

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы: Менеджмент

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
- А.В. Васильева А.В. Васильева  
« 03 » 02 2021г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование системы оплаты труда работников ООО «Феррум  
Трейд»

Исполнитель  
студент группы 772 - узб

М.Д. Чебан 03.02.2021

(подпись, дата)

М.Д. Чебан

Руководитель  
доцент, к. э. н.

А.В. Ступникова 03.02.2021

(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

С.А. Петрова 03.02.2021

(подпись, дата)

С.А. Петрова

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

*А.В. Васильев*

подпись

И.О. Фамилия

« 06 » 11 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента Чебан Максим Дмитриевич

1. Тема бакалаврской работы Совершенствование системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд»

(утверждено приказом от 06.11.2020 № 2435 - уч.)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 03.02.2021 г
  3. Исходные данные к бакалаврской работе учебная и методическая литература, интернет ресурсы
  4. Содержание бакалаврской работе (перечень подлежащих к разработке вопросов):
    - 1 Теоретические основы формирования систем оплаты труда работников предприятия
    - 2 Анализ системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд»
    - 3 Совершенствование системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд»
  5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.)\_финансовая отчетность ООО «Феррум Трейд» за период 2017 – 2019 гг.
  6. Консультанты по бакалаврской работе нет
  7. Дата выдачи задания 06.11.2020
- Руководитель бакалаврской работы  
А.В. Ступникова доцент, к. э. н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученная степень, ученное звание

Задание принял к исполнению (дата): 06.11.2020

(подпись студента)

*М*

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 69 с., 22 таблицы, 8 рисунков, 1 приложение, 50 источников

ОПЛАТА ТРУДА, ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА, ТАРИФ, ОКЛАД, РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ, НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА

Целью бакалаврской работы является анализ системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд» и разработка методов ее совершенствования.

Объектом исследования является ООО «Феррум Трейд».

Предмет исследования – система оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд».

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы формирования системы оплаты труда, методы исследования их эффективности. Раскрыты основы планирования трудовых затрат и стимулирования персонала предприятия.

Во второй главе работы произведен анализ деятельности предприятия ООО «Феррум Трейд». Исследованы экономические показатели в динамике за три года. Проанализирована существующая система оплаты труда на данном предприятии и сделаны выводы по результатам анализа.

В третьей главе работы, проанализированные основные недостатки в деятельности ООО «Феррум Трейд» в части организации системы оплаты труда, предложен ряд мероприятий, основанных на внедрении Балльной системы оплаты труда. Рассчитана планируемая экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Период исследования 2017 – 2019 гг.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы формирования систем оплаты труда работников предприятия	7
1.1 Понятие, сущность системы оплаты труда	7
1.2 Принципы организации системы оплаты труда	12
1.3 Методы анализа эффективности системы оплаты труда	19
2 Анализ системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд»	26
2.1 Краткая характеристика ООО «Феррум Трейд»	26
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Феррум Трейд»	31
2.3 Анализ и оценка системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд»	38
3 Совершенствование системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд»	46
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд»	46
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Феррум Трейд»	51
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Феррум Трейд»	56
Заключение	61
Библиографический список	65
Приложение А Финансовая отчетность ООО «Феррум Трейд» за период 2017 – 2019 гг.	70

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема оплаты труда – одна из ключевых проблем в современной экономике России. Построение эффективной системы оплаты труда – важная задача каждого предприятия. От успешного решения этой задачи зависит не только рост благосостояния работников, но и повышение эффективности производства. Поэтому выбранная тема всегда актуальна.

Современное производство отличается строгой структурой. Каждый работник в этой структуре выполняет ряд определенных функций, которые должны быть закреплены и документально оформлены. Для эффективной деятельности предприятия необходим системный подход к формированию штата, разработка норм квалификации и навыков для работников каждого из звеньев системы.

Следует избегать дублирования должностных обязанностей и четко формулировать зоны ответственности персонала.

Для формирования условий для эффективной работы каждого члена коллектива требуется разработка целого ряда мер стимулирования. Стимулирование может быть как негативным подкреплением мотивации к выполнению трудовых обязанностей, так и позитивным. Основой стимулирования является материальная заинтересованность работников. Т.к. каждый работник выбирает род своей деятельности не только по набору навыков, которыми он владеет, но и по размеру оплаты труда.

Эффективность работы повышается если четко определены размеры выплат за определенный круг выполненных обязанностей и размеры вычетов за отсутствие плановых результатов.

Таким образом, система оплаты труда является частью общей системы стимулирования и относится к одному из видов маркетинговых инструментов повышения производительности предприятия в целом.

Целью бакалаврской работы является анализ системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд» и разработка методов ее совершенствования.

В ходе реализации поставленной цели в данной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования системы оплаты труда на предприятии;
- изучить методики оценки эффективности системы оплаты труда;
- проанализировать систему оплаты труда ООО «Феррум Трейд»;
- предложить мероприятия для повышения эффективности системы оплаты труда в ООО «Феррум Трейд»;
- доказать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Феррум Трейд».

Предмет исследования – система оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд».

Информационная база исследования: пособия и монографии, периодика, материалы сети интернет, внутренняя документация объекта исследования.

Методы исследования: анализ, наблюдение, изучение документов, метод «древо» решений, метод «древо» целей, аналитический, графический методы, сетевое моделирование, календарное планирование, методы оценки рисков проекта.

Основой для анализа стили формы бухгалтерской отчетности ООО «Феррум Трейд», штатное расписание сотрудников предприятия, формы годовой отчетности по нормированию труда и размерам фонда оплаты труда.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что предложенные мероприятия могут быть использованы не только организацией ООО «Феррум Трейд», но и любой организацией, имеющей сходные слабые стороны и возможности с целью повышения эффективности системы оплаты труда работников предприятия.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие, сущность системы оплаты труда

На всех предприятиях, использующих наемный труд работников оплата труда производится в соответствии с системой правил и норм начисления платы. Данная система принимается каждым предприятием самостоятельно, но основные нормы при ее разработке должны соответствовать Трудовому законодательству (ст. 135 ТК РФ)<sup>1</sup>. Под системой оплаты труда понимается порядок формирования стоимости затраченных работников усилий при исполнении своих трудовых обязанностей – система начисления заработной платы.

В системе менеджмента организации оплата труда имеет ключевое значение. Не только организация подбирает персонал, который может выполнять требуемые функции и впишется в трудовой коллектив, но и работник выбирает организацию по ряду параметров. Одним из важнейших вопросов, который интересует соискателя – размер денежного вознаграждения за вложенные в работу компании усилия – заработная плата.

Для организации система оплаты труда в данном случае имеет ряд функций:

- стимулирование работника на повышение производительности труда;
- формирование себестоимости продукции;
- определение критериев к соискателям на имеющееся вакантное место.

Хороший специалист требует высоких затрат, и тут необходимо взвесить, на сколько предприятие готово вложить средств в работу этого специалиста, на сколько затраты его усилия и как это повлияет на выпуск продукции, выполнение работ и услуг. Станут ли они слишком дороги для потребителя в следствии роста себестоимости или выпуск продукции может быть увеличен на столько, что себестоимость будет реальной вложение денежных средств в работника целесообразным.

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ // Консультант плюс [Электронный ресурс] URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=171627>  
Уткин, Э.А. Риск-менеджмент: учеб. для вузов. М.: ЭКМОС, 2017. 167 с.

На этом этапе производится дифференциация денежного вознаграждения. Работники разделяются по трудовому опыту в данной организации – выслуге лет, за которые следует определенная надбавка, по квалификации и по степени трудоемкости, психологической напряженности<sup>2</sup>.

Так же на размер заработной платы влияет положение на рынке труда, оно учитывает спрос на работников с уникальными навыками. Чем уникальное навык, тем выше стоимость рабочей силы<sup>3</sup>.

Система оплаты труда включает как способ установления соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения за него, на основании которого строится порядок исчисления заработка работника (форма заработной платы), так и конкретные размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов). В систему оплаты труда включаются также условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок компенсационного характера, условия, порядок выплаты и размеры доплат и надбавок стимулирующего характера, премий<sup>4</sup>.

В систему оплаты труда входит несколько подсистем:

- система нормирования труда;
- система стимулирования;
- система управления персоналом.

Рассмотрим подробнее каждую из этих подсистем. Система нормирования труда определяет нормы времени, которые будут необходимы для формирования определенного вида продукта / услуги и распределяет их между работниками. Для контроля выполнения нормативов времени по труду и отдыху работников на предприятии ведется штатное расписание. Предприятие не может требовать от работника затрат времени превышающих установленные нормы, а если в том возникает острая производственная необходимость, превышение нормативов происходит с согласия работника и за дополнительное материаль-

---

<sup>2</sup> Кучерин, А.П. Иванов, И.Л., Редников, В.Л. О принципах, формах и системах оплаты труда // Материалы XX научно-практической конференции Ижевской государственной сельскохозяйственной академии, 2018. С. 219.

<sup>3</sup> Магура, М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации. М.: Финансы и статистика, 2017. 310 с.

<sup>4</sup> Склярская, В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2017. 304 с.



ное вознаграждение, которое выше обычной ставки вдвое (в соответствии с ТК РФ)<sup>5</sup>.

Кроме норм времени устанавливаются нормативы по воздействию вредных факторов на работника в момент исполнения должностных обязанностей (шум, запыленность, и т.д.) в случае превышения нормативов предприятие обязано компенсировать работнику воздействие вредных факторов на организм в денежном или другом эквиваленте (дополнительный отпуск, медицинское обслуживание, ускоренное получение надбавок за выслугу лет).

Нормативы разрабатываются и оформляются в форме утвержденного документа. Нормирование труда применяется для целей бухгалтерского учета в том числе<sup>6</sup>.

Система стимулирования труда – система дополнительных вознаграждений или взысканий за приложенные дополнительные усилия, перевыполнение плановых показателей выработки, либо взыскание за небрежное отношение к работе, допущенных случаев брака или нарушений трудового распорядка, норм социального общения в коллективе, нарушения субординации и т.д.

Система стимулирования труда на предприятии оформляется отдельным документом или входит в общий свод правил по нормированию труда. Для работника система стимулирования прилагается к трудовому договору.

Система управления персоналом включает в себя формирование связей в коллективе, определяющих меру ответственности работника и лиц, которые контролируют остальные системы. Работник ознакомливается с данной системой при подписании трудового договора в части – подчиняюсь тому-то, руковожу тем-то.

Все подсистемы, как уже было сказано выше, дифференцируют степень трудовых затрат каждого работника, стимулируют его на выполнение должностных обязанностей качественно и в установленные сроки, помогают определить свое место в коллективе и меру своей ответственности перед предприя-

---

<sup>5</sup> Максимова, О.Н., Экова, В.А., Майкова, И.А. Характеристика форм и систем оплаты труда на промышленном предприятии // Вопросы экономической науки, 2018. №1(65). С. 54.

<sup>6</sup> Врублевский, Н.Д. Основы финансового менеджмента. М.: ЮНИТИ. 2015. 318 с.

тием за полученный общий финансовый результат компании.

Не смотря на единство всех составляющих и их обязательность система оплаты труда имеет различные формы и модифицируется в соответствии с отраслевой принадлежностью предприятия, региональной составляющей и интенсивностью выполняемых работ.

Под интенсивностью можно понимать такие факторы, как безостановочность процесса выполнения работ (железнодорожный транспорт, водоснабжение, отопление), или наоборот, прерывистость и формализованность (гарантийные проверки, помощь в обучении на новом оборудовании и т.д.). При различных условиях возникает необходимость формирования системы оплаты труда в соответствии с условиями. В таком формате система оплаты труда подразделяется на окладную, сдельную, аккордную (различные работы выполняемые по наряду и оплачиваемые в соответствии с объёмами)<sup>7</sup>.

Одно предприятие может использовать в своей деятельности для различных должностей различные системы платы труда. Для упрощения формирования ном начислений существуют утвержденные тарифные ставки. Тарификация работников производится в соответствии с системой 6, 8, 10 и 12 разрядных сеток.

Система оплаты труда также может быть сдельной, повременной или бальной. В соответствии с формой оплаты, определяется метод ее исчисления. При формировании системы оплаты труда используются 2 основных подхода, они могут быть суммарными или аналитическими.

При суммарном подходе определяется совокупность факторов и разрабатывается в соответствии с ними оклад работника, на который уже в последствии начисляются различные надбавки в соответствии с Трудовым Кодексом РФ. Недостатком синтетического подхода является его субъективность, т.к. разработка и учет факторов производится на основании экспертных оценок – субъектов.

---

<sup>7</sup> Горбуля, В.С., Федотова Т.А. Совершенствование форм и систем труда на отечественных предприятиях // Экономическая студия, 2017. № 4(4). С. 73.

При аналитической системе в учет берутся только тарифные планы, уровень спроса и средний уровень оплаты данного вида труда в регионе, отрасли в целом, тариф представляет собой аналитическую совокупность ряда составляющих и наиболее точно отражает трудозатраты работника в процессе выполнения работы.

Окладная система в ряде случаев может приводить к формализованной исполнению работником своих обязанностей и «уровнировке». Аналитическая система не всегда учитывает личный вклад и социальную значимость работника для коллектива, а следовательно, не может быть дифференцирована по данному показателю. Все системы имеют свои особенности и недостатки. Выбор системы является частью управленческой деятельности руководителя предприятия<sup>8</sup>.

Таким образом, система оплаты труда на предприятии – это фактическая стоимость усилий, которые затрачивает работник в ходе выполнения своих должностных обязанностей.

Для оценки стоимости разрабатывается ряд методов: затраты времени, физических усилий, умственного напряжения. Оплата труда производится с учетом объема выполненных работ, степени ответственности работника, количества обслуживаемых объектов, вредных факторов, которые влияют на работника в процессе выполнения работ / услуг.

Для формирования системы оплаты труда на предприятии разрабатывается общая политика, которая закрепляется документально. В комплекс документов входят: трудовой договор, в котором указываются степень ответственности работника, объем работ, требования к качеству работы, требования к квалификации работника и размеры оклада (почасовой тарифной ставки). В целях стимулирования работника на качественное выполнение работ разрабатывается и утверждается дополнительное соглашение о премировании. Так же на предприятии должно быть положение о нормировании труда, содержащее нормы вре-

---

<sup>8</sup> Гелета, И.В., Калинская, Е.С., Кофанов, А.А. Экономика организаций: Учебное пособие. М.: Издательство Магистр, 2018. 302 с.

мени и интенсивности его использования. Система оплаты труда должна соответствовать Трудовому Законодательству РФ.

Основные положения системы оплаты труда закрепляются в коллективном договоре предприятия.

