные реформы в Узбекистане набрали обороты». – [Электронный ресурс]. –URL: <https://finance.rambler.ru/other/42743271-ekonomicheskie-i-sotsialnye-reformy-v-uzbekistane-nabrali-oboroty/> (дата обращения 26.02.2020)
47. «Методика расчета заработной платы в Республике Узбекистан». – [Электронный ресурс]. –URL: <https://www.bss.uz/article/36-metodika-rascheta-zarabotnoy-platy-v-uzbekistane/> (дата обращения 26.02.2020)
48. Митина В. «Уровень заработных плат в Узбекистане: аутсайдер в СНГ». – [Электронный ресурс]. –URL: <https://zarabativaem.com/uroven-zarabotnyih-plat-v-uzbekistane-skolko-poluchayut-spetsialisty/> (дата обращения 05.03.2021)



# Приложение А

(обязательное)

## Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»

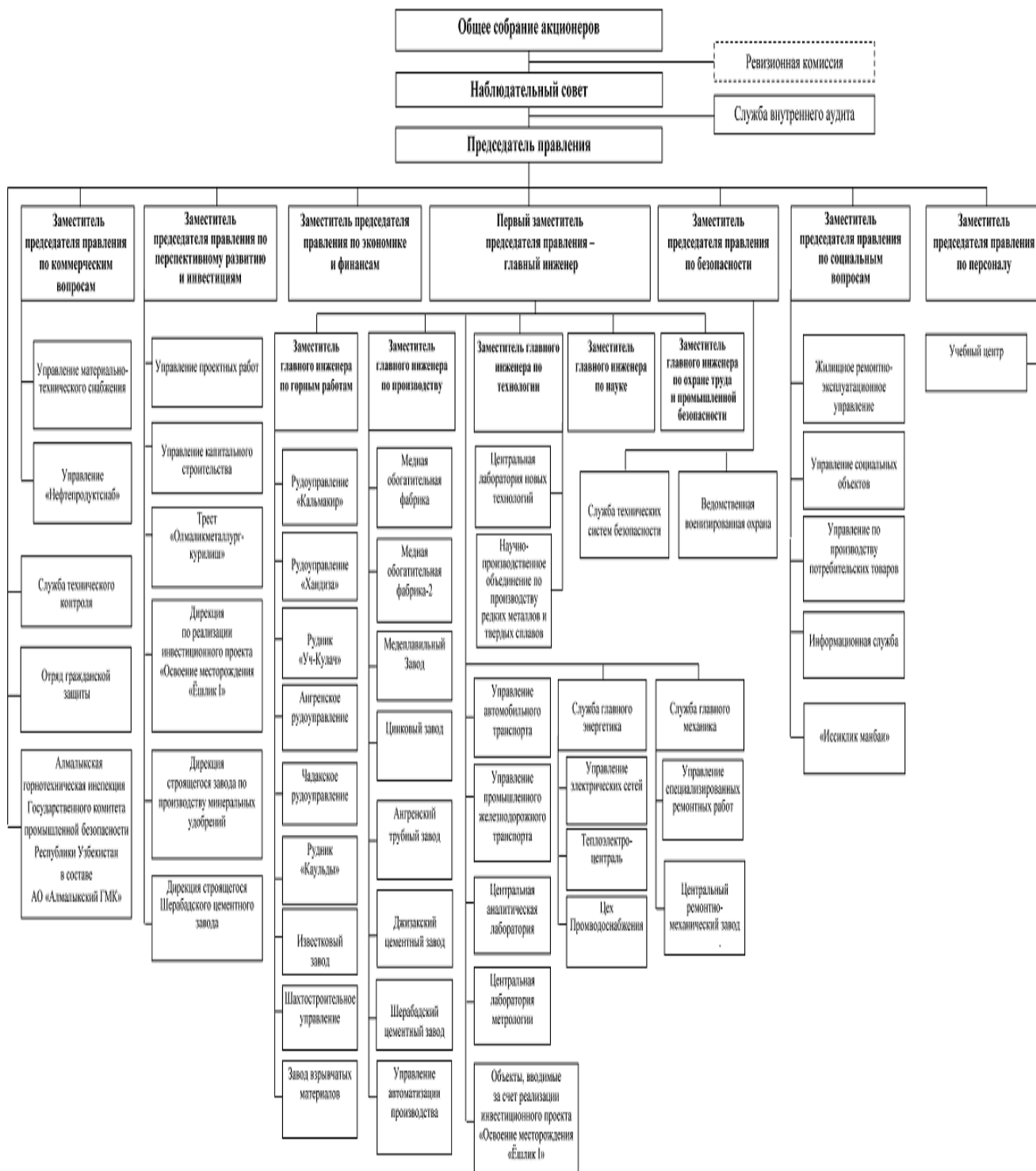


Рисунок А.1 – Организационная структура управления АГМК

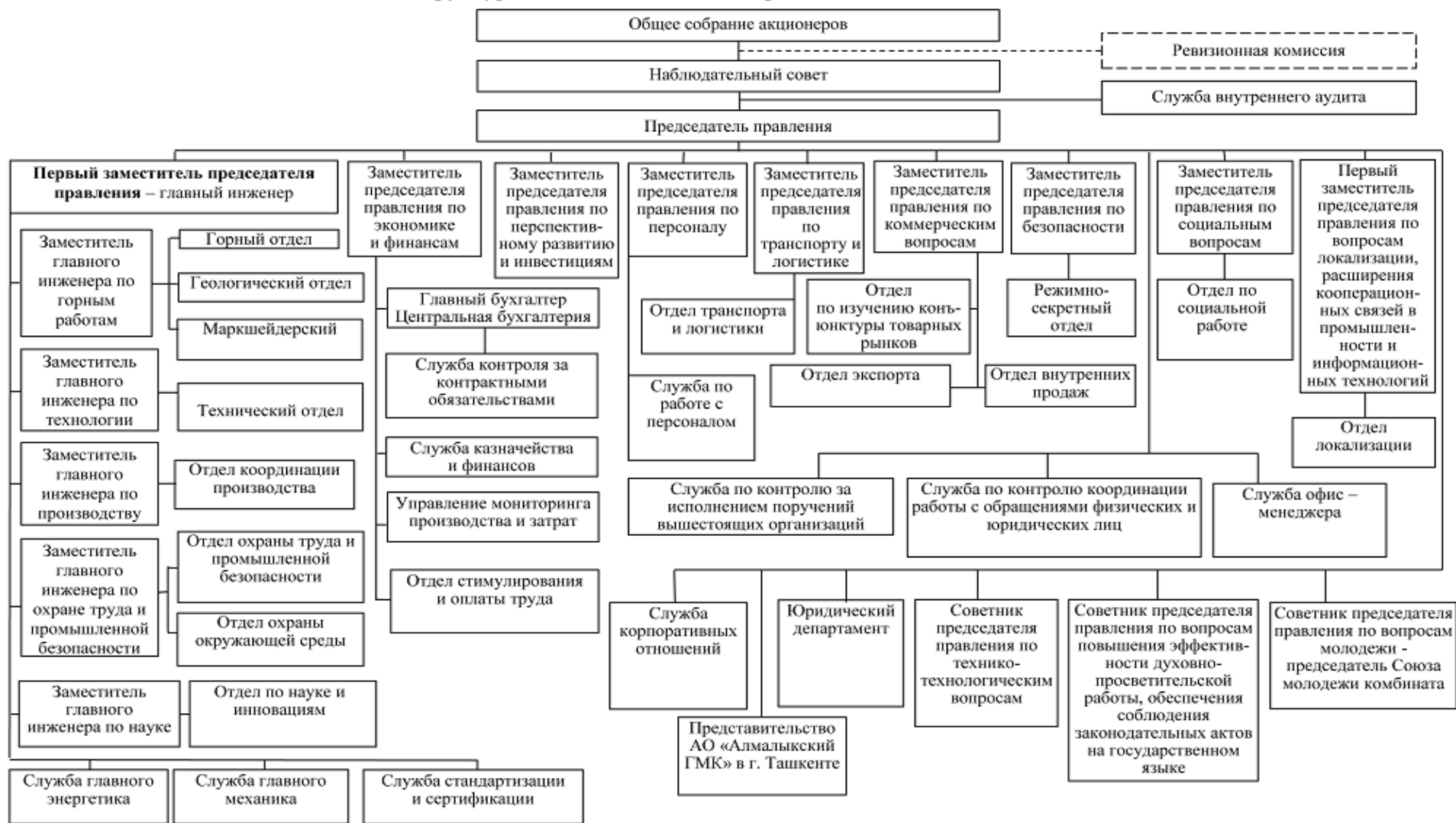


Рисунок А.2 – Структура исполнительного аппарата управления деятельностью АГМК

## Приложение Б

(справочное)

### Данные финансовой отчетности Алмалыкский ГК (извлечение)

Таблица Б.1–Отчет о финансовом положении (бухгалтерский баланс)

Статьи	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
