



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>Организация и формы оплаты труда на предприятии (на примере АО «Алмалыкский ГМК»)</i>

УДК 331.2-047.44

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Рахимова Р.И.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Силифонова Е.В.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ведущий эксперт	Клыкова Т.Ю.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2023 г.

Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП

38.03.01 Экономика

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
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
УК(У)-9	Способен проявлять предприимчивость в практической деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
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
Профессиональные компетенции	
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
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
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
_____ ЕрмушкоЖ.А.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Рахимовой Регине Ильдаровне

Тема работы:

<i>Организация и формы оплаты труда на предприятии (на примере АО «Алмалыкский ГМК»)</i>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 34-41/с от 03.02.2023

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	15.06.2023
--------------------------------------------	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	<p>Объект исследования – АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».</p> <p>Предмет исследования – организация оплаты труда на предприятии.</p> <p>Нормативная база исследования – законодательные и нормативные акты в области трудового законодательства и оплаты труда.</p> <p>Информационная база исследования представлена аналитическими материалами, материалами внутренней документации АО «Алмалыкский ГМК».</p>
---------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке	1. Понятие заработной платы, существующие формы и системы оплаты труда; 2. Экономическая характеристика предприятия; 3. Применяемые формы и система оплаты труда на предприятии; 4. Оценка эффективности системы оплаты труда; 5. Рекомендации по организации оплаты труда на предприятии.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	3 рисунка, 32 таблицы Приложение – Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»

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

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
-------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Силифонова Е.В.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Рахимова Регина Ильдаровна		



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:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Рахимова Регина Ильдаровна

Тема работы:

<i>Организация и формы оплаты труда на предприятии (на примере АО «Алмалыкский ГМК»)</i>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	15.06.2023
--------------------------------------------	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
19.12.2022 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы.	6
09.01.2023 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР	6
21.04.2023 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю	15
19.05.2023 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР	7
13.06.2023 г.	Загрузка полностью готовой ВКР в ЭБС ТПУ	7
07.06.2023 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем	7
13.06.2023 г.	Сдача полностью готовой работы, с подписанной социальной ответственностью, пройденным нормоконтролем, с рецензией с предприятия и отзывом руководителя ответственному за ГАК в ШИП	7

13.06.2023 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	
	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	7
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	7
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	7
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	12
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	12
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Силифонова Е.В.	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-3Б82	Рахимова Р.И.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 83 с., 3 рис., 32 табл., 35 источников.

Ключевые слова: оплата труда, фонд оплаты труда, эффективность труда, совершенствование оплаты труда.

Объектом исследования является деятельность горно-металлургического предприятия АО «Алмалыкский ГМК».

Цель работы – разработка рекомендаций по оптимизации форм оплаты труда для увеличения эффективности работы предприятия.

В данной работе рассматриваются теоретические аспекты организации оплаты труда на предприятии, приведена характеристика и анализ форм оплаты труда на предприятии.

В работе был проведен анализ эффективности оплаты труда, выявлены проблемы и приведены рекомендации по совершенствованию оплаты труда персонала в деятельности АО «АГМК».

Экономическая эффективность/значимость работы состоит в выявлении особенностей оплаты труда на предприятиях горно-металлургической отрасли на примере АО «АГМК» и выработке рекомендаций по совершенствованию оплаты труда на предприятии.

Определения, обозначения, сокращения

В данной работе использованы следующие определения:

Оплата труда – вознаграждение за труд исходя из квалификации сотрудника, количества, сложности, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

Инновационные системы оплаты труда – это системы, которые обеспечивают улучшение трудовых процессов, рост качества выпускаемой продукции, повышают эффективность деятельности работников и организации в целом.

«SBP системы» (skill-based pay systems) – это системы, которые предполагают оплачивать труд сотрудников в зависимости от вида и глубины их трудовых навыков.

В работе использованы следующие сокращения:

АО – Акционерное общество;

ГМК – горно-металлургический комбинат;

НПО – научно-производственное объединение;

ООО – общество с ограниченной ответственностью;

СП – совместное предприятие.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	11
1 Теоретические аспекты организации и классификации форм оплаты труда на предприятиях	14
1.1 Основные функции заработной платы и принципы оплаты труда	14
1.2 Формы и системы оплаты труда.....	20
2 Организация оплаты труда на примере АО «Алмалыкский ГМК»	27
2.1 Исследование деятельности и структуры организации.....	27
2.2 Оценка организации оплаты труда и применяемых форм оплаты труда на предприятии.....	39
2.3 Оценка эффективности труда персонала на предприятии и выявление проблем в организации оплаты труда	43
2.4 Выработка рекомендаций по организации оплаты труда на предприятии АО «Алмалыкский ГМК»	56
3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	69
4 Социальная ответственность.....	73
Заключение.....	76
Список использованных источников.....	79
Приложение.....	83

Введение

Заработная плата – важный компонент работы любого работника, независимо от его профессионального уровня. Оплата труда напрямую влияет на уровень жизни, на степень мотивации и на общее состояние экономики страны.

Оплата трудовой деятельности является одним из наиболее актуальных и самых важных аспектов в любой сфере деятельности. Заработная плата не только является основным источником дохода работника, но также имеет важное значение для экономики в целом.

Оплата труда играет важную роль в мотивации сотрудников. Если работник получает достойную заработную плату, он чувствует себя уважаемым и оцененным. Это, в свою очередь, стимулирует этого работника на выполнение своих трудовых обязанностей в более эффективном и продуктивном виде.

Кроме того, высокий уровень оплаты труда привлекает значительное количество квалифицированных и грамотных специалистов, необходимых на рынке труда. Если компания предлагает высокую заработную плату, то она может быть уверена в том, что ее предложение будет рассмотрено талантливыми и опытными работниками. В свою очередь, это может улучшить репутацию компании и повысить ее конкурентоспособность на рынке.

Однако, оплата труда не ограничивается только заработной платой. На роль оплаты труда также влияет качество жизни, которую предлагает компания своим работникам. Это может включать в себя такие факторы, как гибкий график работы, оплачиваемые отпуска, добавочные бенефиты, такие как медицинская страховка и пенсионные накопления. Все это может привести к удовлетворенности и лояльности работников к компании, что в свою очередь может повысить их эффективность и производительность.

В заключение, оплата труда играет важную роль в любой сфере деятельности. Она не только является источником дохода работников, но также влияет на мотивацию, привлекает талантливых сотрудников, повышает эффективность и производительность работников, а также влияет на экономику в целом. Поэтому компании должны обращать внимание на оплату труда и стремиться предоставить своим сотрудникам достойные условия работы и оплаты.

В последние годы на рынке труда в условиях динамично развивающихся рыночных отношений в механизмах оплаты труда на предприятиях сложилась довольно сложная ситуация, суть которой заключается в следующем.

Во-первых, сложности переходного периода к рыночной экономике по всей стране сопровождались значительным сокращением и задержками в выплате заработной платы. Далее наблюдалась тенденция отрицательной динамики между уровнем роста заработной платы и определенного на тот период прожиточного минимума для населения.

Во-вторых, в настоящее время имеет место следующая тенденция - значительная разница между заработной платой отдельных социальных групп, различных профессий, между заработной платой в различных субъектах страны, а также разница между доходами населения, проживающего в городе и на сельских территориях.

В-третьих, все больше наблюдается значительное снижение стимулирующей роли и функции заработной платы, что препятствует эффективной деятельности предприятий, а также осуществлению и развитию повышения человеческого потенциала.

Многоаспектные задачи и проблемы оплаты труда являются частым предметом проводимых научных исследований для многих ученых.

Целью выпускной работы является разработка рекомендаций по оптимизации форм оплаты труда для увеличения эффективности работы предприятия. Определение целей, задач и роли проекта в стратегическом

развитии предприятия. Выработка рекомендаций по организации оплаты труда на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

Исходя из заданной цели, были поставлены следующие задачи:

- 1) изучить понятие заработной платы, существующие формы и системы оплаты труда;
- 2) дать экономическую характеристику предприятия;
- 3) рассмотреть применяемые формы оплаты труда на изучаемом предприятии;
- 4) провести анализ и оценить эффективность используемых на предприятии систем и форм оплаты труда;
- 5) предложить рекомендации по повышению эффективности оплаты труда на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

Предметом исследования является организация оплаты труда на предприятии.

Объектом исследования является акционерное общество «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».

Нормативная база исследования – законодательные и нормативные акты в области трудового законодательства и оплаты труда.

Информационная база исследования представлена аналитическими материалами, материалами внутренней документации АО «Алмалыкский ГМК».

Для решения поставленных в данном исследовании целей и задач были использованы следующие методы: анализ и систематизация учебных источников и научной литературы, их обобщение. В практической части были использованы такие методы как коэффициентный анализ, сравнение, структурирование.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных рекомендаций в практической деятельности предприятия.

1 Теоретические аспекты организации и классификации форм оплаты труда на предприятиях

1.1 Основные функции заработной платы и принципы оплаты труда

Современные условия, в которых функционируют предприятия различных сфер деятельности, требуют использования в процессе деятельности различных видов ресурсов.

Заработная плата играет важную роль в жизни каждого человека. Она является одним из главных факторов, влияющих на качество жизни и уровень благосостояния. Размер заработной платы напрямую связан с уровнем образования, профессиональными навыками и опытом работы.

В современном мире заработная плата является не только источником дохода, но и индикатором социального статуса. Чем выше заработная плата, тем выше уровень жизни и социальный статус. Она также является стимулом для труда и повышения квалификации. Люди, получающие высокую заработную плату, чаще всего более мотивированы работать и развиваться профессионально.

Заработная плата также играет важную роль в экономике страны. Чем выше заработная плата, тем больше денег тратят люди, что способствует росту экономики. Высокая заработная плата также привлекает квалифицированных специалистов и инвестиции в экономику страны.

Однако, заработная плата не всегда является индикатором качества работы. Иногда люди получают высокую заработную плату не за свои профессиональные качества, а за связи и знакомства. В таких случаях заработная плата может быть несправедливой и не соответствовать уровню квалификации и опыту работы.

В целом, заработная плата играет важную роль в жизни каждого человека и в экономике страны. Она является индикатором социального статуса и мотиватором для труда и профессионального развития.

По мнению Абалкина М.Н., заработная плата является формой денежного дохода самому работнику в обмен на качественные и количественные трудовые усилия.

Генкин Б. М. заработную плату трактует как выплаты по условиям трудовых договоров, внутренних договоров и действующих локальных актов и норм трудового законодательства¹.

В представлении Гелеты И.В. заработная плата является основной составляющей дохода работника и формой собственности на его трудовые ресурсы. Если работодатель получает трудовые ресурсы для использования в качестве одного из факторов производства, то оплата труда работников является частью производственных затрат².

Одегов Ю. Г. объясняет заработную плату как реляционную систему, обеспечивающую оплату работодателем работникам за труд в соответствии с действующим законодательством, локальными правилами внутреннего распорядка, соглашениями и трудовыми договорами³.

В ст. 129 ТК РФ указано, что оплата труда – это вознаграждение за работу, выплачиваемое исходя из квалификации работника, количества, сложности, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты⁴. То есть вознаграждение каждого работника не ограничивается максимальной суммой, а зависит от качества его труда и его личного трудового вклада.

Принципы оплаты труда – это система принципов и правил, которые

¹ Генкин, Б.М. Экономика труда: Учебник / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2017. – С. 133.

² Гелета, И.В. Экономика и социология труда: учебное пособие / И.В.Гелета. - РнД: Феникс, 2017. – С. 57.

³ Одегов, Ю. Г. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - С. 144.

⁴ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.1.2021) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142

обеспечивают правильное и справедливое вознаграждение за труд работников на предприятии или организации.

Оплату труда регулируют государственные законы и правила, а также внутренние документы предприятия. При этом основной принцип оплаты труда – справедливость в распределении доходов между работниками, в зависимости от их вклада в общую деловую деятельность организации.

Еще одним принципом оплаты труда является принцип стимулирования трудовой деятельности. Это означает, что работники могут получать дополнительные вознаграждения за выполнение определенных задач или достижения определенных результатов в работе.

Изменчивость оплаты труда – это еще один важный принцип оплаты труда, который заключается в возможности изменения размера заработной платы в зависимости от изменения вида работы, общей деятельности организации, а также экономических условий.

Также важным принципом оплаты труда является принцип свободы выбора работы. Этот принцип заключается в том, что работник имеет право самостоятельно выбирать свою будущую работу и вести переговоры о размере заработной платы, условиях и режиме работы.

Наконец, принцип пропорциональности оплаты труда говорит о том, что заработная плата должна соответствовать квалификации и опыту работника. Чем более высоко квалифицирован работник, тем выше должна быть его заработная плата.

Важно отметить, что выделять отдельные принципы оплаты труда часто бывает сложно, поскольку все они тесно связаны между собой. Профессиональный уровень компетенции и опыт предполагают увеличение зарплаты, в свою очередь это способствует стимулированию улучшения качества работы сотрудников и т.д.

Таким образом, вопрос оплаты труда – это не только финансовая сторона, но и вопрос решения важных социально-экономических проблем,

таких как создание рабочих мест, снижение безработицы и повышение уровня жизни населения. Соблюдение принципов оплаты труда стимулирует работников к трудовой деятельности, направленной на улучшение деятельности компании и общества в целом.

Функции оплаты труда – это важный инструмент работы любого работодателя, который позволяет оценивать и управлять процессом оплаты труда в его компании. Оплата труда является одним из ключевых факторов, определяющих эффективность работы и результативность сотрудников компании.

Первая функция оплаты труда – это стимулирование работника к более высокой производительности и качественной работе. Использование различных видов оплаты труда, например, оплаты за результативность, может увеличить мотивацию и привести к более высоким результатам работы.

Вторая функция оплаты труда – это выравнивание расходов на оплату труда с потенциальными выгодами для компании. Например, оплата за результат может быть выше, если работник достигает определенных целей или продает определенное количество товаров. Это может помочь компании достичь более высоких целей и получить больше прибыли.

Третья функция оплаты труда – это поддержание социальной справедливости и равенства. Оплата труда должна быть честной и справедливой для всех сотрудников компании, без различия возраста, пола, национальности и прочих факторов.