## **1.2 Принципы организации системы оплаты труда**

В ходе разработки системы оплаты труда определяется ее построение, которое должно обеспечивать взаимосвязь количества труда работника, качество выполненной им работы с размером полученной заработной платы. Такое взаимодействие достигается в результате использования всех составляющих в равной степени важных. Если не отрегулирована хотя бы одна из них, система оплаты может не выполнять часть своих функций, вызывать отрицательное отношение работника к формированию его заработной платы, трения в коллективе, которые, в свою очередь отразятся на всех сферах деятельности организации.

При разработке системы оплаты труда нет второстепенных составляющих. Таким образом, система оплаты труда должна зависеть не только от индивидуального вклада работника, но и от результативности деятельности организации в целом. Целесообразно, включать коллективные методы стимулирования труда в общую систему. Т.е. при достижении отдела, бригады или фирмы в целом повышенных результатов следует материальное и социальное, организационное стимулирование, это позволит увеличить сплоченность коллектива, сформировать механизмы наставничества, взаимовыручки.

В ходе организации системы оплаты труда реализуются следующие управленческие задачи<sup>9</sup>:

- достигается удовлетворённость работника результатами своего труда, затраченного времени;
- формирование микроклимата в организации;
- корректировка организационной структуры в соответствии с потребно-

---

<sup>9</sup> Васильева, Е.С. Современные формы оплаты труда на предприятиях // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы, 2017. Т.1. №1(1). С. 28.

стями производственных процессов;

- формирование финансового результата, основанного на системном подходе ко всем сферам внутренней среды организации.

По средствам регулирования системы исчисления заработной платы формируются механизмы взаимодействия работника с предприятием в целом, достигается компромисс между интересами работника и работодателя на основе социального партнерства, которое является основной движущей силой экономики в настоящий момент.

Организация оплаты труда предполагает реализацию функций, форм и систем заработной платы, использование современных методов ее организации во взаимосвязи с рынком, организацией и нормированием труда, техническим уровнем производства.

Основой организации системы оплаты труда, ее движения выступают<sup>10</sup>:

- динамика стоимости и цены рабочей силы на рынке труда;
- модифицированная функциональная зависимость цены труда от его количества и качества;
- действия профсоюзов и государства в области оплаты труда.

На уровне предприятия регулирование заработной платы осуществляется путем планирования, организации оплаты по труду, контроля и организации социального партнерства между работниками, профсоюзом и работодателями.

Принципы организации системы оплаты труда – это объективные, научно обоснованные положения, отражающие действие экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы.

Принципы построения системы платы труда в организации должны соответствовать следующим требованиям:

- принцип справедливости (отсутствие дискриминации среди работников по какому-либо признаку: половому, национальному, интеллектуальному, физиологическими и т.д.);
- принцип соответствия объема затраченных усилий размерам материаль-

---

<sup>10</sup> Большой экономический словарь: 25000 терминов. Институт новой экономики. М.: Олма-Пресс, 2018. 472 с.

ной компенсации;

- принцип дифференциации заработной платы в соответствии с качеством, эффективностью и объемом выполняемой работы;

- принцип социального взаимодействия должен реализовывать формирование эффективных связей внутри коллектива;

- принцип стимулирования включает добросовестное отношение к труду;

- материальное наказание должно обеспечивать эффективную форму материальной ответственности работника, быть справедливым, при этом оставлять работнику гарантии получения вознаграждения за выполненную работу;

- принцип простоты и логичности системы для понимания самого работника;

- принцип индексации – повышение заработной платы в соответствии с уровнем инфляции и общими тенденциями роста стоимости потребительской корзины;

- принцип законности – обеспечивает соответствие форм и методов оплаты труда законодательству РФ;

- принцип целостности – зависимость размеров заработной платы от финансовых результатов предприятия в целом;

- учет конъюнктуры рынка труда.

Принципы являются базисными, неизменными в своей основе, требования же к организации оплаты труда довольно динамичны, изменяемы и конкретны. Требования либо способствуют более полному претворению в жизнь принципов организации заработной платы, либо конкретизируют их и в зависимости от состояния экономики, ее задач, могут пересматриваться и изменяться. Они, как правило, отражаются в нормативных документах в виде конкретных установок, показателей, максимально или минимально допустимых пределов, средних величин, которые необходимо соблюдать в ходе организации заработной платы, например, установление конкретного уровня минимальной заработной платы.

Главными требованиями к организации системы оплаты труда на пред-

приятии, отвечающими, как интересам работника, так и интересам работодателя, является<sup>11</sup>:

- обеспечение необходимого роста заработной платы;
- снижение ее затрат на единицу продукции;
- гарантия повышения оплаты труда каждого работника по мере роста эффективности деятельности предприятия в целом.

Механизм организации системы оплаты труда представляет собой комплекс социальных, экономических, технических, организационных и психологических мер, призванных увязать меру труда с мерой его оплаты.

Организация оплаты труда предполагает<sup>12</sup>:

- определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;
- разработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения работников и специалистов предприятия;
- разработку системы должностных окладов служащих и специалистов;
- обоснование показателей и системы премирования сотрудников.

За количество труда отвечает техническое нормирование труда, суть которого уже была раскрыта в п. 1.1 данной работы. Качество труда представляет собой сложность труда (оно влечет за собой ответственность, которая ложится на работника в связи с его работой). На качество влияют условия труда. Они могут быть нормальные, вредные и особо вредные. Интенсивность труда относится как к количеству, так и к качеству в зависимости от условий. Результат труда учитывается через формы и системы оплаты труда.

Структура заработной платы в той или иной организации определяется на основе микроэкономического анализа уровня оплаты труда работников, существующих доплат, затрат и результатов труда персонала, производительности и рентабельности труда, а также условий на региональном рынке труда, в частности, равновесия спроса и предложения на рабочую силу и т.д.

Структура доходов на предприятиях нашей страны определяется соотно-

---

<sup>11</sup> Алиев, И.М., Горелов, Н.А. Политика доходов и заработной платы: Учебник. М.: Феникс, 2018. С. 246.

<sup>12</sup> Адиятова, Д.З. Формы и системы оплаты труда на предприятии // Актуальные вопросы современной науки сборник научных статей Студенческой международной научно-практической заочной конференции, 2016. С. 5.

шением трёх основных составляющих: тарифных ставок и окладов, доплат и компенсаций, надбавок и премий. Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью при нормальных условиях работы и соответствующих затратах рабочей силы<sup>13</sup>.

Доплаты и компенсации устанавливаются как возмещение дополнительных затрат рабочей силы при существующих отклонениях условий труда. Надбавки и премии предусматриваются для стимулирования высокой творческой активности персонала, повышения качества работы, производительности труда и эффективности производства и за высокое качество продукции устанавливаются в зависимости от полученной совокупной прибыли или общего дохода предприятия в размере 20-40 % к тарифной ставке<sup>14</sup>.

Премии предусмотрены за качественное и своевременное выполнение производственных заданий, а также за личный творческий вклад работников в конечные результаты производства.

Социальные выплаты включают частичную или полную оплату расходов персонала по следующим видам: транспорт, медицинская помощь, отпуск и выходные дни, питание во время работы, обучение работников, страхование жизни, загородные поездки, материальная помощь и т.д.

Разработка и использование различных форм и систем оплаты труда позволяют применить к каждой группе и категории работающих определённый порядок исчисления заработка. Это обеспечивает более точный учёт количества и качества труда, вложенного работниками в конечные результаты производства.

Заработная плата состоит из двух основных составляющих:

- условно постоянной (гарантированной) части, которую при полной отработке нормативного рабочего времени и качественного выполнения трудовых функций получит каждый исполнитель;
- гибкой (переменной), которая имеет по преимуществу стимулирующий

---

<sup>13</sup> Барышников, Н.П. Организация и методика проведения общего аудита. 5-е изд. М.: Филин, 2017. 294 с.

<sup>14</sup> Бодяко, А.В. Учет и внутренний контроль расчетов по оплате труда: автореферат дис. кандидата экономических наук: 08.01.19. Москва, 2019. 23 с.



или компенсирующий характер.

Переменная часть заработной платы включает такие элементы, как доплаты и надбавки<sup>15</sup>. По своей природе они близки именно к этой части заработной платы, но по периодичности отличаются от должностного оклада или тарифной ставки. Каждый элемент заработной платы выполняет свои функции. Доплаты и надбавки связаны, как правило, с особыми условиями работы. Они носят относительно стабильный характер и персонафицированы, т. е. установлены для конкретного человека.

Ряд доплат и надбавок являются обязательными для предприятий всех форм собственности. Их выплата гарантирована государством и установлена Трудовым кодексом РФ. Другие доплаты и надбавки применяются в отдельных сферах приложения труда. В большинстве случаев эти доплаты также обязательны, однако об их конкретных размерах договариваются непосредственно на самом предприятии<sup>16</sup>.

По характеру выплат доплаты и надбавки делятся на компенсационные и стимулирующие.

В настоящее время применяется около 50 видов наиболее распространенных доплат и надбавок компенсационного характера. К ним относятся доплаты за работу в вечернее и ночное время; в выходные и праздничные дни; за сверхурочную работу; за разъездной характер работы; несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня; рабочим в связи с отклонениями от нормальных условий исполнения работы; за многосменный режим работы.

К числу обязательных относятся доплаты и надбавки за вредные, тяжелые и опасные условия труда.

К стимулирующим доплатам и надбавкам относят оплату за высокую квалификацию (специалистам); за профессиональное мастерство (рабочим); за совмещение профессий (должностей); за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ; за выполнение обязанностей отсут-

---

<sup>15</sup> Ковалев, А.В., Привалов, В.Н. Анализ финансового состояния предприятия / учеб. для студентов эконом. спец. М.: Финансы и статистика, 2017. 295 с.

<sup>16</sup> Бакаев, А.С., Безруких, П.С. Бухгалтерский учет. - М.: Бухгалтерский учет, 2017. 287 с.

ствующего работника; за обслуживание вычислительной техники и др.

Минимальный размер компенсационных доплат и надбавок гарантируется государством и обязателен для применения. Доплаты и надбавки стимулирующего характера устанавливаются по усмотрению руководства предприятия, и их размеры определяются предприятием самостоятельно. При определении размера доплат и надбавок стимулирующего характера учитываются конкретные условия работы<sup>17</sup>.

Размер доплат и надбавок чаще всего определяется в процентах, т.е. относительно должностного оклада или тарифной ставки за отработанное время. Однако предприятие может устанавливать их и в абсолютной сумме — либо в равном размере для всех работников, либо дифференцированно. Размеры доплат и надбавок должны корректироваться при изменениях окладов или ставок с учетом инфляции<sup>18</sup>.

Таким образом, особенности работы отражаются в доплатах и надбавках, чей перечень предприятие устанавливает самостоятельно, не нарушая гарантии государства по их компенсационным видам. Доплаты и надбавки могут устанавливаться в процентах к постоянной части заработной платы или в абсолютной сумме.

Руководящие, инженерно-технические работники и служащие за результаты финансово-хозяйственной деятельности могут премироваться из прибыли предприятия по утвержденным предприятием положениям.

Таким образом, система оплаты труда на предприятии при ее разработке должна учитывать ряд факторов, от которых зависит дальнейшее развитие компании. При разработке системы оплаты труда учитывается отраслевая принадлежность компании, степень интенсивности нагрузок.

Для того, чтобы система оплаты труда была эффективной и стимулировала работников на качественное выполнение своих должностных обязанностей она должна обеспечивать социальную и экономическую защищенность работ-

---

<sup>17</sup> Абрютин, М.С., Грачев, А.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. - практич. пособие. М.: Дело и сервис, 2015. 267 с.

<sup>18</sup> Баканов, М.И., Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2018. 367 с.

ников, быть гарантированной и справедливой.

На данный момент существует ряд методов разработки системы оплаты труда, в которых используются различные показатели: окладная, дифференцированная, Балльная и универсальная.

При разработке системы оплаты труда предприятие учитывает не только объем потраченных работником усилий в процессе исполнения своих должностных обязанностей, но и востребованность профессии (ее уникальность) на рынке труда, баланс спроса и предложения.

Система стимулирования является неотъемлемой частью системы оплаты труда.

Система оплаты труда входит в ряд маркетинговых инструментов и является одной из сфер системы управления предприятием. От эффективности принятой на предприятии системы оплаты труда в большой степени зависит прибыль предприятия, эффективность его функционирования в целом, и следовательно размер полученных доходов.

### **1.3 Методы анализа эффективности системы оплаты труда**

Разработано много авторских методов оценки эффективности действующей в организации системы оплаты труда, что объясняется уникальностью используемой в каждой организации системы стимулирования. Рассмотрим те из них, которые нашли широкое применение.

Эффективная система стимулирования должна соответствовать стандартным требованиям к построению подобных систем<sup>19</sup>:

- соответствие ТК РФ;
- недопустимость дискриминации в оплате труда;
- равная оплата за равносложный труд;
- участие выбранного представительного органа работников в разработке системы стимулирования;
- 100 %-ный охват системой стимулирования всех работников организации;

---

<sup>19</sup> Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юристъ, 2019. 496 с.

- о прозрачность и доступность системы построения грейдов, определения ПКГ и т.п.;
- значимый порог чувствительности при дифференциации для различных категорий работников;
- учет потребностей работников разных профессиональных групп;
- четкая дифференциация оценочных показателей с учетом КРІ по уровням управления и направлениям деятельности;
- достижимость установленных показателей поощрения;
- наличие обратной связи с работниками.

Можно говорить о четырех методиках анализа эффективности систем стимулирования в организации, которые рассмотрены ниже.

Ключевую роль при оценке стимулирования труда играет анализ принятого в организации Положения об оплате труда (или Положения о стимулировании) и его соответствия целям организации, положениям ТК РФ, отраслевому и региональному соглашениям, коллективному договору. В ходе оценки необходимо получить ответы на следующие вопросы<sup>20</sup>:

- 1) Соответствуют ли сроки пересмотра Положения об оплате труда периодичности утверждения новых целей и задач, стоящих перед организацией, структурными подразделениями и персоналом?
- 2) Насколько показатели премирования соответствуют целям и задачам организации, структурных подразделений и самих работников?
- 3) Оказывают ли работники реальное воздействие на установленные им показатели премирования?
- 4) Является ли оптимальным число оценочных показателей премирования?
- 5) Есть ли противоречия между показателями и условиями премирования?
- 6) Обеспечивает ли принятая в положении периодичность премирования заинтересованность персонала в текущих и долгосрочных результатах тру-

---

<sup>20</sup> Кибанов, А.Я. Управление персоналом в организации. М.: Инфра-М, 2018. 583 с.

да?

7) Является ли оптимальным сочетание текущего премирования, премирования по итогам года и стимулирования за реализацию стратегических задач организации?

8) Какова в динамике взаимозависимость размеров (процентов) выплачиваемых премий и результатов деятельности организации?

9) Как соотносятся темпы роста средней заработной платы и производительности труда?

10) Насколько эффективна система морального поощрения, применяемая в организации, и как она связана с материальным стимулированием?