<b>АКТИВЫ</b>			
Внеоборотные активы			
Основные средства по остаточной стоимости	2 598 727 667	3 209 510 642	6 368 363 051
Нематериальные активы	27 473 752	24 932 312	0
Финансовые активы - инвестиции в дочерние предприятия	3 611 223	4 685 365	4 688 366
Финансовые активы - инвестиции в ассоциированные предприятия	58 990 325	62 640 104	126 710 718
Финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости	25 646 783	29 377 385	61 244 187
Финансовые инвестиции - долевые инструменты	84 051 043	61 222 205	19 377 385
Капитальные вложения в основные средства	217 408 522	1 038 473 901	1 259 174 581
Биологические активы	6 771 648	9 016 605	8 270 394
Отложенный налог	0	15 895 330	0
Долгосрочная дебиторская задолженность	251 112 708	381 910 333	294 269 383
Итого внеоборотных активов	3 273 793 671	4 837 664 182	8 142 098 065
Оборотные активы			
Запасы	958 758 546	1 703 755 018	2 523 899 478
Торговая и прочая дебиторская задолженность	31 709 831	675 127 252	906 443 723
Денежные средства	16 778 030	217 868 373	1 596 357 602
Прочие активы	356 507 789	1 032 806 938	1 100 054 783
Итого оборотных активов	1 363 754 196	3 629 557 581	6 126 755 586