Четвертая функция оплаты труда – это привлечение и удержание талантливых и высоко квалифицированных сотрудников. Надлежащая оплата труда помогает компании привлекать и удерживать лучших работников, которые приносят инновации и повышают эффективность работы.

Пятая функция оплаты труда – это создание социальной безопасности и защиты для работников. Корректная оплата труда и социальные льготы могут

обеспечить защиту работника в случае различных жизненных ситуаций, включая болезни и отпуска.

Общий результат использования функций оплаты труда – это более эффективный и рентабельный бизнес. Правильно организованная система оплаты труда позволяет управлять кадрами компании, привлечь и удерживать таланты и повысить продуктивность работы, создавая оптимальные условия для роста и развития бизнеса.

Развитие используемых механизмов, применяемых в оплате труда на предприятиях, позволяет выявить основные требования к системам и формам оплаты труда. Представим данные требования в таблице 1.

Таблица 1 – Существующие требования к механизмам оплаты труда

Факторы, определяющие требования	Сущность требований
Изменение роли заработной платы.	Функции и принципы оплаты труда меняются
Соответствие рынка требованиям рыночной экономики	Оплата труда служит мотиватором для сотрудников
Предприятия действуют в различных формах собственности	Равная оплата в разных предприятиях, установление ПМ, уменьшение разницы между размером оплаты труда
Предприятия действуют самостоятельным образом	Также самостоятельно предприятия устанавливают формы и системы оплаты
Руководитель имеет большую значимость в результативности деятельности предприятия	Зарплата руководителя должна учитывать эту значимость
Развитие форм собственности, особенно частной формы владения, сопровождается сокращением области демократических начал в управлении производством.	Работники принимают участие в разработке трудовых локальных актов и в деятельности трудового коллектива
Работники могут менять работу, переходить из отрасли в отрасль	Сокращение разницы в оплате труда между отраслями
Необходимость привлечения работников в разные регионы и отрасли	Оплата труда должна иметь преимущества при определенных условиях
Создание рынка труда.	Оплата труда должна учитывать стоимость рабочей силы, в основе заработной платы лежит цена рабочей силы.
Наличие у ряда работников фиксированной заработной платы	Зарплата этой категории должна соответствовать уровню заработной платы работников предприятий.
Усиливается роль социальной защиты трудящихся.	Изменение ключевых функций государства в организации оплаты труда.

Механизм оплаты труда – это система, которая регулирует формирование заработной платы работников в организации. Он включает в себя различные методы и способы оплаты труда, а также правила и принципы, которые определяют размер заработной платы.

Основным принципом формирования заработной платы является принцип справедливой оплаты труда. Справедливая оплата труда означает, что работники должны получать заработную плату, соответствующую их квалификации, опыту работы и трудовым достижениям.

Для того чтобы определить размер заработной платы, используются различные методы оплаты труда. Один из наиболее распространенных методов – это метод оплаты заработной платы по времени. При этом методе заработная плата определяется по количеству отработанных часов или дней.

Другой метод – это метод оплаты труда по результатам работы. Этот метод используется в тех случаях, когда работник выполняет определенную работу или проект. Заработная плата определяется на основе результатов работы.

Также существует метод оплаты труда по качеству работы. При этом методе заработная плата определяется на основе качества выполненной работы, а не количества времени, затраченного на работу.

Определение размера заработной платы также зависит от уровня квалификации работника. Чем выше уровень квалификации, тем выше должна быть заработная плата.

Механизм оплаты труда также включает в себя систему премирования работников за достижение определенных результатов. Премии могут быть выплачены за выполнение задачи в срок, за качественную работу, за увеличение объема продаж и т.д.

Важно отметить, что механизм оплаты труда должен быть прозрачным и понятным для всех работников организации. Работники должны знать, как

определяется размер заработной платы и какие методы оплаты труда применяются.

Таким образом, механизм оплаты труда – это важный инструмент для формирования заработной платы работников в организации. Он должен быть прозрачным и справедливым, чтобы мотивировать работников на достижение лучших результатов.

1.2 Формы и системы оплаты труда

Формы оплаты труда – это одна из важнейших составляющих любой рабочей деятельности. В зависимости от вида деятельности и организации, существуют различные виды оплаты труда.

Первый вид оплаты труда – это фиксированная зарплата. Эта форма оплаты подразумевает, что работник получает определенную сумму денег за фиксированный период времени, например, за месяц. Такая форма оплаты труда наиболее распространена в организациях, где нет возможности измерять результативность работы.

Второй вид оплаты труда – это почасовая оплата. Работник получает определенную сумму денег за каждый отработанный час. Такая форма оплаты труда наиболее распространена в организациях, где работа связана с выполнением конкретных задач.

Третий вид оплаты труда – это премиальная система. Работник получает фиксированную зарплату, но также может получать дополнительные выплаты за выполнение определенных задач или достижение определенных результатов. Такая форма оплаты труда стимулирует работников к более эффективной работе.

Четвертый вид оплаты труда – это комиссионная система. Работник получает определенный процент от продажи товаров или услуг. Такая форма оплаты труда наиболее распространена в сфере продаж.

Каждая из этих форм оплаты труда имеет свои преимущества и недостатки. В зависимости от видов деятельности и организации, выбирается наиболее подходящий вид оплаты труда.

Важно отметить, что выбор формы оплаты труда должен быть профессиональным и обоснованным. Работодатель должен учитывать не только свои интересы, но и интересы работников. Работник, в свою очередь, должен понимать, какая форма оплаты труда наиболее подходит для его видов деятельности.

Таким образом, формы оплаты труда являются важной составляющей любой рабочей деятельности. Выбор формы оплаты труда должен быть профессиональным и обоснованным, учитывая интересы как работодателя, так и работника.

Основные характеристики системы оплаты труда представлены на рисунке 1.

Каждая форма имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать при выборе наиболее подходящей для конкретной ситуации.

Одной из наиболее распространенных форм оплаты труда является фиксированная (повременная) заработная плата. Ее преимущества заключаются в том, что она предоставляет стабильность и предсказуемость дохода работника, что может быть важным для семей с ограниченным бюджетом. Однако, недостатком этой формы оплаты может быть отсутствие стимула для работника улучшать свои результаты, так как его доход не зависит от его производительности.

Еще одной формой оплаты труда является оплата почасовая или сдельная. Ее преимущества заключаются в том, что она предоставляет

работнику возможность зарабатывать больше за счет увеличения рабочего времени. Кроме того, эта форма оплаты может быть более справедливой для работников, которые выполняют разные виды работ с разной степенью сложности. Однако, недостатком этой формы оплаты может быть то, что работник может не иметь возможности зарабатывать больше, даже если он работает более продуктивно.

Повременная	<ul style="list-style-type: none"> • Может быть использована на разных предприятиях и для любых категорий работников • Преимуществом является простота расчетов • Недостатком является независимость оплаты труда от результатов трудовой деятельности
Повременно-премиальная	<ul style="list-style-type: none"> • Может быть использована на разных предприятиях и для любых категорий работников • Преимуществом является простота расчетов, при этом можно учитывать результаты деятельности • Премии могут не зависеть от результатов работы
Сдельная	<ul style="list-style-type: none"> • Может быть использована для работников, чьи результаты можно оценить • Зависит от результатов работы отдельного работника • Не учитывается качество произведенной продукции
Сдельно-премиальная	<ul style="list-style-type: none"> • Может быть использована для работников, чьи результаты можно оценить • Зависит от результатов работы отдельного работника • Большая трудоёмкость учета индивидуального вклада работников
Бестарифная	<ul style="list-style-type: none"> • Для специалистов, работающих в группе и выполняющих сходные функции • Коллективный труд становится более эффективным • Сложно оценить вклад каждого участника группы
Система с групповым премированием	<ul style="list-style-type: none"> • Для специалистов, работающих в группе, объединенной для выполнения определенного проекта • Специалисты будут охотнее участвовать в новом проекте и помогать друг другу для скорейшего его завершения • Сложно оценить вклад каждого участника группы

Рисунок 1 – Особенности различных форм оплаты труда

Наконец, существует форма оплаты труда на основе премий. Ее преимущества заключаются в том, что она предоставляет работнику стимул для улучшения своих результатов и достижения поставленных целей. Кроме того, эта форма оплаты может быть более справедливой для работников, которые работают в команде и вносят свой вклад в общий успех. Однако, недостатком этой формы оплаты может быть то, что работник может не получить премию или бонус, даже если он работал хорошо, если компания не достигла своих целей.

В целом, выбор формы оплаты труда зависит от конкретной ситуации и требует тщательного анализа преимуществ и недостатков каждой формы. Работодатель должен учитывать интересы работников и обеспечивать справедливость и мотивацию в трудовых отношениях.

Использование различных форм и систем оплаты труда способствует формированию заинтересованности работников, повышению их квалификации и профессионализма, повышению результатов их труда и активности всего коллектива, что способствует экономическому развитию организаций⁵.

Современный мир требует от нас постоянного развития и обновления во всех сферах жизни. Это касается и оплаты труда. Если раньше существовали только традиционные формы оплаты, то сегодня мы можем наблюдать появление гибких форм оплаты труда.

Гибкие формы оплаты труда – это разновидность оплаты, которая позволяет работодателю и работнику выбирать наиболее удобный для себя вариант оплаты труда. Они могут включать в себя различные бонусы, премии, возможность работать удаленно или на частичную занятость.

Гибкие формы оплаты труда могут быть выгодны как для работодателя, так и для работника. Работодатель может выбрать наиболее экономически

⁵ Шестак И.В. Формы и системы оплаты труда в современных условиях // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: https://scienceforum.ru/2018/article/2018004417 (дата обращения: 01.05.2023).

выгодный вариант оплаты труда, а работник может выбрать наиболее удобный для себя способ получения заработной платы.

Однако гибкие формы оплаты труда требуют более тщательного контроля со стороны работодателя. Важно, чтобы работник получал оплату в соответствии с выполненной работой, а не просто за присутствие на рабочем месте.

В целом, гибкие формы оплаты труда – это новый тренд в мире бизнеса, который позволяет работодателям и работникам выбирать наиболее удобный и выгодный для себя вариант оплаты труда. Однако важно помнить, что эти формы оплаты требуют более тщательного контроля и организации со стороны работодателя.

«Система SBP» (Skills-Based Pay System) – это система, предполагающая оплату труда работников в зависимости от типа и глубины трудовых навыков работника. Система SBP, объясняемая простыми словами, является наградой за знания, навыки, способности, навыки, мастерство, большой профессионализм и т. д.

К характерным чертам системы SBP следует отнести следующий перечень: доплата производится за повышение компетентности работников; работники получают какую-либо аттестацию при непосредственной оценке своих трудовых навыков; стаж работы работников всегда учитывается в определении заработной платы; работник может добиться быстрого карьерного роста и, как следствие, повысить оплату труда.

В наше время наиболее целесообразно использовать заработную плату с грейдовой системой, отвечающую всем требованиям конкурентоспособности на международном рынке. Система начисления баллов основана на методе балльных факторов и матричной математической модели.

Оплата труда в виде грейдов – это один из способов оценки и вознаграждения сотрудников, который широко используется в современных компаниях.

Грейды – это система классификации должностей в организации, основанная на уровне ответственности, сложности задач и уровне квалификации. Каждый грейд имеет свой диапазон зарплат, который соответствует определенному уровню должности. Например, грейд 1 может означать начальную должность с минимальной зарплатой, а грейд 10 – высшую руководящую должность с максимальной зарплатой.

Особенностью оплаты труда в виде грейдов является то, что каждый сотрудник получает зарплату в зависимости от своего грейда, а не от должности. Таким образом, два сотрудника с разными должностями, но с одинаковым грейдом, будут получать одинаковую зарплату.

Применение системы грейдов позволяет компании более точно оценить вклад каждого сотрудника в развитие организации. Кроме того, грейды способствуют более справедливому распределению зарплат, основанному на квалификации и уровне ответственности, а не на должности.

Однако, следует отметить, что система грейдов не является универсальным решением для всех компаний. Ее применение может быть нецелесообразным в малых и средних компаниях, где количество должностей ограничено. Кроме того, важно учитывать, что грейды не учитывают индивидуальные особенности сотрудника, такие как опыт работы, профессиональные достижения и т.д.

В заключение, можно сказать, что оплата труда в виде грейдов является эффективным инструментом для оценки и вознаграждения сотрудников, основанном на уровне ответственности, сложности задач и уровне квалификации. Однако, для успешной реализации системы грейдов необходимо учитывать особенности компании и индивидуальные особенности каждого сотрудника.

Таким образом, подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод о том, что на данном этапе экономического развития очень важно принять современные системы оплаты труда работников, которые будут учитывать

показатели трудовой деятельности каждого работника, его вклад в деятельность предприятия, а также влиять на карьерный рост работника.

2 Организация оплаты труда на примере АО «Алмалыкский ГМК»

2.1 Исследование деятельности и структуры организации

АО «Алмалыкский ГМК» – это одно из основных предприятий, которые действуют в отрасли горно-металлургических работ, расположенных в Республике Узбекистан. Данное предприятие действует более 70 лет, вносит значительный вклад в экономику страны. Предприятие расположено на месторождениях, ресурсы которых основаны на медно-молибденовых, свинцово-цинковых и золото-серебряных запасах.

Нынешняя организационно-правовая форма предприятия - акционерное общество, действует на основании постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10 февраля 1997 года №71 «Об акционировании Алмалыкского горно-металлургического комбината».

Деятельность предприятия регулируется нормами законодательства, действующего на территории Республики Узбекистан, а также положениями Устава, разработанного на предприятии. В Уставе же определено местонахождение и полное наименование предприятия.

Местонахождение и почтовый адрес Общества: 110100, Республика Узбекистан, Ташкентская область, город Алмалык, ул. Амира Темура, дом 53.

Предприятие действует в следующих целях:

- выполнение задач по государственной политике развития горного и металлургического производства;
- производство продукции для внутреннего и внешнего рынка;
- привлечение инвесторов для развития отрасли, предприятия и экономики страны;
- внедрение прогрессивных методов и технологий производства;
- расширение выпуска отечественной продукции и т.д.

Организационная структура компании представлена в приложении 1.

