



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы
<i>Анализ и совершенствование системы оплаты труда (на примере СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»)</i>

УДК 331.2-047.44

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>Д-3Б81</b>	<b>Косимова Ш.А.</b>		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Ермушко Ж.А.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

**КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Ермушко Ж.А.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ведущий эксперт</b>	<b>Клыкова Т.Ю.</b>	<b>-</b>		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Ермушко Ж.А.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

Томск – 2023 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 науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП/ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ермушко Ж.А.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-ЗБ81	Косимова Шукрона Адхамжон кизи

Тема работы:

<i>Анализ и совершенствование системы оплаты труда (на примере СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»)</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

--	--

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p><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 функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учебная литература</li> <li>2. Статьи в печатных журналах, посвященные оплате труда персонала</li> <li>3. Статьи в электронных журналах, посвященные проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия</li> <li>4. Нормативно-правовые акты</li> <li>5. Данные отчета по преддипломной практике</li> </ol>
<p><b>Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b> <i>(аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Стимулирующая роль заработной платы в современной экономике и резервы ее роста</li> <li>2 Анализ деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»</li> <li>3 Оценка влияния заработной платы на результативность СП ООО «ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» и предложение мер по ее повышению</li> <li>4 Социальная ответственность</li> </ol>

<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Таблица 1 Размер комиссионных сборов оператора за проведение торгов Таблица 2 Анализ финансовых результатов СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» Таблица 3 Анализ рентабельности деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», % Таблица 4 Структура персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» в разрезе основных категорий (фактическая численность по состоянию на конец года) за 2020-2022 гг. Рисунок 1 Группировка функций заработной платы Рисунок 2 Функции заработной платы Рисунок 3 Динамическая модель оптимальной структуры заработной платы Рисунок 4 Ключевые принципы системы стимулирования и оплаты труда</p>
--	---

<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p><b>Социальная ответственность</b></p>	<p><b>Ермушко Ж.А.</b></p>

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

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Косимова Шукрона Адхамжон кизи		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций  
Уровень образования бакалавриат  
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
<b>Д-3Б81</b>	<b>Косимова Шукрона Адхамжон кизи</b>

Тема работы:

<i>Анализ и совершенствование системы оплаты труда (на примере СП ООО «ХТ-XARID TECHNOLOGIYALARI»)</i>
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
27.01.2023	1 Стимулирующая роль заработной платы в современной экономике и резервы ее роста	30
06.03.2023	2 Анализ деятельности СП ООО «ХТ-XARID TECHNOLOGIYALARI»	30
24.03.2023	3 Оценка влияния заработной платы на результативность СП ООО «ХARID TEXNOLIGIYALARI» и предложение мер по ее повышению	40

**СОСТАВИЛ:**

**Руководитель ВКР**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

**СОГЛАСОВАНО:**

**Руководитель ООП/ОПОП**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

**Обучающийся**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Косимова Шукрона Адхамжон кизи		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 78 страниц, 16 рисунков, 11 таблиц, 46 использованных источников.

Ключевые слова: заработная плата, система оплаты труда, стимулирование, результативность предприятия, производительность труда, коэффициент трудового участия.

Объектом исследования является СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

Целью данной работы является проведение анализа системы оплаты труда на предприятии СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

В процессе выполнения работы рассматривалась стимулирующая роль заработной платы в современной экономике и резервы ее роста, осуществлена оценка деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», была дана характеристика применяемой в организации системы оплаты труда, а также был выполнен анализ влияния заработной платы на результативность предприятия.

В результате выполнения были предложены меры, направленные на повышение положительного влияния заработной платы на результативность СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

## Содержание

Введение.....	9
1 Стимулирующая роль заработной платы в современной экономике и резервы ее роста .....	11
1.1 Стимулирование как основная функция заработной платы.....	11
1.2 Современные системы оплаты труда (международный опыт) .....	17
1.3 Основные направления совершенствования системы оплаты труда	27
2 Анализ деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» .....	36
2.1 Оценка деятельности организации.....	36
2.2 Характеристика системы оплаты труда.....	46
3 Оценка влияния заработной платы на результативность СП ООО «ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» и предложение мер по ее повышению .....	51
3.1 Анализ влияния заработной платы на результативность предприятия .....	51
3.2 Разработка предложений по исправлению негативного влияния выявленных проблем .....	58
4 Социальная ответственность.....	65
Заключение .....	71
Список использованных источников .....	73

## Введение

Основными целями любой компании являются увеличение экономических результатов производства, повышение производительности труда как работников, так и руководства. Качественный развитие отрасли и успех бизнеса невозможны без такого подхода. В современной рыночной экономике, на предприятиях растет значение многих факторов, которые влияют на эффективность производства. Конкуренция постоянно усиливается, поэтому эффективность работы становится важнейшим условием существования и развития компаний. Особое значение приобретает оплата труда в общей структуре производительности.

Система стимулирования и оплаты труда должна стимулировать сотрудников и одновременно быть экономически обоснованной для предприятия. Иногда предприятия вынуждены создавать новую систему оплаты и стимулирования труда, так как персонал не способен достичь поставленных менеджментом целей. Это может привести к отсутствию развития предприятия, срывам планов, высокой текучести кадров и низкому уровню инициативы со стороны сотрудников. Поэтому главной целью разработки и внедрения такой системы является повышение эффективности работы. Это можно достичь за счет согласованности целей и действий руководства и персонала, а также за счет более эффективной работы каждого работника.

Сотрудники - это один из ключевых ресурсов любой компании, от их качества и эффективности зависят все экономические показатели. Поэтому политика компании в области оплаты труда является приоритетной, так как она направлена на достижение миссии и целей компании. Это подчеркивает важность данной темы работы.

Целью данной работы является проведение анализа системы оплаты труда на предприятии СП ООО «XT-XARID TEXNOLOGIYALARI» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Задачи работы:

- охарактеризовать стимулирующую роль заработной платы в современной экономике и резервы ее роста;
- выполнить оценку деятельности организации;
- охарактеризовать систему оплаты труда;
- осуществить анализ влияния заработной платы на результативность предприятия;
- разработать предложения по исправлению негативного влияния выявленных проблем на систему оплаты труда СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

Предметом работы выступает исследование влияния системы оплаты труда на результативность функционирования организации, объектом - СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

Информационную базу исследования составили материалы открытых источников, посвященных вопросам построения систем оплаты труда на предприятиях, учебные пособия, материалы научных публикаций и статей, монографий, линейно-нормативные акты, документы ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

Для решения поставленных задач использовались следующие методы: анализ и синтез, дедукция и индукция, аналогии, моделирование, классификация, группировка и сравнение, логический анализ, а также подходы статистики, экономического анализа, методов общественных наук и других. В использовании этих методов заключается достоверность результатов исследования, которые позволяют наиболее полно решить поставленные задачи.

Структура работы содержит введение, четыре главы, заключение, список литературы и приложения.

# **1 Стимулирующая роль заработной платы в современной экономике и резервы ее роста**

## **1.1 Стимулирование как основная функция заработной платы**

Многие авторы занимаются изучением такой экономической категории как «заработная плата», но при этом их позиции на это понятие могут иметь свои специфические особенности. В соответствии с ТК РФ [1] заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

Среднемесячная заработная плата выступает одним из индикаторов уровня качества жизни трудоспособного населения страны, его повышение относится к числу стратегических направлений социально-экономического развития страны и представлено в программных документах РФ [2, с. 46].

По мнению Адамчука В.В. [3], заработная плата является элементом дохода наемного сотрудника и одним из элементов издержек. В свою очередь, Абакумова Н.Н. [4] рассматривает заработную плату как составляющую дохода предпринимателя, который оплачивает труд своих наемных сотрудников. Однако, данные определения не раскрывают всю суть понятия «заработная плата», а лишь описывают некоторые ее функции.

В своей работе Пашуто В.П. [5] определяет заработную плату как цену на рабочую силу, которая формируется на основе объективной оценки вклада сотрудника в результаты деятельности организации. Размер заработной платы зависит от таких факторов, как установленный минимум, сложность и квалификация работника, доступность трудовых ресурсов, условия работы и результаты деятельности предприятия, а также спрос и предложение на рынке труда.

В своей работе Вайсбурд В.А. [6] рассматривает заработную плату как преобразованную форму цены на рабочую силу, размер которой зависит от стоимости необходимых благ для поддержания рабочей силы, соотношения спроса и предложения на рынке труда, а также от результатов производственной деятельности. Автор определяет цену рабочей силы как цену на воспроизводство способности к труду, которая отражает потребности работника и его семьи. Подход, предложенный Вайсбурдом, учитывает роль рыночных механизмов в формировании заработной платы, связь между результатами труда и ее размером, а также не искажает особенности отношений между работником и работодателем.

Задача заработной платы заключается в ее функциях, которые реализуются в различных фазах общественного производства, таких как производство, распределение, обмен и потребление. При этом функции заработной платы представляют собой внешние проявления ее свойств в системе отношений между работником и работодателем, которая динамически изменяется под влиянием сферы трудовых отношений.

В российской научной литературе было разработано множество классификаций функций оплаты труда, среди которых выделяют такие функции, как распределительная, воспроизводственная, стимулирующая, социальная, регулирующая (ресурсо-разместительная), формирование платежеспособного спроса и цено-образующая. Отмечено Вайсбурдом В.А. [6]. Эти функции подчеркивают многогранность роли заработной платы в экономических процессах.

Теоретик Т.Ю. Перевалова сводит все функции заработной платы к трем основным блокам: воспроизводственное-доходному, регуляционно-стимулирующему и социально-классовому. Каждый блок имеет опорную функцию, на которой базируются и развиваются остальные функции (рисунок 1) [7, с.22]. Однако, эта концепция заработной платы, предложенная автором, не получила большого развития в дальнейшем, и предложенное

количество функций и их разделение на три блока не стали широко распространенными в литературе.

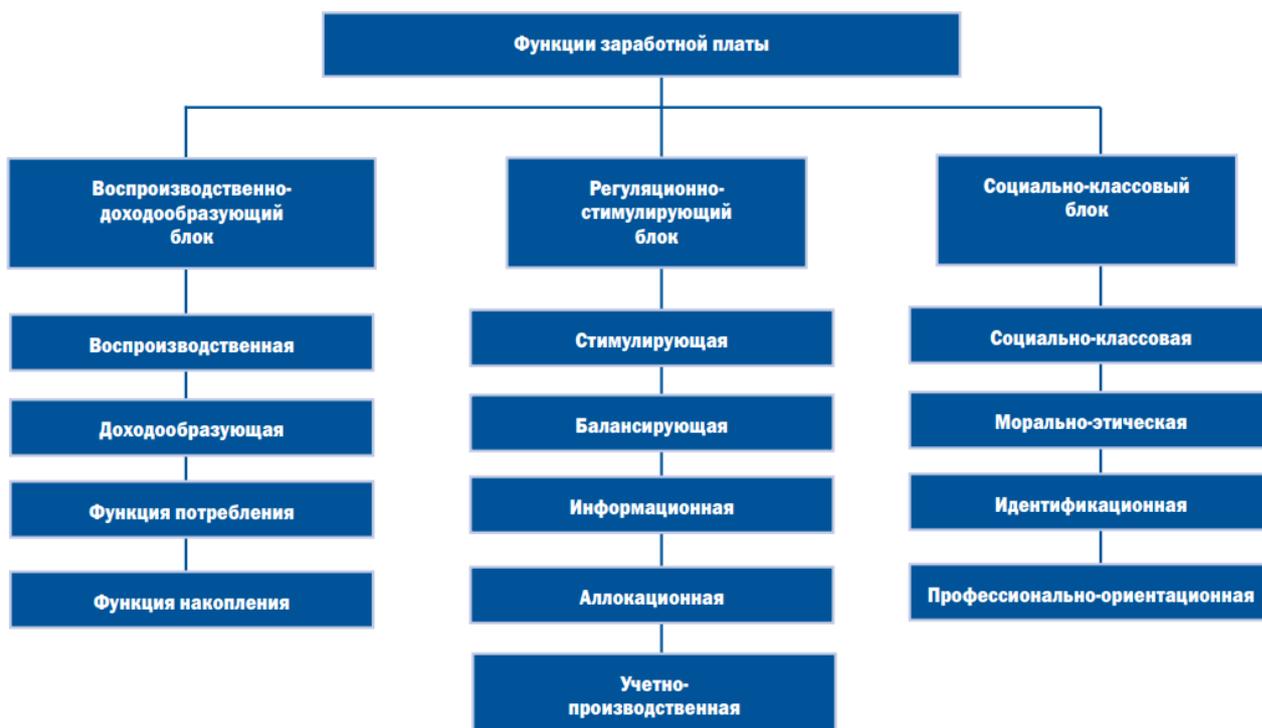


Рисунок 1 – Группировка функций заработной платы [7, с. 22]

Ограничившись экономической сущностью заработной платы и наиболее детально и часто рассматриваемыми функциями в литературе отечественных экономистов, можно выделить пять основных функций заработной платы: производственная, стимулирующая, регулирующая, социально-статусная и измерительная (рисунок 2) [8, с. 372].

Чтобы повысить эффективность заработной платы, необходимо активизировать все ее функции, в частности стимулирующую функцию. Стимулирующая функция заключается в том, чтобы связать размер заработной платы работников с количеством, качеством и результатами их работы, с целью поощрения роста производительности, улучшения качества продукции, повышения квалификации персонала, эффективного использования ресурсов и удержания квалифицированных кадров в компании. [9, с. 61].