11) Какую роль в системе стимулирования играют такие формы поощрения, как деловая карьера, признание заслуг и др.?

12) Используются ли формы участия работников в прибылях и доходах организации и как они влияют на заинтересованность персонала в коллективных результатах труда?

13) Предусмотрено ли вознаграждение (или возможность покупки) работников акциями организации и какова его стимулирующая роль?

14) Учитывается ли мнение персонала при разработке и пересмотре систем оплаты и стимулирования труда?

В процессе оценки проверяется, как соблюдаются основания для начисления премии, в качестве которых выступают: данные статистического и бухгалтерского учета и отчетности, акты приемки выполненных работ и результаты контроля.

Кадровый состав работников предприятия анализируется по ряду показателей. Коэффициент по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{по приему, \%}} = (Q_{\text{принятых}} : Q_{\text{среднесписочная численность работников.}}) \times 100, \quad (1)$$

Коэффициент по выбытию рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{выбытия, \%}} = (Q_{\text{выбывших}} / Q_{\text{среднесписочная численность работников.}}) \times 100, \quad (2)$$

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_T = K_y : Ч_{\text{ср}} \times 100, \quad (3)$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести кадров;

$K_y$  – количество уволенных работников (по собственному желанию и за нарушения);

$Ч_{\text{ср}}$  – среднесписочная численность персонала.

Методика, анализирующая показатели, относящиеся к объему используемой рабочей силы и занятости персонала предусматривает анализ структуры фонда заработной платы на соотношение постоянной и переменной частей фонда заработной платы, долю надтарифных выплат в структуре, особое внимание уделяя структуре надтарифных выплат. Анализ проводят в динамике с учетом изменения производственных показателей эффективности деятельности по формуле<sup>21</sup>:

$$\Delta \text{ФЗП}_{\text{отн}} = \text{ФЗП}_{\text{ф}} - \text{ФЗП}_{\text{ск}} = \text{ФЗП}_{\text{ф}} - (\text{ФЗП}_{\text{пл.пер}} K_{\text{вп}} + K_{\text{вп}} \text{ФЗП}_{\text{пл.пост}}), \quad (4)$$

где  $\text{ФЗП}_{\text{отн}}$  – относительное отклонение по фонду заработной платы;

$\text{ФЗП}_{\text{ф}}$  – фактический фонд заработной платы;

$\text{ФЗП}_{\text{ск}}$  – плановый фонд заработной платы, скорректированный с учетом коэффициента выполнения плана по выпуску продукции;

$\text{ФЗП}_{\text{пл.пер}}$  и  $\text{ФЗП}_{\text{пл.пост}}$  – соответственно переменная и постоянная суммы планового фонда заработной платы;

$K_{\text{вп}}$  – коэффициент выполнения плана по выпуску продукции.

При расчете относительного отклонения по фонду заработной платы можно использовать поправочный коэффициент  $K_{\text{вп}}$ , который отражает удель-

<sup>21</sup> Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник. М.: Дашков и К, 2018. С. 24.

ный вес переменной заработной платы в общем фонде и показывает, на какую долю процента следует увеличить плановый фонд заработной платы за каждый процент перевыполнения плана по выпуску продукции АВП %<sup>22</sup>:

$$\Delta\PhiЗП_{отн} = \PhiЗП_{\phi} - \PhiЗП_{ск} = \PhiЗП_{\phi} - \PhiЗП_{пл}\left(1 + \frac{\DeltaВП\%Кп}{100\%}\right), \quad (5)$$

Зарплатоемкость рассчитывается по формуле:

$$\text{Зарплатоемкость} = \text{ФОТ} : \text{Стоимость выработанной продукции} \quad (6)$$

Чтобы установить соответствие темпов роста средней заработной платы и производительности труда, определяются коэффициенты опережения  $K_{оп}$  роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы как отношение темпов роста этих (соответственно  $T_p(\Pi T)$  и  $T_p(ЗП)$ ) показателей и коэффициент эластичности  $K_3$  – как отношение темпа прироста заработной платы к темпу прироста выработки  $T_{пр}(B)$ , который показывает, на сколько процентов выросла средняя заработная плата на каждый процент роста производительности труда<sup>23</sup>:

$$K_{оп} = \frac{T_p(\Pi T)}{T_p(ЗП)}, \quad (7)$$

$$K_3 = \frac{T_{пр}(ЗП)}{T_{пр}(B)}, \quad (8)$$

Для расчета суммы экономии  $\mathcal{E}$  или перерасхода фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты можно использовать следующую формулу<sup>24</sup>:

<sup>22</sup> Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник. М.: Дашков и К, 2018. С. 85.

<sup>23</sup> Дейнека, А.В. Управление персоналом. С. 98.

<sup>24</sup> Там же. С. 103.

$$\Theta = \Phi \text{ЗП}_\phi \frac{T_p(\text{ЗП}) - T_p(\text{ПТ})}{T_p(\text{ЗП})}, \quad (9)$$

Далее определяют соотношение фондов заработной платы постоянного персонала и заработной платы работников сторонних организаций, выполняющих бизнес-функции по договорам подряда и/или вынесенных на аутсорсинг, уделяя особое внимание эффективности внедрения аутсорсинга. После этого осуществляется оценка фонда рабочего времени по категориям затрат.

Методика анализа показателей, связанных с оценкой стоимости трудовых ресурсов по отношению к стоимости производимых ими благ и получаемой для организации выгоды. В рамках данной методики изучают зарплатоемкость в себестоимости производимой продукции / услуг, а также динамику этого показателя в сравнении с данными по другим организациям отрасли. Эта методика направлена на обеспечение конкурентоспособности системы стимулирования работников. По этой методике также оценивают производительность труда, определяемую в расчете доли валовой прибыли, которая приходится на одного работающего, и проводится глубокий анализ обоснования базовой ставки первой квалификационной группы (грейда), на которой основана иерархическая система стимулирования и принципы оплаты высших должностных лиц. Многие организации, внедрившие бюджетирование, в рамках реализации этой методики используют показатель добавленной стоимости на одного работающего.

Методика анализа показателей стабильности занятого персонала и качества внутриорганизационных ротаций. Оценке подвергаются прежде всего показатель текучести кадров, понимаемый как процент работников, расторгнувших трудовой договор с организацией по собственной инициативе, по отношению к численности работавших в течение отчетного периода, а также коэффициент заполнения вакансий «внутренними» кандидатами, уровень должностей, по которым эти ротации проводятся, и индекс адаптации этих сотрудников к новым должностям.

Таким образом, из представленного анализа можно сделать вывод, что



при расчете эффективности оплаты труда учитываются нормы выработки, нормы затрат времени. Все показатели следует соотнести с показателями финансовых результатов, получаемых компанией. Показатели рассматриваются в динамике. Основным элементом оценки эффективности системы платы труда является фактор планирования. Выполнение производственных планов и их сравнение с полученными фактическими результатами.

## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «ФЕРРУМ ТРЕЙД»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Феррум Трейд»

ООО «Феррум Трейд» - официальный дилер по поставкам трубной продукции с ведущих комбинатов России. Существует на рынке металлопроката с 2005 года и занимает прочное положение на рынке оптовых и розничных продаж, в том числе на территории Сибири и Дальнего Востока.

За время работы организация зарекомендовала себя как надежная, стабильно работающая и отвечающая по всем обязательствам компания. Главной задачей является быстрое, удобное и надежное обеспечение клиентов необходимым ассортиментом трубной продукции и качественного металлопроката с минимальными издержками в кратчайший срок.

Предприятие зарегистрировано по адресу: 115088, г. Москва, Угрешская ул, дом 14, строение 1, этаж 3 офис 319. ИНН 3812081979. Руководитель предприятия – Генеральный директор Рудинская Елена Владимировна. Основной вид деятельности по ОК ВЕД: 46.72.21 – Торговля оптовая черными металлами в первичных формах.

Работает на рынке производства и реализации металлоконструкций 15 лет. В услуги компании входит не только изготовление и реализация металлоконструкций, но и их доставка покупателю. Производственные филиалы компании расположены в Саратовской и Тульской области. В остальных регионах страны, в том числе на дальнем Востоке действуют обособленные подразделения. В том числе в городе Белогорске Амурской области по адресу: город Белогорск, улица Кирова, д. 281.

Для доставки груза покупателю у компании имеется автотранспортный парк (бортовые, открытые и тентованные длинномеры, услуги самосвала, автокрана) грузоподъемностью до 20 тонн, которые позволяют осуществлять любые перевозки по очень выгодным для клиентов тарифам.

Основной функцией обособленного подразделения является:

- прием заказов на металлопрокат и металлоконструкции;

- формирование документации и договоров с заказчиками;
- формирование заказа для поставщика или нескольких производственных комплексов;
- получение товара на склад;
- распределение его между заказчиками собственным автотранспортом.

Представительство, также:

- принимает сторонние заказы на перевозку тяжелых конструкций в междугороднем и внутреннем сообщении;
- ведет прием лома черных и цветных металлов;
- подготавливает документы на отправку лома в пункты переработки;
- производит расчеты с поставщиками и заказчиками.

Компания обязуется подобрать для нужной транспорт, помочь определить оптимальный маршрут перевозки, предложить выгодный индивидуальный тариф, использует в работе различные виды расчетов, как наличный, так и безналичный.

В своей работе основными принципами выделяет профессионализм, качество, порядочность, надежность. Сотрудничество с компанией позволяет клиентам:

- быть уверенными в полноте исполнения обязательств по договору поставки продукции (металлопрокат, металлоконструкции);
- быть уверенными в сохранности груза на протяжении всей перевозки заказа (от пункта «А» до пункта «Б»);
- иметь возможность получения оперативной информации о движении груза на протяжении всего маршрута.

Организационная структура дилерской компанией ООО «Феррум Трейд» - штабная. Такая структура больше всего подходит большим предприятиям, дилерским компаниям, холдингам, имеющим обособленные подразделения и представительства в различных регионах (рисунок 1). В данной структуре каждое обособленное подразделение имеет определенную самостоятельность, но при этом подчиняется жесткому центру.

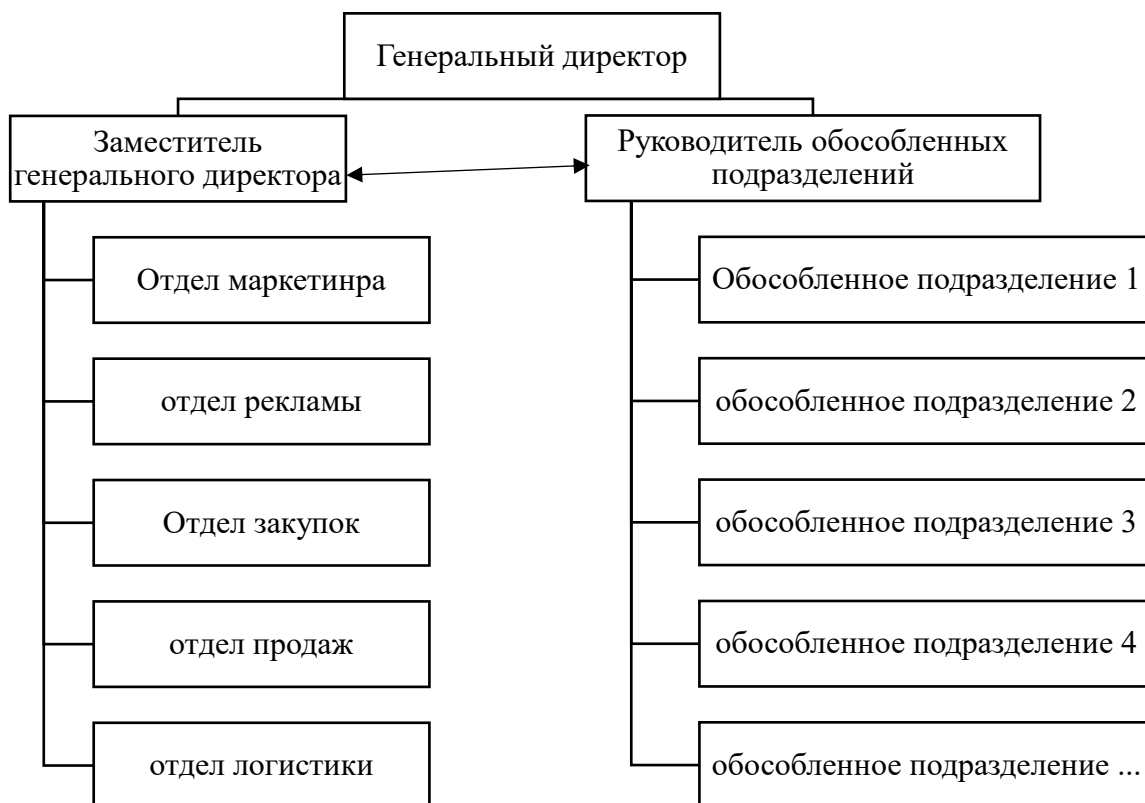


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Феррум Трейд»

Структура обособленного подразделения, находящегося в городе Белогорске – линейно-функциональная (рисунок 2).

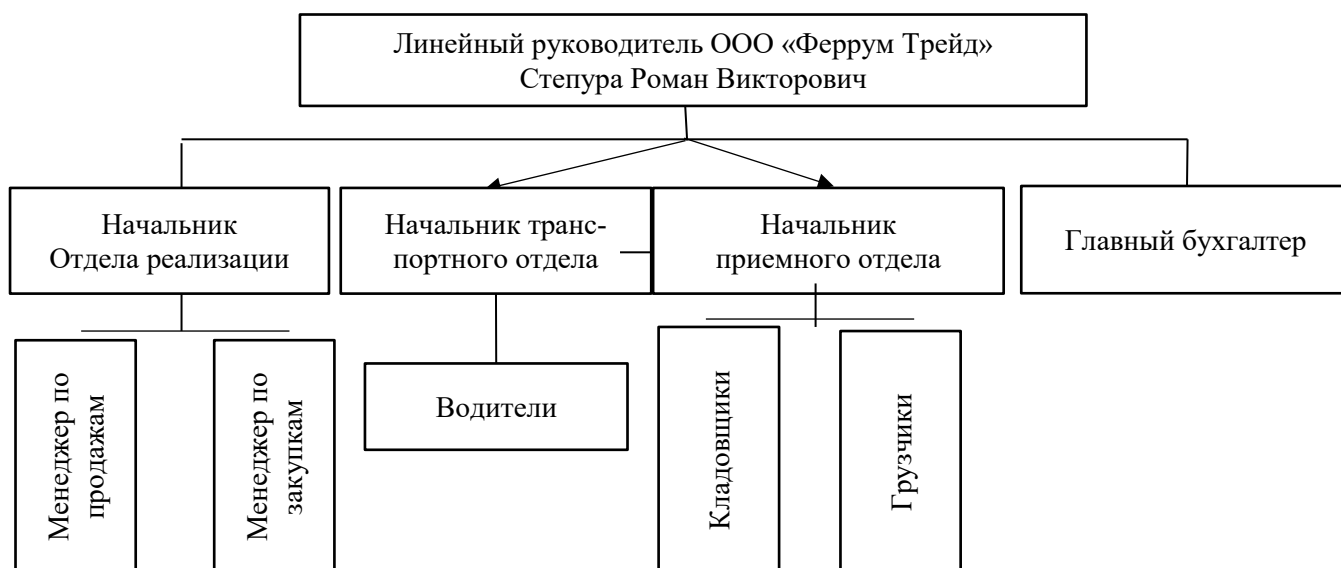


Рисунок 2 – Организационная обособленного подразделения г. Белогорск ООО «Феррум Трейд»

Линейный руководитель обособленного подразделения ООО «Феррум Трейд» – Степура Роман Викторович устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей (начальника отдела реализации, начальника транспортного отдела, начальника приемного отдела), при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление.

Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем.

Недостатки данной организационной структуры в том, что отсутствует гибкость и динамичность в управлении и в процессах реализации принятых управленческих решений, постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений из-за изменчивости целей. Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов. Затруднена обратная связь от работника к руководству. Следовательно, при решении проблемных задач линейно-функциональная структура становится малоэффективной.

В соответствии со ст. 55 Гражданского кодекса РФ, обособленные подразделения не являются юридическими лицами. Они наделяются имуществом создавшим их юридическим лицом и действуют на основании утвержденных им положений, не имеют самостоятельного баланса. Руководитель обособленного подразделения г. Белогорск - Степура Роман Викторович, назначаются юридическим лицом ООО «Феррум Трейд» и действуют на основании его доверенности.

В структуру ООО «Феррум Трейд» входит 8 обособленных подразделений.

Размеры деятельности предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика основных финансовых показателей за период 2017 – 2019 гг. ООО «Феррум Трейд»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное изме- нение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 /2017	2019 /2018	2018 /2017	2019 /2018
Выручка	1533350	1679200	1816720	145850	137520	109,5	108,2
Расходы по обычным видам деятельности	1329661	1458410	1580319	128749	121909	109,7	108,4
Валовая прибыль	203689	220786	236401	17097	15615	108,4	107,1
Коммерческие расходы	96044	122181	138250	26137	16069	127,2	113,2
Прибыль (убыток) от продаж	107645	98605	98151	-9040	-454	91,6	99,5
Прочие доходы	78994	30419	45777	-48575	15358	38,5	150,5
Прочие расходы и кроме процентов к уплате	50970	21155	38046	-29815	16891	41,5	179,8
Прибыль до уплаты процен- тов и налогов	99211	75309	68005	-23902	-7304	75,9	90,3
Налоги на прибыль	20157	15262	14316	-4895	-946	75,7	93,8
Чистая прибыль (убыток)	79010	60045	53596	-18965	-6449	76,0	89,3

Показатели выручки данного предприятия демонстрируют положительную динамику за исследуемый период времени. В 2018 году выручка компании выросла на 145 850 тыс. руб. (9,5 %), в 2019 еще на 137 520 тыс. руб. (8,2 %). Наблюдается пропорциональный рост расходов по обычным видам деятельности: в 2018 году на 128 749 тыс. руб. (9,7 %), в 2019 на 8,4 % (121 909 тыс. руб.).

Прочие расходы показывают положительную динамику, что является отрицательным фактором для предприятия. В прочие расходы входят выплаты процентов по кредитным обязательствам и налоговые сборы. В 2019 году показатель вырос на 79,8 % (на 16 891 тыс. руб.).

Прибыль до уплаты налогов имеет положительное значение: в 2018 году 75 309 тыс. руб., в 2019 году 68 005 тыс. руб. Темп роста прибыли до уплаты налогов отрицательный. В целом за анализируемый период прибыль до уплаты налогов снизилась на 31 206 тыс. руб.

Чистая прибыль организации имеет положительное значение. Динамика темпа роста чистой прибыли имеет убывающий тренд. В 2018 году прибыль снизилась на 24 % и составила 60 045 тыс. руб. В 2019 году прибыль снизилась еще на 10,7 % и составила 53 596 тыс. руб.

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Феррум Трейд»

Анализ внутренней среды будет логично начать с анализа показателей баланса форма 1 – активов и пассивов компании ООО «Феррум Трейд» (таблица 2).

Таблица 2 – Динамика показателей бухгалтерского баланса ООО «Феррум Трейд» за период 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение за 2017-2019 гг.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Общая стоимость имущества - всего	677013	851798	841184	164171	124,25
в том числе:					
1. Внеоборотные активы – всего	9370	3238	3103	-6267	33,12
из них:					
основные средства	9340	3160	2992	-6348	32,03
отложенные налоговые активы	30	8	13	-17	43,33
прочие внеоборотные активы	-	70	98	98	
2. Оборотные активы – всего	667643	848560	838081	170438	125,53
из них:					
запасы	446115	574981	546579	100464	122,52
НДС	6	34	-	-6	0,00
дебиторская задолженность	201380	261393	285292	83912	141,67
краткосрочные финансовые вложения	10700	4550	4550	-6150	42,52
денежные средства	9442	7602	1640	-7802	17,37
прочие оборотные активы	-	-	20	20	-
Общая стоимость источников имущества - всего	677013	851798	841184	164171	124,25
3. Капитал и резервы	173974	296487	297818	123844	171,19
из них:					
уставный капитал	510	510	510	-	100,00
добавочный капитал	0	51866	51866	51866	-
нераспределенная прибыль	173464	244111	245442	71978	141,49
4. Долгосрочные обязательства - всего	0	74998	98	98	
из них:					
долгосрочные заемные средства	-	74998	-	-	-
отложенные налоговые обязательства	-	-	98	98	-
5. Краткосрочные обязательства - всего	503039	480313	543268	40229	108,00
из них:					
краткосрочные заемные средства	166295	261565	401845	235550	241,65
кредиторская задолженность	336572	217549	138944	-197628	41,28
краткосрочные оценочные обязательства	172	1199	2479	2307	1441,28

Из приведенных данных можно видеть, что стоимость имущества организации за исследуемый период увеличилась на 24,25 % (164 171 тыс. руб.), наибольшее увеличение приходится на 2018 год – 30,32 %. В 2019 году наблюдается незначительное снижение на 1,25 %.

Динамика внеоборотных активов – отрицательная. Общее снижение их стоимости за исследуемый период составило 6 267 тыс. руб. или на 33,12 %. При этом стоимость оборотных активов увеличилась на 25,53 %, или на 170 438 тыс. руб. Наибольший вклад в увеличение оборотных активов наблюдается по статье «дебиторская задолженность» - на 41,67 %, и рост запасов на 22,52 %.

Такой рост дебиторской задолженности можно расценивать неоднозначно, с одной стороны – это указывает на рост заказов и поставок, с другой стороны на плохо отрегулированную дебиторскую политику и застой капитала.

Рост запасов на 22,52 % представляется разумным с учетом роста товарооборота. Положительным фактором является рост нераспределенной прибыли, что говорит о наращивании инвестиционного потенциала компании и снижение долгосрочных обязательств, что говорит о повышении финансовой независимости компании.

Рост краткосрочных обязательств на 8 % так же связан с увеличением объемов продаж т.к. состоит в основном из отсрочек по выплатам поставщикам.

Далее рассмотрим показатели деловой активности и финансовой устойчивости предприятия. Динамика показателей рентабельности ООО «Феррум Трейд» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика показателей рентабельности ООО «Феррум Трейд» за период 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значение показателя			Изменение показателя, ± %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Рентабельность продаж, %	7,02	5,87	5,4	-1,62
Рентабельность основной деятельности, %	7,55	6,24	5,71	-1,84
Рентабельность активов, %	11,88	7,98	6,33	-5,55
Рентабельность собственного капитала, %	34,65	20,75	18,04	-16,61



Рентабельность продаж предприятия имеет отрицательную динамику за исследуемый период 2017 – 2019 гг. Снижение рентабельности произошло на 1,62 %. В 2017 году с каждого рубля продаж предприятие получало 7,02 коп. прибыли, в 2019 году этот показатель составил 5,4 коп.

Рентабельность основной деятельности, рассчитанная с учетом прочих доходов и расходов, составляет в 2017 году 7,55 %, в 2018 – 6,24 % и в 2019 году снижается до 5,71 %. При этом рентабельность активов компании снизилась еще больше – на 5,55 пункта. Таким образом, на каждый рубль, вложенный в активы компании предприятие получает в 2019 году 6,33 коп. чистой прибыли.

Отрицательный тренд динамики наблюдается и в рентабельности собственного капитала. За анализируемый период она снизилась на 16,61 пункта. В 2017 году рентабельность собственного капитала составляла 34,65 коп. с рубля, в 2018 году этот показатель снизился на 13,9 пункта и составил 20,75 копейки с рубля, в 2019 году снижение составило 1,71 пункта и показатель принял значение 18,04 копейки с рубля.

Показатели рентабельности на 2019 год лежат в пределах нормального значения, но их снижение является отрицательным фактором.

Рассмотрим показатели оборачиваемости капитала предприятия ООО «Феррум Трейд» за 2017 – 2019 гг. (таблица 4).

Таблица 4 – Динамика показателей оборачиваемости ресурсов предприятия ООО «Феррум Трейд» за период 2017 – 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение за 2017-2019 гг.
1	2	3	4	5
Коэффициенты оборачиваемости (оборотов в год):				
– имущества	2,31	2,23	2,15	-0,16
– внеоборотных активов	245,85	529,55	573,01	327,16
– основных средств (фондоотдача)	246,60	536,83	590,61	344,01
– оборотных активов	2,33	2,24	2,15	-0,17
– собственного капитала	6,72	5,80	6,11	-0,61
– заемного капитала	3,51	3,62	3,31	-0,20
– запасов	3,24	3,13	3,24	0,001
– дебиторской задолженности	9,18	8,52	6,65	-2,53
– кредиторской задолженности	6,75	10,01	10,19	3,45

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Продолжительность одного оборота (360 / соответствующий коэффициент оборачиваемости), дней:				
– имущества	156	161	168	12
– внеоборотных активов	1	1	1	0
– основных средств	1	1	1	0
– оборотных активов	155	161	167	12
– собственного капитала	54	62	59	5
– заемного капитала	103	99	109	6
– запасов	111	115	111	0
– дебиторской задолженности	39	42	54	15
– кредиторской задолженности	53	36	35	-18
Продолжительность, дней:				0
– производственного цикла (соответствует продолжительности одного оборота запасов)	111	115	111	0
– операционного цикла (продолжительность производственного цикла + продолжительность одного оборота дебиторской задолженности)	150	157	165	15
– финансового цикла (продолжительность операционного цикла - продолжительность одного оборота кредиторской задолженности)	97	121	130	33

Исходя из расчетных данных, большинство коэффициентов оборачиваемости ухудшили свое значение. Имущество предприятия увеличилось и его оборачиваемость снизилась на 0,16 оборота в год. Положительная динамика, не смотря на увеличение суммы запасов наблюдается в показателе их оборачиваемости – на 0,001 оборот. Наибольший рост в скорости оборачиваемости наблюдается по строке «оборотность основных средств (фондоотдача)», показатель увеличился на 344 оборота в год, а один оборот составил 1 день.

Наибольшее снижение наблюдается по строке «оборотность дебиторской задолженности». Показатель снизился на 2,53 оборота в год, и в 2019 году составил 54 дня, что на 15 дней дольше в сравнении с 2017 годом.

Кредиторская задолженность напротив, увеличила свою оборачиваемость на 3,45 оборотов год и в 2019 году составила 10,19 оборотов, или 35 дней, что на 18 дней быстрее показателя 2017 года.

Динамика показателей ликвидности предприятия укажет на то, насколько зависимо предприятие от внешних источников финансирования. Расчетные показатели ликвидности представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика показателей ликвидности ООО «Феррум Трейд» за период 2017 – 2019 гг.

Показатели	Норма	2017	2018	2019	Изменение за 2017-2019 гг.
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,20	0,12	0,03	0,01	-0,11
Коэффициент критической (промежуточной) ликвидности	>0,70	1,00	0,57	0,54	-0,46
Коэффициент текущей ликвидности	>2,00	4,29	1,77	1,54	-2,75
Коэффициент общей ликвидности	>1,00	1,17	0,85	0,92	-0,25

Для наглядности динамику показателей коэффициентов текущей ликвидности предприятия представим в графическом варианте (рисунок 32).

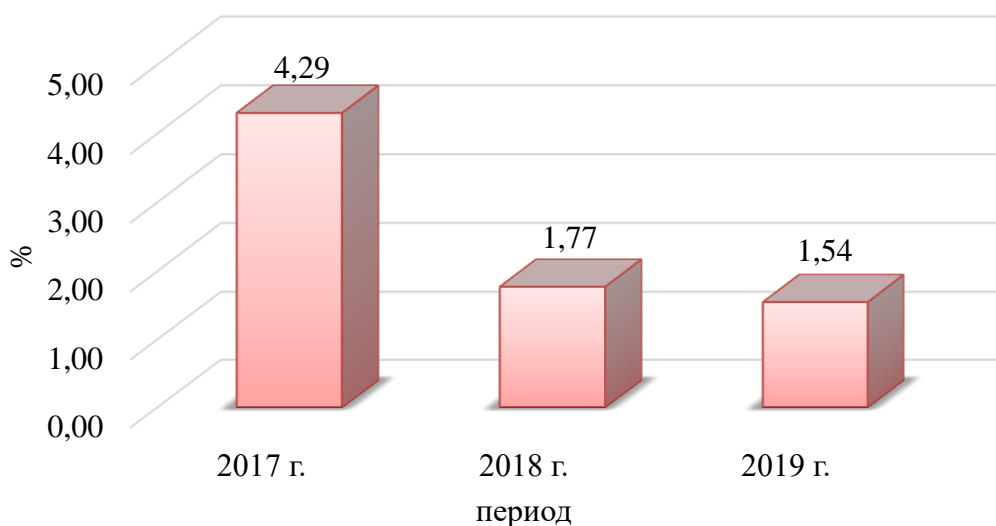


Рисунок 3 – Динамика коэффициента текущей ликвидности ООО «Феррум Трейд» за 2017-2019 гг.

Таким образом, можно наблюдать отрицательную динамику всех показателей ликвидности предприятия за исследуемый период времени. Абсолютная ликвидность предприятия снизилась на 0,11 % и в 2019 году составила 0,01 %, что указывает на снижение платежеспособности компании по наиболее срочным обязательствам. В 2019 году коэффициент не соответствует нормативу. Отрицательная динамика коэффициента обусловлена увеличением суммы краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности снизился на 2,75 % и в 2019 году составил 1,54 %, что не соответствует нормативу. В 2019 году компания оказалась неплатежеспособной.