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>4 637 547 867</b>	<b>8 467 221 763</b>	<b>14 268 853 651</b>

Статьи	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
<b>КАПИТАЛ</b>			
Уставный капитал	563 497 118	576 950 346	535 784 953
Нераспределенная прибыль	2 186 673 298	2 284 572 194	4 612 366 618
Итого капитал	2 750 170 416	2 861 522 540	5 148 151 571
Долгосрочные обязательства			
Отложенные налоговые обязательства	604 644	0	42 502 286
Долгосрочная кредиторская задолженность	34 170 838	1 080 877	586 551 489
Долгосрочные кредиты	1 554 061 418	4 140 051 521	4 845 664 677
Итого долгосрочных обязательств	1 588 836 900	4 141 132 398	5 474 718 452
Текущие обязательства			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	42 598 343	339 839 385	2 211 932 910
Текущая часть долгосрочных кредитов	53 577 218	768 173 141	269 822 569
Начисленные обязательства	52 780 348	48 169 903	223 788 361
Краткосрочные кредиты	67 907 697	885 149	304 033 812
Налоговые обязательства	81 676 945	307 499 247	636 405 976
Итого краткосрочных обязательств	298 540 551	1 464 566 825	3 645 983 628
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>4 637 547 867</b>	<b>8 467 221 763</b>	<b>14 268 853 651</b>