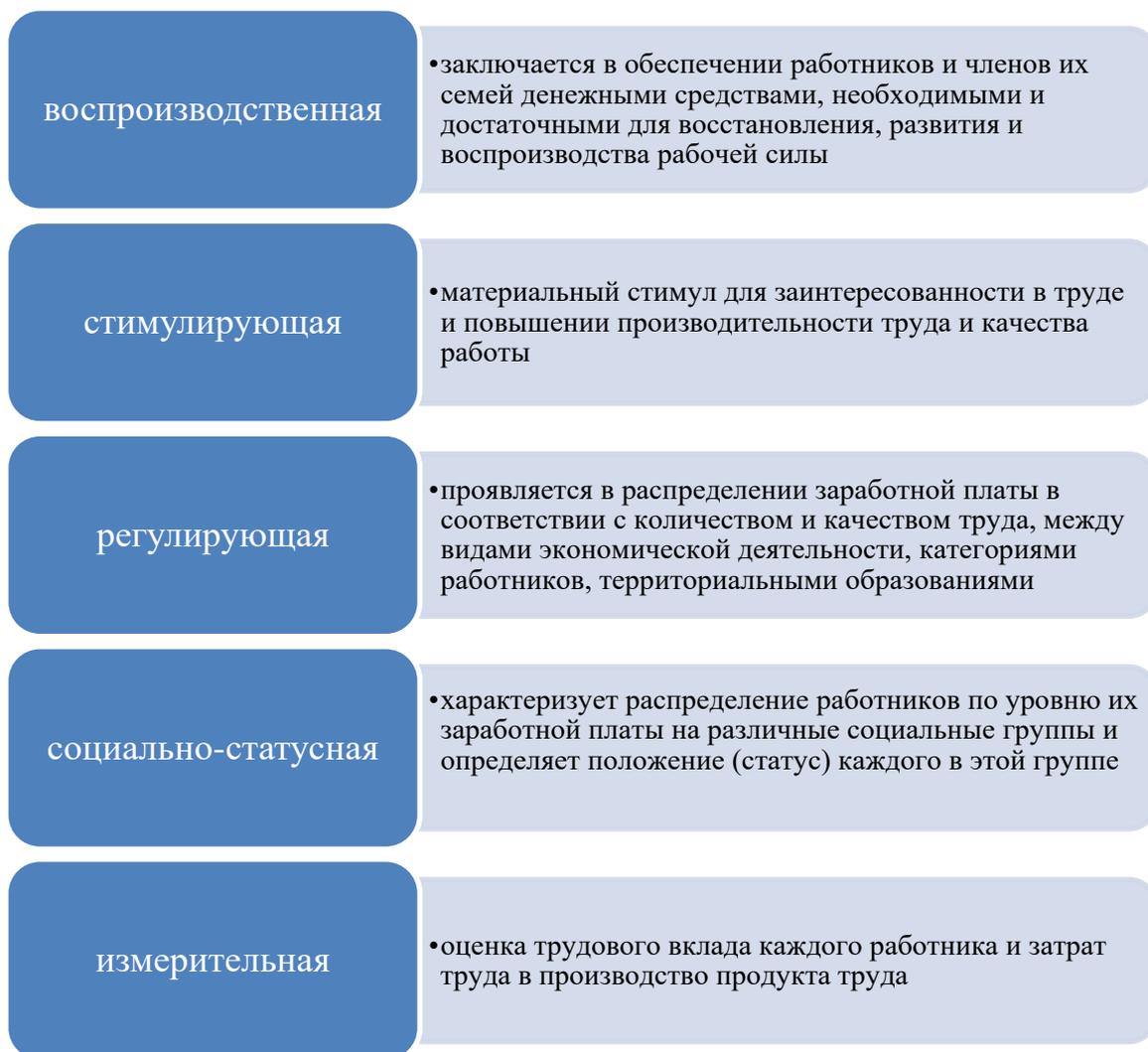


Рисунок 2 – Функции заработной платы [8, с. 372]

Стимулирующая функция заработной платы предполагает включение ее свойств в отношения между работником и работодателем. Она связана с необходимостью формирования у работника достаточного уровня эффективности труда, определяемого различными объективными и субъективными показателями, чтобы обеспечить эффективность деятельности организации и ее развития в условиях конкуренции. Таким образом, стимулирующая функция воплощается в системе взаимодействия между работником и работодателем [10, с. 109].

Руководители компаний придают оплате труда сотрудников большое значение, поскольку они понимают, что это важный источник мотивации работы персонала. Мотивирование труда является одной из

важнейших функций управления кадрами, которую выполняют руководители для эффективной работы своих сотрудников. В случае, если в организации нет системы мотивации, никакой управленческий процесс не будет функционировать эффективно. Это обусловлено тем, что именно система мотивации побуждает каждого работника и трудовой коллектив в целом достигать как личных, так и общих целей.

Система стимулирования персонала до сих пор не имеет идеальной модели, которая удовлетворяла бы всем требованиям и потребностям многообразных трудовых коллективов. Каждый трудовой коллектив имеет уникальные особенности, поэтому идеальная модель должна учитывать их требования и потребности. Теория и практика менеджмента продолжают работать над созданием системы, которая бы наиболее эффективно стимулировала сотрудников.

Использование различных моделей мотивации в разных организациях эволюционировало, как подтверждает практика. Каждая модель мотивации имеет свои направленности и, следовательно, свою эффективность. Поэтому нельзя однозначно сказать, какая модель мотивации побуждает сотрудников к эффективному труду [11, с. 74].

Мотивация работы сотрудников определяется движущими силами, которые побуждают их выполнять определенные действия. Такие силы могут быть как внутренними, так и внешними факторами, которые воздействуют на человека и мотивируют его на определенные поступки и действия.

Одним из основных методов оценки эффективности использования оплаты труда в организации является анализ соотношения объема произведенной продукции и затрат на заработную плату. Этот показатель экономической эффективности называется «зарплат отдача» и рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{30} = \frac{V}{\text{ФЗП}},$$

где  $K_{30}$  – зарплат отдача;

V – объем производства;

ФЗП – фонд заработной платы.

Один из основных недостатков использования зарплат отдачи для анализа эффективности стимулирующей функции заключается в том, что увеличение производственных объёмов может быть связано не только с расходами на заработную плату, но и с расширением производства или изменением других факторов. В связи с этим этот метод может использоваться при сравнении стимулирующей функции заработной платы в разных подразделениях, имеющих схожие технологии, производственные условия и т.д. [12, с. 100].

Дополнительным показателем, который также широко используется для оценки эффективности оплаты труда, является коэффициент зарплатоемкости труда. Он указывает, сколько рублей фонда заработной платы затрачивается на производство одного рубля продукции:

$$K_{зп} = \frac{\text{ФЗП}}{V},$$

где  $K_{зп}$  – зарплат емкость;

V – объем производства;

ФЗП – фонд заработной платы.

Для анализа стимулирующей функции оплаты труда на предприятии используются различные показатели, которые определяют соотношения финансово-хозяйственной деятельности к фонду заработной платы. Однако следует отметить, что такие показатели, которые называются общими, могут сильно изменяться из-за конъюнктурных сдвигов, которые не отражают реальную эффективность стимулирующей функции оплаты труда на предприятии. Например, повышение мировых цен на энергоносители может увеличить показатель "зарплат отдача" на предприятиях топливного комплекса, но не обязательно повысит эффективность системы стимулирования на предприятии. Еще одним недостатком общих показателей является невозможность их использования для оценки

стимулирующей функции на уровне структурных подразделений предприятия. В связи с этим, для эффективного контроля стимулирования работников в каждом подразделении, необходимо использовать как общие, так и частные показатели при анализе эффективности системы оплаты труда на предприятии.

Таким образом, ключевой предпосылкой достижения основных целей управления трудовыми ресурсами организации является правильная и социально обоснованная система оплаты труда. Она выступает необходимой основой для стимулирования работников к производительному и качественному труду.

## **1.2 Современные системы оплаты труда (международный опыт)**

В первой половине XX века промышленно развитые страны стали массово внедрять систему сдельной оплаты труда. Ранее большинство работников получали заработную плату по фиксированной повременной ставке, в то время как сдельная оплата применялась только в отдельных случаях для рабочих. Широкое использование простой сдельной оплаты труда и разработка на ее основе различных систем оплаты началось после распространения методов нормирования и исследования приемов труда, которые были разработаны Ф. У. Тейлором и заложены в его концепцию научного менеджмента. Эти методы позволили установить стоимость труда и определить оплату труда в зависимости от его производительности в единицу времени или от экономии времени на выполнение производственного задания [13, с. 120].

Во второй половине XX века, когда технологии стали более сложными и конкуренция усилилась, качество изделий требовало особого внимания к труду. Это привело к ряду проблем, связанных с массовым применением сдельной оплаты труда, и компании начали искать новые методы оплаты труда, лучше отвечающие современным условиям. В

результате, масштабное применение сдельной оплаты труда стало сокращаться, и новые, основанные на новых принципах, многофакторные повременные системы оплаты труда начали использоваться все шире.

В этот период стали развиваться новые подходы к организации оплаты труда, такие как:

- рост масштабов применения гибких систем оплаты;
- распространение систем оплаты за знания и компетентность;
- рост масштабов применения групповых форм заработной платы;
- распространение систем участия работников в прибыли (капитале).

В настоящее время в промышленно развитых странах растет роль стимулирующей функции заработной платы. Социально-экономическая функция оплаты труда все больше придает значение социальным льготам и выплатам, связанных с социальной защитой трудящихся.

В условиях увеличения стимулирующей роли заработной платы и широкого использования повременной формы оплаты труда (обусловленной высоким уровнем механизации производства, когда производительность труда практически независима от работника, а также высокими требованиями к качеству продукции и др.) возрастает значимость эффективной структуры заработной платы, которая является наиболее соответствующей уровню и качеству труда.

Одна из наиболее известных концепций оптимальной структуры заработной платы была разработана в середине 70-х годов XX века американскими экспертами Уорреном и Уоллом и известна как "динамическая" модель. По этой модели, оптимальная структура заработной платы должна соответствовать следующим пропорциям (не учитывая социальные льготы, пособия и участие в капитале) (рисунок 3) [13, с. 141]. В рамках рассматриваемой модели, основная стимулирующая роль отводится тарифу, который является поощрением за поддержание достигнутого уровня выработки, качества и других показателей. Это означает, что тариф работает

как стимул для работников сохранять и улучшать свою производительность, чтобы заработать более высокую заработную плату.

Система периодической премии (каждый месяц, каждый квартал) вводится за достижения в росте производительности, снижении издержек производства, использовании новых техник и технологий, освоении новых профессий и задействовании смежных областей, нацеленных на улучшение результативности.



Рисунок 3 – Динамическая модель оптимальной структуры заработной платы [13, с. 141]

С начала 70-х годов XX века наибольшее внимание уделяется стимулированию улучшения качественных характеристик производства и внедрению новшеств, в то время как в прошлые годы основным стимулом было достижение количественных показателей. Система эндовых премий (в конце года) имеет две основные цели: стимулировать коллективные усилия и формировать дух сотрудничества в компании.

Модель, которую мы рассматриваем, называется "динамической", потому что в ней происходит попытка экономического обоснования роста

ставок заработной платы. Согласно этой модели, после того, как работник достиг новых, более высоких результатов, его плата увеличивается на размер периодической премии, которая поощряла это достижение, т.е. 10%. С установленными новыми тарифами работника поощряют за сохранение этих результатов, а одновременно перед ним ставятся новые цели и достижения, которые стимулируются премиями.

Отметим, что в целом система оплаты труда в США соответствует данной модели. В конце XX века доля тарифной заработной платы у рабочих составляла 75-80%, дополнительных премий за рост эффективности - 10-15%, доплат за сверхурочную, сменную, ночную и выходную работу - 5%, а также нерегулярные премии (выплачиваемые реже, чем один раз в квартал) - 5%. У служащих доля оклада составляла 90% от общей заработной платы. [13, с. 142].

Для увеличения стимулирующего воздействия тарифной заработной платы многие компании применяют "гибкие" тарифные ставки. Это позволяет использовать не только традиционные методы стимулирования квалификационного роста работников, но и стимулирование индивидуальных результатов их труда. Если основная задача - стимулирование квалификационного роста, то используют дифференциацию тарифных ставок по вертикали. Если же основное внимание уделяется стимулированию результатов труда, то используют дифференциацию тарифных ставок по горизонтали на основе комплексной оценки личных и деловых качеств работника.

В большинстве зарубежных стран ключевым элементом системы оплаты труда выступает тарифная система. Обычно она регулируется коллективным договором, в первую очередь, для рабочих. Для работников умственного труда наличие тарифной системы не так очевидно, поскольку они менее склонны присоединяться к профсоюзному движению. В таких случаях система оплаты обычно устанавливается административным путем,

как это происходит, например, в США, где тарифная система устанавливается практически всегда по усмотрению администрации.

Обычно организация тарифной системы возлагается на компании. Принципы и формы оплаты труда регулируются договорами, заключаемыми между профсоюзами и предпринимателями. В дополнение к этому, в отдельных случаях используются отраслевые тарифные соглашения. Некоторые страны (например, Франция, Италия и др.) предпочитают отраслевое регулирование тарифной системы, где преимущественно соглашение достигается между представителями профсоюза, предпринимателями и деловым сообществом. В Финляндии действует "Централизованное соглашение о политике доходов", которое содержит минимальную почасовую оплату, тарифные расписания для различных специальностей, размер взносов в фонды работников и работодателей, основные методы стимулирования (типы гибких систем оплаты) и т.д.

В развитых странах действующие тарифные системы в промышленных компаниях, несмотря на разнообразие и национальную специфику, достаточно унифицированы (за исключением Японии). Эти системы состоят из общих элементов, которые включают разрядные сетки, устанавливающие минимальные и максимальные ставки, временные и ученические ставки, классификации профессий, которые определяют уровень квалификации работника и присваивают его к определенному разряду в зависимости от сложности выполнения работы, а также систему доплат (за сверхурочную, посменную и ночную работу, работу в выходные дни).

Установление минимальной заработной платы является основной формой государственного регулирования заработной платы в странах с рыночной экономикой. Такой механизм имеет большое социально-экономическое значение. На макроуровне он служит инструментом борьбы с бедностью, что, в свою очередь, укрепляет "социальный мир". Кроме того, установление минимальной заработной платы стимулирует рост жизненного уровня населения и увеличивает его покупательную способность, что

способствует объему и скорости реализации товаров и услуг. На уровне предприятий это способствует выравниванию условий конкуренции между ними. [14, с. 213].

Размер минимальной заработной платы (МЗП) зависит от метода регулирования. Он может определяться законодательством, как во Франции, Португалии, Испании, или устанавливаться отраслевыми соглашениями между профсоюзами и работодателями, как в Германии, Италии, Дании. Метод регулирования зависит от трехстороннего соглашения между представителями государства, профсоюзов и работодателей или законодательства. В разных странах размер МЗП значительно отличается. Например, при рекомендуемом Всемирным банком уровне в 30% от средней заработной платы, минимальная заработная плата во Франции составляет 60% от средней [15, с. 49].

Давайте более подробно изучим систему оплаты труда, используемую в США. Сегодня в США наиболее распространены разновидности повременной оплаты с нормированным производственным заданием. В этой системе оплаты сумма дневного заработка работника определяется как произведение твердой часовой тарифной ставки на количество часов работы. Если работник (или группа работников) не смогли выполнить установленную норму выработки, то они могут продолжать работу сверх обычной продолжительности рабочего дня, чтобы выполнить норму, и при этом дополнительное время не учитывается при расчете заработной платы. В противном случае работник может получать пониженную ставку (в системе двухуровневой или даже трехуровневой тарифной сетки: для перевыполняющих, выполняющих и не выполняющих нормированное задание).

Обычно такие системы оплаты труда не включают премиальные выплаты, что компенсируется высокими тарифными ставками для рабочих и окладами для служащих. Главным достоинством таких систем является их простота планирования затрат на заработную плату и начисления заработка.

Тем не менее, на некоторых предприятиях применяются системы оплаты труда, которые включают премии за безупречную работу, соблюдение технологической дисциплины, поддержание оборудования в хорошем состоянии, длительную эксплуатацию инструментов и т.д. [16, с. 371].

В США в последние десятилетия все более популярны многофакторные системы оплаты труда, которые ориентированы на качественные параметры производства и квалификацию работников. Системы оплаты труда на основе гибких расценок или окладов занимают особое место среди них. Гибкости этим системам оплаты труда придают периодические аттестации сотрудников, на основе которых устанавливается оплата труда на следующий период. Обычно, аттестация производится через каждые три месяца в первый год работы, так как в этот период приобретение профессиональных навыков и обучение идут наиболее эффективно. Работники со стажем проходят аттестацию раз в полгода или год. Уровень выполнения норм, использования рабочего времени, соблюдение трудовой дисциплины и заслуги перед организацией оказывают влияние на часовые тарифные ставки, установленные по результатам аттестации. При этом, в этих системах оплата труда работников производится на почасовой основе. На некоторых предприятиях также может использоваться система двойных ставок оплаты труда, которая включает в себя две расценки: для рабочих, выполняющих или не выполняющих норму выработки [17, с. 99].

К началу 1990-х годов более 80% компаний США уже начали проводить ежегодную оценку деловых и личных качеств своих специалистов и сотрудников, а приблизительно половина из них также оценивали рабочих [13, с. 213].