Рассмотрим расчетные технико-экономические показатели ООО «Феррум Трейд» (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика технико-экономических показателей ООО «Феррум Трейд» за период 2017 – 2019 гг.

Показатели	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение в 2019 г. / 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Затратоемкость продукции, %	0,93	0,94	0,95	0,02	1,74
Фондоотдача, руб./руб.	246,6	536,83	590,61	344,01	139,5
Фондоемкость, руб./руб.	0,004	0,002	0,002	-0,002	-58,25
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	222,07	107,86	93,21	-128,86	-58,03

Из представленных в таблице 6 данных можно сделать ряд выводов:

- выручка от продаж предприятия увеличилась за анализируемый период всего на 18,48 %, при этом показатели себестоимости возросли на 20,54 %. опережение роста показателей себестоимости составило 2,06 %. Следовательно предприятие несет неоправданные расходы по ряду статей и руководству стоит пересмотреть ряд факторов, влияющих на ее увеличение.

- затратоемкость продукции / работ / услуг увеличилась на 1,74 %, тогда как при возросшем товарообороте она должна снизиться.

- положительным показателем является увеличение фондоотдачи на 138,5 %.

Так же вызывает тревогу, тот факт, что при увеличении выручки на 18,48 % производительность труда увеличилась всего на 0,53 %.

По результатам проведенного анализа можно сделать ряд обобщающих выводов:

- за анализируемый период предприятие снизило показатели платежеспособности и ликвидности, что является отрицательным фактором.

- компания снизила показатели рентабельности практически по всем пунктам.

Увеличение выручки предприятия не улучшила эффективность работы компании, т.к. рост показателей себестоимости на 2,06 % превысил рост показателей выручки, а производительность труда увеличилась всего на 0,53 %, что при сопоставлении темпов роста может указывать на ее фактическое снижение.

Для выявления слабых и сильных сторон ООО «Феррум Трейд» необходимо обозначить сильные и слабые стороны компании, а также наиболее вероятные угрозы и возможности (таблица 7).

Таблица 7 – SWOT-анализ для ООО «Феррум Трейд»

Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Положительная деловая репутация (более 15 лет на рынке)</li><li>2. Низкая текучесть сотрудников.</li><li>3. Полный ассортимент металлоконструкций</li><li>4. Собственная служба доставки.</li><li>5. Высокий уровень эффективности организации логистических процессов.</li><li>6. Наличие региональных представительств.</li></ol>
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ограниченная рыночная доля.</li><li>2. Снижение прибыли.</li><li>3. Снижение спроса на товары предприятия.</li><li>4. Высокая себестоимость бизнеса.</li><li>5. Узкая специализация.</li><li>6. Высокий уровень конкуренции в отрасли.</li><li>7. Зависимость от покупателей.</li></ol>
Возможности	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Возможность снижения себестоимости товаров.</li><li>2. Возможность совершенствования материально-технического обеспечения.</li><li>3. Использование технологий.</li></ol>
Угрозы	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Спад экономики приведет к снижению темпов строительства и спаду спроса на товары компании.</li><li>2. Вероятно появление товаров-заменителей, в следствии развития НТП.</li><li>3. Закрытие бизнеса.</li></ol>

Зная свои сильные стороны, маркетинговые сообщения будут более точными<sup>25</sup>. В таблице 8 выделены возможности компании с учетом ее сильных сторон и наиболее вероятные угрозы для компании в следствии невнимания к ее слабым сторонам.

<sup>25</sup> Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления. 2018. №15. С. 50-53.

Таблица 8 – Матрица возможностей и угроз

Показатель	Возможности «О»	Угрозы «Т»
Сильные стороны «S»	1. «S-O» 1. Возможность снижения себестоимости товаров. 2. Возможность совершенствования материально-технического обеспечения.	3. «S-T» Спад экономики приведет к снижению темпов строительства и спаду спроса на товары компании.
Слабые стороны «W»	2. «W-O» Повышение финансовых результатов в следствии повышения производительности труда и снижения себестоимости	

Таким образом, наиболее оптимальной возможностью для компании в период снижения спроса на товары, является снижение себестоимости реализуемых товаров.

### 2.3 Анализ и оценка системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд»

Для определения эффективности существующей на предприятии системы оплаты труда, произведем анализ динамики трудовых ресурсов (таблица 9).

Таблица 9 – Динамика трудовых ресурсов ООО «Феррум Трейд» 2017 – 2019 гг.

Показатель	Значение показателя, чел.			Абсолютное отклонение, чел.		Темп роста показателя, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Среднесписочная численность работников	123	129	133	6	4	105	103,1
Принято работников всего	30	35	23	5	-12	116,67	65,71
Выбыло работников всего:	24	31	18	7	-13	129	58,1
Коэффициент по приему, %	19,5	24,0	13,5	4,5	-10,5	123,2	56,3
Коэффициент по выбытию, %	24,4	27,1	17,3	2,7	-9,8	111,2	63,7

Вывод: Проанализировав имеющиеся данные можно сделать вывод о том, что в 2017 году на численность работников предприятия составила 123 челове-

ка. За год численность работников увеличилась на 6 человек, (принято 24 работника, уволено 31 работник). В 2018 году среднегодовая численность рабочих в предприятия составила 129 человек, а в 2019 году штат увеличился еще на 4 человека. При этом в 2018 году принято на работу 31 человек, уволено 35 работников.

На основании имеющихся данных рассчитаем коэффициенты по формулам 1-3.

$$K_{\text{по приему, \% 2017}} = 24 : 123 \times 100 = 19,5 \%;$$

$$K_{\text{по приему, \% 2018}} = 31 : 129 \times 100 = 24 \%;$$

$$K_{\text{по приему, \% 2019}} = 18 : 133 \times 100 = 13,5 \%.$$

Коэффициент по приему в 2017 году составил 19,5 %, а в 2018 году – 24 %. В 2019 году этот коэффициент снижается до 13,5 %.

$$K_{\text{выбытия, \% 2017}} = 30 : 123 \times 100 = 24,4 \%;$$

$$K_{\text{выбытия \% 2018}} = 35 : 129 \times 100 = 27,1 \%;$$

$$K_{\text{выбытия, \% 2019}} = 23 : 133 \times 100 = 17,3 \%.$$

Коэффициент по выбытию в 2017 году составил 24,4 %, а в 2018 году 27,1 %, так как выбыло больше работников, чем в 2017 году. За исследуемый период наблюдается снижение коэффициента выбытия и коэффициента приема работников. Это благоприятный показатель.

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Феррум Трейд» представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО «Феррум Трейд» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	Значение показателя, Чел.			Абсолютное изменение, чел.		Темп роста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 /2017	2019 /2018	2018 /2017	2019 /2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Всего	123	129	133	6	4	104,9	103,1
в том числе:							
- основная деятельность	111	107	114	-4	7	96,4	106,5
из нее:				0	0		
- рабочие	65	59	60	-6	1	90,8	101,7

## Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5	6	7	8
- служащие	20	22	24	2	2	110,0	109,1
из них:							
- руководители	14	14	16	0	2	100,0	114,3
- специалисты	12	12	14	0	2	100,0	116,7
- неосновная деятельность	12	22	19	10	-3	183,3	86,4

Проанализировав имеющиеся данные, можно сделать вывод о том, что в 2019 году в состав работников основной деятельности входят 114 человек. За период 2017 – 2019 гг. состав и структура трудовых ресурсов менялась. Так в 2017 году численность работников неосновной деятельности составила 12 человек, в 2018 году – 22 человека, в 2019 году 19. Таким образом компания растет, открываются новые представительства, структура работников претерпевает изменения. Наименьшие отклонения в численном составе наблюдается в списке руководителей организации. В 2019 году число обособленных подразделений увеличилось и в соответствии с этим изменением, число руководителей увеличилось на 2 работника.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работников за определенный период, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, и по предприятию в целом (таблица 10).

Таблица 10 – Использование трудовых ресурсов предприятия

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.		Отклонения	
	факт	факт	план	факт	От плана	От прошлого года
Среднегодовая численность работников, чел	123	129	136	133	-3	4
Отработано дней всего за год, дней	29889	31992	33592	32851	-741	859
Отработано дней одним работником за год, дней	243	248	245	246	1	-2
Отработано часов всего за год, часов	298890	319920	335920	328510	-7410	8590
Отработано часов одним работником за год, часов	2430	2480	2470	2470	0	-10
Средняя продолжительность рабочего дня, часов	10	10	10	10	0	0
Коэффициент использования рабочего времени, %	0,947	0,963	1	0,983	-0,02	0,02



Проанализировав данные об использовании рабочего времени, можно сказать, что в 2019 году работниками было отработано 246 человеко-часов, меньше, чем в 2018 году на два дня. Среднегодовая численность работников в 2019 году в сравнении с 2017 увеличилась на 10 человек и составила 133 человека. В плановых показателях заложена 236 человек, что на 3 работника больше, чем фактически.

Количество отработанных часов каждым работником в среднем в течении года в 2019 году по сравнению с 2018 годом уменьшилась на 10 и составила 2470 часов. Продолжительность рабочего дня в 2019 году не изменилась. Средняя продолжительность рабочего дня составляет 10 часов.

Коэффициент использования рабочего времени в отчетном году составил – 0,983, а в 2017 году составил – 0,947, следовательно, хозяйством трудовые ресурсы стали использоваться более эффективно.

Производительность труда характеризует степень интенсивности использования трудовых ресурсов на предприятии. Она показывает, сколько произведено продукции одним работником за единицу отработанного времени.

Таблица 11 – Производительность труда ООО «Феррум Трейд» за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютный прирост	Темп роста, %
Выручка	1533350	1679200	1816720	283370	118,5
Затраты труда., чел/час.	298890	319920	328510	29620	109,9
Произведено на 1 чел/час., в тыс. руб.	5,1	5,2	5,5	0,4	107,8
Произведено на одного человека, тыс. руб.	12466,3	13017,1	13659,5	1193,3	109,6

Анализ показателей производительности труда по ООО «Феррум Трейд» за три года можно сделать вывод о том, что в 2019 году было получено выручки на 1 работника 13 659,5 тыс. руб. в год, это превышает показатель 2017 года на 1 193,3 тыс. руб. При этом затраты труда составили 328 510 чел/час., что выше затрат 2017 года на 29 620 чел/часов (9,9 %). Темп роста выручки опережает рост затрат труда – это является следствием увеличения производительности

труда. Данный показатель в 2019 году составил тыс. руб. в час, что выше, чем в 2017 году на 7,8 %.

Далее следует проанализировать показатели эффективности формирования фонда заработной платы (таблица 12).

Таблица 12 – Динамика показателей фонда заработной платы за период 2017 – 2019 гг. ООО «Феррум Трейд»

Показатели	Значение показателя			Абсолютное изменение (+;-)		Темп изменения, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. /2017 г.	2019 г. /2018 г.	2018 г. /2017 г.	2019 г. /2018 г.
Валовый доход, тыс.руб.	203689	220786	236401	17097	15615	108	107,1
Фонд заработной платы, тыс.руб.	4674	5160	5586	486	426	110	108,3
Численность работников, чел.	123	129	133	6	4	105	103,1
Средняя з/п на одного работника в год, тыс. руб.	456	480	504	24	24	105	105,0
Средняя з/п на одного работника в месяц, в том числе: тыс. руб.							
- рабочие	28	31	33	3	2	111	106,5
- специалисты	30	31	35	1	4	103	112,9
- руководители	41	43	49	2	6	105	114,0
Средняя з/п на одного работника в месяц	38	40	42	2	2	105	105,0
Зарплатоемкость, руб. / руб.	43,6	42,8	42,3	-0,79	-0,47	98	98,9

За анализируемый период средняя заработная плата возросла на 15,1 %. При этом, наибольший рост заработной платы наблюдается у специалистов компании (15,9 %). Общий рост фонда заработной платы составил 912 тыс. руб.

Оплата труда зависит от полученного результат (количества, качества продукции, объемов продаж). В компании применяется натуральное премирование, при выполнении плановых заданий.

Из таблицы 7 видно, что на каждый вложенный в фонд заработной платы рубль компания получает 43,6 рубля выручки в 2017 году. В 2018 году этот показатель снижается на 0,79 рубля и составил 42,8 рублей, в 2019 году показатель снижается на 0,47 рубля и составил 42,3 рубля. Таким образом зарплатоемкость за исследуемый период снизилась на 3,1 %.

Система мотивации труда представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Система оплаты труда работников

Должность	Виды материального стимулирования
Основной состав работников	Окладная часть в зависимости от разряда
	Выплаты за квалификацию
	Районные коэффициенты
	Премиальные выплаты
- Руководители	Проценты с выручки
- Специалисты	Премии за сверхурочную работу
- Рабочие	- премии за сверхурочную работу; - премии за выполнения плана.

Оплата труда персонала ООО «Феррум Трейд» осуществляется с применением смешанной формы. Премиальная оплата работников ООО «Феррум Трейд» не входит в основной фонд заработной платы. Система оплаты труда прописана в трудовых договорах работников компании.

Заработная плата сотрудников, в зависимости от занимаемой должности и характера работы включает в себя: оклад, надбавки и доплаты в соответствии с трудовым законодательством, а также процентная ставка, зависящая от объема производимых работ/услуг. Помимо этого, предусмотрены стимулирующие и дополнительные вознаграждения – премии ко дню 8 марта, 23 февраля, премии по окончанию года и т.д.

Сотрудники, имеющие надбавку, исходя из объема полученной компанией выручки, занимают руководящие должности или должности специалистов. Производственные рабочие (крановщики, грузчики, разнорабочие, водители) не имеют оклада, а зарплата вычисляется в процентном соотношении от объема всей работы. Имеются надбавки за выполнение плана работ.

Сами должностные оклады работников ООО «Феррум Трейд» представляют собой коммерческую тайну, но по приблизительным расчетам можно сказать, что минимальный оклад составляет 25 000 руб., а с учетом территориальных надбавок и премиальных выплат, в среднем 42 000 руб. в месяц.

Дополнительные вознаграждения зависят от уровня ответственности,

уровня образования и квалификации, объема работы и ее характера.

Поскольку на предприятии ООО «Феррум Трейд» в штате числятся как административные сотрудники, так и промышленно-производственные рабочие это и обуславливает различия в формировании заработной платы. У рабочих, производящих работы непосредственно, связанные с производством выходных услуг, добиться наибольшей отдачи можно лишь с установлением процентного соотношения объема работы и оплаты труда.

Отбор кадров на занимаемые должности в ООО «Феррум Трейд» ведется в соответствии со штатным расписанием должностными и квалификационными требованиями, которые составляется в конце текущего года на соответствующий плановый период следующего года. Для планирования штата сотрудников и рабочих используются показатели выполненного объема работы предыдущего периода, и показатели норм трудозатрат. Для формирования плана по количеству отработанных часов работниками предприятия используется нормы трудового законодательства.