В своей деятельности предприятие руководствуется следующими нормативными актами:

– «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Узбекистан в связи с дальнейшим совершенствованием системы корпоративного управления» Закон Республики Узбекистан, от 18.01.2023г. № ЗРУ-814;

– «О драгоценных металлах и драгоценных камнях» Закон Республики Узбекистан от 23 августа 2021 г., № ЗРУ-710;

– «Об учреждении почетного звания Республики Узбекистан «Ўзбекистон Республикасида хизмат кўрсатган геолог» Закон Республики Узбекистан от 30 ноября 2020 г., № ЗРУ-650;

– «Об установлении дня работников сферы геологии Республики Узбекистан» Закон Республики Узбекистан от 26 декабря 2018 г., № ЗРУ-509;

– «Об электронном правительстве» Закон Республики Узбекистан от 9 декабря 2015 г., № ЗРУ-395;

– «О рынке ценных бумаг» Закон Республики Узбекистан №ЗРУ-387 от 3 июня 2015 г., № ЗРУ-387;

– «О коммерческой тайне» Закон Республики Узбекистан от 11 сентября 2014 г., № ЗРУ-374;

– «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» Закон Республики Узбекистан от 6 мая 2014 г., № ЗРУ-370.

Помимо этого, деятельность предприятия регулируется различными указами и постановлениями Президента Республики Узбекистан, а также внутренними нормативными актами:

– Устав АО «Алмалыкский ГМК» - утвержден решением единственного акционера АО «Алмалыкский ГМК» № 69/10кр от 28 июня 2022 года. В уставе общества содержатся данные о наименовании, местонахождении и юридическом статусе компании, основные задачи, направления и цели деятельности общества, сведения об уставном фонде общества, об акциях,

облигациях и иных ценных бумагах, о порядке начисления и выплаты дивидендов общества, о правах и обязанностях акционеров, о структуре управления и т.д.;

– Устав Профессионального союза работников АО «Алмалыкский ГМК»;

– Коллективный договор АО «Алмалыкский ГМК»;

– Правила этического поведения служащих АО «Алмалыкский ГМК»;

– Регламент государственных услуг;

– Политика в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда АО «Алмалыкский ГМК» и т.д.

Основные показатели, характеризующие деятельность АО «АГМК» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика показателей деятельности предприятия за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Ед.изм.	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонения 2022 года от 2020 года	
					Абсолютное, млн. сум.	Относительное, %
Выручка от реализации продукции	млн. сум	1781371 5	2322287 1	3078849 0	12974775	172,84
Себестоимость произведенной продукции	млн. сум	7059999	7912058	1057022 0	3510221	149,72
Валовая прибыль	млн. сум	1075371 5	1531081 2	2021827 0	9464555	188,01
Прибыль от продаж	млн. сум	6710454	1025083 0	1435531 0	7644856	213,93
Чистая прибыль	млн. сум	2381283	3944931	5359855	2978572	225,08
Среднесписочная численность	Чел.	35147	35841	36758	1611	104,58
Производительность труда	млн. сум/чел	506,83	647,94	837,60	330,77	165,26

Данные, представленные в таблице 2, показывают, что на предприятии ежегодно увеличивается выручка от реализации продукции – рост выручки в

2021 году составил 5409156 млн. сум, в 2022 году – 7565619 млн. сум., общий рост выручки с 2020 года – 12974775 млн. сум или на 72,84%.

Себестоимость произведенной продукции также увеличивается – в 2021 году рост составил 852059 млн. сум, в 2022 году – 2658162 млн. сум., общий рост себестоимости за период – 3510221 млн. сум., что меньше роста выручки за аналогичный период, это положительно характеризует деятельность предприятия с 2020 по 2022 год.

С ростом выручки увеличивается и валовая прибыль, ее темп роста составляет 88,01%, что больше темпа роста выручки предприятия.

Чистая прибыль предприятия выросла на 1563648 млн. сум в 2021 году и на 1414924 млн. сум в 2022 году. Общий рост чистой прибыли составил 2978572 млн. сум или 125,08%.

Рост численности персонала в 2020 году составил 694 чел., в 2022 году – 917 человек. Общий рост численности составил 1611 человек. Рост выручки и рост количества персонала повлияли на производительность труда – в 2021 году она выросла на 141,11 млн. сум/чел., в 2022 году – на 189,66 млн. сум/чел, общий рост производительности труда составил 330,77 млн. сум/чел. или 65,26%.

Показатели, характеризующие имущественное состояние предприятия приведены в таблицах далее.

Таблица 3 – Динамика показателей, характеризующих имущественное положение АО «АГМК», млн. сум.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2022 г. к 2020 г., +, –
Величина капитала	20002933	23604911	30356386	10353453
Собственный капитал	10699726	13286300	11993013	1293287
Собственные оборотные средства	-2430250	-3427870	-7741146	-5310896
Привлеченный капитал	5897310	6567302	6104504	207194
Текущие активы	6872956	6890742	10622228	3749272
Текущие обязательства	3405897	3751309	6939145	3533248
Долгосрочные активы	13129976	16714170	19734159	6604183
Долгосрочные обязательства	5897310	6567302	6104504	207194

Согласно данной таблице, собственный капитал предприятия увеличивается, но как негативная тенденция можно отметить снижение собственных оборотных средств. Остальные показатели имущественного положения АО «АГМК» увеличиваются, это положительно характеризует деятельность предприятия и его имущественное положение.

Таблица 4 – Динамика относительных показателей имущественного положения АО «АГМК»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2022 г. к 2020 г., +, –
Динамика имущества	20002933	23604911	30356386	10353453
Доля внеоборотных активов в имуществе	65,64	70,81	65,01	-0,63
Доля оборотных активов в имуществе	1,68	2,23	0,89	-0,80
Доля денежных средств и их эквивалентов в оборотных активах	17,95	20,45	27,97	10,02
Доля финансовых вложений в оборотных активах	0,11	0,13	0,11	0,00
Доля запасов в оборотных активах	64,67	57,57	46,30	-18,38
Доля дебиторской задолженности в оборотных активах	12,37	14,19	23,09	10,71
Доля основных средств во внеоборотных активах	80,38	69,05	69,22	-11,16
Доля нематериальных активов во внеоборотных активах	0,15	0,10	0,07	-0,08
Доля финансовых вложений во внеоборотных активах	18,71	30,00	29,38	10,67

Относительные показатели имущественного положения предприятия позволяют сделать вывод, что уменьшилась доля внеоборотных активов в составе общего имущества предприятия, также уменьшилась доля оборотных активов в общем имуществе, доля запасов в оборотных активах, доля основных средств во внеоборотных активах, доля нематериальных активов во внеоборотных активах. Значительно выросла доля дебиторской задолженности, доля финансовых вложений во внеоборотных активах, доля денежных средств в оборотных активах.

Таблица 5 – Оценка ликвидности баланса АО «АГМК», млн. сум.

Показатель	Сумма, млн.сум.			Изменение, млн.сум	
	2020	2021	2022	2021-2020	2022-2021
АКТИВЫ					
А1: Наиболее ликвидные активы	1240857	1418261	2982597	-177404	-1564336
А2: Быстро реализуемые активы	850512	978028	2452612	-127516	-1474584
А3: Медленно реализуемые активы	4781587	4494453	5187019	287134	-692566
А4: Трудно реализуемые активы	13129976	16714170	19734159	-3584194	-3019989
БАЛАНС	20002932	23604912	30356387	-3601980	-6751475
ПАССИВЫ					
П1: Наиболее срочные обязательства	3405897	3751309	6939145	-345412	-3187836
П2: Краткосрочные обязательства	0	0	0	0	0
П3: Долгосрочные обязательства	5897310	6567302	6104504	-669992	462798
П4: Постоянные пассивы	10699726	13286300	17312737	-2586574	-4026437
БАЛАНС	20002933	23604911	30356386	-3601978	-6751475

В процессе оценки осуществляется сравнение показателей под категориями А1 и П1, причем активы должны превышать пассивы, данное выполнение условия характеризует достаточную платежеспособность фирмы на момент формирования бухгалтерской отчетности. На примере исследуемого предприятия данное неравенство не выполняется.

Таблица 6 – Оценка ликвидности баланса АО «АГМК», млн. сум.

Платежный излишек (+), недостаток (-), на 31.12.2020, млн.сум.	Платежный излишек (+), недостаток (-), на 31.12.2021, млн.сум.	Платежный излишек (+), недостаток (-), на 31.12.2022, млн.сум..
-2165040	-2333048	-3956548
850512	978028	2452612
-1115723	-2072849	-917485
-2430250	-3427870	-2421422

Далее необходимо сравнить показатели под категориями А2 и П2, здесь также активы должны превышать пассивы, что показывает на платежеспособность компании с условием своевременных выплат кредиторам и получения средств от дебиторов. Данное неравенство также выполняется.

Далее необходимо сравнить показатели под категориями А3 и П3, здесь также активы должны превышать пассивы, что показывает на платежеспособность компании в краткосрочном периоде. Данное неравенство выполняется.

Далее необходимо сравнить показатели под категориями А4 и П4, здесь пассивы должны превышать активы, что показывает на платежеспособность компании и наличие собственных оборотных средств. На примере исследуемого предприятия данное неравенство не выполняется.

Невыполнение хотя бы одного условия в данном методе анализа ставит под сомнение всю платежеспособность данной компаний по отчетным данным, в данном случае баланс не является ликвидным, так как не все неравенства выполняются.

Таблица 7 – Оценка текущей платежеспособности АО «АГМК», млн. сум.

Показатель	Оптимальное значение	2020	2021	2022
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,36	0,38	0,43
Коэффициент критической ликвидности	$\geq (0,8-1,0)$	0,61	0,64	0,78
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$	2,02	1,84	1,53

Расчеты и полученные значения коэффициентов ликвидности предприятия позволяют сказать, что ликвидность предприятия характеризуется следующим:

– уровень абсолютной ликвидности на предприятии значительно выше нормативного значения, согласно которому данный показатель должен превышать значение 0,2. В таком случае, если показатель превышает

норматив, говорят о том, что имеющихся денежных средств в наличии у предприятия достаточно для уплаты текущих долгов;

– уровень критический (промежуточной) ликвидности составил 0,78 на конец 2022 года, что практически соответствует нормативному значению, которое для данного коэффициента составляет минимум 0,8 единиц. В данном случае можно говорить о том, что предприятие может оплатить свои долги в краткосрочном периоде;

– уровень текущей ликвидности в деятельности предприятия не соответствуют требуемым нормативным значениям, которые для данного коэффициента составляет минимум 2. В деятельности предприятия уровень текущей ликвидности на конец 2022 года составил 1,53 единиц, что показывает на неспособность предприятия к погашению своих обязательств.

Таким образом, общий уровень платежеспособности предприятия находится на среднем уровне, так как не все рассчитанные относительные коэффициенты ликвидности достигают нормативных значений.

Таблица 8 – Анализ обеспеченности запасов источниками их формирования в АО «АГМК», млн. сум.

Показатель	Значение по периодам		
	2020	2021	2022
Оборотные активы	6872956	6890742	10622228
Краткосрочные обязательства	3405897	3751309	6939145
Собственные оборотные средства	3467059	3139433	3683083
Общая сумма запасов	4444997	3967122	4917567
Излишек (+), недостаток (-) СОС	-977938	-827689	-1234484
Долгосрочные обязательства	5897310	6567302	6104504
Излишек (+), недостаток (-) СДИ	4919372	5739613	4870020
Краткосрочные обязательства	3405897	3751309	6939145
Общие источники финансирования	9303207	10318611	13043649
Излишек (+), недостаток ОИЗ	8325269	9490922	11809165
Показатель типа финансовой устойчивости	(0;1;1)	(0;1;1)	(0;1;1)
Тип финансовой устойчивости	нормальное	нормальное	нормальное

Предприятие можно охарактеризовать как имеющее нормальную платежеспособность, рациональное использующее заемные средства, имеющее высокую доходность текущей деятельности

Таблица 9 – Динамика относительных показателей финансовой устойчивости АО «АГМК»

Показатель	Оптимальное значение	2020	2021	2022
Коэффициент автономии	$\geq 0,6$	0,53	0,56	0,57
Коэффициент зависимости	$\leq 0,7$	1,15	1,29	1,33
Коэффициент маневренности	$\geq (0,2-0,5)$	0,32	0,24	0,21
Коэффициент финансовой устойчивости		0,83	0,84	0,77
Коэффициент финансовой активности (соотношения собственного и заемного капитала)	$\leq 0,7$	0,87	0,78	0,75
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	≥ 1	0,50	0,46	0,35

Как показывают данные в таблице 9, компания находится в финансовой зависимости от внешних источников финансирования. Из собственных источников только чуть больше 50 % капитала организации было сформировано в 2022 году, что больше аналогичного показателя в 2020 году, коэффициент автономии в исследуемом период так и не достиг нормативного значения.

Коэффициент финансового левериджа показывает, что к концу 2022 года соотношение собственного и заемного капитала составило 0,75 сум. Это значение не соответствует норме.

Коэффициент маневренности показывает, какая часть оборотного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. сколько капитала распределяется на текущие активы. При этом коэффициент маневренности достиг нормативного значения – в 2022 году он был 0,21 при стандарте 0,2.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами в 2020-2022 гг. не достиг нормативного значения, равного 1 и

составил 0,35. Т.е. предприятие не располагает достаточным количеством собственных средств для покрытия потребностей в оборотных активах.

На основании проведенных расчетов можно сделать вывод, что практически все показатели платежеспособности предприятия не находятся в границах нормативных значений, значит, платежеспособность находится на среднем уровне.

Таблица 10 – Анализ деловой активности АО «АГМК»

Показатель	Значение по периодам		Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
	2021	2022		
Коэффициент оборачиваемости активов	0,98	1,01	0,03	103,09
Продолжительность одного оборота активов, дни	365,92	354,95	-10,97	97,00
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,37	3,52	0,14	104,20
Продолжительность одного оборота оборотных активов, дни	106,68	102,39	-4,30	95,97
Оборачиваемость запасов, коэффициент	1,88	2,38	0,50	126,49
Оборачиваемость запасов, дни	191,38	151,30	-40,08	79,06
Оборачиваемость дебиторской задолженности, коэффициент	25,40	17,95	-7,45	70,66
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	14,17	20,06	5,88	141,51
Оборачиваемость кредиторской задолженности, коэффициент	6,49	5,76	-0,73	88,76
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	55,48	62,50	7,02	112,66

Анализ полученных данных показал, что вырос коэффициент оборачиваемости активов на 0,03 оборота, соответственно, уменьшилась продолжительность периода оборота активов. Все это показывает на рост эффективности использования активов – денежные средства, вложенные в активы, возвращаются медленнее.