Стоит отметить, что в организациях часто используются различные системы оплаты и мотивации труда, которые отражают значение конкретных подразделений и их вклад в достижение общих результатов компании. Некоторые компании начали использовать программы долевого участия в

успехе или риске, в которых применяются элементы системы участия в прибыли или доходах.

В некоторых американских компаниях вместо оплаты заработной платой, зависящей от производительности, используется новая система оплаты труда, которая оценивает рост квалификации и количество специальностей, освоенных работником. Эта система считается более логичной для компаний, ориентированных на качество продукции, чем на ее объем. Они начали использовать эту систему в начале 80-х годов, обычно такие системы применяются крупными компаниями с численностью персонала 5-6 тысяч человек, главным образом, для квалифицированных рабочих и служащих [18, с. 49].

В рамках этих систем работник получает повышение заработной платы при освоении каждой новой необходимой предприятию специальности. Для создания соответствующего механизма введено понятие "единиц квалификации", которые определяют необходимый объем знаний, умений и навыков для выполнения конкретной работы. Эти единицы квалификации, как правило, колеблются от 4 до 100 на предприятиях. По экспертным оценкам, при условии активной профессиональной подготовки средний работник может освоить около пяти «единиц квалификации».

По опыту, в среднем необходимо около 32 недель рабочего времени для освоения одной "единицы квалификации". После прохождения обучения по новой "единице квалификации", работнику присваивается определенное количество баллов. Размер заработной платы работника зависит от количества "единиц квалификации", которые он освоил, и уровня мастерства в каждой из них, определяемого числом баллов.

Использование систем оплаты труда, зависящих от уровня квалификации, имеет ряд основных преимуществ. Среди них отмечается значительное увеличение внутривозможной мобильности рабочей силы, что помогает избежать дисбаланса в портфеле заказов, повышение уровня удовлетворенности сотрудников своей работой, что в свою очередь

благоприятно сказывается и на внутрипроизводственных отношениях, и на качестве труда, а также некоторое сокращение численности персонала. Компании, которые внедряют эту систему оплаты, отмечают рост производительности труда и снижение себестоимости продукции. В то же время, увеличиваются расходы на обучение персонала.

Система участия в прибыли означает мотивацию сотрудников за счет распределения части прибыли между всем коллективом или его отдельными членами. Это довольно новый подход к стимулированию персонала, который способствует укреплению лояльности и приверженности сотрудников к компании [19, с. 128].

Сегодня система участия в прибылях является широко распространенным подходом к стимулированию персонала. Большинство предпринимателей или их структурных подразделений, центром прибыли которых является производственная деятельность, используют этот подход как фактор повышения заинтересованности работников в результатах деятельности компании и средство сохранения социального мира внутри организации. Существует множество различных схем участия в прибыли. В наиболее простой вариант можно предусмотреть выплату сотрудникам определенной части прибыли, например, в размере 15%.

Интересным подходом является выдача сотрудникам только той части прибыли, которая превышает определенное пороговое значение, например, 20% прибыли сверх 10% прибыли, полученной на инвестированный капитал. Также существует схема, по которой работникам выплачивается значительная часть прибыли, которая превышает запланированные показатели, например, 40% прибыли сверх объема прибыли, указанного в бюджете [13, с. 211].

При этом ряд экспертов не считают системы «участия в прибылях» достаточно мотивирующими и не советуют чрезмерно увлекаться ими, так как:

- сотрудники не в равной степени могут оказывать влияние на результаты работы организации, а значит и на величину ее прибыли;
- на многие факторы, от которых зависит прибыль организации (конъюнктура рынка, политика цен, уровень налогов и т. п.), рядовые сотрудники совершенно не влияют;
- многие решения руководства компании, в частности, о слиянии с другой компанией, могут перечеркнуть все усилия рядовых сотрудников и оставить их без бонусов в конце года.

Помимо указанного, так как объем и динамика прибыли может в существенной степени зависеть от рыночных факторов, по этой причине участвуя в прибылях, сотрудники организации несут риск обусловленных внешними факторами убытков. Очевидно, что сотрудников, понимающих, что их влияние на прибыль организации весьма незначительно, стимулировать, связанное с размером прибыли компании, в должной мере мотивировать эффективно трудиться не будет, хотя и создаст ощущение сопричастности к организации [20, с. 69].

Чтобы избежать недостатков систем участия в прибылях, некоторые американские компании используют системы участия в доходах, которые предусматривают распределение дополнительных доходов между персоналом, обусловленных улучшением результатов производственной деятельности подразделения (эффективность работы, качество продукции, экономия ресурсов, объем продаж, удовлетворенность потребителей, надежность работы и т.д.). Такие системы включают множество разнообразных премиальных систем для разных подразделений. В целом, принцип работы этих систем основан на том, что определенная часть заработной платы каждого сотрудника зависит от эффективности работы подразделения, в котором он работает. Важным моментом является то, что такие системы должны быть "самофинансируемыми", т.е. вознаграждения должны быть выплачены из дополнительной прибыли, полученной от

операционной деятельности компании. Это создает у работников ощущение, что они могут влиять на размер вознаграждения.

Таким образом, в настоящее время в развитых странах применяемые системы оплаты труда персонала ориентированы, прежде всего, на реализацию стимулирующей функции заработной платы. Это связано со стремлением организаций повысить эффективность своей деятельности за счет повышения эффективности труда своих сотрудников.

### **1.3 Основные направления совершенствования системы оплаты труда**

Одной из важнейших задач менеджмента, определяющих успешность конкуренции на рынках, является организация труда персонала, в том числе его оплаты и стимулирования, с целью обеспечения высокой эффективности в работе. Учитывая, что ситуация на рынке постоянно меняется под воздействием различных факторов, таких как технологические инновации, изменения рыночной и социально-экономической среды, демографические изменения и другие, задача совершенствования оплаты труда становится постоянной и требует внимания со стороны менеджмента. Кроме того, со временем эффективность применяемых стимулов для улучшения трудовой деятельности работников снижается, поэтому необходимо постоянно совершенствовать методы мотивации труда, используя более современные технологии [21, с. 4].

Перед внесением каких-либо изменений в системы оплаты труда персонала необходимо уделять внимание повышению производительности труда и других показателей эффективности производства. Изменения в системе оплаты труда должны производиться только тогда, когда существующие системы имеют серьезные недостатки, которые необходимо исправить. Однако, при этом необходимо учитывать, что при решении актуальных проблем можно создать новые. При разработке программы реорганизации системы оплаты труда персонала, методы оплаты должны

выбираться с учетом экономической ситуации, стратегии, принципов оперативного управления и корпоративной культуры предприятия [22, с. 661].

Перед тем как приступать к разработке новой системы оплаты труда, необходимо определить, какие результаты компания ожидает от своих работников и установить связь между показателями деятельности и оплатой труда. Очень важно, чтобы система оплаты была сбалансированной, и не приводила к стимулированию противоречивых целей. Согласование краткосрочных целей, связанных с размером прибыли или дивидендов, с долгосрочными, требующими значительных инвестиций, таких как устойчивый рост, является сложной задачей. Также важно определить оптимальные периоды оценки результатов в различных подсистемах модели оплаты труда (месяц, квартал, год, многолетний период) и соотношение вознаграждения в денежной форме, в виде акций компании и расширенного социального пакета [23, с. 157].

Ключевым условием успешной модели оплаты труда в компании является правомерная оценка результатов каждого подразделения и сотрудника. Эта оценка может иметь различные формы и включать финансовые и нефинансовые показатели, однако всегда должна стимулировать хорошую работу и не поощрять плохую. При этом не должно быть формального подхода, в котором всем сотрудникам отказывают в премии из-за невыполнения плана производства на 0,01%, независимо от конкретной ситуации [24, с. 65].

Для оценки эффективности деятельности обычно используется сравнение результатов с предыдущими периодами или со средними показателями конкурентов. Более предпочтительным является второй способ, так как даже растущие результаты могут оказаться недостаточными на фоне конкуренции, и наоборот, снижение показателей может быть хорошим, если оно меньше, чем у конкурентов (например, снижение курса акций, но меньшее, чем у конкурентов).

Одним из важнейших условий успешного внедрения новой эффективной модели оплаты труда является личное желание первого руководителя принимать участие в разработке и внедрении этой модели. Если руководитель принимает участие в определении критериев оценки, сотрудники быстрее и четче понимают принципы оценки результатов своих трудовых усилий. В случае же, когда руководитель заявляет о необходимости реформировать систему оплаты, но не проявляет активности и не привлекает топ-менеджеров к разработке и внедрению новой модели оплаты труда, то рядовые работники воспримут это как еще один пустой звук.

Для того, чтобы получить эффект от новой модели оплаты труда, необходимо также включить ее в целостную концепцию управления человеческими ресурсами, т.е. связать ее с системой льгот и компенсаций, анализировать и, при необходимости, реформировать карьерные перспективы, параллельно с внедрением новой модели оплаты труда [25, с. 8].

В соответствии с исследованием Е. Ветлужских [13], на рисунке 4 показано десять основных принципов эффективной системы стимулирования и оплаты труда.



Рисунок 4 – Ключевые принципы системы стимулирования и оплаты труда  
[13, с. 201]

Обычно, алгоритм совершенствования системы оплаты труда организации включает в себя следующее:

1) Проведение аудита действующей системы оплаты и мотивации труда, который помогает выявить проблемы в этой области и определить основные направления ее улучшения. Важно отметить, что диагностика может показать, что причины проблем не связаны с системой оплаты и мотивации, а с необходимостью улучшения бизнес-процессов, управленческого учета и т.д.

2) Разработка концепции новой системы оплаты и мотивации труда, которая определяет последующие шаги.

3) Улучшение постоянной части заработной платы (если это признано необходимым).

4) Усовершенствование переменной части заработка (изменение систем премирования, введение гибкой оплаты по результатам и т.д.).

5) Разработка системы нематериальной мотивации.

6) Создание системы долгосрочной мотивации для ключевых сотрудников (например, путем предоставления опционов и акций, основываясь на динамике показателей стоимости бизнеса и достижения стратегических целей).

7) Внедрение инновационных систем оплаты и мотивации труда [26, с. 66].

Следует отметить, что любые изменения в системе оплаты и мотивации труда должны быть тщательно протестированы перед их внедрением. Сотрудники должны быть информированы о внесенных изменениях на специальных семинарах, чтобы они могли ознакомиться с этими изменениями, а также знать сроки и этапы их внедрения. Были случаи, когда новые и действенные системы оплаты были полностью отвергнуты из-за неаккуратного внедрения, и эти ситуации наносили ущерб как самой системе, так и ее разработчикам.

Создание новых систем оплаты труда для только что созданных организаций намного проще, чем кардинальное обновление текущих систем, которое требует учета сложившейся обстановки, истории и культуры организации. Эти факторы часто противоречат новым целям и могут затруднить внедрение изменений [27, с. 108].

Совершенствование системы оплаты труда на предприятиях означает оптимизацию всех ее компонентов, чтобы они соответствовали целям деятельности и критериям эффективности. Эта работа должна быть проведена комплексно. Для изменения различных частей заработной платы используются разные подходы, поэтому ее можно условно разделить на постоянную и переменную (стимулирующую) части [28, с. 49].

После разработки новой системы оплаты и мотивации труда происходит модернизация системы льгот (бенефитов). Льготы могут быть

основаны на уровне должности или грейда по оплате труда, к которой принадлежит сотрудник. Пакет бенефитов может быть сформирован по принципу выбора из нескольких вариантов, где работникам предоставляется общая сумма бенефитов, и они сами выбирают наиболее подходящие для них льготы в рамках этой суммы. Этот принцип называется «кафетерия».

Реформированная система оплаты и мотивации труда должна быть более привлекательной, справедливой и прозрачной для сотрудников. В то же время, общий заработок большинства сотрудников не должен уменьшаться, так как даже небольшое понижение заработной платы может вызвать недовольство (что может привести к обсуждению в кулуарах, демонстрациям протеста и даже уходу из компании). Некоторые эксперты дополнительно предлагают увеличить общий размер мотивационных выплат (оклада, премий, льгот) не менее чем на 10-15% при внедрении новой системы, чтобы процесс был более плавным и чтобы можно было ожидать повышения эффективности труда в компании. Другие же выражают опасения, что значительный рост затрат на оплату труда может отрицательно сказаться на эффективности компании [29, с. 390].

Чаще всего размер фиксированной части заработной платы работника сегодня зависит от его тарифного разряда (оклада) и его места в тарифной сетке, которое определяется его ценностью для организации на основе экспертной оценки. Этот размер также может быть установлен на основе рыночной (внешней) оценки должности или балльной-факторной (внутренней) оценки рабочего места.

Чтобы реформировать фиксированную часть заработной платы персонала и определить относительную ценность рабочих мест, в настоящее время наиболее распространенным практическим инструментом является грейдование.

Грейд в переводе с английского означает ранг, уровень. Система грейдов – это шкала окладов (тарифная сетка) компании, разработанная на

основе экспертных оценок должностей по заранее определенным факторам [30, с. 273].

Процесс грейдирования включает разделение всех должностей и профессий работников компании на грейды в зависимости от сложности и напряженности труда, условий работы, необходимого уровня квалификации и, самое главное, их ценности для организации на основе оценки должностных обязанностей. Оцениваются не сами сотрудники, а их должности, используя факторы, которые считаются наиболее важными для организации. Количество факторов зависит от размеров компании, сферы ее деятельности и структуры предприятия (обычно это знания и опыт, требуемые для работы, профессиональные навыки, самостоятельность в принятии решений, уровень ответственности, интеллектуальная деятельность, риск и другие показатели) [31, с. 57].

Рекомендуется проводить грейдирование на предприятиях с численностью персонала более 500 человек и количеством уникальных должностей более 100. Это особенно актуально, если в компании возникает социальная напряженность в связи с реальными или мнимыми неравностями в уровнях заработной платы.

В организациях меньшей численностью формирование системы грейдов может оказаться экономически не оправданной [32, с. 27]. Для них целесообразно применять менее трудоемкие методы построения шкал окладов, показанные на рисунке 5.