График работы всех работников составляется на год вперед, сопоставляется с планом отпусков. Затем, в течении месяца ведется график фактически отработанного времени. При формировании заработной платы учитываются фактически отработанные часы, часы переработки, выходные дни.

График работы работников компании ведется специалистом отдела кадров в программе «1С : Предприятие».

На предприятии ведется повышение квалификации сотрудников ИТР 1 раз в год, рабочих при поступлении нового оборудования. Так же на предприятии ведется текущее обучение системе безопасности труда на рабочем месте, ведется журнал инструктажа.

Каждый год работники предприятия проходят тестирование на соответствие занимаемой должности методом электронного тестирования. При получении низкого балла при прохождении тестирования работнику дается время на самоподготовку, после чего тестирование проводится повторно. При негативном результате 3 раза подряд работник увольняется или переводится на другую

должность со снятием разряда.

Таким образом, на предприятии ООО «Феррум Трейд» достаточно хорошо налажена система оплаты труда, хорошая защищенность сотрудников и уровень мотивации труда. Но поскольку общая финансовая устойчивость данной организации за анализируемый период снизилась, необходимо проведение дополнительных комплексных мер, в том числе, включающий в себя, улучшения в системе оплаты труда.

Во второй главе работы в ходе анализа экономических показателей предприятия выделены следующие проблемы:

- опережение темпов роста себестоимости производимых предприятием работ / услуг, рост выручки и чистой прибыли предприятия;
- увеличение затратноёмкости на 1,74 % за анализируемый промежуток времени 2017 – 2019 гг.
- низкий уровень роста производительности труда в соотношении с уровнем роста выручки и фондообеспеченности предприятия.

Из отрицательных показателей динамики статей баланса можно выделить следующие:

- снижение показателей рентабельности, платежеспособности и ликвидности предприятия;
- снижение показателей чистой прибыли за счет роста себестоимости работ / услуг.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «ФЕРРУМ ТРЕЙД»

#### 3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд»

Из представленного анализа следует, что на предприятии при росте выручки наблюдается снижение чистой прибыли, таким образом, основной проблемой предприятия ООО «Феррум Трейд» является увеличение себестоимости работ/ услуг. Для определения причины увеличения себестоимости воспользуемся инструментом «Диаграмма Исикавы».

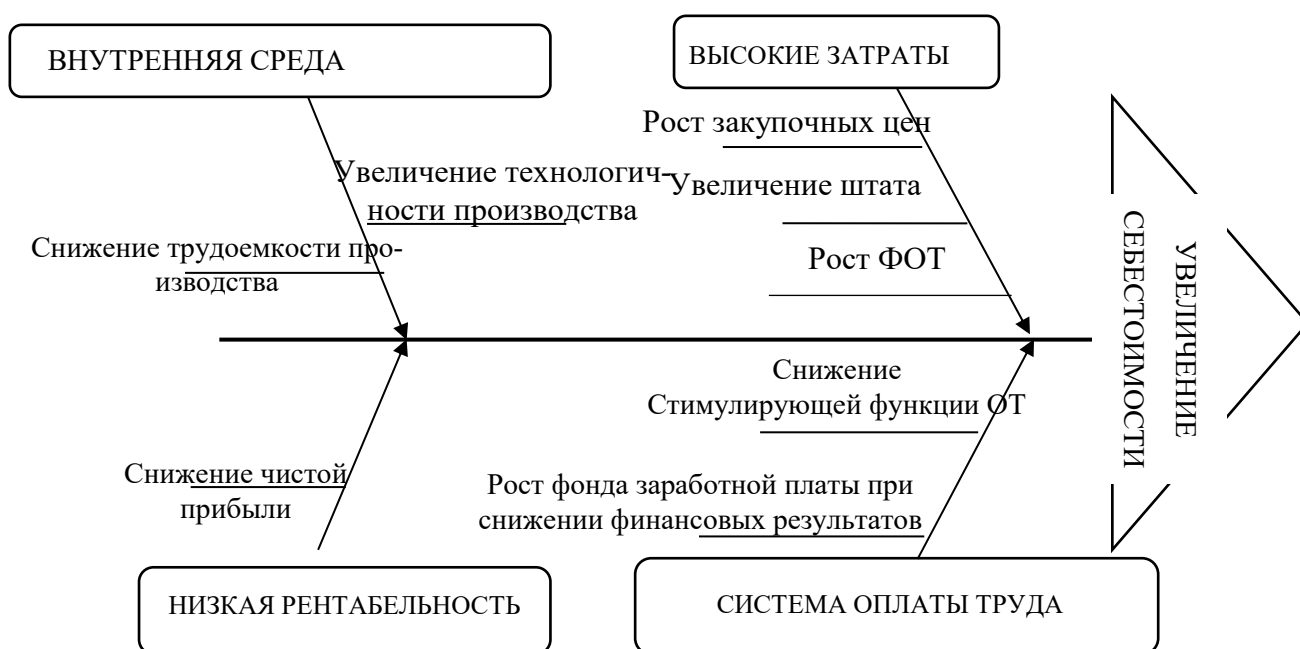


Рисунок 4 – Взаимосвязи между проблемой и причинами

Таким образом, основной причиной увеличения себестоимости в ООО «Феррум Трейд» является проблема превышения темпов роста фонда оплаты труда над темпами роста прибыли. Следовательно система оплаты труда в ООО «Феррум Трейд» не эффективна.

Для любой компании система оплаты труда считается отрегулированной если темпы роста производительности труда превышают темпы роста оплаты труда. В ООО «Феррум Трейд» наблюдается обратная зависимость (рисунок 5).



Рисунок 5 – Недостатки системы оплаты труда ООО «Феррум Трейд»

В анализируемом периоде опережение роста фонда заработной платы над ростом выручки составило 1,2 %, а над ростом чистой прибыли предприятия на 40,5 %. Таким образом, основной задачей предприятия в части совершенствования системы оплаты труда будет формирование зависимости размера фонда оплаты труда от общего финансового результата компании.

Основными причинами неэффективности системы оплаты труда могут быть:

- А - несоответствие заработной платы работников, занимающих ключевые должности;
- Б - отсутствие прямой зависимости размера фонда заработной платы от доходов компании;
- В - преобладание «уравниловки» в оплате труда;
- Г - недовольство работников дифференциацией тарифных ставок и окладов из-за отсутствия четких критериев при проведении тарификации работ;

- Д - несовпадение циклов планирования и периодов, на которые разрабатывается система оплаты труда.

Для определения основной причины неэффективности системы оплаты труда применен метод экспертных оценок (таблица 14).

Таблица 14 – Экспертная оценка причин рассматриваемой проблемы

Эксперты	Причины					Сумма рангов
	А	Б	В	Г	Д	
Линейный руководитель	5	4	1	2	3	15
Бухгалтер	4	5	2	1	3	15
Начальник транспортного отдела	5	4	2	1	3	15
Начальник отдела реализации	3	5	1	4	2	15
Сумма рангов	17	18	6	8	11	60

В качестве экспертов приглашены специалисты занимающие ключевые должности в обособленном подразделении ООО «Феррум Трейд» в городе Белогорске. В таблице 15 представлены данные для расчета коэффициента конкордации в целях выявления степени согласованности между экспертами в части причин неэффективности системы оплаты труда на предприятии.

Таблица 15 – Расчетные данные для нахождения коэффициента конкордации

Наименование показателя	Средняя сумма	Алгебраическая разность	Квадраты алгебраических разностей
А	15	5	25
Б	15	6	36
В	15	-1	1
Г	15	-4	16
Д	15	-6	36
Итого	-	-	114

Если мнения экспертов совпадают, а среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален:

$$K=K_{\max} = (12S) : (m^2 \times (n^3-n)), \text{ где } S = 114, n = 5, m = 4.$$

Тогда коэффициент конкордации равен:



$$K_{\text{кон}} = (15 \times 114) : (4^2 \times (5^3 - 5)) = 0,713.$$

В соответствии с полученными результатами можно сказать, что эксперты были достаточно согласованны в своем решении и причиной низкой эффективности системы оплаты труда является преобладание «уровнировки» в системе оплаты труда.

Совершенствование методов стимулирования сотрудников ООО «Феррум Трейд» должно основываться на правильной зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, способствовать эффективному использованию рабочего времени. Система оплаты труда должна обеспечивать не только чувство защищенности у работника, но и стимулировать на выполнение большего объема работы. Установлено, что при появлении времени вынужденного простоя у работников развивается комплекс невостребованности, что приводит к снижению выработки и нарушениям трудовой дисциплины.

При попытке улучшения системы оплаты труда на предприятии необходимо учитывать следующие моменты:

- равноправие всех сотрудников. За равные труд равная оплата всем работникам;
- учитывать уровень квалификации и уровень сложности выполняемых работ;
- должное стимулирование работы сотрудников;
- индексации заработной платы в зависимости от уровня инфляции;
- применение только прогрессивных форм и систем оплаты труда.

Результат от принимаемых управленческих решений во многом зависит от того, насколько мотивирован персонал предприятия на их выполнение.

Более рациональному и справедливому распределению средств ФОТ должно способствовать внедрение принципов «эффективного контракта» (это определение было впервые использовано в Бюджетном послании Президента РФ от 28.06.2012 «О бюджетной политике в 2013-2015 годах»).

Под «эффективным контрактом» понимаются трудовые отношения между учреждением и работниками, основанные на:

- системе оценки эффективности деятельности работников (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество и качество затраченного труда), утвержденной учреждением;

- системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда;

- системе нормирования труда работников, утвержденной учреждением;

- подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда.

Мероприятиями для формирования большей дифференциации в оплате труда работников, которая бы соответствовала качеству и объему выполняемой работы могут быть следующие:

1 – разработка новой системы стимулирующих надбавок за выполнение плана работы;

2 – разработка системы штрафов;

3 – внедрение Балльной системы оценки.

Для выбора наиболее эффективного решения используем Балльного метода оценки альтернатив (таблица 16).

Таблица 16 – Оценка вариантов решения приоритетной проблемы в ООО «Феррум Трейд»

Критерии оценки	Варианты решения проблемы		
	разработка новой системы стимулирующих надбавок за выполнение плана работы	разработка системы штрафов	внедрение Балльной системы оценки
Временные затраты	4	4	2
Финансовые расходы	4	4	3
Трудовые затраты	4	4	3
Потребительский спрос	2	3	5
Ожидаемые результаты	3	2	5
Итого	17	17	18

Наиболее приемлемым вариантом, согласно результатам проведенной оценки, является внедрение Балльной системы оценки труда работников ООО «Феррум Трейд».

### **3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в ООО «Феррум Трейд»**

На этапе выбора наиболее приемлемого варианта решения проблемы совершенствования системы оплаты труда выбрано внедрение Балльного метода оценки труда работников ООО «Феррум Трейд». Эффективность данной системы стимулирования зависит и от того, насколько точно оценочные показатели соответствуют целям и задачам, стоящим перед каждым работником<sup>26</sup>.

- Аналогичный подход должен применяться к оценке используемой работодателем системы оплаты труда, предусматривающей «управление по целям» и являющейся разновидностью гибкой модели системы стимулирования труда.

- При применении БСОТ следует установить, соответствует ли базовый заработок гарантированному государством М РОТ.

- При анализе системы премирования оценивается базовый процент премии по различным категориям персонала. Важно, чтобы при выполнении оценочных показателей он не превышал 30 % тарифной ставки рабочих и рядовых исполнителей из числа служащих, поскольку в противном случае тарифная система не будет выполнять присущих ей функций.

Показатели и критерии эффективности должны применяться при построении систем оплаты труда работников следующим образом:

Во-первых, до работника должны быть доведены трудовая функция, показатели и критерии оценки ее выполнения, размер вознаграждения в зависимости от результатов труда.

Во-вторых, вознаграждение должно устанавливаться с учетом трудового вклада работника в результат деятельности всего предприятия.

В-третьих, условия получения вознаграждения должны быть понятны работодателю и работнику и не допускать двойного толкования.

Прописать все эти условия и критерии эффективности можно в трудовом договоре, заключаемом с работником (рисунок б).

---

<sup>26</sup> Легусина, Л.Б., Кривошапкин, А.М. Совершенствование коллективных форм организации и оплаты труда на предприятиях // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2017. №6. С. 160.

Порядок оформления трудовых отношений при введении  
эффективного контракта с работниками, состоящими в трудовых  
отношениях

1. Оформление осуществляется путем заключения дополнительного соглашения к трудовому договору в порядке, установленном ТК РФ
2. Требуется предупреждение работника об изменении условий трудового договора в письменном виде не менее, чем за 2 месяца. Основание - статья 74 ТК РФ

Рисунок 6 – Структура отражения условий и критериев эффективности  
деятельности работника

При использовании Балльной системы стимулирования персонал получает за свою работу оценки, или баллы. Они показывают, каковы способности, профессиональный рост каждого сотрудника и другие качества:

- организованность;
- ответственность;
- трудолюбие;
- умение планировать рабочее время;
- работать в команде и т.д.

Сообразно набранным баллам сотруднику начисляется премия.

Чтобы оценить достигнутые сотрудником результаты, степень выполнения должностных обязанностей, качество затраченного труда, работодатель должен обеспечить контроль и учет выполненной работы. Важно, чтобы непосредственный руководитель высказывал свое мнение о качестве выполненных обязанностей работника, благодарил за хорошую работу, давал конструктивную критику, если по некоторым показателям результаты оказались ниже плановых значений. По каждому из критериев оценки должна быть разработана шкала (2-5, 10-балльная и др.), в которой описаны четкие характеристики для каждого из баллов. Например, «0» ставится в следующих случаях:

- работа (соответствующий пункт) не выполнена в установленные сроки;

- допущены ошибки в представленных отчетных документах (качество);
- отклонение от стандарта (качество);
- выполнение техника безопасности;
- обоснованные претензии со стороны руководства.

Полученные баллы фиксируются в специальных оценочных бланках (приложение Б), чтобы, подводя итоги, комиссия по распределению стимулирующих выплат (балансовая комиссия) смогла определить конкретный размер бонуса.

Любой сотрудник ООО «Феррум Трейд» должен быть вправе ознакомиться с оценкой собственной профессиональной деятельности и при несогласии подать заявление на апелляцию, что делает данную Балльную систему стимулирования и вознаграждения справедливой.

В ст. 135 Трудового кодекса РФ указано: «Балльные системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, Балльные системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права»<sup>27</sup>.

Поэтому предлагаемая Балльная система стимулирования персонала в ООО «Феррум Трейд» должна подробно описываться в соответствующем локальном документе, а именно в Положении о балльной системе стимулирования персонала. Положение о балльной системе стимулирования персонала в ООО «Феррум Трейд» должно состоять из следующих разделов:

- общие положения;
- порядок установления стимулирующих выплат;
- порядок лишения стимулирующих выплат;
- деятельность комиссии по распределению стимулирующих выплат;

---

<sup>27</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 10.01.2016)

- заключительные положения.