Что касается оборотных активов, то здесь также наблюдается ускорение оборачиваемости оборотных активов – коэффициент вырос на 0,14 оборотов, период оборачиваемости сократился на 4,3 дня. Это показывает на повышение

эффективности использования оборотных активов и рост денежных средств от использования оборотных активов.

Аналогичная ситуация наблюдается в сфере оборачиваемости запасов – коэффициент вырос на 0,5 оборотов, период уменьшился на 40,08 дня.

Снизилась эффективность использования дебиторской задолженности – уменьшился коэффициент оборачиваемости на 7,45 оборотов, вырос период на 5,88 дня, таким образом, компания медленнее получает оплату за проданную продукцию.

Также вырос срок оборачиваемости кредиторской задолженности, что показывает на рост срока возврата долгов предприятия.

Таблица 11 – Динамика показателей наличия и эффективности использования ресурсов в АО «АГМК»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. к 2020 г. +, -	2022 г.	
					к 2021 г.	
					+, -	%
Среднегодовая стоимость основных средств, млн.сум	10554441	11047546	12600458,5	493105	1552912,5	114,06
Среднесписочная численность работников, чел.	35147	35841	36758	694	917	102,56
Оборотные средства в товарно-материальных ценностях, млн.сум	4312825	3820533	4770059	-492292	949526	124,85
Запасы готовой продукции, млн.сум	132172	146589	147508	14417	919	100,63
Амортизация, млн.сум	3345380	4172486	5177278	827106	1004792	124,08
Производительность труда	506834,57	647941,48	837599,71	141106,91	189658,23	129,27
Амортизационная отдача	3,15	2,65	2,43	-0,51	-0,21	91,92
Фондоотдача	1,69	2,10	2,44	0,41	0,34	116,24
Оборачиваемость оборотных средств, об.	2,59	3,37	2,90	0,78	-0,47	86,00

Производительность труда на предприятии выросла на 29,27% в 2022 году, что связано с ростом выручки и объема продаж произведенной продукции.

Также рост показал и показатель фондоотдачи, что говорит о более эффективном использовании основных средств.

Показатель оборачиваемости оборотных средств уменьшился, что говорит о снижении эффективности их использования.

Таблица 12 – Динамика основных финансовых результатов деятельности АО «АГМК», млн. сум.

Показатели	2020 г	2021 г	2022 г	Отклонение	
				(+/-)	%
Выручка	17813715	23222870	30788490	7565620	132,58
Прибыль (убыток) от продаж	6710454	10250830	14355310	4104480	140,04
Прибыль (убыток) до налогообложения	5877196	9524499	13932065	4407566	146,28
Чистая прибыль (убыток)	2381283	3944931	5359855	1414924	135,87

По данным таблицы 12 можно сделать вывод, что динамика выручки предприятия равномерна, что связано со спецификой деятельности предприятия и видом выполняемых работ. Рост выручки за 2020-2022 год на 12974775513 тыс. сум связан с расширением деятельности предприятия. Также можно отметить, что темп роста выручки предприятия составил 72,84%, что больше, чем темп роста себестоимости – 49,72%. В связи с данным фактом на предприятии отмечается и рост валовой прибыли на 88,01% или на 9464555746 тыс. сум, рост прибыли от основной деятельности на 113,92% или на 7644855561 тыс. сум, рост чистой прибыли на 125,08% или на 2978571620 тыс. сум.

Коэффициент рентабельности продаж (рентабельность продаж) может быть определен отношением прибыли от продажи продукции или чистой прибыли к выручке от продажи продукции. На конец 2022 года в одной

денежной единице выручки содержится 46,63 тийин прибыли, что больше показателя 2020 года.

Таблица 13 – Анализ рентабельности АО «АГМК»

Наименование показателя	Ед.изм.	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонения 2022 года от 2020 года	
					Абсолютн.	Относит, %
Рентабельность продаж	%	37,67	44,14	46,63	8,96	123,77
Рентабельность по чистой прибыль	%	13,37	16,99	17,41	4,04	130,23
Рентабельность продукции	%	152,32	193,51	191,28	38,96	125,58

В целом можно сказать, что все показатели рентабельности за анализируемый период выросли, что положительно характеризует деятельность предприятия.

2.2 Оценка организации оплаты труда и применяемых форм оплаты труда на предприятии

Заработная плата работникам, занятым в деятельности АО «АГМК» рассчитывается на основании 22-значной Единой тарифной сетки «О дальнейшем совершенствовании Единой тарифной сетки по оплате труда», которая была утверждена соответствующим нормативным документом - постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 16 сентября 2019 года № 775.

Разряды по данной тарифной сетке установлены с первого, также предприятие осуществляет доплаты работникам по повышенному тарифному коэффициенту, который устанавливается согласно результатам финансовой деятельности предприятия за прошедший год.

Оплата труда работников осуществляется по следующей системе в зависимости от должности, функции и других факторов:

– сдельная оплата – работникам оплачивается заработная плата по сдельным расценкам исходя из объема выполненной работы;

– повременная – выплачивается по тарифным ставкам по разряду, выплачивается по установленной заработной плате за отработанное время, данный вид заработной платы получают руководители, специалисты и техники;

– сдельно-премиальная;

– повременно-премиальная.

Сдельная оплата труда применяется в следующих цехах завода:

– кадмиевом цехе (катодчикам и плавильщикам);

– электролитном цехе (плавильщикам, водителям автопогрузчика, электролизникам водных растворов);

– ремонтно-механическом участке (токарям и фрезеровщику).

Для отдельных высококвалифицированных специалистов комбинат предлагает более высокую заработную плату для закрепления персонала, осуществляется это с помощью заключения контрактов по оплате труда.

Кроме того, предприятие выплачивает дополнительную плату работникам, возглавляющим бригаду (которые не отделены от своей основной работы), в зависимости от размера бригады в процентах от месячной ставки заработной платы (на основе выполнения задач мастером и рабочим) и от качества работы:

– от 5 до 15 человек – 10% от ставки по тарифу;

– 16 лиц и более – 15% от ставки по тарифу.

Кроме того, на предприятии установлена доплата за управление звеньями численностью от 2 до 5 человек (в составе бригады) в размере 50% от надбавки бригадира.

Тарифные ставки по сдельной оплате труда на предприятии устанавливаются также на основании Единой тарифной сетки, при этом могут

применяться повышающие коэффициенты. Все дополнительные выплаты утверждены коллективным договором, действующим на предприятии.

Помимо материальной части оплаты труда, работникам предприятия могут быть объявлены различные благодарности, поощрения, также работники могут быть предоставлены к государственной награде. Данные виды нематериального вознаграждения предоставляются только отличившимся работникам за успехи в трудовой деятельности.

Также работникам выплачиваются различные доплаты и выплаты за стаж работы, за ночные часы работы, предоставляются дополнительные отпуска и другие льготы.

Всем работникам, не нарушившим трудовую дисциплину, выплачиваются материальные дотации в размере месячной тарифной ставки (должностного оклада) в период отпуска.

Согласно утвержденному положению, премирование устанавливается по основным видам экономической деятельности всех работников завода, размер премирования варьируется от 65% до 110%. Для руководителей, специалистов и рабочих подземных рудников установлены надбавки за выполнение производственного задания до 150%. За выполнение особо важных производственных заданий и иные трудовые достижения работникам выплачивается единовременная премия в соответствии с действующими положениями. Предусмотрены надбавки рабочим, выполняющим задачи по сбору и сдаче лома черных и цветных металлов, и работникам, экономящим горюче-смазочные материалы.

С мая 2022 года реализовано повышение размера тарифных ставок и должностных окладов работников АО «Алмалыкский ГМК» на 15%.

Рассмотрим порядок начисления заработной платы на предприятии.

Пример 1. Сотрудник предприятия, числящийся в обжиговом цехе с установленной в данном цеху повременно-премиальной системой оплаты отработал за полный месяц 168 часов. Оклад сотрудника, утвержденный в

штатном расписании, составляет 674 423 сум. Помимо этого, за выполнение планового показателя по производству продукции данному сотруднику предполагается выплата премии в размере 24 % от заработанной суммы за месяц, также данным сотрудником отработано сверхурочно в этом месяце 48 часов. Также сотруднику предполагается выплата за стаж работы на предприятии.

Таким образом, расчет общего заработка данного сотрудника за месяц формируется из трех частей – сумма заработной платы, которая положена работнику по окладу, сумма премии за выполнение установленного плана, оплата по договору за часы сверхурочной работы.

Заработная плата сотрудника за отработанные в месяце 168 часов при установленном окладе 674 423 сум составит 674 423 сум.

Расчет премии за выполнение установленного плана составляет 24 % от заработка, т. е. 161 861 сум 52 тийин ($24\% \times 674\,423$).

Районный коэффициент 16 824 (15% от $3 \times 28\,040$ сум). 28 040 – МРОТ по РУз.

Суммы выплаты за выслугу лет (за стаж работы в организации более 3 лет 30% от 674 423 сум) 202326 сум 25 тийин.

Оплата за часы сверхурочной работы производится в двойном размере и составляет $674\,423 : 168 \text{ ч} = 1\,038,23 \times 48 \text{ ч} \times 2 = 385\,384$ сум 57 тийин.

Общий заработок данного сотрудника составит 1440819 сум 34 тийин ($674\,423 + 161\,861,52 + 16\,824 + 202\,326,25 + 385\,384,57$).

Пример 2. Сотрудник предприятия, находящийся на должности плавильщика 6 разряда, состоящий в металлургическом цехе АО «АГМК» за полный месяц отработал 21 смену. Заработная плата данному сотруднику начисляется по часовой оплате. Каждую смену сотрудник работал 7,2 часа, размер тарифной ставки за час составляет 5 774,24 сум. Премияльная выплата сотруднику начисляется за выполнение плана – 75% от тарифной ставки.

Помимо этого, сотрудник получает выплату за выслугу лет – 75% от тарифной ставки.

Таким образом, заработная плата сотруднику начисляется следующим образом:

$$5\,774,24 \times (7,2 \times 21) = 873\,065,08 \text{ сум.}$$

Выплата за выслугу лет начисляется следующим образом:

$$873\,065,08 \times 0,75 = 654\,798,81 \text{ сум.}$$

Размер премиальной выплаты начисляется следующим образом:

$$873\,065,08 \times 0,75 = 654\,798,81 \text{ сум.}$$

Сумма районного коэффициента составит (МРОТ=149775 сум):
 $149\,775 \times 0,6 = 89\,865$ сум (за полный проработанный месяц).

Пример 3. Сотрудник АО «АГМК» трудится на должности бухгалтера, оплата труда данному сотруднику осуществляется согласно должностному окладу. Сотруднику присвоен 5 разряд, в соответствии с которым оклад составляет 555 578 сум. Сотруднику начисляется выплата за выслугу лет на данном предприятии – 30% от оклада.

Размер выплаты за выслугу лет составляет:

$$555\,578 \times 0,30 = 166\,673,40 \text{ сум.}$$

Размер районного коэффициента составляет 89 865 сум., так как сотрудник отработал полный месяц.

К обязательным удержаниям относятся подоходный налог и отчисления в пенсионный фонд.

2.3 Оценка эффективности труда персонала на предприятии и выявление проблем в организации оплаты труда

Для оценки эффективности оплаты труда и выявления необходимо в первую очередь оценить количество и движение персонала на предприятии.

Если существует проблема неэффективной оплаты труда, то чаще всего она проявляется в повышенном коэффициенте текучести персонала. Также рассмотрим категории персонала на предприятии.

В первую очередь необходимо оценить численность, состав и движение персонала, данные приведем в таблице 14, анализ данных сформирован на основании документов кадровой службы предприятия.

Таблица 14 – Состав персонала АО «Алмалыкский ГМК»

Показатель	Абсолютное значение показателя по годам, чел.			Абсолютное отклонение показателя, чел.			Темпы роста, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г./	2022 г./	2022 г./	2021 г./	2022 г./	2022 г./
				2020 г.	2021 г.	2020 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г.
Всего работников, чел. в том числе:	35147	35841	36758	694	917	1611	101,97	102,56	104,58
руководители	3112	3110	3105	-2	-5	-7	99,94	99,84	99,78
специалисты	10945	10757	11962	-188	1205	1017	98,28	111,20	109,29
другие служащие	2917	2917	3168	0	251	251	100,00	108,60	108,60
рабочие	18173	19057	18523	884	-534	350	104,86	97,20	101,93

Согласно данным, представленным в таблице 14, в составе кадрового персонала, трудящегося в АО «Алмалыкский ГМК», присутствуют все перечисленные категории работников. Также данные показывают, что численность персонала предприятия АО «АГМК» за 2020-2022 год возросла на 1611 человек, темпы прироста составили в 2021 году 1,97 %, в 2022 – 2,56%.

Наибольший прирост за исследуемый период отмечается по группе специалистов (+1017 чел.), прирост рабочих составил +350 чел., прирост других служащих – 241 человек. Количество руководителей уменьшилось на 7 человек.

На основании данных таблицы 14 сформируем показатели, характеризующие структуру персонала на предприятии, которую представим в таблице 15 и на рисунке 2.

Таблица 15 – Структура персонала АО «Алмалыкский ГМК» за 2020-2022 гг.