Таблица Б.2 – Отчет о совокупном доходе

Статьи	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020
Чистая выручка	2 979 506 386	5 273 160 334	9 133 655 393
Себестоимость	1 528 876 348	1 694 197 642	3 070 493 878
Валовая прибыль	1 450 630 038	3 578 962 692	6 063 161 515
Расходы по реализации	17 537 390	31 291 599	44 463 069
Административные расходы	70 267 702	90 516 467	212 280 417
Операционные расходы	843 981 293	1 339 695 982	3 197 411 907
Прочие доходы	181 887 028	355 649 448	128 771 076
Операционная прибыль	700 730 681	2 473 108 092	2 737 777 198
Доходы от курсовых разниц	58 684 560	1 463 034 800	415 099 763
Доходы в виде дивидендов	2 913 850	3 954 347	14 906 077
Доходы в виде процентов	650 994	870 059	1 975 321
Прочие финансовые доходы	364 578	23 515 780	53 031
Расходы в виде процентов	203 708 387	75 818 516	117 838 991
Убытки от курсовых разниц	102 469 842	3 193 146 991	546 105 040
Прибыль / Убыток до налогообложения	457 166 434	695 517 571	2 505 867 359
Налог на прибыль	29 052 208	607 163 500	364 535 658
Прочие налоги с прибыли	264 421 755	60 000 000	1 210 784 436
Чистая прибыль / убыток	163 692 471	28 354 071	930 547 265
Прочий совокупный доход	0	0	0
Итого совокупный доход	163 692 471	28 354 071	930 547 265

## Приложение В

(обязательное)

### Расчетные аналитические таблицы

Таблица В.1 – Горизонтальный анализ активов баланса

Статьи	Год			Отклонение			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				тыс. сумов	%	тыс. сумов	%
<b>АКТИВЫ</b>							
Основные средства	2 598 727 667	3 209 510 642	6 368 363 051	610 782 975	23,50	3 158 852 409	98,42
Нематериальные активы	27 473 752	24 932 312	0	-2 541 440	-9,25	-24 932 312	-
Финансовые активы	88 248 331	96 702 854	192 643 271	8 454 523	9,58	95 940 417	99,21
Финансовые инвестиции - долевые инструменты	84 051 043	61 222 205	19 377 385	-22 828 838	-27,16	-41 844 820	-68,35
Капитальные вложения	217 408 522	1 038 473 901	1 259 174 581	821 065 379	377,66	220 700 680	21,25
Биологические активы	6 771 648	9 016 605	8 270 394	2 244 957	33,15	-746 211	-8,28
Отложенный налог	0	15 895 330	0	15 895 330	-	-15 895 330	-
Долгосрочная дебиторская задолженность	251 112 708	381 910 333	294 269 383	130 797 625	52,09	-87 640 950	-22,95
Итого внеоборотных активов	3 273 793 671	4 837 664 182	8 142 098 065	1 563 870 511	47,77	3 304 433 883	68,31
Запасы	958 758 546	1 703 755 018	2 523 899 478	744 996 472	77,70	820 144 460	48,14
Торговая и прочая дебиторская задолженность	31 709 831	675 127 252	906 443 723	643 417 421	2 029,08	231 316 471	34,26
Денежные средства	16 778 030	217 868 373	1 596 357 602	201 090 343	1 198,53	1 378 489 229	632,72
Прочие активы	356 507 789	1 032 806 938	1 100 054 783	676 299 149	189,70	67 247 845	6,51
Итого оборотных активов	1 363 754 196	3 629 557 581	6 126 755 586	2 265 803 385	166,14	2 497 198 005	68,80
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>4 637 547 867</b>	<b>8 467 221 763</b>	<b>14 268 853 651</b>	<b>3 829 673 896</b>	<b>82,58</b>	<b>5 801 631 888</b>	<b>68,52</b>