Рисунок 7 – Модель Балльной системы стимулирования персонала

Оценочные бланки по каждому процессу представляют собой табличную форму с графами:

- наименование должности;
- наименование работ;
- критерий оценки;
- баллы (планируемые и фактические);
- вес балла в системе оценок;
- итоговый взвешенный балл (результат) (таблица 17).

Таблица 17 – Оценочный бланк Балльной системы стимулирования персонала (фрагмент)

Фактор	Вес	Уровень сложности, соответствующий ему балл						Взвешенная оценка
Уровень выполняемости плановых нормативов	0,3							
Уровень ответственности работника	0,2							
Необходимые квалификация и опыт	0,2							
Уровень знаний	0,1							
Уровень самообразования	0,1							
Уровень сложности решаемых задач	0,1							
Итого	1							

Так же данная процедура может быть выполнена в электронном варианте, а работнику в конце отчетного периода предоставляться распечатанный вариант под роспись с отметкой «согласен», «ознакомлен».

Стимулирующие выплаты распределяются балансовой комиссией, которая составляет сводную таблицу результативности работы сотрудников по итогам месяца. Высчитывается сумма баллов каждого сотрудника, затем суммируются все баллы по каждому процессу. Стоимость одного балла (т.е. сумма стимулирующих выплат каждого сотрудника) определяется путем деления суммы стимулирующих выплат подразделения на общее количество баллов по подразделению (т.е. на число его работников). Данное соотношение описывается следующей формулой (10):

$$S_{\text{стим. сотрудника}} = S_{\text{ст}} : B_{\text{бп}} \times K_{\text{бс}}. \quad (10)$$

где  $S_{\text{стим.сотрудника}}$  – стимулирующие выплаты на каждого сотрудника, сумма в руб.;

$S_{\text{ст}}$  – стимулирующие выплаты на подразделение, сумма в руб.;

$B_{\text{бп}}$  – максимальное число баллов по подразделению;

$K_{\text{бс}}$  – число набранных сотрудником баллов.

Для обеспечения выполнения защитной функции заработной платы работников ООО «Феррум Трейд» в полной мере рекомендуется повысить окладную часть заработной платы рабочим и специалистам примерно на 2 %.

В настоящее время ведущие экономисты все активнее начинают развивать идею о бестарифной системе, предназначенной для оплаты труда. В этой концепции на первую роль выходят коэффициенты, которые объективно учитывают количество произведенного труда, стаж работы и другое.

Таким образом, для улучшения уже существующих системы оплаты труда, необходимо четко обозначить преследуемые цели и всегда опираться на систему условий, помогающую комплексно воздействовать на оплату труда.

### 3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Феррум Трейд»

Для оценки эффективности мероприятий по мотивации совершенствованию системы оплаты труда персонала ООО «Феррум Трейд» заложим фонд стимулирующих выплат для работников обособленного подразделения города Белогорска – 60 000 руб. Следовательно расходы по внедрению Балльной системы оплаты труда на предприятии составят (таблица 18).

Таблица 18 – Расходы предприятия ООО «Феррум Трейд» по внедрению Балльной системы оплаты труда

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Увеличение фонда оплаты труда на сумму стимулирующих выплат	60
Разработка положения Балльной системы оплаты труда	5
Распечатка, ознакомление работников	2
Итого	67

В связи с тем, что в обособленном подразделении города Белогорска в штате сотрудников не числится юриста или кадрового работника, следовательно компания для разработки положения о Балльной системе оплаты труда обратиться к сторонней юридической компании, расходы на разработку положения составят 5 тыс. руб. (средняя стоимость услуг юриста по городу Благовещенску за выполнение аналогичных услуг).

График распределения ответственности за внедрение разработанных мероприятий – таблица 19.

Таблица 19 – График распределения ответственности при внедрении мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда ООО «Феррум Трейд»

Этапы внедрения мероприятия	Ответственные лица		
	Линейный директор	Бухгалтер	Руководители отделов
1	2	3	4
Принятие управленческого решение	ОИ	У	У
Разработка финансового плана	-	ОИ	-



1	2	3	4
Утверждение ответственных лиц	ОИ	-	-
Утверждение новой системы оплаты труда	ОИ	У	У
Ознакомление работников с Балльной системой оплаты труда	О	У	И
Участие в оценке работы персонала	О	У	И
Составление отчета	О	И	У

Условные обозначения: О – ответственное лицо; У – участие; И – исполнитель.

Таким образом, при формировании новой Балльной системы задействованы руководители всех звеньев, финансовые вопросы оценки эффективности и размеров расходов находятся в ведении бухгалтерии. Окончательное решение по всем вопросам принимает линейный руководитель обособленного подразделения.

Полный срок реализации мероприятия составляет 5 месяцев (таблица 20).

Таблица 20 – Диаграмма GAUNTT

Наименование этапа	Месяцы 2021 года				
	март	апрель	май	июнь	июль
Принятие управленческого решение					
Разработка финансового плана					
Утверждение ответственных лиц					
Утверждение новой системы оплаты труда					
Ознакомление работников с Балльной системой оплаты труда					
Участие в оценке работы персонала					
Составление отчета					

Наибольшее время в реализации внедрения Балльной системы платы труда заложено на ознакомление работников предприятия с изменениями в системе оплаты труда. В соответствии с ТК РФ, работник должен быть ознакомлен с изменениями в системе оплаты труда не позднее чем за 3 месяца до их полного внедрения.

Использование балльной системы стимулирования персонала для оценки результативности работы и мотивирования персонала, несмотря на сложность и

высокие требования к квалификации сотрудников, проводящих оценку, при правильном применении способствует созданию атмосферы справедливости во взаимодействии руководителя и подчиненных, стимулирует рост ответственности и самостоятельности, повышает удовлетворенность сотрудников выполняемой работой и их приверженность своей организации и подразделению. Оценивая персонал таким образом, руководитель может повысить эффективность предприятия и успешно им руководить, т.к. внедрение данной Балльной системы стимулирования персонала позволяет перейти от оценочных инструментов к системе эффективного управления предприятием.

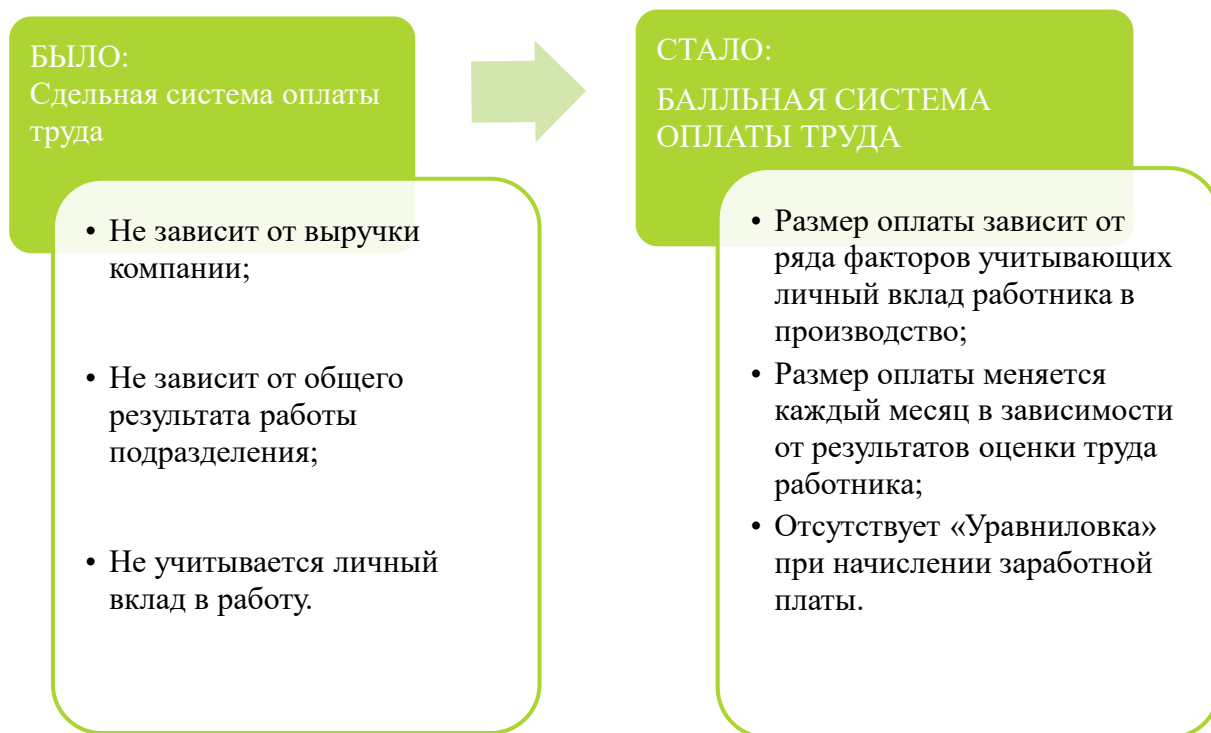


Рисунок 8 – Изменения в системе оплаты труда работников ООО «Феррум Трейд» при внедрении балльной системы оплаты труда

По заверению специалистов в области стимулирования и оплаты труда, внедрение балльной системы приводит к сокращению фонда оплаты труда в среднем на 2 %<sup>28</sup>, но и одновременно происходит увеличение производительности

<sup>28</sup> Васильева, Е.С. Современные формы оплаты труда на предприятиях. Экономика фирмы. 2017. Т.1. №1. С.26.

сти труда.

Таким образом, если Балльная система позволит сократить расходы ООО «Феррум Трейд» на 2 %, то экономический эффект данного мероприятия составит 120,96 тыс. руб. (таблица 21).

Таблица 21 – Расчет экономической эффективности Балльной системы оплаты труда, тыс. руб.

Балльная система оплаты труда, тыс. руб.	Существующая система оплаты труда (2019), тыс. руб..	Эффективность, тыс. руб.
5 927,04	6 048	120,96

Далее следует учесть, что при повышении эффективности работы сотрудников предприятия трудозатраты снизятся, а при имеющейся динамике со снижением трудозатрат высвободится и рабочие единицы.

Т.к. оптимизация организационной структуры предприятия лежит за рамками исследования данной работы, возьмём среднюю заработную плату в годовом размере, которая станет суммой экономии и повлияет на размер себестоимости работ / услуг предприятия. Средний размер заработной платы работника в ООО «Феррум Трейд» в 2019 году составил 42 тыс. руб.

$$42 \times 12 = 504 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Рассмотрим изменение статей отчета о финансовых результатах в отчетном и плановом периодах после внедрения новой системы оплаты труда на предприятие. За показатели отчетного периода будут взяты показатели 2019 года.

Таблица 22 – Показатели экономической эффективности предложенной системы оплаты труда в ООО «Феррум Трейд»

Показатель	Отчетный период, тыс. руб.	Плановый период, тыс. руб.	Абсолютное отклонение показателя, тыс. руб.	Темп роста показателя, %
1	2	3	4	5
Выручка	1816720	1816720	0,0	100
Себестоимость продаж	1580320	1579695	-625,0	99,96

1	2	3	4	5
Валовая прибыль (убыток)	236400	237025	625,0	100,26
Коммерческие расходы	138250	138250	0,0	100
Управленческие расходы	0	0	0,0	0
Прибыль (убыток) от продаж	98150	98775	625,0	100,64
Проценты к получению	493	493	0,0	100
Проценты к уплате	38370	38370	0,0	100
Прочие доходы	45777	45777	0,0	100
Прочие расходы	38046	38046	0,0	100
Прибыль (убыток) до налогообложения	68004	68629	625,0	100,92
Текущий налог на прибыль	14408	13726	-682,2	95,27
Прочее	0	0	0,0	0
Чистая прибыль (убыток)	53596	54903	1307,2	102,44
Рентабельность	2,95	3,02	0,1	102,44

Таким образом, расчетные данные показывают, что при прочих равных условиях, рост чистой прибыли составит 1 307 тыс. руб., а рентабельность деятельности предприятия по чистой прибыли увеличится на 0,1 пункт.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система оплаты труда на предприятии – это фактическая стоимость усилий, которые затрачивает работник в ходе выполнения своих должностных обязанностей.

Для оценки стоимости разрабатывается ряд методов: затраты времени, физических усилий, умственного напряжения. Оплата труда производится с учетом объема выполненных работ, степени ответственности работника, количества обслуживаемых объектов, вредных факторов, которые влияют на работника в процессе выполнения работ / услуг.

Для формирования системы оплаты труда на предприятии разрабатывается общая политика, которая закрепляется документально. В комплекс документов входят: трудовой договор, в котором указываются степень ответственности работника, объем работ, требования к качеству работы, требования к квалификации работника и размеры оклада (почасовой тарифной ставки). В целях стимулирования работника на качественное выполнение работ разрабатывается и утверждается дополнительное соглашение о премировании. Так же на предприятии должно быть положение о нормировании труда, содержащее нормы времени и интенсивности его использования. Система оплаты труда должна соответствовать Трудовому Законодательству РФ.

Основные положения системы оплаты труда закрепляются в коллективном договоре предприятия.

Система оплаты труда на предприятии при ее разработке должна учитывать ряд факторов, от которых зависит дальнейшее развитие компании. При разработке системы оплаты труда учитывается отраслевая принадлежность компании, степень интенсивности нагрузок.

Для того, чтобы система оплаты труда была эффективной и стимулировала работников на качественное выполнение своих должностных обязанностей она должна обеспечивать социальную и экономическую защищенность работников, быть гарантированной и справедливой.

На данный момент существует ряд методов разработки системы оплаты труда, в которых используются различные показатели: окладная, дифференцированная, Балльная и универсальная.

При разработке системы оплаты труда предприятие учитывает не только объем потраченных работником усилий в процессе исполнения своих должностных обязанностей, но и востребованность профессии (ее уникальность) на рынке труда, баланс спроса и предложения.

Система стимулирования является неотъемлемой частью системы оплаты труда.

Система оплаты труда входит в ряд маркетинговых инструментов и является одной из сфер системы управления предприятием. От эффективности принятой на предприятии системы оплаты труда в большой степени зависит прибыль предприятия, эффективность его функционирования в целом, и следовательно размер полученных доходов.

Из представленного анализа можно сделать вывод, что при расчете эффективности оплаты труда учитываются нормы выработки, нормы затрат времени. Все показатели следует соотнести с показателями финансовых результатов, получаемых компанией. Показатели рассматриваются в динамике.

Основным элементом оценки эффективности системы платы труда является фактор планирования. Выполнение производственных планов и их сравнение с полученными фактическими результатами.

ООО «Феррум Трейд» - официальный дилер по поставкам трубной продукции в Иркутске с ведущих комбинатов России. Существует на рынке металлопроката с 2005 года и занимает прочное положение на рынке оптовых и розничных продаж Сибири и Дальнего Востока.