Показатель	Структура показателя по годам, %			Отклонение показателей		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2021 г. от 2209 г.	2022 г. от 2021 г.	2022 г. от 2020 г.
Всего работников, чел. в том числе	100	100	100	0	0	0
руководители	8,85	8,68	8,45	-0,18	-0,23	-0,41
специалисты	31,14	30,01	32,54	-1,13	2,53	1,40
другие служащие	8,30	8,14	8,62	-0,16	0,48	0,32
рабочие	51,71	53,17	50,39	1,47	-2,78	-1,31

Как показано на данных рисунка 2 и в данных, представленных в таблице 15, основной удельный вес в структуре занятого персонала в деятельности АО «АГМК» за 2020-2022 гг. занимает категория рабочих. Так, на конец 2020 г. удельный вес данной категории составил более 50% - 51,71 %, а в 2022 г. удельный вес данной категории составил 50,39 %, т. е. здесь можно отметить, что наблюдается снижение удельного веса категории рабочих предприятия АО «АГМК» на 1,31 п.п. Также за анализируемый период можно отметить тенденцию снижения удельного веса категории руководителей предприятия АО «АГМК» на 0,41 п.п. и тенденцию роста удельного веса категории специалистов на 1,4 п.п. В данном случае, хоть и величина показанных изменений невелика и не имеет большого влияния на деятельность предприятия, она может отразиться на показателе среднегодовой выработки, приходящейся на одного работающего сотрудника на предприятии.

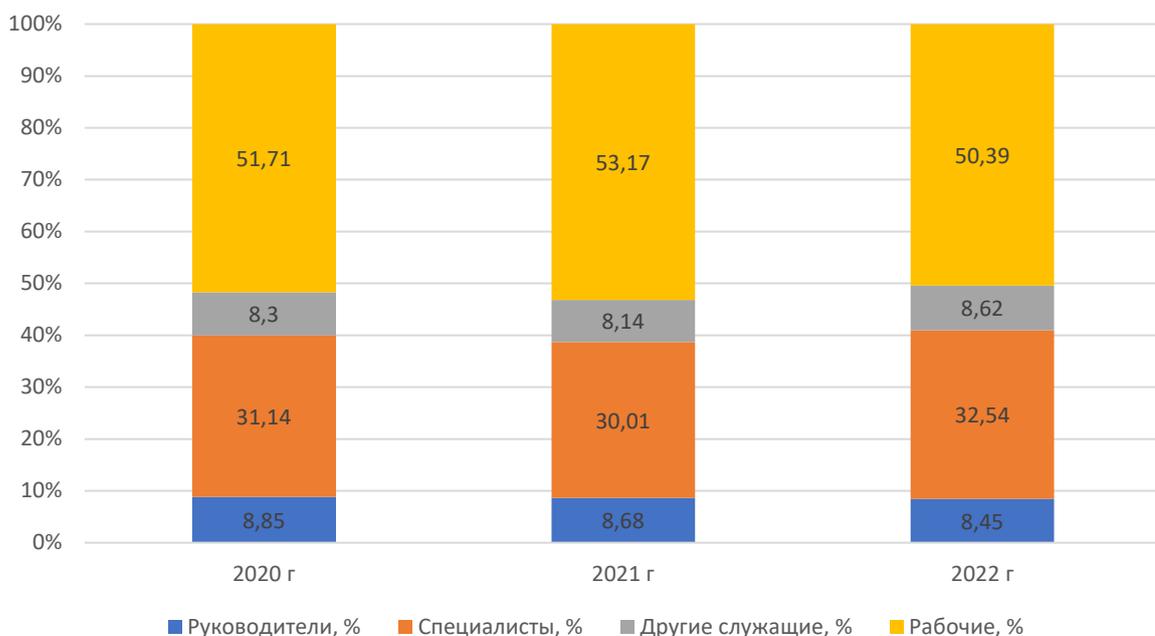


Рисунок 2 – Динамика структуры персонала АО «Алмалыкский ГМК» за 2020-2022 год

Также в процессе анализа необходимо оценить показатели, характеризующие движение рабочей силы, то есть показатели, характеризующие увольнение и найм персонала.

Данные о движении персонала предприятия АО «АГМК» представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Движение персонала АО «Алмалыкский ГМК» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы			Отклонения (+, -)			
				Абсолютное, чел.		Относительное, %	
	2020	2021	2022	2021 от 2020	2022 от 2021	2021/2020	2022/2021
Среднесписочная численность работников, чел.	35147	35841	36758	694	917	101,97	102,56
Принято, всего чел.	2230	2678	3193	448	515	120,09	119,23
Выбыло, всего чел.	1536	1761	1912	225	151	114,65	108,57

Продолжение таблицы 16

в том числе:							
истечение срока трудового договора	12	24	23	12	-1	200,00	95,83
в вооруженные силы	2	3	4	1	1	150,00	133,33
выход на пенсию	11	18	21	7	3	163,64	116,67
по собственному желанию	1476	1675	1823	199	148	113,48	108,84
за нарушения трудовой дисциплины	22	26	29	4	3	118,18	111,54
по другим причинам, чел.	13	15	12	2	-3	115,38	80,00
Коэффициент оборота по приему,%	6,34	7,47	8,69	1,13	1,21	117,76	116,26
Коэффициент оборота по выбытию,%	4,37	4,91	5,20	0,54	0,29	112,43	105,87
Коэффициент текучности,%	4,26	4,75	5,04	0,48	0,29	111,35	106,16

Из данных таблицы 16 следует, что движение персонала на предприятии наблюдалось во всем анализируемом периоде.

Динамика показателей, характеризующих движение персонала, задействованного в АО «АГМК», показывает следующие тенденции:

– коэффициент, характеризующий найм новых сотрудников вырос на 2,34 п.п. – осуществлялся набор нового персонала, так как предприятие значительно расширило производство и открыло новые направления, производственные возможности требуют значительного привлечения персонала, помимо этого, растет количество выбывших человек;

– коэффициент оборота по увольнению вырос на 0,83 п.п., это связано со значительным ростом выбывших работников, что говорит об неудовлетворенности персонала существующими условиями трудовой деятельности и размерами заработной платы;

– отрицательной и негативной тенденцией является рост коэффициента текучести на 0,78 п.п, также отмечается рост показателя нарушений трудовой дисциплины и увеличения количества увольнений персонала по собственному желанию. Значительное выбытие персонала произошло по причине увольнения по собственному желанию – персонал предприятия не стремится терпеть многие негативные моменты в трудовой деятельности и предпочитает уволиться. Данный коэффициент имеет нормативное значение – если его значение не превышает 5%, соответственно, это вписывается в естественный отбор персонала и не требует мер по удержанию кадров. В данном случае показатель превышает нормативное значение, что может свидетельствовать о существующих проблемах и недоработках в управлении и мотивации персонала на предприятии, возможно о неудовлетворенности персонала оплатой или условиями труда. В целом, привлечение новых работников в связи с ростом текучести персонала приводит к повышению затрат предприятия на осуществление деятельности, так как новых работников необходимо обучать, адаптировать, также значительно повышаются затраты на ведение кадровой деятельности.

Данные о заработной плате и фонде оплаты труда приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ состава и структуры фонда оплаты труда работников АО «Алмалыкский ГМК» за 2020-2022 гг.

Содержание	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Абсолютное Отклонение (+,-)	Темп роста, %
	Сумма, млн. сум.	Удельный вес, %	Сумма, млн. сум.	Удельный вес, %	Сумма, млн. сум.	Удельный вес, %		
Фонд заработной платы, всего	914131,3	100	987706,3	100	1046764,9	100	132633,6	114,51

Продолжение таблицы 17

выплаты по тарифным ставкам, окладам, премии	562922,1	61,58	608328,3	61,59	655065,5	62,58	92143,4	116,37
выплаты компенсирующего характера связанные с условием труда	273233,8	29,89	295422,9	29,91	302515,1	28,9	29281,2	110,72
выплаты компенсирующего характера связанные с режимом дня (сверхурочные, работа выходные и праздничные)	15814,5	1,73	16889,8	1,71	18841,8	1,8	3027,3	119,14
выплаты за неотработанное время (больничный, отпуск)	62252,3	6,81	67065,3	6,79	70342,6	6,72	8090,3	113,00

Данные, представленные в таблице 17, позволяют сделать вывод, что фонд оплаты труда персонала в АО «АГМК» увеличивается, рост показателя с 2020 по 2022 год составил 132633,6 млн. сум., темп роста данного показателя составил 14,51%.

Фонд оплаты труда персонала на предприятии вырос за счет всех его составляющих – все выплаты, входящие в данную категорию, имеют тенденцию к увеличению, так, выплаты персоналу по тарифным ставкам, должностным окладам и начисленным премиям возросли за данный период на 16,37% или на 92143,4 млн. сум., выплаты персоналу за тяжелые или сложные условия деятельности выросли за данный период на 10,72% или на 29281,2 млн. сум., выплаты персоналу АО «АГМК» по сверхурочной трудовой деятельности или за работу персонала в установленные выходные и официальные праздничные дни в стране выросли за данный период на 19,14% или на 3027,3 млн. сум., выплаты персоналу по листам нетрудоспособности выросли на 13%.

Представим структурные данные, характеризующие фонд оплаты труда персонала на предприятии на рисунке 3.

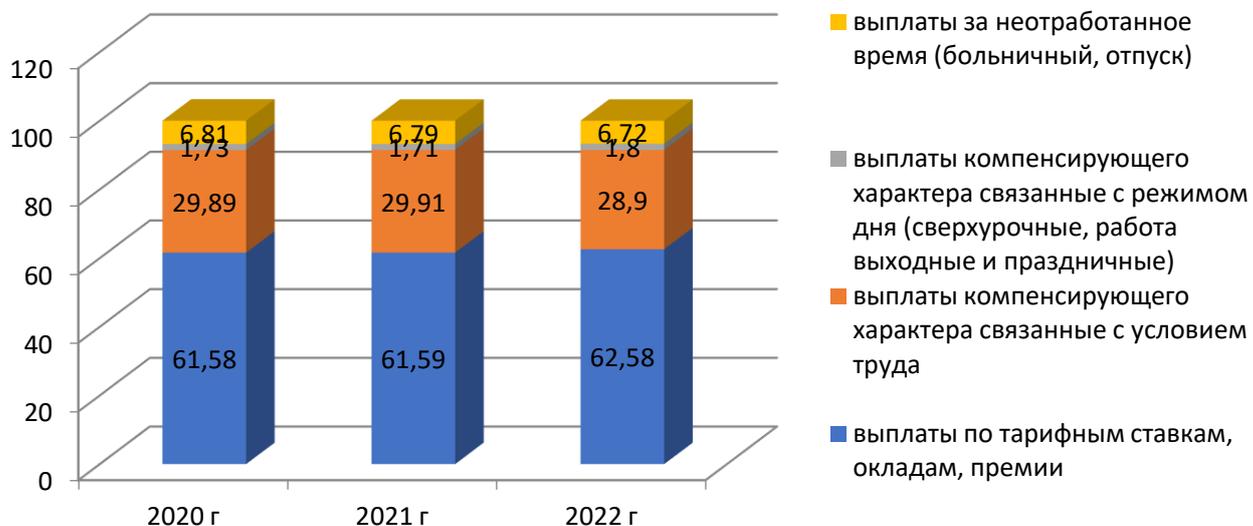


Рисунок 3 – Структура фонда заработной платы сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» за 2020-2022 год

В целом, по данным рисунка 3 можно сделать вывод, что структура фонда оплаты труда персонала на предприятии значительным образом не изменилась. Основной удельный вес в фонде оплаты труда принадлежит категории выплат по окладу и по тарифным ставкам – более 60% от всего объема фонда оплаты труда.

Минимальный удельный вес принадлежит категории выплат, связанных с тяжелыми и сложными условиями труда – менее 2% во всем рассматриваемом периоде.

В целом, фонд оплаты труда на предприятии увеличивается. Это считается хорошей тенденцией для предприятия и эффективно характеризует его деятельность.

Далее оценим, какие факторы и в каком объеме повлияли на изменение фонда оплаты труда персонала на предприятии, представим данные в таблице 18.

Таблица 18 – Анализ фонда оплаты труда АО «Алмалыкский ГМК»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение	Темп роста, %
Среднесписочная численность работников, чел.(ЧР)	35147	35841	36758	1611	104,58
Количество отработанных дней одним работником в среднем за год, дней (Д)	247	247	249	2	100,81
Средняя продолжительность рабочего дня, ч. (П)	7,99	7,99	7,98	-0,01	99,87
Фонд оплаты труда, тысяч сум (ФОТ)	914131294	987706278	1046764918	132633624	114,51
Зарплата 1-го работника, тыс. сум.					
Среднегодовая (ГЗП)	26008,8	27558	28477,2	2468,4	109,49
Среднедневная (ДЗП)	105,30	111,57	114,37	9,07	108,61
среднечасовая (ЧЗП)	13,18	13,96	14,33	1,15	108,75

Как уже говорилось, в АО «АГМК» в 2022 году по сравнению с 2020 показатель среднесписочной численности работников, задействованных на предприятии, увеличилась – рост составил 1611 человек.

Фонд оплаты труда в пересчете на одного сотрудника также вырос – среднегодовой показатель вырос на 2468,4 тыс. сум., показатель среднедневной заработной платы вырос на 9,07 тыс. сум.

Оценим факторы, которые могли повлиять на рост оплаты труда, для этого был использован метод цепных подстановок.

$$\text{ФОТ пост.} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{П} \times \text{ЧЗП} \quad (1)$$

$$\text{Фонд оплаты труда постоянный базовый} = \text{ЧР}_0 \times \text{Д}_0 \times \text{П}_0 \times \text{ЧЗП}_0$$

$$\text{Фонд оплаты труда постоянный от численности рабочих} = \text{ЧР}_1 \times \text{Д}_0 \times \text{П}_0 \times \text{ЧЗП}_0$$

$$\text{Фонд оплаты труда постоянный от рабочих дней} = \text{ЧР}_1 \times \text{Д}_1 \times \text{П}_0 \times \text{ЧЗП}_0$$

$$\text{Фонд оплаты труда постоянный от продолжительности рабочего дня} = \text{ЧР}_1 \times \text{Д}_1 \times \text{П}_1 \times \text{ЧЗП}_0$$

Фонд оплаты труда постоянный от среднечасового фонда оплаты труда
 $ЧР1 \times Д1 \times П1 \times ЧЗП1$

Фонд оплаты труда постоянный = ФОТ_{чр} + ФОТ_д + ФОТ_п + ФОТ_{чзп}

Фонд оплаты труда постоянный базовый = $35147 \times 247 \times 7,99 \times 13,18 = 914131$ млн. сум.

Фонд оплаты труда постоянный от численности рабочих = $36758 \times 247 \times 7,99 \times 13,18 = 956031,5$ млн. сум.