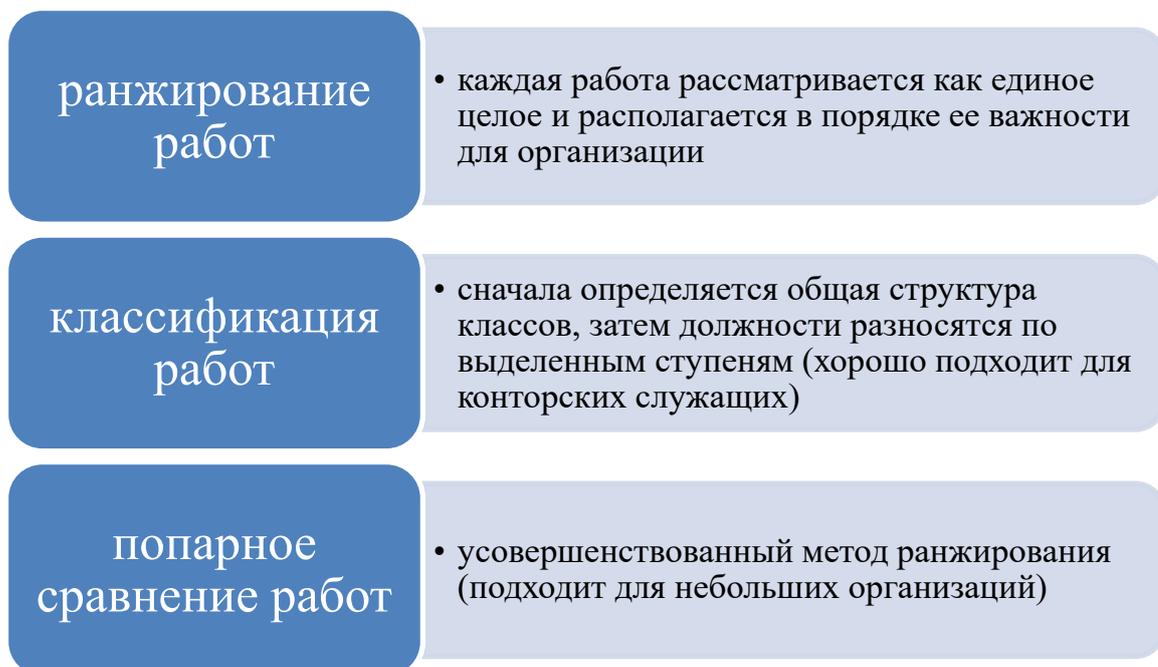


Рисунок 5 – Методы построения шкал окладов [32, с. 28]

При реформировании переменной части заработной платы менеджеров и специалистов в настоящее время чаще всего рекомендуется заменять существующие системы депремирования, которыми, по сути дела, являются традиционные системы премирования (в них заранее известен максимальный размер премии и причины, по которым он может быть снижен) на:

– премирование по результатам деятельности на основе управления по целям: определяются цели деятельности (и их веса), для которых определяются ключевые показатели эффективности достижения целей (KPI) и устанавливаются плановые показатели и шкалы премирования;

– премирование по результатам деятельности на основе сбалансированных показателей: исходя из миссии и стратегии предприятия устанавливаются показатели финансовые, клиентские, внутренние (процессов), развития и их доли в общей сумме премирования [33, с. 98].

Укажем, что любые изменения в системах организации и оплаты труда, и прежде всего их совершенствование в условиях неизменной технологии, должны быть направлены на повышение эффективности

производства (исключение – улучшение тяжелых и вредных условий труда). Если этого не происходит, энергия, затраченная на внедрение самых современных, считающихся высокоэффективными, систем организации и оплаты труда, израсходована впустую [34, с. 96]. Такая ситуация свидетельствует о том, что вместо заявленной цели совершенствования (рост эффективности производства, как база для повышения прибыльности), менеджмент предприятия реализовывал какие-то другие не продекларированные задачи.

## **2 Анализ деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»**

### **2.1 Оценка деятельности организации**

Датой регистрации совместного предприятия в форме общества с ограниченной ответственностью «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (сокращенно СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ») является 13 сентября 2019 (ИНН: 306712636). Оплачено в уставном капитале: 3,15 млрд. сум. Основной вид деятельности по ОКЭД [37]: 64.19.0 «Другие виды денежно-кредитного посредничества». Юридический и фактический адрес: 100017, Ташкент, Юнусабадский район, улица Истиклол, д. 29.

СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» создано Информационно-вычислительным центром Минфина Республики Узбекистан совместно с российским ООО «Тендер Про», которое победило в конкурсе на право долевого участия в предприятии-операторе электронных государственных закупок. В результате у заказчиков и поставщиков появилась возможность выбора электронной площадки – электронные тендеры и конкурсы можно проводить как на Узбекской республиканской товарно-сырьевой бирже (uzex.uz) [38], так и на xt-xarid.uz. Сравнив возможности альтернативных систем, качество обслуживания, они вправе выбрать ту электронную платформу, которая больше соответствует их потребностям [39].

Необходимо отметить, что в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 29 июня 2020 года № УП-6013 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы противодействия коррупции в Республике Узбекистан» [40] государственные заказчики должны осуществлять государственные закупки путем конкурсных и тендерных торгов исключительно в электронной форме с использованием современных информационно-коммуникационных технологий.

Конкурсные и тендерные торги проводятся с использованием балльного метода и метода наименьшей цены. Заказчики могут самостоятельно выбрать один из двух методов оценки и определить критерии, по которым будут оцениваться предложения претендентов [41]:

- количественные критерии (число специалистов, стаж работы на рынке, цена, срок поставки и другое) оцениваются системой автоматически;
- качественные (экспертные) критерии оцениваются членами конкурсной (тендерной) комиссии, которые могут работать удаленно.

Система электронных государственных закупок СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» отвечает максимальным требованиям по критериям надежности, производительности, скорости, безопасности, мобильности и функциональности системы, полностью соответствует законодательству, регламентирующему процесс закупок в Республике Узбекистан.

Выручка СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» формируется за счет комиссионных сборов, взимаемых как с поставщиков, так и с заказчиков. В таблице 1 показан размер применяемых тарифов [42].

Таблица 1 – Размер комиссионных сборов оператора за проведение торгов [42]

№	Категория участников	Комиссионный сбор
1	для заказчиков	0,15 % но не более 10 000 сум за одну закупочную процедуру
2	для поставщиков	0,15 % но не более 4 000 000 сум за одну закупочную процедуру

В таблице 2 и на рисунке 6 показано изменение финансовых результатов, полученных СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ». В рассматриваемом периоде (2020-2022 гг.) наблюдается ежегодный рост выручки СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», что связано с ростом количества пользователей портала государственных закупок на фоне неизменности размеров комиссионных сборов за проведение торгов. В результате в 2022 г. по сравнению с 2020 г. чистая выручка предприятия возросла на 21,91 млрд. сум. (на 24,8%) и составила 110,32 млрд. сум. При

этом себестоимость возросла на 20,44 млрд. сум. (на 25,7%) и составила 100,10 млрд. сум. Так как себестоимость возросла в большей степени чем выручка, валовая прибыль СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» возросла в 2022 г. по сравнению с 2020 г. на 16,8% (т.е. темп прироста себестоимости ниже прироста выручки).

Таблица 2 – Анализ финансовых результатов СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

Показатель	Сумма, тыс. сум.			Изменение 2022 к 2020	
	2020	2021	2022	Абсолютное, тыс. сум.	Темп прироста, %
Чистая выручка от реализации	88413571	99641418	110320657	21907086	24,8
Себестоимость реализации	79669469	90205376	100104964	20435495	25,7
Валовая прибыль от реализации	8744102	9436042	10215693	1471591	16,8
Расходы периода, в т. ч.	3014903	3702675	3982576	967673	32,1
- административные расходы	3014903	3702675	3982576	967673	32,1
Прибыль от основной деятельности	5729199	5733367	6233117	503918	8,8
Прибыль до уплаты налога на доходы (прибыль)	5729199	5733344	6233232	504033	8,8
Чистая прибыль	4869819	4873343	5298247	428428	8,8

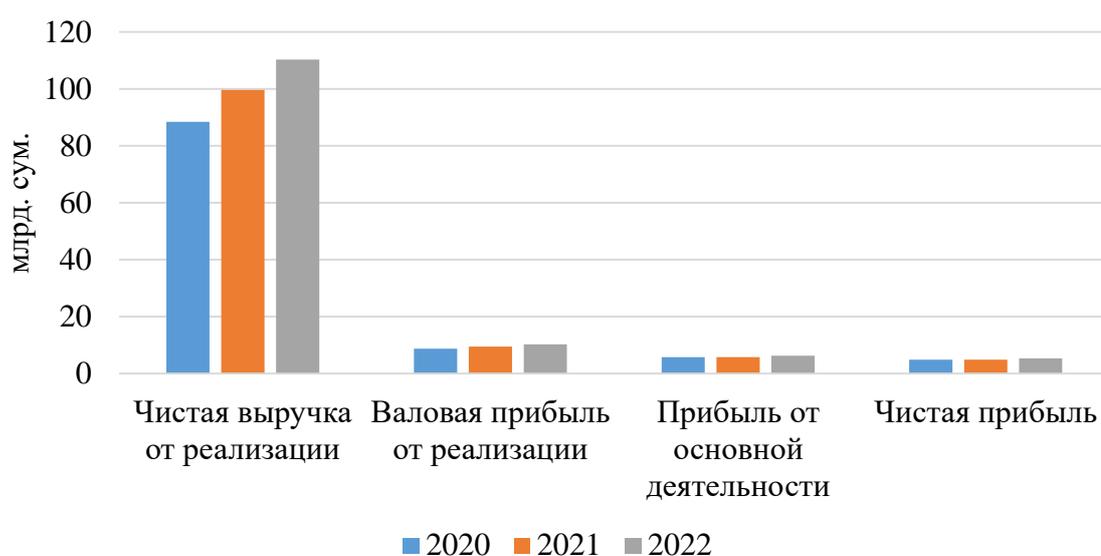


Рисунок 6 – Динамика финансовых результатов СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» не выделяет коммерческие расходы и, соответственно, расходы периоды равны административным. Административные же расходы в 2022 г. по сравнению с 2020 г. увеличились на 0,97 млрд. сум. (на 32,1%) и составили 3,98 млрд. сум. В результате указанного наблюдается ежегодное увеличение как прибыли от основной деятельности (прирост составил 8,8% в 2022 г. по сравнению с 2020 г.), так и прибыли до налогообложения (прирост также составил 8,8% в 2022 г. по сравнению с 2020 г. так как оба вида прибыли отличаются незначительно – у организации практически нет прочей деятельности). Соответственно, чистая прибыль СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» возросла в рассматриваемом периоде на 0,43 млрд. сум. (на 8,8%) и составила в 2022 г. 5,3 млрд. сум.

Таким образом, в абсолютных показателях наблюдается улучшение результативности деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» ежегодное увеличение выручки за счет роста числа клиентов, рост чистой прибыли. Изменение результативности деятельности предприятия, выраженное в относительных показателях, показано в таблице 3 и на рисунке 7.

Таблица 3 – Анализ рентабельности деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», % (составлено автором)

Показатель	Способ расчета	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2020
Рентабельность продаж	(Прибыль от основной деятельности / Чистая выручка) x 100 %	6,5	5,8	5,6	-0,8
Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности	(Прибыль до уплаты налога на доход / Чистая выручка) x 100 %	6,5	5,8	5,7	-0,8
Чистая рентабельность	(Чистая прибыль / Чистая выручка) x 100 %	5,5	4,9	4,8	-0,7
Валовая рентабельность	(Валовая прибыль / Чистая выручка) x 100 %	9,9	9,5	9,3	-0,6

Хотя деятельность СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» экономически эффективна, в 2020-2022 гг. наблюдается снижение ее

эффективности: все рассчитанные показатели рентабельности продемонстрировали снижение.

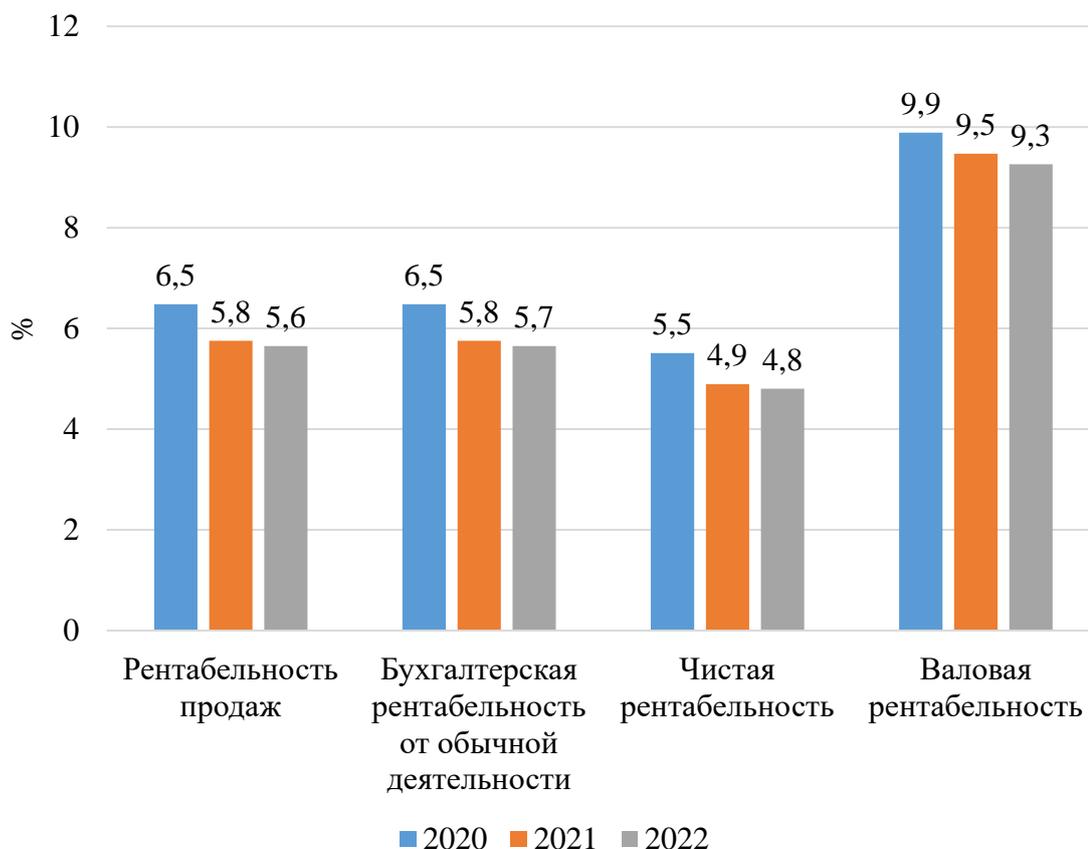


Рисунок 7 – Динамика рентабельности деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

Валовая рентабельность предприятия снизилась в рассматриваемом периоде на 0,6% и составила 9,3% в 2022 г., что обусловлено более стремительным ростом себестоимости продаж по сравнению с выручкой. Бухгалтерская рентабельность от обычной деятельности снизилась на 0,8% - до 5,7% в 2022 г. Снижение чистой рентабельности составило 0,7% - до 4,8% в 2022 г. Снижение рассчитанных показателей рентабельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» вызвано тем, что все виды прибыли возросли в меньшей степени по сравнению с чистой выручкой, используемой в качестве базы для сравнения.

Таким образом, хотя наблюдается снижение относительных показателей экономической эффективности (рентабельности) деятельности

СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», можно констатировать, что в целом эффективность деятельности рассматриваемого предприятия улучшается. Увеличивается количество пользователей портала государственных закупок (наиболее важный критерий для оценки эффективности предприятия, созданного с участием государства), увеличивается получаемая выручка и чистая прибыль.