Продолжение таблицы В.1

Статьи	Год			Отклонение			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				тыс. сумов	%	тыс. сумов	%
<b>ПАССИВЫ</b>							
Уставный капитал	563 497 118	576 950 346	535 784 953	13 453 228	2,39	-41 165 393	-7,13
Нераспределенная прибыль	2 186 673 298	2 284 572 194	4 612 366 618	97 898 896	4,48	2 327 794 424	101,89
Итого капитал	2 750 170 416	2 861 522 540	5 148 151 571	111 352 124	4,05	2 286 629 031	79,91
Долгосрочные обязательства	1 588 836 900	4 141 132 398	5 474 718 452	2 552 295 498	160,64	1 333 586 054	32,20
Торговая и прочая кредиторская задолженность	42 598 343	339 839 385	2 211 932 910	297 241 042	697,78	1 872 093 525	550,88
Текущая часть долгосрочных кредитов	53 577 218	768 173 141	269 822 569	714 595 923	1 333,77	-498 350 572	-64,87
Начисленные обязательства	52 780 348	48 169 903	223 788 361	-4 610 445	-8,74	175 618 458	364,58
Краткосрочные кредиты	67 907 697	885 149	304 033 812	-67 022 548	-98,70	303 148 663	34 248,32
Налоговые обязательства	81 676 945	307 499 247	636 405 976	225 822 302	276,48	328 906 729	106,96
Итого краткосрочных обязательств	298 540 551	1 464 566 825	3 645 983 628	1 166 026 274	390,58	2 181 416 803	148,95
Итого обязательства	1 887 377 451	5 605 699 223	9 120 702 080	3 718 321 772	197,01	3 515 002 857	62,70
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>4 637 547 867</b>	<b>8 467 221 763</b>	<b>14 268 853 651</b>	<b>3 829 673 896</b>	<b>82,58</b>	<b>5 801 631 888</b>	<b>68,52</b>

Таблица В.2 – Вертикальный анализ баланса

Статьи	Удельный вес по годам, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Основные средства по остаточной стоимости	56,04	37,91	44,63	-18,13	6,73
Нематериальные активы	0,59	0,29	0,00	-0,30	-0,29
Финансовые активы	1,90	1,14	1,35	-0,76	0,21
Финансовые инвестиции - долевыми инструментами	1,81	0,72	0,14	-1,09	-0,59
Капитальные вложения в основные средства	4,69	12,26	8,82	7,58	-3,44
Биологические активы	0,15	0,11	0,06	-0,04	-0,05
Отложенный налог	0,00	0,19	0,00	0,19	-0,19
Долгосрочная дебиторская задолженность	5,41	4,51	2,06	-0,90	-2,45
Итого внеоборотных активов	70,59	57,13	57,06	-13,46	-0,07
Запасы	20,67	20,12	17,69	-0,55	-2,43
Торговая и прочая дебиторская задолженность	0,68	7,97	6,35	7,29	-1,62
Денежные средства	0,36	2,57	11,19	2,21	8,61
Прочие активы	7,69	12,20	7,71	4,51	-4,49
Итого оборотных активов	29,41	42,87	42,94	13,46	0,07
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Продолжение таблицы В.2

Статьи	Удельный вес по годам, %			Отклонение, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
<b>ПАССИВЫ</b>					
Уставный капитал	12,15	6,81	3,75	-5,34	-3,06
Нераспределенная прибыль	47,15	26,98	32,32	-20,17	5,34
Итого капитал	59,30	33,80	36,08	-25,51	2,28
Долгосрочные обязательства	34,26	48,91	38,37	14,65	-10,54
Торговая и прочая кредиторская задолженность	0,92	4,01	15,50	3,10	11,49
Текущая часть долгосрочных кредитов	1,16	9,07	1,89	7,92	-7,18
Начисленные обязательства	1,14	0,57	1,57	-0,57	1,00
Краткосрочные кредиты	1,46	0,01	2,13	-1,45	2,12
Налоговые обязательства	1,76	3,63	4,46	1,87	0,83
Итого краткосрочных обязательств	6,44	17,30	25,55	10,86	8,26
Итого обязательства	40,70	66,20	63,92	25,51	-2,28
<b>ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>