Фонд оплаты труда постоянный от рабочих дней = $36758 \times 249 \times 7,99 \times 13,18 = 963772,6$ млн. сум.

Фонд оплаты труда постоянный от продолжительности рабочего дня = $36758 \times 249 \times 7,98 \times 13,18 = 962566,4$ млн. сум.

Фонд оплаты труда постоянный от среднечасового фонда оплаты труда = $36758 \times 249 \times 7,98 \times 14,33 = 1046764,9$ млн. сум.

Фонд оплаты труда постоянный от численности рабочих = $956031,5 - 914131 = 41900,2$ млн. сум.

Фонд оплаты труда постоянный от рабочих дней = $963772,6 - 956031,5 = 7741,1$ млн. сум.

Фонд оплаты труда постоянный от продолжительности рабочего дня = $962566,4 - 963772,6 = -1206,2$ млн. сум.

Фонд оплаты труда постоянный от среднечасового фонда оплаты труда = $1046764,9 - 962566,4 = 84198,5$ млн. сум.

Таким образом, основное влияние на рост фонда оплаты труда на предприятии оказало увеличение численности персонала, а также рост тарифных ставок персонала.

Также рассчитаем показатель среднемесячного фонда оплаты труда персонала, данные приведем в таблице 19.

Таблица 19 – Динамика среднемесячной заработной платы сотрудников

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение	Темп роста, %
Среднемесячный фонд оплаты труда,	76177,61	82308,86	87230,41	11052,80	114,51

млн сум. (ФОТ), в том числе					
руководитель	9597,72	10322,40	10559,07	961,35	110,02
специалисты	28814,90	30277,73	31552,43	2737,53	109,50
технический персонал	4129,31	4228,48	4527,48	398,17	109,64
рабочие	27935,54	30918,08	31636,53	3700,99	113,25

Рост показателя, характеризующего среднемесячный фонд оплаты труда на предприятии, составил 11052,8 млн. сум. или 14,51 %, в том числе рост фонда оплаты труда руководителей составил 961,35 млн. сум., рост среднемесячного фонда оплаты труда специалистов составил 2737,53 млн. сум., рост среднемесячного фонда оплаты труда технического персонала составил 398,17 млн. сум., рост фонда оплаты труда рабочих составил 3700,99 млн. сум.

Далее рассмотрим динамику среднемесячной заработной платы в расчете на 1 сотрудника, данные представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Динамика среднемесячной заработной платы по категориям сотрудников

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение	Темп роста, %
Среднемесячный фонд оплаты труда на 1 сотрудника, тысяч сум., в том числе	2167,40	2296,50	2373,10	205,70	109,49
руководитель	3084,10	3319,10	3395,20	311,10	110,09
специалисты	2632,70	2814,70	2933,20	300,50	111,41
технический персонал	1415,60	1449,60	1552,10	136,50	109,64
рабочие	1537,20	1622,40	1660,10	122,90	108,00

Общее изменение среднемесячной заработной платы на предприятии составило 205,7 тыс. сум., в том числе рост средней заработной платы руководителей – 311,1 тыс. сум., рост средней заработной платы специалистов – 300,5 тыс. сум., рост средней заработной платы технических специалистов – 136,5 тыс. сум., рост средней заработной платы рабочих – 122,9 тыс. сум.

Таким образом, наибольшее увеличение средней заработной платы отмечается у категории руководителей, наименьшее – у рабочих, несмотря на то, что рабочие выполняют основную производственную деятельность предприятия и непосредственно участвуют в формировании прибыли.

Уровень средней заработной платы на предприятии составил 2373,1 тыс. сум., что больше показателя на 2020 год, но, согласно статистическим данным, среднемесячная начисленная заработная плата в отрасли промышленности Узбекистане составила 4129,2 тыс. сумов. Таким образом, в деятельности предприятия можно отметить значительное отставание уровня заработной платы от общей по стране.

Также необходимо оценить, насколько эффективно на предприятии используются трудовые ресурсы в виде персонала (таблица 21).

Таблица 21 – Трудовые ресурсы организации, эффективность их использования и оплата труда

Показатели	2021 г.	2022 г.	2022 г. к 2021	2022 г. к 2021 г., %
			г., +/-	
Выручка, тыс.сум.	23222871000	30788490000	7565619000	132,58
Среднесписочная численность работников, чел.	35841	36758	917	102,56
Выручка в расчете на 1 работника, тыс. сум.	647941,49	837599,71	189658,21	129,27
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс.сум.	2296,50	2373,10	76,6	103,34
Чистая прибыль, тыс.сум.	3944931000	5359855000	1414924	135,87
Получено прибыли, тыс.сум.:				
- на 1 работника	110067,55	145814,65	35747,10	132,48

Исходя из анализа, проведенного в таблице 21, показатель производительности трудовой деятельности работников предприятия значительно увеличилась – рост составил 29,27% или 189,7 млн. сум.

Показатель чистой прибыли, полученной предприятием в пересчете на 1 работника, позволил сделать вывод, что в 2021 году чистая прибыль

предприятия, которая была заработана в пересчете на одного работника составила 110,1 млн. сум., в 2022 – 145,8 млн. сум., рост данного показателя на 1 работника составил 35,7 млн. сум.

Таким образом, по результатам проведенного исследования и анализ деятельности АО «АГМК», а также анализа оплаты труда и показателей, характеризующих оплату труда, можно сделать вывод, что ежегодно увеличивается выручка от реализации продукции. Чистая прибыль предприятия выросла на 1563648 млн. сум в 2021 году и на 1414924 млн. сум в 2022 году. Общий рост чистой прибыли составил 2978572 млн. сум или 125,08%. Рост численности персонала в 2021 году составил 694 чел., в 2022 году- 917 человек. Общий рост численности составил 1611 человек. Рост выручки и рост количества персонала повлияли на производительность труда – в 2021 году она выросла на 141,11 млн сум/чел., в 2022 году – на 189,66 млн.сум/чел, общий рост производительности труда составил 330,77 млн.сум/чел. или 65,26%..

Отрицательной тенденцией в деятельности предприятия является рост коэффициента текучести на 0,78 п.п, также отмечается рост показателя нарушений трудовой дисциплины и увеличения количества увольнений по собственному желанию. Значительное выбытие персонала произошло по причине увольнения по собственному желанию.

Также можно выделить существующие проблемы оплаты труда АО «Алмалыкский ГМК»:

- значительное отставание уровня заработной платы от общей заработной платы по стране;
- темп роста заработной платы намного ниже, чем темп роста производительности труда в пересчете на 1 рабочего и ниже, чем темп роста чистой прибыли на 1 сотрудника;
- низкий уровень прироста заработной платы категории рабочих.

Таким образом, с учетом высокого уровня коэффициент текучести персонала, можно говорить о том, что оплата труда на предприятии является неудовлетворяющей работников данного предприятия, оплата труда не выполняет определенных стимулирующих и мотивационных функций для сотрудников.

2.4 Выработка рекомендаций по организации оплаты труда на предприятии АО «Алмалыкский ГМК»

Оплата труда является самым значимым фактором мотивации для персонала, что непосредственно влияет на производительность труда и эффективность деятельности предприятия.

Для таких предприятий, как АО «Алмалыкский ГМК», в определении системы оплаты труда для работников есть некоторые сложности, например, сложно выбрать единую систему труда, которая максимально точно и достоверно будет оценивать деятельность всех сотрудников на данном предприятии для установления им справедливой оценки труда. Помимо этого, работники имеют различные квалификационные уровни, различный уровень подготовки, осуществляют различные функции, которые могут отличаться друг друга прилагаемыми усилиями. Также на предприятии существует множество различных доплат и надбавок работникам, что также не добавляет ясности в начислении оплаты труда и ее распределению.

Вторая существенная проблема – сезонность производства на некоторых видах работ или продукции, что также значительно усложняет распределение и начисление оплаты труда, так как система должна учитывать сезонность и объемы производства на данному предприятии.

Третьей важной проблемой является необходимость учета социальных и экономических факторов, таких как инфляция, налоги и другие затраты,

которые могут существенно влиять на уровень заработной платы работников. В связи с этим, необходимо постоянно анализировать изменения в законодательстве и экономической ситуации, чтобы адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Четвертой проблемой при оплате труда на предприятии является необходимость учета специфических условий работы на производстве, таких как высокая степень риска и сложности технических процессов. Это требует установления дополнительных выплат и премий, что может стать причиной неравномерности в оплате труда между различными категориями работников и привести к неудовлетворенности работников.⁶

Стоит отметить, что в перерабатывающей отрасли существуют проблемы с определением стандартного рабочего дня и часовой оплаты труда. Это связано с тем, что производственный процесс часто зависит от сезонных колебаний спроса на продукцию, а также от изменчивости цен на сырье. В результате, работники могут столкнуться с переработками и неустойчивостью заработной платы, что также может негативно сказаться на их мотивации и эффективности работы.⁷

Еще одной проблемой является несоответствие оплаты труда квалификации работников. На предприятиях перерабатывающей отрасли существует различное количество рабочих мест, требующих различной квалификации. Однако часто бывает так, что работники с одинаковой квалификацией получают разную оплату труда. Для решения данной проблемы необходимо внедрение системы оплаты труда, которая бы учитывала квалификацию работника и соответствующую ему ставку.⁸

⁶ Генкин Б. М. Экономика труда: Учебник / Б. М. Генкин. – М.: Норма, 2017. – С. 133.

⁷ Гелета И. В. Экономика и социология труда: учебное пособие / И.В.Гелета. – РнД: Феникс, 2017. – С. 57.

⁸ Гелета И. В. Экономика и социология труда: учебное пособие / И.В.Гелета. – РнД: Феникс, 2017. – С. 57.

Существует несколько путей совершенствования системы оплаты труда работников таких производственных предприятий:

– Создать связь между заработной платой и квалификацией сотрудников. Одним из наиболее эффективных способов повышения оплаты труда работников обрабатывающей промышленности является создание связи между заработной платой и квалификацией рабочих. При этом должны быть предусмотрены разные уровни заработной платы в зависимости от уровня квалификации и опыта работы. Такой подход стимулирует сотрудников повышать свои профессиональные навыки и качество своей работы. Есть много примеров успешного внедрения такого подхода в различных компаниях, в том числе в обрабатывающей промышленности. Например, на Новолипецком металлургическом комбинате установлена система оплаты труда и премирования по квалификации работников, что повышает мотивацию сотрудников и снижает текучесть кадров;

– Внедрить систему премирования и доплат за высокие результаты. Еще одним эффективным способом повышения заработной платы работников обрабатывающей промышленности является введение системы премирования и доплат по результатам и эффективности работы персонала. Такие бонусы и доплаты могут мотивировать сотрудников быть продуктивнее и лучше работать. Например, в «Татнефти» введена система премирования по результатам работы, которая повысила мотивацию и производительность труда сотрудников.

– Повышение уровня социальной защиты работников. Одним из важнейших аспектов повышения заработной платы на перерабатывающих предприятиях является улучшение условий социальной защиты работников. С этой целью могут быть введены различные социальные программы и льготы, например, организация бесплатного медицинского страхования или обеспечение работников бесплатным питанием. Это может повысить

удовлетворенность сотрудников, снизить текучесть кадров и улучшить имидж компании.

– Установление справедливой оплаты труда. Необходимо установить справедливую оплату труда для всех категорий работников в предприятиях перерабатывающей отрасли. Для этого нужно проводить анализ рынка труда и сравнивать оплату труда среди конкурирующих компаний. Кроме того, важно установить минимальный уровень оплаты труда, который будет соответствовать законодательным нормам и справедливости. При этом учитываются различные факторы, такие как сложность и опасность работы, квалификация работника и т.д.

– Обучение и развитие работников. Важно предоставлять работникам возможности для обучения и развития, чтобы они могли повысить свою квалификацию и профессиональный уровень. Такие программы могут включать в себя обучение новым технологиям и методам работы, участие в семинарах и конференциях, а также обучение языкам. При этом важно учитывать мнение и потребности работников при разработке таких программ.

Поэтому система оплаты труда в обрабатывающей промышленности имеет такие аспекты, как сложность работы и несоответствие квалификации, отсутствие мотивации к повышению производительности труда. Кроме того, на отрасль влияют такие внешние факторы, как колебания мировых цен на сырье и энергоресурсы, которые также влияют на оплату труда работников.

Для решения этих проблем необходима реформа системы оплаты труда, в том числе увязка заработной платы с квалификацией работников, введение премиальных и премиальных систем, повышение уровня социальной защищенности работников. Кроме того, важно улучшить условия труда и предоставить работникам возможности для обучения и повышения квалификации. В целом совершенствование системы оплаты труда в обрабатывающей промышленности является важной мерой повышения

производительности и конкурентоспособности обрабатывающей промышленности, улучшения условий жизни и труда работников.

В результате проведенного исследования оплаты труда в АО «Алмалыкский ГМК» были выявлены следующие проблемы в оплате труда:

- значительное отставание уровня заработной платы от общей заработной платы по стране;

- темп роста заработной платы намного ниже, чем темп роста производительности труда в пересчете на 1 рабочего и ниже, чем темп роста чистой прибыли на 1 сотрудника;

- низкий уровень прироста заработной платы категории рабочих – данная категория чаще всего получает заработную плату, начисленную по сдельной форме.

Таким образом, для совершенствования оплаты труда работников АО «АГМК» можно предложить внедрение гибкой формы оплаты труда персонала – системы, которая будет включать в себя плавающие оклады. Такая система может использоваться в качестве сдельной системы оплаты труда. Смысл такой системы заключается в том, что на предприятии могут пересматриваться и корректироваться оклады в соответствии с результатами работы персонала и предприятия.

В данном случае на рост заработной платы для персонала может иметь влияние несколько факторов, которые зависят как от одного работника, так и от коллективной деятельности всего трудового персонала:

- результаты трудовой деятельности отдельного работника;
- прибыль и финансовые результаты, полученные предприятием – то есть здесь имеет влияние деятельность всего трудового коллектива;

- сумма денежных средств, которую предприятие может направить на оплату труда и повышение фонда оплаты труда персонала.

Необходимо учитывать, что все критерии, по которым осуществляется пересмотр окладов (независимо от того, в какую сторону будут пересмотрены

данные оклады), должны быть задокументированы в нормативных актах организации. Каждый сотрудник также должен ознакомиться с данным актом под роспись.