На рисунке 8 показана организационная структура СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

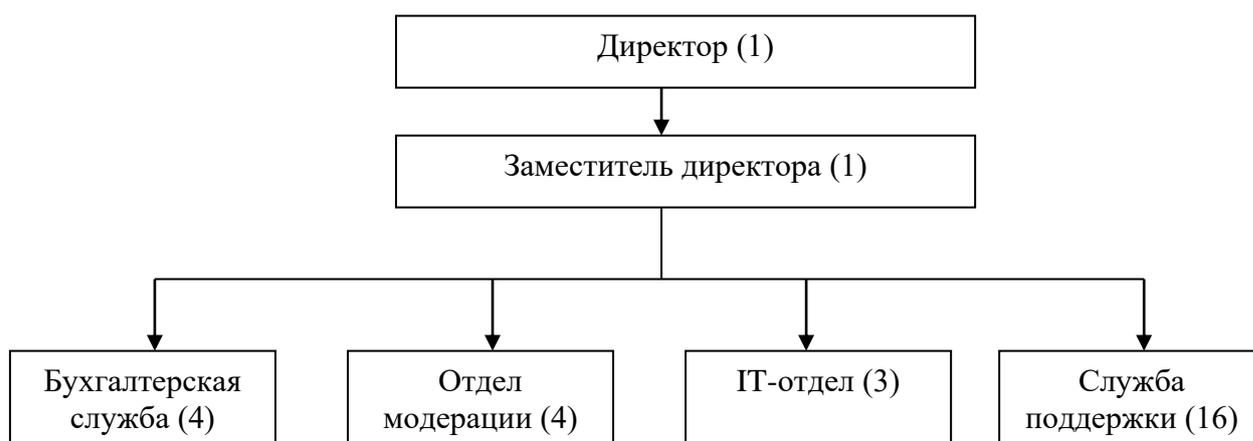


Рисунок 8 - Организационная структура СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (на конец 2022 г.) (составлено автором)

Организационная структура СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» является линейно-функциональной, во главе стоит директор, осуществляющий единоличное руководство. Выделено четыре подразделения, реализующего определенную функцию. Во главе каждого подразделения назначен его руководитель. Так, руководителем бухгалтерской службы является главный бухгалтер, руководителем отдела модерации – начальник отдела модерации. Численность персонала конкретных подразделений обусловлена трудоемкостью выполняемых работ: наименьшая численность сотрудников на конец 2022 г. в IT-отделе (3 чел., включая его начальника), наибольшая – в службе поддержки (16 чел.). Данная организационная структура является оптимальной для предприятия с

относительно небольшой численностью персонала (29 чел. на конец 2022 г.) и отвечает целям функционирования предприятия.

Персонал СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» можно разграничить на три ключевые категории, исходя из этого его структура представлена в таблице 4 и на рисунке 9.

Таблица 4 – Структура персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» в разрезе основных категорий (фактическая численность по состоянию на конец года) за 2020-2022 гг. (составлено автором)

Категория	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменение 2022 к 2020 гг.		
	к-во, чел.	уд. вес, %	к-во, чел.	уд. вес, %	к-во, чел.	уд. вес, %	к-во, чел.	темп роста, %	уд. вес, %
Руководители	5	21,7	6	23,1	6	20,7	1	120,0	-1,0
Специалисты	10	43,5	10	38,5	11	37,9	1	110,0	-5,5
Служащие	8	34,8	10	38,5	12	41,4	4	150,0	6,6
Итого	23	100	26	100	29	100	6	126,1	

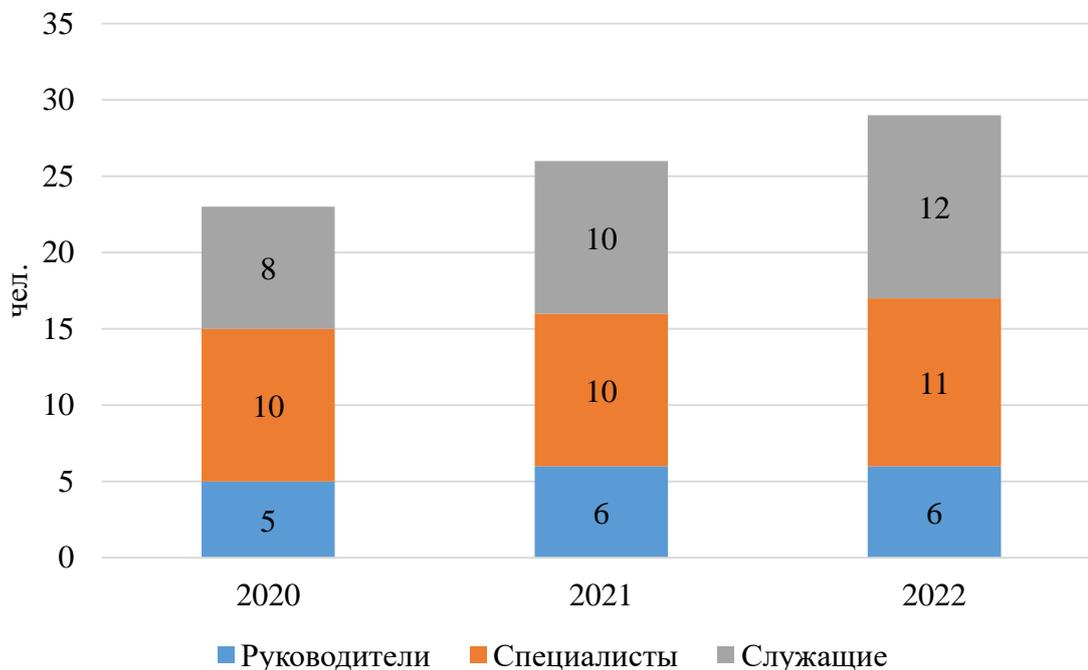


Рисунок 9 – Динамика персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» в разрезе категорий (по состоянию на конец года) за 2020-2022 гг. (составлено автором)

В рассматриваемом периоде (2020-2021 гг.) СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» расширяла масштабы своей деятельности: электронная площадка становилась все более популярной, количество заказчиков возрастала. Соответственно, потребовалось расширение штата. В 2021 г. в штат была введена должность заместителя директора (категория руководители), а также произведено расширение штата по категории служащие (на 2 единицы была увеличена численность операторов службы поддержки), в 2022 г. в штат предприятия была введена дополнительная единица по категории специалисты (старший специалист) и служащие (еще два оператора в службу поддержки).

Соответственно, в 2022 г. по сравнению с 2020 г. общая численность персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» возросла на 6 чел. (на 26,1%) и составила 29 чел. При этом в разрезе категорий в наибольшей степени возросла численность служащих (на 4 чел., или в 1,5 раза) и составила на конец 2022 г. 12 чел., в наименьшей степени возросла численность руководителей (на 1 чел., или на 20,0%, – до 6 чел.) и специалистов (также на 1 чел., или на 10,0% - до 11 чел.).

В результате указанной структура персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» в рассматриваемом периоде изменилась следующим образом: произошло снижение доли руководителей (на 1,0% - до 20,7% на конец 2022 г.) и специалистов (на 5,5% - до 37,9% на конец 2022 г.) на фоне роста доли служащих (на 6,6% - до 41,4% на конец 2022 г.).

В таблице 5 и на рисунке 10 показана структура персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» по стажу.

Таблица 5 – Структура персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» по стажу работы (на конец 2022 г.) (составлено автором)

Категории работников	до 1 г.	до 2 лет	до 3 лет	до 4 лет	Уд. вес до 1 г., %	Уд. вес до 4 лет, %
Руководители	0	1	0	5	0,0	22,7
Специалисты	1	0	1	9	33,3	40,9
Служащие	2	2	0	8	66,7	36,4
Итого	3	3	1	22	100	100

Все сотрудники СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» на 31.12.2022 г. имеют стаж менее 4 лет, так как организация была учреждена в сентябре 2019 г.

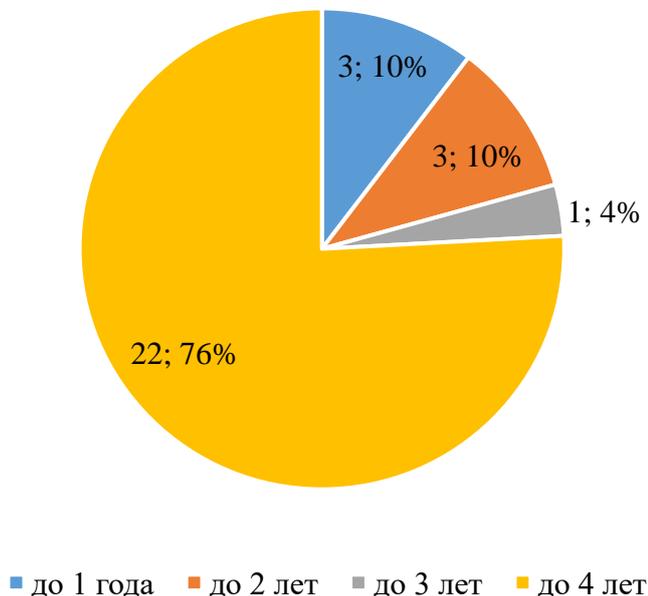


Рисунок 10 – Структура персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» по стажу работы (на конец 2022 г.), чел.:%  
(составлено автором)

В составе сотрудников, имеющих стаж менее одного года, преобладают служащие (66,7%), при этом на предприятии на 31.12.2022 г. не было ни одного руководителя, имеющего в организации стаж менее одного года. В составе сотрудников, имеющих стаж в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» менее четырех лет, но более трех, наибольший удельный вес имеют специалисты (40,9%).

Если рассматривать структура персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» в целом, то на конец 2022 г. 76% сотрудников (22 чел.) имело стаж от 3 до 4 лет, по 10% (3 чел.) имело стаж до 2 и до 1 года. Всего 4% персонала (1 чел.) имело стаж менее одного года. Соответственно, можно сделать вывод о низкой текучести кадров в организации и о том, что

появление новых сотрудников обусловлено, прежде всего, расширением деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

Так как государство (в лице Министерства Финансов Республики Узбекистан) является соучредителем СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», то государство в различных своих проявлениях для рассматриваемого предприятия является элементом как внешней, так и внутренней среды. Охарактеризуем данные виды сред с помощью матрицы SWOT–анализа (таблица 6).

Таблица 6 – Матрица SWOT–анализа СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) высококвалифицированный персонал;</li> <li>2) рост выручки и прибыли;</li> <li>3) имеется всего один конкурент;</li> <li>4) применяемая система электронных государственных закупок отвечает всем предъявляемым к ней требованиям;</li> <li>5) это предприятие с государственным участием и реализует функцию, установленную государством.</li> </ol>	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) снижение относительных показателей экономической эффективности;</li> <li>2) недостаточная мотивация персонала.</li> </ol>
Внешняя среда	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) увеличение государственного финансирования;</li> <li>2) развитие экономики Республики Узбекистан, рост количества сделок;</li> <li>3) дальнейшая диверсификация, предоставление новых видов услуг;</li> <li>4) совершенствование системы мотивации персонала.</li> </ol>	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) снижение государственного финансирования;</li> <li>2) ухудшение экономической обстановки в Республике Узбекистан, стагнация;</li> <li>3) снижение экономической эффективности вследствие роста цен на приобретаемые оборудование, услуги;</li> <li>4) форс-мажорные обстоятельства.</li> </ol>

Проведенный SWOT-анализ СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» выявил, что компания довольно уверенно чувствует себя на рынке: финансовые результаты улучшаются, штат укомплектован профессиональными работниками, ну и самое главное, что это предприятие с

государственным участием и реализует функцию, установленную государством. Указанные сильные стороны позволят компании воспользоваться возможностями и противостоять вероятным угрозам. В то же время у СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» есть слабые стороны, среди которых выделяются снижение показателей рентабельности и недостаточная мотивация персонала. Соответственно компании стоит решить данные проблемы.

## **2.2 Характеристика системы оплаты труда**

Важнейшим элементом системы материального стимулирования работников является организация заработной платы.

Организация заработной платы в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» основывается на следующих общих принципах:

- оплата труда (включая все премиальные составляющие) осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности, и ответственности выполняемой работы, уровня общих и специальных знаний и навыков работника, значимости его профессии (специальности), занимаемой им должности, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач,
- за равный труд производится равная оплата,
- запрещается какая-либо дискриминация при установлении и изменении размеров заработной платы и других условий оплаты труда.

Реализация указанных принципов достигается путем установления четких критериев и правил определения заработной платы для работников с учетом квалификации работников, сложности, качества и количества затраченного труда.

Условия оплаты труда работников, в том числе размер оклада СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» определяются трудовым договором и штатным расписанием организации. Размер месячной

заработной платы без учета премиальных и иных поощрительных выплат любого работника СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», полностью отработавшего норму рабочего времени, в нормальных условиях труда не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной в Республике Узбекистан.

В СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» для всех категорий персонала применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Соответственно, Заработная плата работников организации включает в себя:

- оклад;
- премиальные выплаты;
- доплаты (надбавки), предусмотренные трудовым законодательством за особые условия труда, а также за условия труда, отклоняющиеся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий, работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни и других);
- иные поощрительные надбавки и доплаты компенсационного характера, предусмотренные коллективным договором и локальными нормативными актами организации.

Источником оплаты труда и премирования работников является фонд заработной платы. Расчет зарплаты производится до 10 числа месяца, следующего за отработанным, на основании табелей учета рабочего времени, индивидуальных листов учета рабочего времени и прочих соответствующих документов.

Заработная плата выплачивается работникам СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» в денежной форме (перечислением на карту сотруднику) не реже, чем каждые полмесяца в предусмотренные коллективным договором и правилами внутреннего трудового распорядка дни. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

При повременно-премиальной системе оплаты труда работникам оплачивается то время, которое они фактически отработали, а также премии. Таким образом, размер заработной платы при повременно-премиальной системе оплаты труда определяется по формуле:

Сумма заработной платы за фактически отработанное время + премия = Заработная плата

При этом труд работников (сумма заработной платы за фактически отработанное время) организации исходя из установленного оклада. Критерии премирования сотрудников показаны в таблице 7.

Таблица 7 – Критерии премирования персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

Категория персонала	Критерий премирования	Периодичность	Размер премирования
Директор	Результативность деятельности организации	Ежеквартально	По решению учредителей
Заместитель директора	Достижение плановой прибыли организации	Ежеквартально	15% от величины оклада
Сотрудники бухгалтерской службы, IT-отдела, отдела модерации	Достижение плановой прибыли организации	Ежеквартально	10% от величины оклада
Сотрудники службы поддержки	Выполнение плана по количеству клиентов платформы (планы периодически пересматривается)	Ежемесячно	15% от величины оклада

Премии начисляются за фактически отработанное время. За время, которое работник находился на больничном, премия не выплачивается. Работникам, прекратившим трудовые отношения до окончания периода премирования по инициативе работодателя за нарушение трудовой дисциплины премия за отработанное время не начисляется.

В СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» установлены следующие основания для лишения премии в полном размере, работников:

а) грубое неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих обязанностей, в том числе:

- прогул,
- появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического и иного токсического опьянения,
- систематические опоздания на рабочее место,
- несоблюдение коммерческой и служебной тайны,
- разглашение конфиденциальной информации,
- грубое нарушение работником требований по охране труда, производственной санитарии и пожарной безопасности;
- совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя,
- невыполнение в срок предписаний государственных органов в случаях, когда ответственность за их исполнение лежит на данном работнике;

б) грубое несвоевременное или некачественное исполнение распоряжений руководителя, приказов по организации и других организационно-распорядительных документов;

в) непрохождение аттестации.

Тяжесть совершенного сотрудником СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» правонарушения определяется по представлению непосредственного руководителя заместителю директора, в полномочия которого входит кураторство вопросов заработной платы.

Депремирование работников производится в соответствии с приказом руководителя (директора) СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» за тот расчетный период, в котором имело место основание де премирования, но не позднее одного месяца со дня обнаружения и не позднее 6 месяцев со дня совершения нарушения, послужившего основанием де премирования.

Таким образом, в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» применяется одна система формы оплаты труда (повременно-премиальная), применяемая для всех категорий сотрудников. При этом установлены различные критерии, периодичность и размер премирования для различных категорий персонала. При этом для директора не установлен размер премирования, его величина определяется решением учредителей данного совместного предприятия.

Соответственно, применяемая в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» система оплаты труда имеет свои преимущества и недостатки. При этом ключевым показателем эффективности применяемой системы оплаты труда является ее влияние на результативность деятельности организации.