В своей работе основными принципами выделяет профессионализм, качество, порядочность, надежность. По результатам проведенного анализа можно сделать ряд обобщающих выводов:

За анализированный период предприятие снизило показатели платежеспособности и ликвидности, что является отрицательным фактором.

Компания снизила показатели рентабельности практически по всем пунктам.

Увеличение выручки предприятия не улучшила эффективность работы компании, т.к. рост показателей себестоимости на 2,06 % превысил рост показателей выручки, а производительность труда увеличилась всего на 0,53 %, что при сопоставлении темпов роста может указывать на ее фактическое снижение.

Методы управления в ООО «Феррум Трейд» осуществляются, в основном, путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении. Материальное стимулирование является одним из важнейших средств воздействия на работника.

Сами должностные оклады работников ООО «Феррум Трейд» представляют собой коммерческую тайну, но по приблизительным расчетам можно сказать, что минимальный оклад составляет 25 000 руб., а с учетом территориальных надбавок и премиальных выплат, в среднем 42 000 руб. в месяц.

Дополнительные вознаграждения зависят от уровня ответственности, уровня образования и квалификации, объема работы и ее характера.

За анализируемый период средняя заработная плата возросла на 10,5 %. При этом, наибольший рост заработной платы наблюдается у специалистов компании (15,9 %). Общий рост фонда заработной платы составил 372,2 тыс. руб.

Таким образом, на предприятии ООО «Феррум Трейд» достаточно хорошо налажена система оплаты труда, хорошая защищенность сотрудников и уровень мотивации труда. Но поскольку общая финансовая устойчивость данной организации за анализируемый период снизилась, необходимо проведение дополнительных комплексных мер, в том числе, включающий в себя, улучшения в системе оплаты труда.

В ходе анализа экономических показателей предприятия выделены следующие проблемы:

- опережение темпов роста себестоимости производимых предприятием работ / услуг, рост выручки и чистой прибыли предприятия;

- увеличение затратно-емкости на 1,74 % за анализируемый промежуток времени 2017 – 2019 гг.

- низкий уровень роста производительности труда в соотношении с уровнем роста выручки и фондообеспеченности предприятия.

Из отрицательных показателей динамики статей баланса можно выделить следующие:

- снижение показателей рентабельности, платежеспособности и ликвидности предприятия;

- снижение показателей чистой прибыли за счет роста себестоимости работ / услуг.

Количество работников на предприятии за анализируемый период снизилось на 3 человека, но запланированное количество часов работниками отработано не полностью, что указывает на снижение трудозатрат связанных с производством работ / услуг и высвобождении персонала.

Из полученных данных можно сделать вывод, что на предприятии есть резервы сокращения рабочей силы.

Основным при определении размера и структуры заработной платы каждого сотрудника ООО «Феррум Трейд» должен стать принцип оплаты по результату. Подобные предприятия, в том числе и рассматриваемое, могут уже сейчас внедрять данный принцип, тем более что механизм коммерческого предприятия изначально предполагает оценку качества предоставляемых предприятием услуг, а значит, оценку количества и качества труда, затраченного на их предоставление.

Таким образом, для оценки эффективности труда работников ООО «Феррум Трейд» предлагается использовать Балльную систему. При использовании Балльной системы стимулирования персонал получает за свою работу оценки, или баллы.

Расчетные данные эффективности предложенных мероприятий показывают, что при прочих равных условиях, рост чистой прибыли, при новой системе оплаты труда, составит 1 307 тыс. руб., а рентабельность деятельности предприятия по чистой прибыли увеличится на 0,1 пункт.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрютин, М.С., Грачев, А.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб.-практич. Пособие / М.С, Абрютин, А.В. Грачев. – М.: Дело и сервис, – 2017. – 267 с.
- 2 Агарков, А.П., Голов, Р.С., Голиков, А.М. Теория организации. Организация производства на предприятиях: Интегрированное учебное пособие / А.П Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. – М.: Дело Сервис, – 2018. – 213 с.
- 3 Адиятова, Д.З. Формы и системы оплаты труда на предприятии / Д.З. Адиятова //Актуальные вопросы современной науки сборник научных статей Студенческой международной научно-практической заочной конференции, – 2016. – С. 5-8.
- 4 Алиев, И.М., Горелов, Н.А. Политика доходов и заработной платы: учебник / И.М. Алиев, Н.А. Горелов. – М.: Феникс, – 2018. – С. 245-248.
- 5 Бакаев, А.С., Безруких, П.С. Бухгалтерский учет / А.С. Бакаев, П.С. Безруких. – М.: Бухгалтерский учет, – 2018. – 287 с.
- 6 Баканов, М.И., Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, – 2017. – 367 с.
- 7 Барышников, Н.П. Организация и методика проведения общего аудита / Н.П. Барышников. – 5-е изд. – М.: Финин, – 2019. – 294 с.
- 8 Бодяко, А.В. Учет и внутренний контроль расчетов по оплате труда: автореферат дис. кандидата экономических наук: 08.00.19 / Бодяко Анна Владимировна. – Москва, – 2019. – 23 с.
- 9 Большой экономический словарь: 25000 терминов / Под ред. А.Н. Азриляна. – 7-е изд., доп. // Институт новой экономики, – М.: Олма-Пресс, – 2017. – 472 с.
- 10 Бородина, Е.И. Финансы предприятий: учеб / Е.И. Бородина [и др]. – М.: ЮНИТИ, – 2018. – 210 с.
- 11 Васильева, Е.С. Современные формы оплаты труда на предприятиях / Е.С. Васильева // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы, – 2017. – Т.1. – №1(1). – С.26-31

12 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, – 2018. – 496 с.

13 Врублевский, Н.Д. Основы финансового менеджмента / Н.Д. Врублевский. – М.: ЮНИТИ. – 2017. – 318 с.

14 Гелета, И.В., Калинская, Е.С., Кофанов, А.А. Экономика организаций: учебное пособие / И.В. Гелета, Е.С. Калинская, А.А. Кофанов. – М.: Издательство Магистр, – 2018. – 302 с.

15 Горбуля, В.С., Федотова Т.А. Совершенствование форм и систем труда на отечественных предприятиях / В.С. Горбуля, Т.А. Федорова // Экономическая студия, – 2017. – № 4(4). – С. 72-75.

16 Дейнека, А.В. Управление персоналом: учебник / А.В. Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, – 2018. – 292 с.

17 Кибанов, А.Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, – 2018. – 583 с.

18 Ковалев, А.В., Привалов, В.Н. Анализ финансового состояния предприятия / учеб. для студентов эконом. спец. / А.В. Ковалев В.Н. Привалов. – М.: Финансы и статистика, – 2017. – 295 с.

19 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, – 2019. – 327 с.

20 Крейнина, Е. Финансовое состояние предприятия: учеб. для студентов экономич. спец. / Е. Крейнина. – М.: Перспектива, – 2018. – 264 с.

21 Кучерин, А.П. Иванов, И.Л., Редников, В.Л. О принципах, формах и системах оплаты труда / А.П. Кучерин, И.Л. Иванов, В.Л. Редникав // Материалы XX научно-практической конференции Ижевской государственной сельскохозяйственной академии, – 2017. – С. 219-221.

22 Легусина, Л.Б., Кривошапкин, А.М. Совершенствование коллективных форм организации и оплаты труда на предприятиях / Л.Б. Легусина, А.М. Кривошапкин // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, – 2018. – №6. – С. 156-160.

23 Лифшиц, А.С. Основы управления персоналом / А.С. Лифшиц. – М.: МТ-Пресс, – 2017. – 235 с.

24 Магура, М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Финансы и статистика, – 2017. – 310 с.

25 Мазманова, Б.Г. Оплата труда: Вопросы теории и практики / Б.Г. Мазманова. - Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ -УПИ, – 2019. – 102 с.

26 Макальская, А.К. Внутренний аудит: учеб.-практич. Пособие / А.К. Макальская. – М.: Дело и сервис, – 2017. – 189 с.

27 Максимова, О.Н., Экова, В.А., Майкова, И.А. Характеристика форм и систем оплаты труда на промышленном предприятии / О.Н. Максимова, В.А. Экова, И.А. Майкова // Вопросы экономической наук, – 2017. – №1(65). – С. 53-54.

28 Масленченков, Ю.С. Финансовый менеджмент / Ю.С. Масленченков. – М.: Перспектива, – 2018. – 245 с.

29 Нечаев, В.И., Парамонов, П.Ф., Халявка, И.Е. Экономика предприятий АПК: Учебное пособие / В.И. Нечаев, П.Ф. Парамонов, И.Е. Халявка. – СПб: Издательство Лань, – 2018. – 464 с.

30 Нешитой, А.С., Воскобовский, Я.М. Финансы: учебное пособие / А.С. Нешитой, Я.М. Воскобовский. – М.: Дашков и К, – 2017. – 528 с.

31 Новодворский, В.Д., Пономарева, Л.В., Ефимова, О.В. Бухгалтерская отчетность: составление и анализ: в 3-х частях / В.Д. Новодворский, Л.В. Пономарева, О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, – 2017. – 221 с.

32 Пенюгалова, А.В., Яковенко, С.Н., Мамий, Е.А. Теоретические аспекты экономического анализа: учебное пособие / А.В. Пенюгалова, С.Н. Яковенко, Е.А. Мамий. – К.: Просвещение-Юг, – 2018. – 154 с.

33 Родионов, Н., Родионова, С. Основы финансового анализа / Н. Родионов, С. Родионова. – М.: Дело и сервис, – 2017. – 255 с.

34 Романенко, И.В. Экономика предприятия: учебник / И.В. Романенко. – М.: Дашков и К, – 2019. – 396 с.

- 35 Роуз П.С. Банковский менеджмент / П.С. Роуз. – М.: Дело, – 2017. – 743 с.
- 36 Самуэльсон, П. Экономика / П. Самуэльсон. – 2-х томах: пер. с англ. – М.: Алгон, ВНИИСИ, – 2018. – 415 с.
- 37 Сафронова, Л.И. Организация оплаты и стимулирования труда на предприятиях ФПП в условиях стабилизации производства / Л.И. Сафронова // Диссертация на соискание учебной степени канд. эконом. наук. – Екатеринбург, – 2019. – 213 с.
- 38 Скляровская, В.А. Экономика труда: учебник для бакалавров / В.А. Скаляровская. – М.: Дашков и К, – 2017. – 304 с.
- 39 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С. Стоянова. – издание 5-е, доп. и перераб. – М.: Перспектива, – 2018. – 578 с.
- 40 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебное пособие / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, – 2017. – 274 с.
- 41 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ // Консультант плюс [Электронный ресурс] URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=171627> (дата обращения: 15.01.2021).
- 42 Уткин, Э.А. Риск-менеджмент: учебник для вузов / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, – 2018. – 167 с.
- 43 Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ О бухгалтерском учете [федер. закон: принят Гос. Думой 22 ноября 2011 г.: по состоянию на 15.01.2021 г.] // Консультант плюс [Электронный ресурс] URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=156037> (дата обращения 15.01.2021).
- 44 Федотов, К.В., Никольская Н.И. Проектирование обогаительных фабрик: учебник для вузов / К.В. Федотов, Н.И. Никольская. – М.: Издательство Горная книга, – 2017. – 536 с.
- 45 Фридман, А.М. Экономика предприятия общественного питания: учебник для бакалавров / А.М. Фридман. – М.: Издательско-торговая корпора-

ция Дашков и К, – 2018. – 464 с.

46 Фролова, Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т.А. Фролова. – Т.: ТРТУ, – 2017. – 311 с.

47 Цехаев, Р.К., Муртузалиева, Т.В. Маркетинг: учебник / Р.К. Цехаев, Т.В. Муртузалиева. – М.: Дашков и К, – 2017. – 552 с.

48 Шеменова, О.В., Харитонов, Т.В. Организация предпринимательской деятельности: учебное пособие / О.В. Шеменова, Т.В. Харитонов. – М.: Дашков и К, – 2017. – 296 с.

49 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА - М, – 2017. – 319 с.

50 Ширинская, Е.Б. Бухгалтерские операции: отечественный и зарубежный опыт / Е.Б. Ширинская. – М.: ЮНИТИ, – 2017. – 256 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Финансовая отчетность ООО «Феррум Трейд» за период 2017 – 2019 гг.

[https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/3812081979\\_ooo-ferrum-treyd](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/3812081979_ooo-ferrum-treyd)

### Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Основные средства	1150	2 992	3 160	3 096	9 340
Отложенные налоговые активы	1180	13	8	8	30
Прочие внеоборотные активы	1190	98	70	0	0
<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>3 103</b>	<b>3 238</b>	<b>3 104</b>	<b>9 370</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	1210	546 579	574 981	499 227	446 115
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	34	0	6
Дебиторская задолженность	1230	285 292	261 393	132 783	201 380
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4 550	4 550	8 250	10 700
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 640	7 602	10 274	9 442
Прочие оборотные активы	1260	20	0	0	0
<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>838 081</b>	<b>848 560</b>	<b>650 534</b>	<b>667 643</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>841 184</b>	<b>851 798</b>	<b>653 638</b>	<b>677 013</b>
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	510	510	510	510
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	51 866	51 866	51 866	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	245 442	244 111	229 744	173 464
<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>297 818</b>	<b>296 487</b>	<b>282 120</b>	<b>173 974</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1410	0	74 998	220 000	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	98	0	0	0
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>98</b>	<b>74 998</b>	<b>220 000</b>	<b>0</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1510	401 845	261 565	33 110	166 295
Кредиторская задолженность	1520	138 944	217 549	117 966	336 572
Оценочные обязательства	1540	2 479	1 199	442	172
Прочие обязательства	1550	0	0	0	0
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>543 268</b>	<b>480 313</b>	<b>151 518</b>	<b>503 039</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>841 184</b>	<b>851 798</b>	<b>653 638</b>	<b>677 013</b>

## Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытк

Наименование показателя	Код	2019	2018	2017
Выручка	2110	1 816 720	1 679 196	1 533 350
Себестоимость продаж	2120	(1 580 319)	(1 458 410)	(1 329 661)
Валовая прибыль (убыток)	2100	236 401	220 786	203 689
Коммерческие расходы	2210	(138 250)	(122 181)	(96 044)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	98 151	98 605	107 645
Проценты к получению	2320	493	663	7 390
Проценты к уплате	2330	(38 370)	(33 223)	(43 848)
Прочие доходы	2340	45 777	30 419	78 994
Прочие расходы	2350	(38 046)	(21 155)	(50 970)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	68 005	75 309	99 211
Налог на прибыль	2410	(14 316) <sup>*</sup>	(15 262) <sup>*</sup>	(20 157)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(14 316)	(15 262)	(20 157) <sup>*</sup>
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(16)	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	6	0	(22)
Прочее	2460	(83)	(2)	(22)
Чистая прибыль (убыток)	2400	53 596	60 045	79 010