Критерии, согласно которым осуществляется пересмотр окладов, могут включать в себя такие как перевыполнение или невыполнение производственного плана, утвержденного на предприятии, показатели качества работ (процент допустимого брака), показатели экономии материалов (процент перерасхода материалов), показатели переработки брака (процент списания брака), показатели трудовой дисциплины и т.д.). Все эти критерии должны иметь количественную характеристику, быть понятными не только руководителям предприятия, но и каждому сотруднику.

Пересмотр окладов может осуществляться на предприятии в любом периоде – это может быть месяц, но данный период приведет к усложнению расчетов заработной платы, это может быть квартал, полугодие, год. При окончании периода, каким бы он ни был установлен на предприятии, оклад каждого работника должен быть пересмотрен и установлен в новом размере.

При этом также могут применяться различные коэффициенты, понижающие и повышающие оплату труда работников предприятия, при этом оклад должен умножаться на размер коэффициента.

Коэффициенты понижения и повышения также должны быть установлены руководством, утверждены нормативными актами и доведены до каждого работника под подпись.

Система «плавающих окладов» предусматривает, что каждый раз в конце определенного периода по результатам работы в расчетном месяце каждому производственному работнику АО «АГМК» с учетом установленных критериев устанавливается новый оклад.

Коэффициент может рассчитываться как частное между средствами, которое предприятие может использовать на оплату труда работников и между фондом оплаты труда, установленным в штатном расписании.

Данная система может привести к тому, что каждый работник будет понимать, из чего складывается его заработная плата, как он может повлиять на увеличение оплаты труда, какие меры ему необходимо принять, чтобы выполнить установленные показатели для повышения оплаты труда – все это повысит мотивацию работников, повысит качество производимой продукции, повысит производительность труда и эффективность деятельности предприятия.

Для деятельности АО «АГМК» можно предложить следующие критерии, согласно которым будет осуществлено повышение или понижение окладов предприятия (таблица 22).

Таблица 22 – Критерии, согласно которым будет осуществлено повышение или понижение окладов предприятия

Критерий оценки эффективности	Категории работников, на которых распространяется действие критерия	Процент увеличения (сокращения) оклада
Увеличение/сокращение производительности труда	Все работники	10%
Выполнение либо невыполнение важного поручения	Все работники	5%
Наличие/отсутствие дисциплинарного взыскания	Все работники	9%
Наличие/отсутствие убытков по итогам работы организации за месяц	Все работники	13%
Увеличение/сокращение прибыли	Все работники	10%

При этом, производительность труда всего коллектива также может влиять на размер оплаты труда, например, можно предложить следующие коэффициенты (таблица 23).

Таблица 23 – Коэффициенты расчета заработной платы по системе «плавающих» окладов

Увеличение/снижение производительности, %	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-------------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Изменение оклада, %	0,7	1,4	2,1	2,8	3,5	4,2	4,9	5,6	6,3
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Далее необходимо провести сравнительный расчет оклада работника предприятия по предлагаемой методике. В настоящее время производительность труда одного сотрудника на предприятии равна 189,7 млн. сум, за последние 2 года она выросла 29,27%. Для расчета плавающих окладов примем плановую годовую производительность, равную 190 млн. сум. Оклад работника АО «Алмалыкский ГМК» в настоящее время равен 1500 тыс. сум. Таким образом, расчет плавающих окладов представлен в таблице.

Таблица 24 – Расчет окладов сотрудников

Увеличение/снижение производительности, %	Производительность труда за месяц, млн. сум.	Оклад, тыс. сум.
1	$190 * 1,01 / 12 = 15,99$	1510,50
2	$190 * 1,02 / 12 = 16,15$	1521,00
3	$190 * 1,03 / 12 = 16,31$	1531,50
4	$190 * 1,04 / 12 = 16,47$	1542,00
5	$190 * 1,05 / 12 = 16,62$	1552,50
6	$190 * 1,06 / 12 = 16,78$	1563,00
7	$190 * 1,07 / 12 = 16,94$	1573,50
8	$190 * 1,08 / 12 = 17,1$	1584,00
9	$190 * 1,09 / 12 = 17,26$	1594,50
10	$190 * 1,1 / 12 = 17,42$	1603,50

Помимо оклада, к заработной плате работника начисляются премии и доплаты, в среднем размер таких премий составляет 25%. Рассчитаем заработную плату сотрудника по полученным данным.

Таблица 25 – Сравнительный расчет заработной платы

Показатель	Фактическая система оплаты труда	Система плавающих окладов
Производительность труда, млн. сум.	190	190
% выполнения плана	112,8	112,8

Продолжение таблицы 25

Оклад сотрудника	1500	1603,50
Премия и доплаты	375	400,88
Заработная плата сотрудника, сум.	1875	2004,38

Таким образом, заработная плата сотрудника увеличится на 129,38 тыс. сум. и будет зависеть от выручки на 1 сотрудника.

Для сотрудников категории специалистов и служащих рекомендуется внедрение оплаты труда с помощью грейдов.

В данной форме оплаты труда предлагается разделение должностей согласно уровням их ответственности, согласно выполняемым обязанностям и другим критериям. Схожие должности могут быть сгруппированы, оплата труда начисляется согласно факторам, выделенным по данным должностям. Таким образом, оплата труда по грейдам предполагает оплату труда исходя из сложности работы, от ценности данной должности в процессе осуществления предпринимательской деятельности. Помимо выстраивания справедливой оплаты труда для персонала, данная система позволяет также более эффективно учитывать затраты на оплату труда в системе планирования и в системе затрат, так как можно заранее рассчитать все выплаты и социальные льготы персонала.

Разделение и группировка должностей по грейдам и выделение факторов, влияющих на оплату, позволяет выстроить на предприятии такую систему оплаты, где будет учитывать профессионализм и квалификация работников, в связи с чем работник более низкого уровня, имеющий более высокую квалификацию, может заработать больше, чем сотрудник более высокого уровня с низким уровнем квалификации и недостаточным профессионализмом. Все это будет влиять и на то, что работники будут стремиться к повышению своей квалификации и уровня профессионализма, что, несомненно, повлияет на эффективность деятельности предприятия.

Система оплаты труда на основании грейдов должны включать в себя факторы, учитывающие профессионализм и трудовую деятельность работников. Представим некоторые из факторов и грейдов для данного предприятия в таблице 26.

Таблица 26 – Выделение факторов для системы грейдов

№ фактора	Наименование фактора	А	В	С	Д	Е
1	Уровень образования и квалификация	Неполное среднее образование	Полное среднее образование	Среднее профессиональное образование без дополнительных узкоспециализированных знаний	Высшее профессиональное образование, требуются узкоспециализированные знания	Высшее профессиональное образование
2	Управление сотрудниками	Отсутствие подчиненных	Подчиненные отсутствуют, но иногда необходима консультация	В подчинении группа	В подчинении отдел	В подчинении и несколько отделов или филиал
3	Качество выполняемой работы	Рутинные действия	Похожие задачи, решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Задачи, требующие поиска новых решений	Задачи, требующие аналитического и конструктивного решения	Неординарные задачи, требующие творческого подхода
4	Уровень ответственности	Минимальная за свои действия	Работа влияет на прибыль, но руководители контролируют процесс	Принимаемые решения влияют на прибыль компании	Ответственность за результат отдела	Ответственность за результаты нескольких отделов

Оценка по грейдам:

- А – 1 балл;
- В – 2 балла;
- С – 3 балла;
- Д – 4 балла;

– Е – 5 баллов.

В соответствии с факторами проведем ранжирование должностей персонала предприятия в таблице 27. Для этого выберем четыре различные должности из штатного расписания.

Таблица 27 – Ранжирование должностей предприятия

Наименование должности	Итого балльная оценка	Номер фактора по таблице			
		1	2	3	4
Руководитель отдела	17	5	4	4	4
Специалист службы учета и отчетности	10	4	2	2	2
Сотрудник административно-хозяйственной службы	6	3	1	1	1
Специалист отдела маркетинга	12	4	2	3	3

Далее следует распределить значение полученных грейдов и баллов по грейдам. Согласно данным таблицы 27, по выбранным должностям максимальный балл составил 17, минимальный балл – 6.

Для распределения баллов необходимо рассчитать шаг распределения:

$$\frac{17-6}{4} = 2,75$$

В соответствии с данным шагом будут распределены грейды (таблица 28).

Таблица 28 – Распределение грейдов

Номер грейда	Минимальное значение, баллы	Максимальное значение, баллы
1	6,00	8,75
2	8,75	11,5
3	11,5	14,25
4	14,25	17

Следующий шаг – распределение должностей, выбранных для расчета по грейдам. Данное распределение представлено в таблице 29.

Таблица 29 – Присвоение грейдов изучаемым должностям.

Наименование должности	Итоговая оценка	Номер грейда
Руководитель отдела рекрутинга	17	4
Специалист службы учета и отчетности	10	2
Сотрудник административно-хозяйственной службы	6	1
Специалист отдела маркетинга	12	2

Заработная плата также подлежит распределению по грейдам, пример такого распределения представлен для выбранных должностей в таблице 30.

Таблица 30 – Распределение заработной платы

Наименование должности	Номер грейда	Размер оплаты труда, тыс.сум.		
		Минимальный (среднерыночный должностной оклад + надбавки)	Средний (минимальный размер оплаты труда по грейду + 15% от минимального)	Максимальный (средний размер оплаты труда по грейду + 15% от среднего)
Руководитель отдела рекрутинга	4	3100	3565	4100
Специалист службы учета и отчетности	2	2700	3105	3571
Специалист отдела маркетинга				
Сотрудник административно-хозяйственной службы	1	1500	1725	1984

Здесь также можно сравнить, как изменится заработная плата по выбранным должностям в связи с внедрением системы грейдов (таблица 31).

Таблица 31 – Сравнение заработной платы до и после внедрения мероприятий

Наименование должности	Размер оплаты труда до внедрения мероприятия, тыс. сум.	Размер оплаты труда по системе грейдов, тыс. сум.
Руководитель отдела рекрутинга	3395,2	4100
Специалист службы учета и отчетности	2933,2	3571
Специалист отдела маркетинга	2933,2	3571
Сотрудник административно-хозяйственной службы	1552,1	1984

Таким образом, можно сделать вывод, что размер заработной платы сотрудников увеличится – повысится материальная мотивация, которая чаще всего и является основной для сотрудников предприятия. Размер полученных баллов по системе грейдов будет напрямую влиять на размер заработной платы.

3 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение

Целесообразность предложенных мероприятий необходимо оценить с помощью расчета эффективности – показателя того, как предложенные мероприятия повлияют на деятельности организации, на деятельность сотрудников.

Методов расчета эффективности в настоящее время существует множество, в данной работе предлагается определить затраты на предложенные мероприятия и определить планируемую величину прибыли, полученную в результате внедрения этих мероприятий.

В совершенствовании системы оплаты труда было предложено внедрение системы оплаты на основе грейдов и на основе плавающих окладов. В данном случае оценить реальные затраты компании не представляется возможным, оценку затрат можно осуществить на основании опыта предприятий в аналогичных сферах деятельности. В среднем, прирост оплаты труда сотрудников среднего звена (специалистов и служащих) составляет 8 % в год, прирост оплаты труда рабочих – 7%.

Исходя из этих данных и данных по фонду оплаты труда сотрудников предприятия за 2021 год, рассчитаем затраты на внедрение данного мероприятия:

Фонд оплаты труда специалистов и служащих за 2021 год составил 432958,9 тыс. сум., таким образом, прирост оплаты труда составит:

$$432958,9 \times 8\% = 34636,7 \text{ тыс. сум.}$$

Фонд оплаты труда рабочих за 2021 год составил 379638,3 тыс. сум., таким образом, прирост оплаты труда составит:

$$379638,3 \times 2\% = 26574,68 \text{ тыс. сум.}$$

Общие затраты по совершенствованию системы оплаты труда на предприятии составят:

$$34636,7 + 26574,68 = 61211,39 \text{ тыс. сум.}$$

Далее необходимо рассчитать дополнительную прибыль, полученную от проведения мероприятий. Можно сказать, что при проведении данных рекомендаций произойдет рост удовлетворенности трудом сотрудников предприятия, рост производительности труда, снижение текучести кадров в трудовом коллективе.

По оценке кадровой службы АО «Алмалыкский ГМК» затраты на найм персонала в расчете на 1 сотрудника составляют 158 тыс. сум. В данную стоимость входит сумма затрат на время сотрудника отдела по работе с персоналом, расходы на оплату труда сотрудника, ведущего документальный учет кадрового состава, сбор рекомендаций кандидата, расходы на адаптацию и обучение нового сотрудника компании, снижение производительности труда на данном участке.

За 2022 год количество уволившихся сотрудников составило 1823 человек, затрат на подбор и увольнение данных сотрудников составили 288034 тыс. сум.

При внедрении мероприятий по совершенствованию системы мотивации данные затраты сократятся. После проведения предложенных мероприятий планируется снизить уровень текучести кадров на предприятии до уровня 2018 года – 814 человек.

Соответственно, экономия на затратах на найм рабочей силы составит 159422 тыс. сум. $((1823-814) \times 158 \text{ тыс. сум.} = 159422 \text{ тыс. сум.}$

Тогда экономический эффект составит 98210,61 тыс. сум. $(159422 - 61211,39)$. Соответственно, внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно.

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3Б82	Рахимова Регина Ильдаровна

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

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</p> <p>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</p> <p>– цели текущих программ социальной ответственности организации</p>	<p>Описание рабочего места сотрудника АО «Алмалыкский ГМК» на предмет возникновения:</p> <p>- вредных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлено местное и общее освещение, кондиционеры, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме.</p> <p>- опасных проявлений факторов производственной среды: в офисе установлена пожарная сигнализация, имеется запасной выход. Рабочее место оборудовано в соответствии с нормами техники безопасности.</p>
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<p>- Трудовой кодекс Республики Узбекистан;</p> <p>- Законодательство РУз в сфере защиты прав трудящихся и окружающей среды.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <p>– содействие охране окружающей среды;</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>1. Основные направления социальной ответственности предприятия</p> <p>2. Стейкхолдеры предприятия по социальной ответственности</p> <p>3. Социальные программы предприятия</p> <p>4. Затраты на проведение программ социальной ответственности предприятия</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <p>– содействие охране окружающей среды;</p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</p> <p>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>1. Основные социальные программы предприятия</p> <p>2. Содержание и состав социальных программ предприятия</p> <p>3. Затраты на проведение программ социальной ответственности предприятия</p>

Перечень графического материала:

	Табличные данные
--	------------------

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-3Б82	Рахимова Регина Ильдаровна		

4 Социальная ответственность

Предприятие уделяет значительное внимание политике социальной ответственности, развитию социальной сферы и созданию комфортных условий для персонала.