### 3 Оценка влияния заработной платы на результативность СП ООО «XARID TEXNOLIGIYALARI» и предложение мер по ее повышению

#### 3.1 Анализ влияния заработной платы на результативность предприятия

Эффективное использование трудового потенциала предприятия – обязательное условие, обеспечивающее непрерывность производственного процесса и своевременное выполнение производственных планов. В современной рыночной экономике заработная плата имеет важное экономическое и социальное значение, поскольку выражает интересы как государства, так и работодателей и работников. Данные подходы нашли свое отражение как в зарубежной науке, так и в трудах отечественных ученых [43, с. 3].

Прежде всего, выполним оценку эффективности использования фонда заработной платы в СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI» (таблица 8).

Таблица 8 – Показатели эффективности использования фонда заработной платы в СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI» (составлено автором)

Показатели	Годы			Изменение 2022 к 2020	
	2020	2021	2022	Абсолютное	Темп роста, %
Среднесписочная численность работников, чел.	23	24,5	27,5	4,5	119,6
Количество отработанных дней, чел.-дней	5888	6125	6930	1042	117,7
Средняя продолжительность смены, час	7,7	7,7	7,8	0,1	101,3
Фонд заработной платы, тыс. сум.	737914	939154	1270368	532454	172,2
Заработная плата в расчете на одного работника, тыс. сум., в т. ч.					
среднегодовая	32083	38333	46195	14112	144,0
среднедневная	125,33	153,33	183,31	57,99	146,3
среднечасовая	16,28	19,91	23,50	7,23	144,4
Уровень инфляции, %	11,1	10,0	12,3	1,2	
Цепной темп прироста среднечасовой заработной платы, %		22,3	18,0		

По данным, рассчитанным в таблице 8, построена динамика среднегодовой заработной платы одного работника в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (рисунок 11).

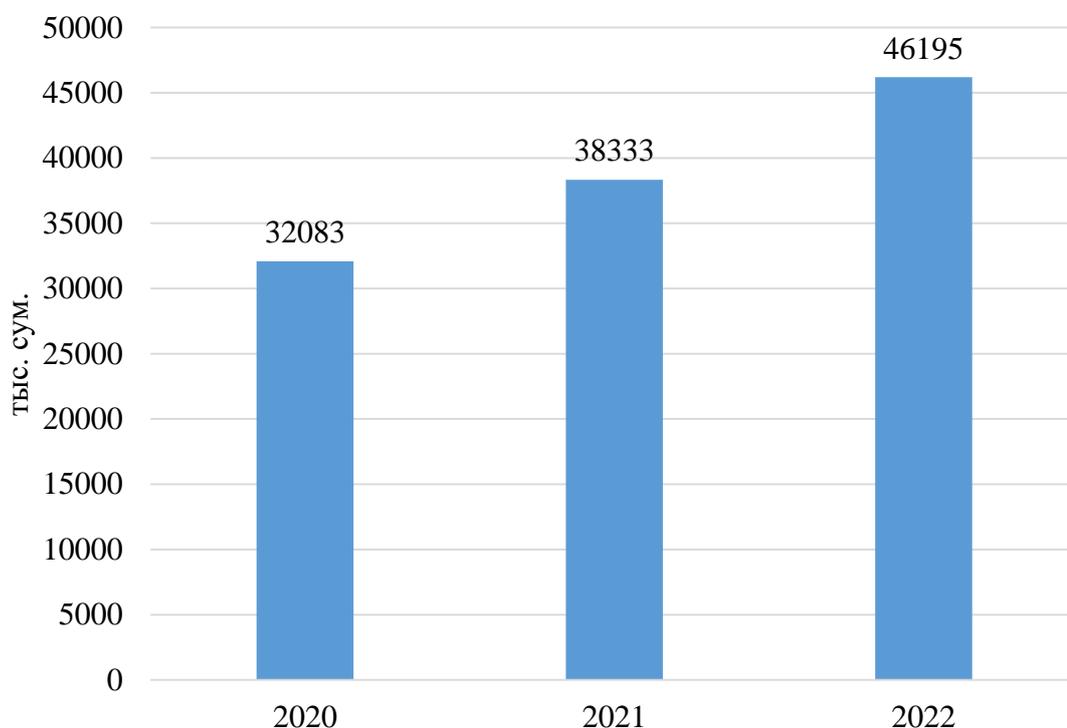


Рисунок 11 - Динамика среднегодовой заработной платы одного работника в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

В рассматриваемом периоде в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» наблюдается ежегодный рост фонда заработной платы, и в результате в 2022 г. по сравнению с 2020 г. он увеличился на 532,45 млн. сум. (на 72,2%) и составил 1,27 млрд. сум. Данное увеличение обусловлено как ростом среднесписочной численности сотрудников организации (на 19,6%), так и ростом среднегодовой заработной платой в расчете на одного сотрудника (на 44% - до 46,2 млн. сум.). В свою очередь среднегодовая заработная плата увеличилась за счет:

- роста средней продолжительности смены (на 0,1 ч. - до 7,8 ч. в 2022 г.);
- увеличения количества отработанных дней (на 17,7%);

- среднечасовой оплаты труда одного сотрудника (на 44,4% - до 23,5 тыс. сум. в 2022 г.).

Если сравнивать годовой уровень инфляции в Республике Узбекистан [44] и темп прироста среднечасовой заработной платы в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (рисунок 12), то видно, что в рассматриваемом периоде темп прироста среднечасовой заработной платы в организации превышал уровень инфляции, хотя и имел тенденцию к снижению.

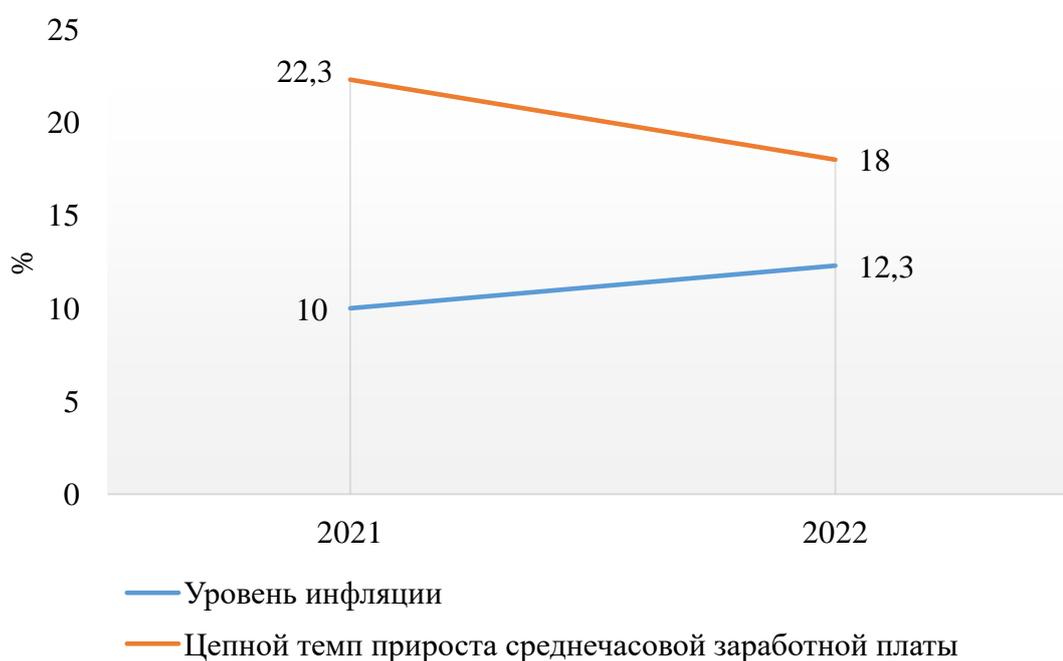


Рисунок 12 – Сравнительный анализ уровня инфляции в Республике Узбекистан и цепного темпа прироста среднечасовой заработной платы в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

Таким образом, в ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» наблюдается рост не только номинальной заработной платы, но и реальной (что положительно характеризует конкурентоспособность предприятия как работодателя). Однако их разрыв имеет тенденцию к сокращению, как вследствие роста инфляции в стране, так и вследствие снижения темпов прироста средней заработной платы в ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

Далее осуществим оценку эффективности заработной платы в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», используя для этого показатели, приведенные в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели, используемые для оценки эффективности заработной платы [43, с. 7]

Показатель	Формула	Пояснение
Коэффициент зарплатоотдачи	$KZO = B / \Phi OT$	B – выручка; ФОТ – фонд оплаты труда
Коэффициент зарплатоемкости	$KЗП = \Phi OT / B$	КЗП – коэффициент зарплат емкости продукта; ФОТ – фонд оплаты труда; B – выручка
Интегральный показатель оценки эффективности использования ФОТ	$\mathcal{E}_\phi = \sqrt{KZO \cdot KPT}$	КЗО – коэффициент зарплат отдачи; КРТ – коэффициент рентабельности живого труда
Производительность труда	$ПТ = B / Ч$	B – выручка; Ч – численность работников.
Доля заработной платы в себестоимости	$ДЗП = \Phi OT * 100 / С$	С – полная себестоимость продаж
Коэффициент рентабельности живого труда	$KPT = П / \Phi OT$	П – прибыль от основной деятельности; Ф – фонд заработной платы
Коэффициент опережения	$Kоп = Jw / Jf = KZO_1 / KZO_0$	Коп – коэффициент опережения; Jw – индекс производительности труда; Jf – индекс оплаты труда; KZO <sub>1</sub> и KZO <sub>0</sub> – зарплат отдача в отчетном и базисном периодах

Расчеты показателей оценки эффективности заработной платы, выполненные для СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» представлены в таблице 10. Прежде всего отметим, что в рассматриваемой организации достаточно низкая доля заработной платы в себестоимости: по сравнению с 2020 г. ее доля возросла на 0,34% и составила в 2022 г. 1,27%. То есть деятельность СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» не является зарплат емкой.

Негативным фактором является ежегодное снижение зарплат отдачи – на 32,97 до 86,84 в 2022 г. Также наблюдается снижение коэффициента рентабельности живого труда: в 2022 г. по сравнению с 2020 г. предприятие получило на 2,86 сум. меньше с 1 сум. затрат на оплату труда.

Таблица 10 – Оценка эффективности заработной платы в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

Показатель	2020	2021	2022	Изменение 2022 к 2020
Коэффициент зарплат отдачи	119,82	106,10	86,84	-32,97
Коэффициент зарплат емкости	0,0083	0,0094	0,0115	0,0032
Интегральный показатель оценки эффективности использования ФОТ	30,5	25,5	20,6	-9,9
Производительность труда, тыс. сум./чел.	3844068	4066997	4011660	167592
Доля заработной платы в себестоимости, %	0,93	1,04	1,27	0,34
Коэффициент рентабельности живого труда	7,76	6,10	4,91	-2,86
Коэффициент опережения зарплат отдачи		0,886	0,819	

Указанное негативно повлияло на динамику изменения интегрального показателя оценки эффективности использования ФОТ в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (рисунок 13).

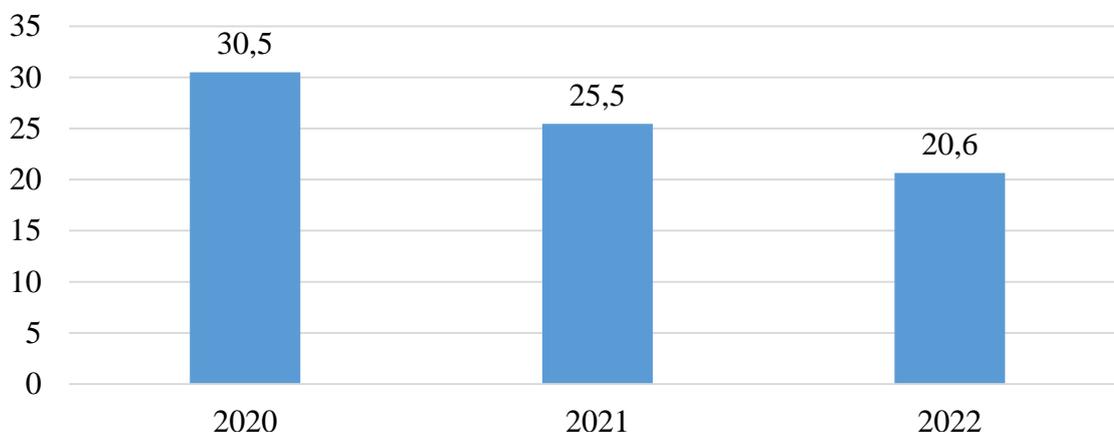


Рисунок 13 – Динамика интегрального показателя оценки эффективности использования ФОТ в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

Соответственно, в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» наблюдается снижение эффективности использования ФОТ как следствие опережения роста годовых затрат на оплату труда по сравнению как с выручкой, так и с прибылью предприятия от основной деятельности.

Если рассматривать динамику изменения производительности труда в ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (рисунок 14), то наблюдается ее рост в 2021 г., затем снижение в 2022 г. по сравнению с предыдущим годом. Однако если сравнивать показатели 2022 и 2020 г., то прирост производительности труда составил 167,6 млн. сум., или 4,3%. Соответственно, рост выручки во всем рассматриваемом периоде опережал рост численности сотрудников, что положительно характеризует кадровую политику данного предприятия в части комплектации кадрового состава.

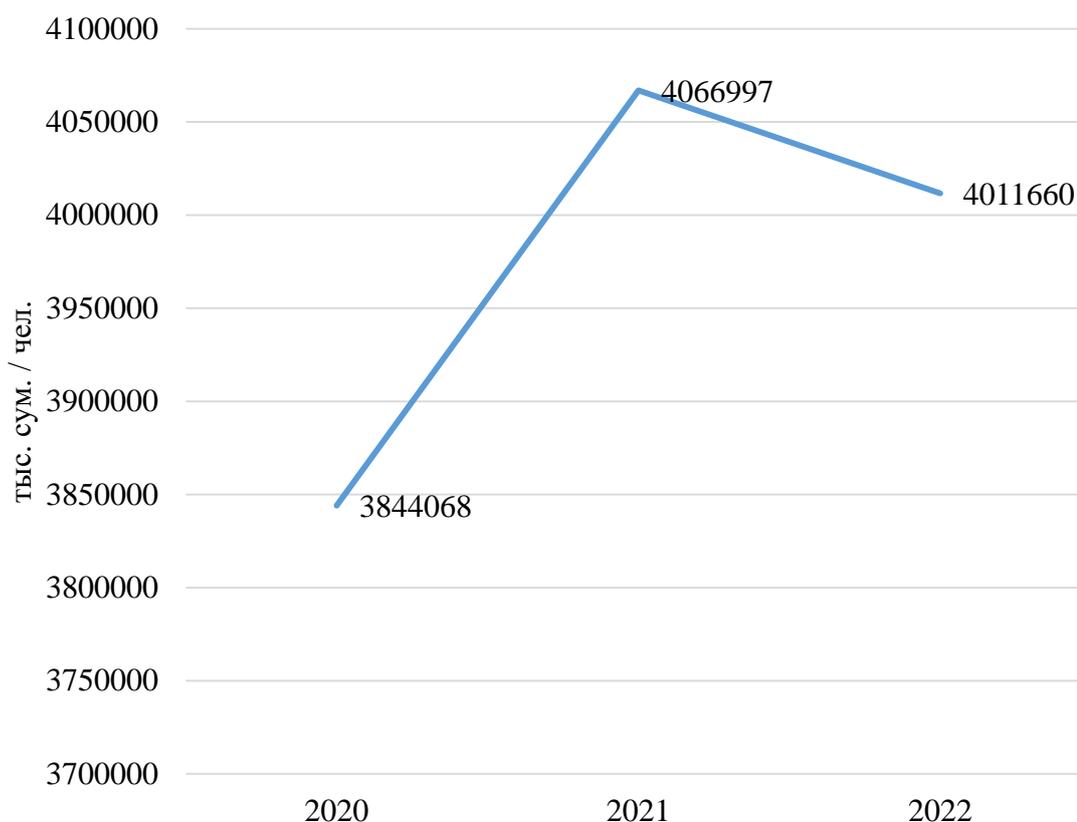


Рисунок 14 – Динамика производительности труда в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

Однако в виду ежегодного снижения коэффициента зарплатоотдачи, коэффициент ее опережения (рисунок 15) в 2021-2022 гг. был ниже единицы. Кроме того, в 2022 г. по сравнению с предыдущим годом снизился на 0,067 и составил 0,819.