Таблица В.3 – Показатели, характеризующие финансовое положение предприятия

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Абсолютные показатели, тыс. сумов					
Активы	4 637 547 867	8 467 221 763	14 268 853 651	3 829 673 896	5 801 631 888
Внеоборотные активы	3 273 793 671	4 837 664 182	8 142 098 065	1 563 870 511	3 304 433 883
Текущие активы	1 363 754 196	3 629 557 581	6 126 755 586	2 265 803 385	2 497 198 005
Собственный капитал	2 750 170 416	2 861 522 540	5 148 151 571	111 352 124	2 286 629 031
Обязательства	1 887 377 451	5 605 699 223	9 120 702 080	3 718 321 772	3 515 002 857
Краткосрочные обязательства	298 540 551	1 464 566 825	3 645 983 628	1 166 026 274	2 181 416 803
Выручка	2 979 506 386	5 273 160 334	9 133 655 393	2 293 653 948	3 860 495 059
Себестоимость	1 528 876 348	1 694 197 642	3 070 493 878	165 321 294	1 376 296 236
Прибыль до налогообложения	457 166 434	695 517 571	2 505 867 359	238 351 137	1 810 349 788
Чистая прибыль	163 692 471	28 354 071	930 547 265	-135 338 400	902 193 194
Чистый оборотный капитал	1 065 213 645	2 164 990 756	2 480 771 958	1 099 777 111	315 781 202
Собственный оборотный капитал	-523 623 255	-1 976 141 642	-2 993 946 494	-1 452 518 387	-1 017 804 852
Относительные показатели					
Показатели ликвидности, коэфф.					
Коэффициент текущей ликвидности (текущие активы / текущие обязательства)	4,57	2,48	1,68	-2,09	-0,80
Коэффициент быстрой ликвидности ((денежные средства + дебиторская задолженность + запасы) / текущие обязательства)	0,16	0,61	0,69	0,45	0,08
Коэффициент абсолютной ликвидности (денежные средства / текущие обязательства)	0,06	0,15	0,44	0,09	0,29

Продолжение таблицы В.3

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Показатели финансовой устойчивости, коэфф.					
Коэффициент автономии (собственные средства / активы)	0,59	0,34	0,36	-0,26	0,02
Коэффициент финансовой зависимости (обязательства / активы)	0,41	0,66	0,64	0,26	-0,02
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (обязательства / собственные средства)	0,69	1,96	1,77	1,27	-0,19
Коэффициент маневренности собственного капитала (собственный оборотный капитал / собственный капитал)	-0,19	-0,69	-0,58	-0,50	0,11
Показатели рентабельности, %					
Рентабельность продаж (прибыль от продаж / выручка * 100 %)	23,52	46,90	29,97	23,38	-16,93
Рентабельность производства (прибыль операционная / себестоимость * 100 %)	45,83	145,98	89,16	100,14	-56,81
Рентабельность активов (прибыль чистая / активы * 100 %)	3,53	0,33	6,52	-3,19	6,19
Рентабельность собственного капитала (прибыль чистая / собственный капитал * 100 %)	5,95	0,99	18,08	-4,96	17,08
Показатели деловой активности, дни					
Средний срок оборота запасов (360 дней / (выручка / среднегодовое значение запасов))	109,90	90,89	83,32	-19,02	-7,57

Продолжение таблицы В.3

Показатели	Значения по годам			Отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Средний срок оборота дебиторской задолженности (360 дней / (выручка / среднегодовое значение дебиторской задолженности))	4,36	24,13	31,17	19,77	7,04
Средний срок оборота кредиторской задолженности (360 дней / (выручка / среднегодовое значение кредиторской задолженности))	5,67	13,05	50,29	7,38	37,23
Производственный цикл (средний срок оборота запасов + средний срок оборота дебиторской задолженности)	114,26	115,01	114,48	0,75	-0,53
Финансовый цикл (производственный цикл - средний срок оборота кредиторской задолженности)	108,59	101,96	64,20	-6,63	-37,76