АО «АГМК» осуществляет политику социальной ответственности, направленной на заботу о персонале, на заботу о семьях персонала, на обеспечение качества производимой продукции и услуг, на сохранение экологической обстановки. Помимо этого, значительная часть социальной политики направлена на проведение благотворительности для различных слоев населения. Также предприятие немало внимания уделяет организации медицинского и санаторного обслуживания для персонала, обеспечивает им отдых и питание на работе, обеспечивает досуг и спортивные мероприятия, осуществляет меры по социальной поддержке.

Основные стейкхолдеры социальной политики предприятия – это работники и их семьи – это стейкхолдеры прямого вида, на данную категорию направлено основное внимание предприятия в части социальной политики.

Косвенными стейкхолдерами являются жители страны, так как деятельность предприятия имеет большое влияние на экономику страны и региона размещения, что ведет к повышению социального-экономического развития данных регионов.

Еще одним косвенным стейкхолдером являются организации, занимающиеся охраной природы и экологии в стране и регионе, так как деятельность предприятия в части социальной политики направлено на обеспечение экологической безопасности.

Также косвенным стейкхолдером является население, на которое направлены меры социальной поддержки и благотворительные мероприятия, которые проводит АО «АГМК».

Социальная политика предприятия осуществляется согласно утвержденным программам, которые направлены на различные категории. Перечень таких направлений представим ниже:

– направление по развитию и обучению персонала предприятия – здесь включены различные программы, которые ведут к повышению потенциала и профессионализма кадров на предприятии. На предприятии действует учебная база, разработаны программы обучения и переобучения персонала, действуют программы по подготовке молодых кадров, ведется резерв специалистов для дальнейшего выдвижения;

– организация культурной жизни для сотрудников и их семей. На предприятии действует дворец культуры Metallург, где работают различные кружки, секции и коллективы, где каждый работник может найти себе занятие по душе. Занятия предусмотрены как для детей, так и для взрослых, проводятся концерты, конкурсы, мероприятия для всех категорий персонала, действует библиотека;

– организация спортивной жизни. На предприятии действует спортивный клуб, где ведется активная работа по привлечению персонала предприятия к участию в спортивной жизни, проводятся спортивные мероприятия, имеются спортивные сооружения и секции, проводятся физкультурно-массовые мероприятия;

– организация детского отдыха. Для детей сотрудников функционирует несколько детских лагерей, направленных на оздоровление и укрепление здоровья детей. В лагерях ведется активная общественная жизнь, работают секции, библиотеки, проводятся конкурсы, спортивные соревнования и многое другое;

– обеспечение и организация санаторного лечения. На предприятии действует санаторий-профилакторий, где могут поправить свое здоровье как сотрудники предприятия, так и члены их семей, осуществляется лечение различных заболеваний.

Таким образом, социальная политика предприятия весьма обширна, все программы и направления действуют не первый год, на финансирование данных программ заложены значительные средства из бюджета предприятия. Представим затраты на мероприятия и направления социальной политики в таблице 32.

Таблица 32 – Затраты на содержание социальных программ предприятия

Программа	2020 г, млн. сум.	2021 г., млн. сум.	2022 г., млн. сум
Обучение и развитие персонала предприятия	20563	21471	22954
Организация и осуществление культурной и спортивной жизни сотрудников комбината и их семей	15641	19654	19899
Забота о здоровье сотрудников предприятия	8614	8856	9258
Организация детского отдыха	12654	15410	16139
Проведение природоохранных мероприятий	3156	3963	4154
Осуществление благотворительной и спонсорской помощи	2987	3875	4523
Итого	63615	73229	76927

Таким образом, затраты на осуществление социальной политики предприятия весьма значительны, так как предприятие справедливо предполагает, что человеческие ресурсы являются основными в деятельности предприятия и именно на развития человеческих ресурсов направлены основные мероприятия и программы социальной политики.

Заключение

Зарботная плата играет важную роль в жизни каждого человека. Она является одним из главных факторов, влияющих на качество жизни и уровень благосостояния. Размер зарботной платы напрямую связан с уровнем образования, профессиональными навыками и опытом работы.

В современном мире зарботная плата является не только источником дохода, но и индикатором социального статуса. Чем выше зарботная плата, тем выше уровень жизни и социальный статус. Она также является стимулом для труда и повышения квалификации. Люди, получающие высокую зарботную плату, чаще всего более мотивированы работать и развиваться профессионально.

Зарботная плата также играет важную роль в экономике страны. Чем выше зарботная плата, тем больше денег тратят люди, что способствует росту экономики. Высокая зарботная плата также привлекает квалифицированных специалистов и инвестиции в экономику страны.

Выбор формы оплаты труда зависит от конкретной ситуации и требует тщательного анализа преимуществ и недостатков каждой формы. Работодатель должен учитывать интересы работников и обеспечивать справедливость и мотивацию в трудовых отношениях.

Современный мир требует от нас постоянного развития и обновления во всех сферах жизни. Это касается и оплаты труда. Если раньше существовали только традиционные формы оплаты, то сегодня мы можем наблюдать появление гибких форм оплаты труда.

Гибкие формы оплаты труда – это разновидность оплаты, которая позволяет работодателю и работнику выбирать наиболее удобный для себя вариант оплаты труда. Они могут включать в себя различные бонусы, премии, возможность работать удаленно или на частичную занятость.

На данном этапе экономического развития очень важно принять современные системы оплаты труда работников, которые будут учитывать показатели трудовой деятельности каждого работника, его вклад в деятельность предприятия, а также влиять на карьерный рост работника.

АО «Алмалыкский ГМК» – это одно из основных предприятий, которые действуют в отрасли горно-металлургических работ, расположенных в Республике Узбекистан. Данное предприятие действует более 70 лет, вносит значительный вклад в экономику страны. Предприятие расположено на месторождениях, ресурсы которых основаны на медно-молибденовых, свинцово-цинковых и золото-серебряных запасах.

Заработная плата работникам, занятым в деятельности АО «АГМК» рассчитывается на основании 22-значной Единой тарифной сетки «О дальнейшем совершенствовании Единой тарифной сетки по оплате труда», которая была утверждена соответствующим нормативным документом - постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 16 сентября 2019 года № 775.

Разряды по данной тарифной сетке установлены с первого, также предприятие осуществляет доплаты работникам по повышенному тарифному коэффициенту, который устанавливается согласно результатам финансовой деятельности предприятия за прошедший год.

Оплата труда работников осуществляется по следующей системе в зависимости от должности, функции и других факторов:

- сдельная оплата – работникам оплачивается заработная плата по сдельным расценкам исходя из объема выполненной работы;
- повременная – выплачивается по тарифным ставкам по разряду, выплачивается по установленной заработной плате за отработанное время, данный вид заработной платы получают руководители, специалисты и техники;
- сдельно-премиальная;

– повременно-премиальная.

Для отдельных высококвалифицированных специалистов комбинат предлагает более высокую заработную плату для закрепления персонала, осуществляется это с помощью заключения контрактов по оплате труда.

Отрицательной тенденцией в деятельности предприятия является рост коэффициента текучести на 0,78 п.п, также отмечается рост показателя нарушений трудовой дисциплины и увеличения количества увольнений по собственному желанию. Значительное выбытие персонала произошло по причине увольнения по собственному желанию.

Также можно выделить существующие проблемы оплаты труда АО «Алмалыкский ГМК»:

– значительное отставание уровня заработной платы от общей заработной платы по стране;

– темп роста заработной платы намного ниже, чем темп роста производительности труда в пересчете на 1 рабочего и ниже, чем темп роста чистой прибыли на 1 сотрудника;

– низкий уровень прироста заработной платы категории рабочих.

Таким образом, с учетом высокого уровня коэффициент текучести персонала, можно говорить о том, что оплата труда на предприятии является неудовлетворяющей работников данного предприятия, оплата труда не выполняет определенных стимулирующих и мотивационных функций для сотрудников.

Для совершенствования оплаты труда работников АО «АГМК» можно предложить внедрение плавающих окладов как сдельной формы оплаты труда.

Для сотрудников категории специалистов и служащих рекомендуется внедрение оплаты труда с помощью грейдов.

Проведенные расчеты показали, что внедрение предложенных мероприятий экономически выгодно и целесообразно.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 22.1.2021) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 (дата обращения: 20.04.2023).
2. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы / М. П. Афанасьев. – М. 2018. – 279 с
3. Басовский Л.Е. Анализ системы оплаты труда работников. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 222 с.
4. Гарнов А. П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник/ под ред. д.э.н., профессора А.П. Гарнова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 366 с.
5. Генкин Б. М. Экономика труда: Учебник / Б. М. Генкин. – М.: Норма, 2017. – С. 133.
6. Гелета И. В. Экономика и социология труда: учебное пособие / И.В.Гелета. – РнД: Феникс, 2017. – С. 57.
7. Гребенников П. И. Экономика: учебник для вузов / П. И. Гребенников, Л. С. Тарасевич. – 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 310 с.
8. Мазманова Б. Г. Оплата труда: Вопросы теории и практики. – Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ -УПИ, 2017. – 102 с.
9. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 431 с.
10. Одегов Ю. Г. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – С. 144.
11. Пашуто В. П. Организация, нормирование и оплата труда на

предприятия: учебно-практическое пособие / В. П. Пашуто. – М.: КНОРУС, 2018. – 320 с.

12. Экономика предприятия (организации, фирмы): учебник / О. В. Девяткин, Н. Б. Акуленко, С. Б. Баурина [и др.]; под ред. О. В. Девяткина, А. В. Быстрова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 777 с.

13. Экономика предприятия: учебник для вузов / С. П. Кирильчук [и др.]; под общей редакцией С. П. Кирильчук. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 417 с.

14. Экономика труда и занятость: учеб. пособие / Е. Э. Лобанова, Е. И. Галиутинова; СибГУ им. М. Ф. Решетнева. – Красноярск, 2017. – 118 с.

15. Веселов М. В. Совершенствование учета расчетов с персоналом по оплате труда / М. В. Веселов // Наука в исследованиях молодежи – 2022: Материалы студенческой научной конференции. В II частях, Курган, 31 марта 2022 года / Под общей редакцией И.Н. Миколайчика. Том Часть I. – Курган: Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева, 2022. – С. 39-44.

16. Демидов М. А. Оплата труда и ее роль в мотивации персонала // Современные проблемы управления и права. – 2019. – № 4. – С. 52-56.

17. Кособокова Е. В. Совершенствования системы оплаты труда, как инструмент управления персоналом предприятия / Е. В. Кособокова, Ю. Ю. Быкадорова // Развитие бизнеса и финансового рынка в условиях цифровизации экономики: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Волгоград, 14-15 ноября 2019 года / Под общей редакцией А.Н. Бурова. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Сфера", 2020. – С. 231-233.

18. Ларин М. В. Необходимость совершенствования организации и оплаты труда на предприятии / М. В. Ларин, Т. И. Кружкова // Молодежь и наука. – 2021. – № 7.

19. Михеева А. И. Оценка эффективности системы оплаты труда //

Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 4. – С. 190-194.

20. Неуступова А. С. Зарубежный опыт совершенствования систем оплаты труда в промышленности на примере судостроительной отрасли / А. С. Неуступова, Е. В. Черкашина // Современные проблемы инновационной экономики. – 2021. – № 8. – С. 183-191.

21. Нефедов А. Б. Оплата труда и стимулирование персонала // Бизнес. Образование. Право. – 2017. – № 2. – С. 110-115.

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. Рожкова О. В. Проблемы оплаты труда в России // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – Т. 12. – № 6. – С. 157-163.

24. Смирнова Н. А. Инновации в системах оплаты труда // Вестник науки и образования. – 2018. – № 3. – С. 155-157.

25. Стручкова Е. В. Ключевые направления совершенствования организации и оплаты труда на примере Московской дирекции по эксплуатации зданий и сооружений / Е. В. Стручкова, М. Н. Сорокина // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте: сборник трудов по результатам IV международной научно-практической конференции, Москва, 11 января – 31 2020 года. Том Выпуск 18. – Москва: Российский университет транспорта, 2020. – С. 414-419.

26. Угланов К. В. Совершенствование системы оплаты труда проектной организации на основе KPI / К. В. Угланов, С. С. Иванова // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2020. – № 2(41). – С. 72-73.

27. Хамбулатова З. Р. Теоретические аспекты системы учета оплаты труда и направления ее совершенствования / З. Р. Хамбулатова, Ж. М. Исмаилова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 640-

643.

28. Шмелев С. О. Системы мотивации и стимулирования персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 1. – С. 37-45.

29. Щегрина К. В. Совершенствование системы оплаты труда на ОАО "РЖД" / К. В. Щегрина // Economics. – 2021. – № 3(50). – С. 9-11.

30. Шибилева О. В. Исследование направлений совершенствования учета труда и его оплаты на примере ПАО "Электровыпрямитель" / О. В. Шибилева, В. В. Паршуткина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – № 5-2(44). – С. 146-151.

31. Чернядьева А. А. Проблемы совершенствования системы оплаты труда работников перерабатывающей отрасли и пути их решения / А. А. Чернядьева // Матрица научного познания. – 2023. – № 4-1. – С. 262-268.

32. Федотов М. С. Понятие и функции оплаты труда / М. С. Федотов. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 20 (310). – С. 456-460.

33. Официальный сайт АО «Алмалыкский ГМК». [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.agmk.uz/ru/> (дата обращения: 01.04.2023).

34. Устав АО «Алмалыкский ГМК»

35. Шестак И. В. Формы и системы оплаты труда в современных условиях // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018004417> (дата обращения: 25.04.2023).

Приложение

Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК»