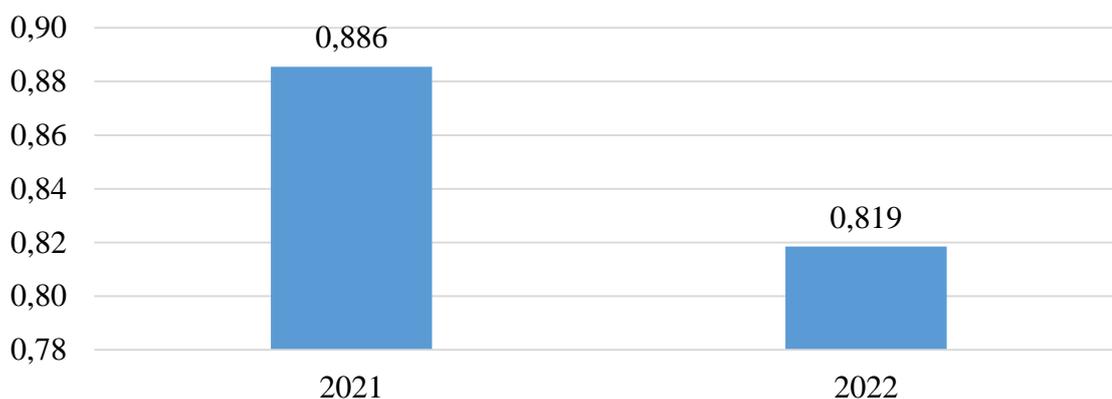


Рисунок 15 – Динамика коэффициента опережения зарплат отдачи в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

Соответственно, в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» наблюдается ежегодное ухудшение эффективности влияния заработной платы на результативность предприятия.

Кроме того, была осуществлена оценка удовлетворенности персонала СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» существующей системой оплатой труда. Было опрошено 15 чел. (57,7% от общей численности) в форме опроса (задавался один вопрос), при этом были охвачены все категории персонала. Результаты данного опроса показаны на рисунке 16.

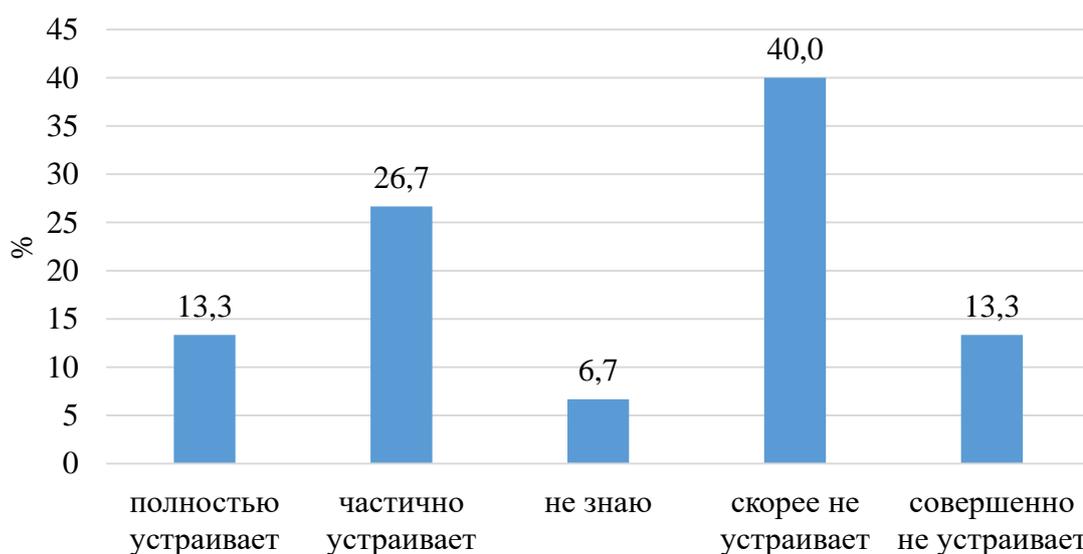


Рисунок 16 – Оценка удовлетворенности сотрудников СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» системой оплаты труда (составлено автором)

Опрос сотрудников СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» выявил, что в той или иной мере применяющаяся на предприятии система оплаты удовлетворяет только 40% сотрудников, а не удовлетворяет – 53,3%. По результатам опроса был рассчитан индекс удовлетворенности персонала, который был рассчитан по формуле:

$$I_{y.n.} = \frac{\sum B \cdot n}{\sum n},$$

где B - это цена в баллах по i-му варианту ответа (соответственно от -2 до 2);

n - количество ответивших по i-му варианту [33, с. 98].

$$I_{y.n.} = \frac{(-2) \cdot 2 + (-1) \cdot 6 + 0 \cdot 1 + 1 \cdot 4 + 2 \cdot 2}{15} = -0,13$$

При возможном диапазоне от -2 до +2 (по цене в баллах варианта ответа) такой индекс (-0,13) является крайне низким и свидетельствует о необходимости совершенствования мотивации и стимулирования персонала в организации.

Таким образом, перед СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» стоит задача совершенствования применяемой системы оплаты труда, так как она не оказывает достаточного влияние на результативность организации, а также не в полной мере удовлетворяет ее сотрудников.

### **3.2 Разработка предложений по исправлению негативного влияния выявленных проблем**

В процессе выполнения данной работы были выявлены следующие недостатки существующей системы организации оплаты труда в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»:

- отсутствие стимулирующей функции у премирования ряда сотрудников (сотрудники бухгалтерской службы, IT-отдела, отдела

модерации получают премию только в зависимости от достижения плановой прибыли, не учитывается индивидуальный трудовой вклад);

- наблюдается ежегодное ухудшение эффективности влияния заработной платы на результативность предприятия (наблюдается снижение рентабельности живого труда, коэффициент опережения зарплатоотдачи меньше единицы и также демонстрирует тенденцию к снижению);

- значительная часть сотрудников не удовлетворена применяющейся на предприятии системой оплаты труда.

Соответственно, для устранения выявленных проблем предлагается внедрение новой системы премирования персонала в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», которая отвечает следующим требованиям:

- наличие показателей премирования для сотрудников бухгалтерской службы, IT-отдела, отдела модерации (при этом премия будет начисляться ежемесячно);

- особенностью новой системы премирования персонала предприятия должно стать распределение установленного заранее премиального фонда между сотрудниками в соответствии с установленными критериями;

- новая система премирования должна быть более гибкой, а также лучше учитывать трудовой вклад каждого сотрудника.

Установленным выше требованиям к системе премирования отвечает распределение премиального фонда на основании коэффициента трудового участия. Предлагаемое изменение системы премирования не затрагивает установленную в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» систему окладов.

При этом плановый фонд премирования будет устанавливаться одинаковым на три месяца (обособленно для каждого подразделения) и определяться как процент от среднемесячной прибыли от основной деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» за предыдущий квартал. Это позволит предприятию повысить рентабельность живого труда, путем реагирования на изменение получаемой прибыли в течение года.

Важным преимуществом данной системы премирования станет значительное повышение точности планирования фонда заработной платы на предприятии (оклады формируют постоянную часть заработка сотрудников, а переменная часть заработка является переменной для сотрудников, но постоянной для предприятия).

Коэффициент трудового участия (КТУ) – количественный показатель, характеризующий степень вклада в общий трудовой процесс и результат каждого его участника. К формам вознаграждения, где КТУ принципиально неприменимо, относятся [45]:

- компенсации за вредность труда;
- выплаты сверхурочных;
- доплата за работу в праздник или выходной;
- деньги за труд в ночную смену;
- дополнительные суммы за кураторство, наставничество, руководство бригадой, отделом;
- надбавки за квалификацию и стаж;
- премии за рацпредложения или профессиональные находки;
- все виды пособий.

КТУ могут задействовать в нескольких ситуациях [45]:

- дополнительное премирование отличившихся специалистов;
- обратное использование - урезание премии для самых неэффективных работников;
- оценка вклада каждого сотрудника в результаты функционирования компании;
- инструмент влияния на подчиненных.

В Трудовом Кодексе Республики Узбекистан [46] нет регламента относительно начисления заработка по КТУ, этот вопрос оставлен на усмотрение трудового коллектива. Алгоритм может быть каким угодно, главное, чтобы он не противоречил действующим положениям Трудового Кодекса [46] и другим законодательным актам.

В таблице 11 представлены предлагаемые нормы присвоения КТУ для сотрудников различных подразделений СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

Таблица 11 – Критерии установления КТУ для сотрудников СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (составлено автором)

Категория персонала	Величина КТУ	Условие присвоения
Рядовые сотрудники бухгалтерской службы, IT-отдела, отдела модерации	1,25	Отсутствие обоснованных претензий к качеству и срокам выполнения работ
	1,0	Наличие единичных обоснованных претензий к качеству и срокам выполнения работ
	0,0	Наличие регулярных обоснованных претензий к качеству и срокам выполнения работ (по решению директора)
Руководители бухгалтерской службы, IT-отдела, отдела модерации	1,35	Отсутствие обоснованных претензий к качеству и срокам выполнения работ подразделения
	1,0	Наличие единичных обоснованных претензий к качеству и срокам выполнения работ подразделения
	0,0	Наличие регулярных обоснованных претензий к качеству и срокам выполнения работ (по решению директора)
Сотрудники службы поддержки, включая руководителя службы	1,25	выполнение плана по количеству клиентов платформы выше, чем на 110%
	1,1	выполнение плана по количеству клиентов платформы в пределах 100-110%
	1,0	выполнение плана в пределах 80-99% по количеству клиентов платформы
	0,0	выполнение плана по количеству клиентов платформы менее, чем на 80%

Предполагается, что распределение премиального фонда СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» с помощью КТУ не коснется позиций директора и заместителя директора: для них критерии премирования останутся прежними (таблица 7).

Что касается остальных сотрудников предприятия, то установленные критерии присвоения КТУ подразумевают:

- три позиции для сотрудников бухгалтерской службы, IT-отдела, отдела модерации (максимальная премия будет получена при работе без нареканий);

- четыре позиции для сотрудников службы поддержки (премируется не только 100% выполнение плана, но также и выполнение плана от 80%, перевыполнение плана должно давать преимущество в получении более высокой премии).

Следует обратить внимание, что установление величины КТУ в размере 0,0 по сути вводит де премирование в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» за некачественное выполнение сотрудниками предприятия возложенных на них трудовых функций.

Благодаря КТУ премиальный фонд распределяется неравномерно, некоторые сотрудники получают значительно больше, чем другие. Однако, это обусловлено объективными факторами, поэтому не вызовет ощущения несправедливости и недовольства в подразделениях СП ООО «ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

Предложенная система премирования персонала несомненно усилит положительное влияние заработной платы на результативность СП ООО «ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
Д-ЗБ81	Косимовой Шукроне Адхамжон кизи

<b>Школа</b>	<b>Школа инженерного предпринимательства</b>		
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат	<b>Направление/ООП/ОПОП</b>	38.03.01 Экономика/ Экономика предприятий и организаций

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

<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</li> <li>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</li> <li>– цели текущих программ социальной ответственности организации</li> </ul>	<p>Кабинет имеет естественное и искусственное освещение. Естественное освещение попадает в кабинет через световые проемы (окна). Площадь на одно рабочее место вместе с ПЭВМ составляет не менее 5 м<sup>2</sup>, а объем не менее 10 м<sup>3</sup>. Условия труда отвечают всем действующим нормативно-правовым требованиям.</p>
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<p>Конституция РУ Трудовой Кодекс РУ Закон Республики Узбекистан «Об охране труда»</p>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации.</li> </ul>
<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>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями продукции.</li> </ul>
<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>Анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в сфере обеспечения социальной ответственности.</p>

**Перечень графического материала:**

*При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)*

Определение целей КСО  
Определение стейкхолдеров программы  
Определение элементов программы КСО  
Затраты на мероприятия КСО  
Оценка эффективности мероприятий КСО

**Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком**

**Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Косимова Шукрона Адхамжон кизи		

## 4 Социальная ответственность

В разные годы предлагалось много определений социальной ответственности, однако после выхода в 2010 г. Международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» большинство экспертов сошлись во мнении, что определение, которое дает именно этот стандарт, является на сегодня наиболее точным и полным: «социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- введено во всей организации».

Социальная ответственность применима ко всем организациям, однако наибольшее распространение она получила в бизнес-сообществе под названием «корпоративная социальная ответственность (КСО)».

Основной целью корпоративной социальной ответственности является достижение целей устойчивого развития общества, под которыми понимается удовлетворение потребностей нынешнего поколения, без создания угроз для удовлетворения потребностей будущих поколений.

Корпоративная социальная ответственность должна учитывать интересы и способствовать повышению качества жизни основных заинтересованных сторон компаний, к которым относятся сотрудники, акционеры, инвесторы, органы государственной власти, клиенты, деловые партнеры, профессиональные сообщества, общество в целом и т.д. При этом компаниям необходимо развивать постоянное взаимодействие с

заинтересованными сторонами с целью учета их мнений и ожиданий в процессе принятия и реализации решений.

Принципы КСО должны внедряться в деятельность компаний на системной основе и быть интегрированными во все бизнес-процессы. При принятии решений компаниям необходимо учитывать не только экономические, но также социальные и экологические факторы, что позволит им управлять влиянием своей деятельности на общество и окружающую среду и быть подотчетным за него. При этом компаниям важно понимать, что КСО не является необязательным дополнением к их основной деятельности и не ограничивается филантропией.

Следование принципам социальной ответственности способствует более эффективному достижению компаниями их стратегических целей, так как позволяет осуществлять долгосрочные инвестиции в создание благоприятного социального окружения. Таким образом, бизнес реализует свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости.

Формирование системы КСО – сложный многоступенчатый процесс, который занимает продолжительный период времени и требует от компании целенаправленных усилий. Определяя приоритетные направления КСО, компании прежде всего необходимо ориентироваться на специфику своей деятельности

В СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» существующая система социальных гарантий определена законодательством Республики Узбекистан: официальное оформление, регулярная выплата заработной платы (в том числе больничных, отпускных и прочих компенсационных выплат), начисление и перечисление обязательных страховых взносов, обеспечение безопасности труда.

У СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» отсутствует программа корпоративной социальной ответственности (КСО), поэтому в рамках выполнения данной работы разработаем ее.

Прежде всего, необходимо разработать цели и задачи программы социальной ответственности для СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (таблица ).

Таблица 12 – Определение целей КСО для СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»

Миссия СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»	обеспечить высокий уровень прозрачности и конкуренции на рынке государственных закупок, с целью снижения цен и экономии бюджетных средств.	Цели КСО
Стратегия СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»	- предоставить клиентам в сфере электронных закупок для комфортного взаимодействия покупателей и поставщиков; - обеспечить конкурентное преимущество организации	1 содействие повышению квалификации и навыков персонала; 2 соблюдение права работников на безопасный труд и социальные гарантии; 3 предоставление услуг надлежащего качества при строгом соблюдении законодательства; 4 помощь местным учреждениям социальной сферы; 5 улучшение имиджа организации

Цели КСО отвечают стратегии СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», так как повышение квалификации персонала и обеспечение безопасности труда ориентировано на повышения качества предоставляемых услуг, что в совокупности со строгим соблюдением законодательства повышает конкурентоспособность организации на рынке организации конкурентных закупок.

Структура стейкхолдеров программы КСО СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» представлена в таблице .

Таблица 13 – Определение стейкхолдеров программы КСО СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	содействие повышению квалификации и навыков персонала	персонал СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»
2	соблюдение права работников на безопасный труд и социальные гарантии	персонал СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ»
3	предоставление услуг надлежащего качества при строгом соблюдении законодательства	Общество в целом, клиенты, учредители СП ООО «ХТ-

		XARID TEXNOLOGIYALARI»
4	помощь местным учреждениям социальной сферы	Общество в целом

Важность персонала как стейкхолдеров программы СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI» заключается в том, что именно от их мотивации и квалификации зависит качество предоставляемых услуг в сфере проведения государственных закупок с применением информационно-коммуникационных технологий.

Важность клиентов как стейкхолдеров программы КСО состоит в том, что целью создания СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI» предоставление организациям Республики Узбекистан удобного осуществления закупок посредством специальной электронной платформы (в стране их две, то есть организации имеют выбор). Важное значение имеют и учредители: государство (СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI» должно реализовывать свою функцию) и частная компания (то есть деятельность СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI» должна быть прибыльной). Общество в целом также имеет опосредованное влияние на деятельность организации.

Таблица 14 – Определение элементов программы СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI»

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	персонал СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI»	Материальная мотивация, обучение	рост производительности и качества труда, улучшение сервиса
2	клиенты	соблюдение законодательства, улучшение сервиса	рост удовлетворенности клиентов, улучшение конкурентной позиции на рынке
3	общество в целом	спонсорство	улучшение имиджа СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI»
4	учредители	соблюдение законодательства, улучшение сервиса	рост прибыли, улучшение имиджа СП ООО «ХТ-XARID TEXNOLOGIYALARI»

Определим размер затрат на разработанную программу КСО для СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (таблица ).

Таблица 15 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, млн. Сум.	Стоимость реализации на планируемый период, млн. Сум.
1	Материальная мотивация персонала	29 чел.	1,1	31,9
2	Дополнительное обучение	19 чел.	2,5	47,5
3	Улучшение сервиса клиентов	1 мероприятие	5,5	5,5
4	Спонсорство	1 мероприятие	3	12
ИТОГО:				96,9

Предлагается внедрение дополнительной премии за работу без претензий в течение квартала. Дополнительное обучение (повышение квалификации) пройдут сотрудники отдела моде рации и службы поддержки. Под спонсорством понимается помощь в организации мероприятий учреждениям социальной сферы (например, библиотекам).

Таблица 16 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, млн. сум.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Материальная мотивация персонала	31,9	- мотивация персонала; - повышение качества услуг; - рост производительности труда.	Рост удовлетворенности населения вследствие улучшения социального обеспечения
2	Дополнительное обучение	47,5	- повышение качества услуг; - рост производительности труда; - улучшение имиджа организации	
3	Улучшение сервиса клиентов	5,5	- улучшение удовлетворенности клиентов; - улучшение имиджа организации	
4	Спонсорство	12	- улучшение имиджа организации	

Таким образом, общие затраты СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» на программу КСО составят 96,9 млн. сум. Из них

87,6% будут направлены на повышение эффективности совместного предприятия, а остальные 12,4% - только на улучшение имиджа ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

## Заключение

Правильная и социально обусловленная организация заработной платы выступает важнейшей предпосылкой достижения ключевых целей управления трудовыми ресурсами организации. Это обеспечивает ориентацию работника на производительный и качественный труд и, соответственно, повышает эффективность функционирования организации.

Система электронных государственных закупок СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» (г. Ташкент) отвечает максимальным требованиям по критериям надежности, производительности, скорости, безопасности, мобильности и функциональности системы, полностью соответствует законодательству, регламентирующему процесс закупок в Республике Узбекистан. Выручка СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» формируется за счет комиссионных сборов, взимаемых как с поставщиков, так и с заказчиков.

Хотя в 2020-2022 гг. наблюдается снижение относительных показателей экономической эффективности (рентабельности) деятельности СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ», можно констатировать, что в целом эффективность деятельности рассматриваемого предприятия улучшается. Увеличивается количество пользователей портала государственных закупок (наиболее важный критерий для оценки эффективности предприятия, созданного с участием государства), увеличивается получаемая выручка и чистая прибыль.

Организационная структура СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» является линейно-функциональной, во главе стоит директор, осуществляющий единоличное руководство. Выделено четыре подразделения, реализующего определенную функцию. Организационная структура является оптимальной для предприятия с относительно небольшой численностью персонала (29 чел. на конец 2022 г.) и отвечает целям функционирования предприятия.

В СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» для всех категорий персонала применяется повременно-премиальная система оплаты труда. В СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» также установлены основания депремирования. При этом наблюдается отсутствие стимулирующей функции у премирования ряда сотрудников.

В 2020-2022 гг. в ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» наблюдается рост не только номинальной заработной платы, но и реальной (что положительно характеризует конкурентоспособность предприятия как работодателя). Однако их разрыв имеет тенденцию к сокращению, как вследствие роста инфляции в стране, так и вследствие снижения темпов прироста средней заработной платы в ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

В рассматриваемой организации достаточно низкая доля заработной платы в себестоимости (1,27% в 2022 г.). То есть деятельность СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» не является зарплат емкой. Негативным фактором является ежегодное снижение зарплат отдачи – на 32,97 до 86,84 в 2022 г. В СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» наблюдается ежегодное ухудшение эффективности влияния заработной платы на результативность предприятия.

Опрос сотрудников СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» выявил, что в той или иной мере применяющаяся на предприятии система оплаты удовлетворяет только 40% сотрудников, а не удовлетворяет – 53,3%.

Для устранения выявленных проблем предлагается внедрение новой системы премирования персонала, а именно распределение премиального фонда на основании коэффициента трудового участия. Предлагаемое изменение системы премирования не затрагивает установленную в СП ООО «ХТ-ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ» систему окладов. Предложенная система премирования персонала несомненно усилит положительное влияние заработной платы на результативность СП ООО «ХАРИД ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ».

## Список использованных источников

1 Консультант Плюс: официальный сайт. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 11.04.2023) – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 19.04.2023). – Текст : электронный.

2 Стебакова, Т.А. Эффективность политики заработной платы организаций АПК: дис. канд. эк. наук / Стебакова Татьяна Александровна. – Орел, 2018. – 195 с.

3 Адамчук, В. В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, Е. М. Сорокина. – М.: Юнити, 2016. – 407 с. – ISBN 5-238-00042-1.

4 Абакумова, Н.Н. Мотивация и стимулирование персонала в организациях малого бизнеса / Н.Н. Абакумова // В сборнике: Могущество Сибири будет прирастать!?. сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов»: в 4 томах. Новосибирский государственный университет экономики и управления. – 2018. – С. 130-133.

5 Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.П. Пашуто. – М.: КНОРУС, 2021. – 317 с. – ISBN 978-5-406-02592-5.

6 Вайсбурд, В.А. Организация оплаты труда – важный элемент стратегии / В.А. Вайсбурд // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2015. – № 6 (128). – С. 95-100.

7 Гиниева, С.Б. Функции заработной платы и их классификация / С.Б. Гиниева, Т.П. Тихомирова, С.А. Чубарова // Управленец. – 2018. – №11. – С. 20-25.

8 Лукьянова, М.Т. Социально-экономическое содержание заработной платы и ее функции / М.Т. Лукьянова // Российский электронный научный журнал. 2022. – № 3 (45). – С. 340-374.

9 Мусаев, М.М. Сущность и значение стимулирующей функции заработной платы работников компании / М.М. Мусаев // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – № 4 (2). – С. 60-63.

10 Попова, Г.И. Структура заработной платы как инструмент реализации ее стимулирующей функции / Г.И. Попова // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2020. – № 40. – С. 107-111.

11 Ходжаев, П.Д. Заработная плата – важный фактор мотивации труда в банках на современном этапе / П.Д. Ходжаев, Б.Р. Мирзоев // Вестник университета (Российско-Таджикский (Славянский) университет). – 2019. – № 2 (66). – С. 73-83.

12 Модорский, А.В. Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы / А.В. Модорский // Вестник Пермского университета. – 2014. – №1. – С. 97-102.

13 Ростик, О.М. Мотивация, организация и оплата труда / О.М. Ростик, Е.М. Стариков, А.В. Гамбург, Г.А. Костина, М.В. Кожевников – Екатеринбург: УрФУ, 2019. – 256 с.

14 Захаров, А.В. Зарубежный опыт организации и оплаты труда / А.В. Захаров, М.С. Кулашникова // В сборнике: Научные исследования и современное образование. сборник материалов V Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 212-214.

15 Васькина, М.Г. Современные системы оплаты труда в России и за рубежом / М.Г. Васькина, А.С. Сабаева // Международный журнал экономики и образования. – 2018. – Т. 4. – № 3. – С. 45-55.

16 Ильченко, Е.С. Системы оплаты труда за рубежом / Е.С. Ильченко, Н.П. Шилова // В сборнике: Молодежный вектор развития аграрной науки. Материалы 71-й студенческой научной конференции. Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I. – 2020. – С. 369-376.

17 Марченко, Ю.К. Современные системы оплаты труда в России и за рубежом / Ю.К. Марченко, С.Г. Степанян // Ростовский научный журнал. – 2019. – № 2. – С. 97-102.

18 Шишова, Е.А. Современные подходы к совершенствованию оплаты труда на предприятии / Е.А. Шишова // Наука через призму времени. – 2019. – № 10 (31). – С. 48-50.

19 Еранцева, О.А. Заработная плата, как ключевой аспект современного рынка труда / О.А. Еранцева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 10-1 (56). – С. 127-129.

20 Берсенева, Р.В. Пути совершенствования оплаты труда / Р.В. Берсенева, М.И. Лисовский // Нормирование и оплата труда в строительстве. – 2019. – № 4. – С. 68-70.

21 Качурин, А.Ф. Совершенствование систем оплаты труда в современных организациях / А.Ф. Качурин // Социальные науки. – 2019. – № 2 (25). – С. 3-12.

22 Просвирина, А.А. Совершенствование системы формирования заработной платы на основании совершенствования системы оплаты труда / А.А. Просвирина, Ю.В. Леснова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 7. – С. 658-666.

23 Бюллер, Е.А. Актуальные проблемы организации системы стимулирования и оплаты труда персонала в организациях / Е.А. Бюллер, Л.Т. Тлехурай-Берзегова, А.П. Бахова // Управленческий учет. – 2022. – №9. – С. 154-160.

24 Деревяшкина, Е.Ю. Совершенствование системы оплаты труда в организации / Е.Ю. Деревяшкина // Студенческий. – 2019. – № 37-2 (81). – С. 64-66.

25 Дрезинский, К.С. Методы совершенствования оплаты труда в строительстве / К.С. Дрезинский, Р.С. Кударов // Нормирование и оплата труда в строительстве. – 2019. – № 8. – С. 5-9.

26 Аведисян, М.В. Совершенствование системы оплаты труда на предприятиях / М.В. Аведисян // Форум молодых ученых. – 2019. – № 5 (33). – С. 63-68.

27 Федорова, Н.В. Экономика труда: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2023. – 232 с. – ISBN 978-5-406-10419-4.

28 Щепакин, М.Б. Экономика труда: учебник / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. – М.: Магистр, 2023. – 400 с. – ISBN 978-5-9776-0447-5.

29 Горносталева, М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М.Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

30 Суфиянова, О.С. Совершенствование оплаты труда на основе системы грейдов / О.С. Суфиянова // Электронный научный журнал. – 2020. – № 8 (37). – С. 273-279.

31 Климушина, А.А. Заработная плата как вид мотивации / А.А. Климушина // Теория и практика современной науки. – 2021. – № 11 (77). – С. 56-58.

32 Вовк, О.Ю. Система оплаты труда: понятие, формы и основные принципы организации и регулирования оплаты труда / О.Ю. Вовк // Вестник науки. – 2020. – Т. 4. – № 10 (31). – С. 26-31.

33 Литовченко, О.В. Основные направления совершенствования оплаты труда на предприятии / О.В. Литовченко // Вестник научной мысли. – 2022. – № 5. – С. 96-100.

34 Михалёнок, Н.О. К ключевым аспектам сущности заработной платы и ее особенностям / Н.О. Михалёнок, В. Левченко // Вестник СамГУПС. – 2019. – № 3 (45). – С. 93-97.

37 Общегосударственный классификатор видов экономической деятельности Республики Узбекистан (ОКЭД, ред. 2) – URL: [https://buxgalter.uz/uz/folder?id=395906\\_oked\\_\(klassifikator\\_vidov\\_ekonomiches](https://buxgalter.uz/uz/folder?id=395906_oked_(klassifikator_vidov_ekonomiches)

koy\_deyatelnosti)\_s\_poyasneniyami&prodid=1\_vse\_zakonodatelstvo\_uzbekistana (дата обращения: 19.04.2023). – Текст : электронный.

38 Узбекская республиканская товарно-сырьевая биржа – URL: <https://uzex.uz/> (дата обращения: 19.04.2023). – Текст : электронный.

39 У оператора специального информационного портала по государственным закупкам появился конкурент в электронных закупках – URL: <https://telega.ph/U-operatora-specialnogo-informacionnogo-portala-pogosudarstvennym-zakupkam-poyavilsya-konkurent-v-ehlektronnyh-zakupkah-08-22> (дата обращения: 24.03.2023). – Текст : электронный.

40 Указ Президента Республики Узбекистан, от 29.06.2020 г. № УП-6013 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы противодействия коррупции в Республике Узбекистан» – URL: <https://lex.uz/ru/docs/4875786> (дата обращения: 24.03.2023). – Текст: электронный.

41 Для электронных закупок создана альтернативная платформа – URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2020/08/25/bids/> (дата обращения: 24.03.2023). – Текст: электронный.

42 Тарифы – URL: <https://xt-xarid.uz/info/tariffs> (дата обращения: 24.03.2023). – Текст: электронный.

43 Кружкова, Т.И. Построение оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала на предприятии / Т.И. Кружкова, А.В. Ручкин, О.А. Рущицкая // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2020. – №3. – С. 3-17.

44 Инфляция годовая, с начала года и месячная <https://cbu.uz/ru/monetary-policy/annual-inflation/indicators/> (дата обращения: 24.03.2023). – Текст: электронный.

45 Расчёт коэффициента трудового участия <https://assistantus.ru/oplata-truda/koefficient-trudovogo-uchastiya/> (дата обращения: 24.03.2023). – Текст: электронный.

46 «Трудовой кодекс Республики Узбекистан» от 01.04.1996 (ред. от 18.05.2022) <https://lex.uz/docs/145261> (дата обращения: 24.03.2023). – Текст: электронный.